

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA SURAKARTA

Oleh : Danan Dwi Mulyono

Danan Dwi Mulyono, 2012. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA SURAKARTA. Thesis (unpublished). Slamet Riyadi University at Surakarta.

The objective of this research is to describe factors affecting the employees performance of the State Treasure Office in Surakarta. Three hypotheses are formulated. First hypothesis is that leadership factor, human resource factor, and organizational culture factor, partially influence the performance of the employees of State Treasure Office in Surakarta. The second hypothesis is that the three factors influencing the performance of the employees of the State treasure Office are interrelated. The third hypothesis is that leadership factor, human resource factor, and organizational culture factor simultaneously affect the performance of the performance of the employees of the State Treasury. Research was conducted in Surakarta. Amount of sixty respondents was selected. Questionnaire and documentation data collecting techniques were employed. Simple as well as multiple regression and correlation are used to analyse data. Research result shows that the first hypothesis is supported (significant at 0,000 level). The second hypothesis is also upheld (significant at 0.000 level). The third hypothesis is also accepted (significant at 0.008 level). Result of data analysis suggest that there are intercorrelation between the three variables predicted having influence the performance of the employees of the State Treasury Office.

Key words: Leadership; human resource, organizational culture; performance of the employee.

Pendahuluan

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2000: 135).

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena

dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan.

Kesulitan mengukur kinerja organisasi pelayanan publik karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali tidak hanya sangat kabur, akan tetapi juga bersifat multidimensional karena *stakeholders* dari organisasi publik memiliki kepentingan yang berbeda satu dengan lainnya sehingga ukuran kinerja organisasi publik di mata *stakeholders* juga berbeda-beda.

Salah satu tantangan besar yang dihadapi birokrasi adalah melaksanakan kinerja secara efektif dan efisien karena selama ini birokrasi diidentikkan dengan kinerja yang berbelit-belit, penuh dengan korupsi, kolusi dan nepotisme serta tidak ada standar yang pasti. Kinerja pegawai birokrasi harus direformasi supaya tanggap terhadap perubahan yang semakin cepat sehingga diharapkan dapat menciptakan kinerja aparatur yang mampu bekerja secara profesional.

Kinerja bagi birokrasi bukan merupakan sesuatu kebetulan yang dimiliki. Kinerja yang dimiliki oleh birokrasi pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Pegawai akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Kinerja kantor pemerintahan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang menjadi ujung tombak kantor itu.

Pembentukan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Surakarta merupakan salah satu perwujudan dari program reformasi birokrasi di Departemen Keuangan RI dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun para *stakeholder*. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara adalah etalase pelayanan publik yang dimiliki oleh Ditjen Perbendaharaan, yang antara lain melaksanakan tugas berupa pencairan dana APBN, administrasi penerimaan setoran penerimaan negara, penyusunan laporan keuangan pemerintah pusat, serta memberikan edukasi kepada masyarakat terkait dengan fungsi perbendaharaan negara.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta adalah suatu organisasi yang memiliki visi dan misi yaitu pelayanan kepada para *stakeholder*. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta merupakan organisasi publik yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan atas pencairan dana dari APBN, bantuan luar negeri maupun hibah kepada instansi vertikal yang mendapat dana dari APBN, sehingga dituntut untuk

mempersiapkan diri dan secara terus menerus melakukan perbaikan dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat maupun *stakeholder*.

Menyadari strategisnya peran yang diemban dan sejalan dengan program reformasi birokrasi, KPPN Surakarta dituntut untuk dapat memperbaiki citra dan kinerja layanannya. Reformasi birokrasi digulirkan untuk menjawab tantangan ke depan, di mana organisasi pemerintah harus dikelola secara sungguh-sungguh dan efisien. Sumber daya manusia yang mengelolanya harus dapat bekerja secara produktif dan profesional.

Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Faktor-Faktor apa saja yang mempengaruhi Kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan paparan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta.

Tinjauan Pustaka

Media masa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja yaitu "*performance*". *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 2008: 2).

