

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya, selanjutnya akan dilakukan pembahasan hasil dari analisis atas pengaruh budaya kerja yang terdiri dari budaya kejujuran, budaya ketekunan, budaya kreativitas, budaya kedisiplinan, budaya iptek terhadap kemampuan dan komitmen. Pada penelitian ini yang menjadi obyek adalah pegawai negeri sipil di Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

6.1.1 Pengaruh Budaya Kerja yang terdiri dari dari Budaya Kejujuran, Budaya Ketekunan, Budaya Kreativitas, Budaya Kedisiplinan, dan Budaya Iptek terhadap Kemampuan.

Berdasarkan analisis hasil uji regresi pada tabel 5.20 diketahui bahwa ada pengaruh signifikan variabel budaya kerja terdiri budaya kejujuran, budaya ketekunan, budaya kreativitas, budaya kedisiplinan dan budaya iptek terhadap kemampuan dengan nilai F hitung sebesar 3,973 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,003 ($p < 0,05$).

Hasil ini menunjukkan bahwa budaya yang kuat akan mampu membantu pegawai mengerjakan tugasnya dengan lebih baik (Deal dan Kennedy, 1982) dalam Narayanan dan Nath (1993:464). Karena sifat budaya kerja adalah kemampuan mengelola proses perubahan, berdasar pada nilai-nilai kebersamaan/integritas, sehingga sedikit demi sedikit sikap perilaku yang negatif akan terkikis dan munculnya nilai-nilai baru yang lebih baik. (Triguno, 2004:64)

Namun setelah di uji dengan uji t parsial yang berpengaruh adalah variabel budaya kedisiplinan dan budaya iptek. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel budaya kejujuran sebesar 0,287 ($p > 0,05$), budaya ketekunan sebesar 0,118 ($p > 0,05$), budaya kreativitas sebesar 0,390 ($p > 0,05$), budaya kedisiplinan sebesar 0,013 ($p < 0,05$) dan budaya iptek sebesar 0,003 ($p < 0,05$).

Dari nilai B (koefisien regresi) diketahui bahwa :

1. Variabel budaya kejujuran mempunyai nilai positif 0,09845 dengan demikian “seharusnya” jika variabel budaya kejujuran ditingkatkan maka akan menyebabkan peningkatan kemampuan. Tetapi yang terjadi sebaliknya, jika variabel budaya kejujuran ditingkatkan maka akan menyebabkan penurunan kemampuan.
2. Variabel budaya ketekunan mempunyai nilai negatif 0,176, dengan demikian jika budaya ketekunan ditingkatkan akan menyebabkan penurunan kemampuan.
3. Variabel budaya kreativitas mempunyai nilai positif 0,08849 dengan demikian “seharusnya” jika variabel budaya kreativitas ditingkatkan maka akan menyebabkan peningkatan kemampuan. Tetapi yang terjadi sebaliknya, jika variabel budaya kreativitas ditingkatkan maka akan menyebabkan penurunan kemampuan.
4. Variabel budaya kedisiplinan mempunyai nilai negatif sebesar 0,248, dengan demikian “seharusnya” jika variabel budaya kedisiplinan ditingkatkan akan menyebabkan peningkatan kemampuan. Tetapi yang terjadi sebaliknya jika, variabel budaya kedisiplinan diturunkan akan menyebabkan peningkatan kemampuan.

5. Variabel budaya iptek mempunyai nilai positif 0,254, dengan demikian jika variabel budaya iptek ditingkatkan akan menyebabkan peningkatan kemampuan.

6.1.2 Pengaruh budaya kejujuran terhadap kemampuan

Pegawai negeri sipil yang memiliki budaya kejujuran menjadi kunci bagi tumbuhnya rasa hormat dan kepercayaan masyarakat kepada aparatur pemerintah, sehingga menjadi dipercaya dan berwibawa. Sebagai pemegang amanah (*trust holder*) pegawai negeri sipil adalah orang yang dipercaya dan diharapkan mampu melaksanakan amanah tersebut dengan sukses dan benar sesuai standar teknis dan profesional, tidak asal-asalan. Dengan kompetensi pegawai mampu melaksanakan tugas dengan benar sesuai standar teknis dan professional (J.H. Sinamo, 2002:114).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kejujuran tidak berpengaruh signifikan terhadap kemampuan. Hal ini dimungkinkan karena budaya kejujuran masih bersifat normatif dan ideal yang belum tentu dapat diaplikasikan sepenuhnya dalam lingkungan kerja. Seseorang yang mengetahui nilai-nilai luhur belum tentu dalam kesehariannya menunjukkan apa yang mereka ketahui. Nilai-nilai tersebut baru sebatas pengetahuan, belum menjadi keyakinan yang dihayati dan menjadi sumber pendorong sikap perilakunya. Selain itu penghayatan terhadap nilai-nilai/makna hidup, agama, pengalaman dan pendidikan belum diarahkan untuk menciptakan sikap kerja profesional.