Kinerja (*Performance*) juga dapat didefinisikan sebagai istilah pencapaian hal atau "*degree of accomplishment*" atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars, 1981: 375).

Suatu lembaga, baik lembaga Pemerintah maupun lembaga perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh sekelompok orang (*group of humanbeing*) yang beberapa aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut.

Dalam instansi Pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kualitas, kuantitas, dan efisiensi pelayanan memotivasi para aparatur pelaksana serta memonitor

pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Disamping itu, dengan adanya informasi kinerja maka bench marking dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Meskipun demikian, penilaian tersebut tidak selalu efektif mengingat terbatasnya informasi mengenai kinerja aparatur publik, serta kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang mendasar oleh pemerintah, disamping kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja aparatur publik, aparatur publik memiliki stakeholders yang banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kesulitan lain dalam menilai kinerja aparatur publik muncul karena tujuan dan misi aparatur publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional sebagai akibat banyaknya kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi

Menurut Hessel (2007:178) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan menurut Yuwono dalam Hessel (2007:180) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah tujuan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kualitas kerja.

Ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja publik (Dwiyanto, dkk., 2006: 49-51), yaitu sebagai berikut :

a. Produktivitas

Konsep tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output.

b. Kualitas Layanan

Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Informasi mengenai kepuasan terhadap kualitas pelayanan seringkali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan aspirasi masyarakat responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

d. **Responsibilitas**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

e. **Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Pengukuran kinerja menurut Bastian (2001: 331–332) biasanya dilakukan untuk aspek-aspek berikut ini:

1) **Aspek finansial**

Aspek finansial meliputi anggaran atau *cash flow*. Aspek finansial ini sangat penting diperhatikan dalam pengukuran kinerja sehingga dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia.

2) **Kepuasan pelanggan**

Dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan. Untuk itu, manajemen perlu memperoleh informasi yang relevan tentang tingkat kepuasan pelanggan.

3) **Operasi dan Pasar Integral**

Informasi operasi dan mekanisme pasar internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi dirancang untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Disamping itu, organisasi dan pasar internal menentukan tingkat efisiensi dan efektivitas operasi organisasi.

4) **Kepuasan pegawai**

Dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sangat menentukan kelangsungan organisasi.

5) Kepuasan komunitas dan *Shareholder/ Stakeholder*

Pengukuran kinerja perlu dirancang untuk mengakomodasikan kepuasan para *stakeholder*.

6) Waktu

Informasi untuk pengukuran kinerja haruslah informasi yang terbaru, sehingga manfaat hasil pengukuran kinerja dapat dimaksimalkan.

Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan faktor kepemimpinan, sumber daya manusia (SDM) dan budaya organisasi dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta,.

Kepemimpinan

Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya (Veithzal, 2006: 64).

Kepemimpinan adalah kemampuan dari seorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi guna tercapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan berperan sangat penting dalam manajemen karena unsur manusia merupakan variabel yang teramat penting dalam organisasi. Seperti dikemukakan di atas bahwa yang terlibat dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan organisasi terdiri dari para manajer, para supervisor, dan para pelaksana. Manusia memiliki karakteristik yang berbeda-beda mempunyai kepentingan masing-masing, yang bahkan saling berbeda dan berakibat terjadi konflik. Perbedaan kepentingan tidak hanya antar individu di dalam organisasi, tetapi juga antara individu dengan organisasi di mana individu tersebut berada. Sangat mungkin bahwa perbedaan hanya dalam hal yang sederhana, namun ada kalanya terjadi perbedaan yang cukup tajam. Tanpa kepemimpinan yang baik, hal-hal yang telah ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian tidak akan dapat direalisasikan.

Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Hasibuan (2000: 3), sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut.

Nawawi (2003: 37) membagi pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja).

Jadi, sumber daya manusia (SDM) adalah semua orang yang terlibat yang bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Komponen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2002: 12) membagi komponen SDM menjadi:

- 1) Pengusaha, ialah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.
- 2) Karyawan, ialah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu (sesuai perjanjian).
- 3) Pemimpin, ialah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2000: 1), pengelolaan sumber daya manusia berarti penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana yang terkoordinasi untuk menjamin bahwa sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kompetensi sumber daya manusia

Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.

Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006 : 721) budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Pengertian budaya organisasi menurut Wirawan (2007: 10) adalah sebagai berikut:

“Norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi”.

Cocld dan Piramid yang diterjemahkan oleh Moeljono dan Sudjatmiko (2007: 4) mendefinisikan:

“Budaya perusahaan secara sederhana dan kontekstual adalah serangkaian nilai (perusahaan) yang muncul dalam bentuk perilaku kolektif korporasi dan anggota organisasinya. Jadi, selama nilai-nilai sebuah perusahaan belum mengejewantah sebagai perilaku bersama anggotanya, selama itu pula nilai-nilai tersebut belum menjadi sebuah budaya perusahaan”.

Menurut Triguno (2000: 184), bahwa “Budaya organisasi adalah campuran nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi”.

Jadi pengertian budaya organisasi atau budaya perusahaan dapat disimpulkan sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan didalam organisasi sebagai filosofi kerja pegawai, sehingga dapat membentuk perilaku pegawai dalam bekerja.

Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006: 721), “Terdapat 7 (tujuh) karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para pegawai didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail, sejauh mana para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi Hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi Orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.
- e. Orientasi Tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
- f. Keagresifan, Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

- g. Kemantapan, Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan” .

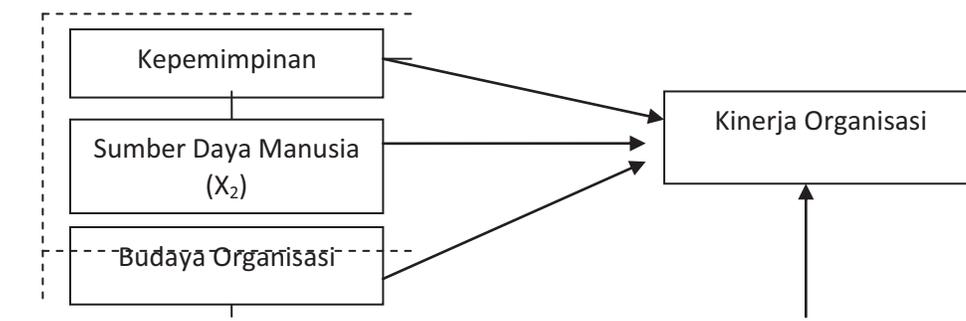
Kerangka Dasar Pemikiran

Efektivitas jalannya kepemimpinan dituntut untuk mampu menghadapi perubahan lingkungan yang penuh ketidakpastian, sehingga pemimpin Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta diharapkan mampu melakukan perubahan-perubahan di dalam organisasi yang dipimpin untuk memberikan kepuasan kerja bagi pegawainya, meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi serta mendapatkan kinerja yang lebih baik, oleh karena itu proses dari jalannya organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi memerlukan dimensi kepemimpinan yang mampu mentransformasikan jiwa kepemimpinannya kepada bawahannya

SDM merupakan motor penggerak dari suatu unit kerja instansi yang sangat berperan dalam meningkatkan produktivitas atau kinerja suatu unit kerja instansi secara keseluruhan. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka berada dalam sebuah lingkungan. Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi memerlukan perhatian dari manajer karena bisa memberikan dampak yang besar bagi perkembangan organisasi.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula.

Untuk memperjelas hubungan antara kepemimpinan, sumber daya manusia dan budaya organisasi akan dijelaskan dalam gambar berikut.