Bila dilihat kembali penyebaran skor hasil penelitian mengenai budaya kejujuran menunjukkan kecenderungan ke arah positif, ini membuktikan bahwa budaya kejujuran yang dikembangkan positif, namun belum mampu mengarahkan pegawai untuk meningkatkan kemampuan.

Jadi berdasarkan hasil penelitian ini yang menentukan kemampuan pegawai secara signifikan bukan variabel budaya kejujuran.

6.1.3 Pengaruh budaya ketekunan terhadap kemampuan

Tidak adanya pengaruh signifikan budaya ketekunan terhadap kemampuan dimungkinkan belum adanya sistem imbalan yang adil dan setara dengan nilai kerja sesuai harga pasar yang dapat memacu loyalitas kepada profesi sebagai pelayan masyarakat setara dengan berbagai profesi lain yang bermutu.

Bila dilihat kembali skor hasil penelitian mengenai budaya ketekunan menunjukkan hasil ke arah negatif, ini membuktikan bahwa tinggi atau rendahnya ketekunan pegawai tidak berpengaruh terhadap kemampuan, demikian juga sebaliknya. Kurang bermaknanya pengaruh antara budaya ketekunan dan kemampuan dimungkinkan karena kecenderungan pegawai di dalam menyelesaikan tugas hanya berdasarkan sistem dan prosedur kerja yang ditetapkan bukan kepada kualitas hasil kerja. Selain itu dimungkinkan pula pegawai bekerja asal-asalan dan kurang menyadari kepentingan pencapaian target utama yaitu dalam hal pelayanan yang cepat, tepat dan akurat (Kepmenpan RI No.25/2002). Ketekunan seharusnya merupakan bagian dari norma menjadikan yang dilayani merasa bahagia.

Jadi berdasarkan hasil penelitian ini yang menentukan kemampuan pegawai secara signifikan bukan variabel budaya ketekunan.

6.1.4 Pengaruh Budaya Kreativitas terhadap Kemampuan

Di dalam budaya kreativitas pegawai digugah untuk cepat tanggap dalam menangani kebutuhan tugas pokok dan fungsi. Mampu menanggapi dan mengambil keputusan dalam waktu yang relatif singkat (Campbell, 1986:66). Namun

berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kreativitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kemampuan. Artinya bahwa tinggi atau rendahnya kreativitas pegawai tidak berpengaruh terhadap kemampuan, demikian juga sebaliknya.

Bila dilihat kembali penyebaran skor hasil penelitian mengenai budaya kreativitas menunjukkan kecenderungan ke arah positif, ini berarti membuktikan bahwa budaya kreativitas yang dikembangkan positif, namun belum mampu mengarahkan pegawai untuk meningkatkan kemampuan. Kurang bermaknanya pengaruh budaya kreativitas dimungkinkan karena rentang kreativitas dalam unit kerja itu rendah, kebanyakan kreativitas berskala kecil sehingga tidak memberikan pengaruh besar dan seringkali ada resistensi yang cukup kuat terhadap perubahan (Pillinger dan West, 1995 dalam West 2000:21). Bahkan rasa takut selalu melingkupi kebanyakan budaya kerja birokratis, dimana pegawai takut mengatakan apa yang ada dalam pikirannya atau mencoba hal baru, takut dikritik dan membuat kesalahan, bahkan takut untuk mengubah hal-hal yang membuatnya takut. (Osborn dan Plastrik, 2001:285).

Jadi berdasarkan hasil penelitian ini yang menentukan kemampuan pegawai secara signifikan bukan variabel budaya kreativitas.

6.1.5 Pengaruh Budaya Kedisiplinan terhadap Kemampuan

Disiplin merupakan salah satu unsur pokok dalam upaya mencapai kemampuan atau keberhasilan. Salah satu aspek kekuatan SDM itu tercermin pada sikap dan perilaku disiplin, karena disiplin dapat memberi dampak kuat terhadap kemampuan mengejar sesuatu yang direncanakan (Triguno, 2004 : 50).

Hal ini dimungkinkan karena sebagian besar status responden sudah menikah yaitu sebanyak 97 pegawai atau 95%. Meskipun perkawinan bukanlah satu-satunya faktor biografis yang mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai namun riset yang konsisten menunjukkan bahwa pegawai yang menikah lebih tinggi tingkat disiplinnya dibanding yang belum menikah/janda/duda. Ini menunjukkan bahwa perkawinan memaksakan tanggung jawab yang meningkat dan dapat membuat suatu pekerjaan lebih berharga dan penting (Robbins, 1996:81).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kedisiplinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan. Ini berarti bahwa pengembangan nilai-nilai budaya kedisiplinan mampu meningkatkan kemampuan pegawai. Hal ini sangat didukung oleh lingkungan kerja kondusif yang mendorong dirinya untuk disiplin.

6.1.6 Pengaruh budaya iptek terhadap kemampuan

Adanya pengaruh yang signifikan antara budaya iptek dan kemampuan pegawai menggambarkan budaya iptek yang dikembangkan positif, sehingga semakin meningkatkan kemampuan pegawai. Hal ini dimungkinkan terkait dengan karakteristik responden yang sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 53 pegawai atau 52% dan SLTA/Sederajat sebanyak 39 pegawai atau 38%. Kemampuan dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang dilatarbelakangi oleh pendidikan formal, pengalaman, pendidikan dan pelatihan atau diklat, sikap dan kepribadian (Sustermeister dalam Triguno, 2004:117).

Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Deal dan Kennedy (1982) dalam Narayana dan Nath (1993 : 464) yang menyatakan bahwa budaya kerja yang

kuat mampu membantu pegawai mengerjakan tugasnya dengan lebih baik. Sehingga pegawai yang terlatih dalam budaya kerja akan mampu memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran kritis kreatif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan (Wolseley dan Campbell, dalam Triguno, 2004:10).

Hal ini dapat dipahami karena dalam budaya iptek Biro Kepegawaian memberikan dukungan dan perhatian kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Dukungan ini diberikan sebagai upaya Biro Kepegawaian mewujudkan misinya yaitu memberikan kontribusi nyata dalam pembinaan kepegawaian melalui penyediaan informasi kepegawaian yang akurat, pendidikan dan pelatihan yang selektif. Dukungan yang diberikan ini menimbulkan sikap pegawai yang peduli dengan peningkatan penguasaan iptek dan pengembangan sikap yang positif terhadap iptek dalam meningkatkan kemampuan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

6.1.7 Pengaruh Budaya Kerja yang terdiri dari dari Budaya Kejujuran, Budaya Ketekunan, Budaya Kreativitas, Budaya Kedisiplinan, dan Budaya Iptek terhadap Komitmen.

Berdasarkan analisis hasil uji regresi pada tabel 5.21 diketahui bahwa tidak ada pengaruh signifikan variabel budaya kerja terdiri budaya kejujuran, budaya ketekunan, budaya kreativitas, budaya kedisiplinan dan budaya iptek terhadap komitmen dengan nilai F hitung sebesar 0,893 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,489 ($p > 0,05$).

Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Shadur, Kienzle dan Rodwell (1999) yang membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya kerja dengan komitmen pegawai. Demikian juga pendapat Robbins (1996:292) semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi komitmen. Makin banyak pegawai menerima nilai-nilai makin tinggi komitmen mereka pada nilai-nilai itu makin kuat budaya tersebut tidak terbukti..

Melihat penyebaran lamanya bekerja responden di Biro Kepegawaian yang sebagian besar diatas 14 - 19 tahun sebanyak 50 pegawai atau sebesar 49% dan yang lebih dari 20 tahun sebanyak 27 pegawai atau 26 %, hal ini dapat menimbulkan penurunan komitmen dan perasaan tidak dibutuhkan organisasi. Keadaan ini tidak sesuai dengan pendapat Nawawi (2003:285) yang menyatakan bahwa semakin lama seseorang berada dalam organisasi berarti telah terjadi interaksi timbal balik, orang tersebut akan merasa semakin sesuai dengan nilai-nilai di dalam organisasi, sebaliknya organisasi akan semakin membutuhkan orang tersebut.

Demikian pula setelah di uji dengan uji t parsial tidak ada pengaruh signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel budaya kejujuran sebesar 0,101 ($p > 0,05$), budaya ketekunan sebesar 0,223 ($p > 0,05$), budaya kreativitas sebesar 0,489 ($p > 0,05$), budaya kedisiplinan sebesar 0,902 ($p > 0,05$) dan budaya iptek sebesar 0,377 ($p > 0,05$).

Selain itu dimungkinkan pula karena satuan kerja atau organisasi dianggap tidak mampu mengubah fundamental psikologis pegawainya untuk berubah (Reza, 1998) atau kondisi lingkungan yang selalu berkembang, dan adanya latar belakang yang berbeda-beda (tidak sama satu dengan yang lain), berdasarkan kebudayaan, pendidikan, agama, ras, suku, pengalaman, kondisi sosial ekonomi, dan

lain-lain (Nawawi, 2003:283). Menurut penelitian Kotter dan Heskett betapapun kuatnya budaya kerja, itu bisa cocok untuk sejumlah situasi atau lingkungan (*context*), tetapi tidak untuk situasi lainnya, sehingga diperlukan dimensi lain, yaitu ketepatan atau kecocokan (*approapriateness*) budaya dengan kondisi tertentu (Ndraha, 2003:124).

Jadi berdasarkan hasil penelitian ini yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai bukanlah variabel budaya kerja terdiri dari budaya kejujuran, budaya ketekunan, budaya kreativitas, budaya kedisiplinan, dan budaya iptek, tetapi terdapat variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Tidak adanya pengaruh yang signifikan variabel budaya kerja terdiri dari budaya kejujuran, budaya ketekunan, budaya kreativitas, budaya kedisiplinan, dan budaya iptek terhadap komitmen dapat dijelaskan sebagai berikut;

1. Pada dasarnya untuk membangun komitmen terkait dengan kesesuaian nilai-nilai yang dipegang pegawai dan nilai-nilai yang dikembangkan Biro Kepegawaian. Kesesuaian ini menjadi dasar pembentukan budaya kerja. Ketidaksesuaian yang terjadi dapat menimbulkan turunnya komitmen. Ini paling mungkin terjadi bila lingkungan unit kerja atau organisasi itu dinamis. Atau budaya yang berakar sudah tidak tepat lagi untuk perkembangan saat ini.
2. Variabel-variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini yang sebenarnya mempunyai pengaruh dalam pembentukan sikap dan perilaku yang tercermin pada kemampuan dan komitmen pegawai, misalnya motivasi, keterbukaan, kepemimpinan, rasionalitas atau pada pegawainya sendiri yang tidak mau merubah cara kerja baru dengan nilai-nilai baru (Triguno, 2004:59).

6.2 Implikasi Hasil Penelitian Terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia

6.3 Keterbatasan Penelitian

- Penelitian ini hanya menetapkan nilai-nilai budaya kerja yang tersurat tetapi tidak mencakup nilai-nilai budaya yang tersirat yang mungkin telah lama tertanam kuat dan membudaya di Biro Kepegawaian yang juga turut membentuk sikap perilaku
- Asumsi yang digunakan peneliti bahwa semua pegawai telah mengenal dengan baik budaya kerja
- Instrumen penelitian yang digunakan, walaupun dalam penelitian ini menunjukkan validitas dan reliabilitas, namun tetap saja belum sepenuhnya sesuai untuk menilai budaya kerja yang ada di Biro Kepegawaian
- Penelitian dilakukan hanya pada Biro Kepegawaian dengan jumlah sampel yang terbatas, sehingga hasil penelitian ini mungkin tidak tepat untuk digeneralisasikan pada setting yang lain.

Usia responden berdasarkan table 5.3 menunjukkan mayoritas berada pada usia antara 41 – 50 tahun sebesar 42%, kemudian diikuti usia 31 - 40 tahun (36%), usia 51 tahun keatas (16%) dan usia 21 – 30 tahun sebesar 6%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap pertengahan karir dari empat tahap yang dikemukakan Robbins (1996 : 255) yaitu tahap penjelajahan, penegakan, pertengahan karir dan karir lanjut. Tahap pertengahan karir adalah suatu tahap yang lazimnya dicapai antara usia 31 – 50 tahun, dimana waktu seseorang bisa terus meningkatkan prestasinya atau prestasinya mulai mendatar, atau mulai memburuk. Dan umumnya pegawai yang lebih tua menunjukkan sikap lebih puas dan komit dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda usia.