Keterangan:

- > Pengaruh secara parsial
- - - - -> Pengaruh secara simultan

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini ditinjau dari tujuannya adalah jenis penelitian *survey*, karena penelitian ini dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi untuk mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta. Dengan pertimbangan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta menarik untuk diteliti.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel total. Sampel total adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi di gunakan menjadi sampel. (Sugiyono, 2002 : 61-63) yg jumlahnya ada 60 pegawai

Teknik Analisis Data

a. Uji Regresi Linier Berganda

Untuk menganalisis pengaruh faktor kepemimpinan, SDM, dan budaya organisasi terhadap kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta sebagaimana dikemukakan dalam hipotesis, maka penelitian ini menggunakan *multiple regression analysis* atau analisis regresi linier berganda dengan persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi ini untuk mengetahui besarnya sumbangan pengaruh variabel antara kepemimpinan, SDM, dan kinerja organisasi terhadap kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta yang ditunjukkan dengan persentase.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa secara parsial maupun bersama-sama ada pengaruh positif dan signifikan faktor kepemimpinan, faktor sumber daya manusia, dan faktor budaya organisasi terhadap kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta, yaitu dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,872, dan nilai *adjusted R²* adalah 0,866, yang berarti baik buruknya kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, faktor sumber daya manusia, dan faktor budaya organisasi sebanyak 86,6% dan sisanya 13,4% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Hal ini juga membuktikan bahwa kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan,

SDM dan budaya organisasi. tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini seperti sarana prasarana, lingkungan, hubungan antar pegawai, dan faktor lainnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Hassel (2007) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan, dan komitmen organisasi. Sedangkan menurut Yuwono dalam Hassel (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah tujuan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kualitas kerja.

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2000: 135).

Kinerja bagi birokrasi bukan merupakan sesuatu kebetulan yang dimiliki. Kinerja yang dimiliki oleh birokrasi pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Pegawai akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Kinerja kantor pemerintahan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang menjadi ujung tombak kantor itu.

Efektivitas jalannya kepemimpinan dituntut untuk mampu menghadapi perubahan lingkungan yang penuh ketidakpastian, sehingga pemimpin Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta diharapkan mampu melakukan perubahan-perubahan di dalam organisasi yang dipimpin untuk memberikan kepuasan kerja bagi pegawainya, meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi serta mendapatkan kinerja yang lebih baik, oleh karena itu proses dari jalannya organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi memerlukan dimensi kepemimpinan yang mampu mentransformasikan jiwa kepemimpinannya kepada bawahannya

SDM merupakan salah satu sasaran reformasi Birokrasi, selain tata kelembagaan dan ketatalaksanaan organisasi. SDM merupakan motor penggerak dari suatu unit kerja instansi yang sangat berperan dalam meningkatkan produktivitas atau kinerja suatu unit kerja instansi secara keseluruhan. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka berada dalam sebuah lingkungan. Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi memerlukan perhatian dari manajer karena bisa memberikan dampak yang besar bagi perkembangan organisasi. Kegiatan organisasi akan merubah lingkungan, dan juga sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Dengan tugas pokok untuk melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum, maka Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta senantiasa memelihara, mengamankan dan melaksanakan semua kebijakan pemerintah agar APBN dapat dilaksanakan dengan baik dan benar serta mampu mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Untuk meningkatkan kinerja, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta harus terus melakukan sosialisasi kepada seluruh pegawai dan pejabat tentang visi, misi, tujuan, sasaran dan target yang akan dicapai dan kemudian hal tersebut dijadikan landasan atau acuan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Dengan demikian, diharapkan visi dan misi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta khususnya dan Departemen Keuangan pada umumnya dalam pencaangan Reformasi Birokrasi dapat tercapai dengan baik.

Penutup

Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan faktor kepemimpinan, faktor sumber daya manusia, dan faktor budaya organisasi terhadap kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta dengan nilai t_{hitung} untuk variabel kepemimpinan sebesar 6,211 lebih besar dari t_{tabel} 1,671 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05; variabel sumber daya manusia sebesar 2,771 lebih besar dari t_{tabel} 1,671 dengan nilai signifikansi sebesar 0,008 lebih kecil daripada 0,05; dan variabel budaya organisasi sebesar 6,674 lebih besar dari t_{tabel} 1,671 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta saling berhubungan. Hasil analisis korelasi didapat korelasi antara kinerja dengan kepemimpinan adalah 0,841, kinerja dengan sumber daya manusia adalah 0,861, kinerja dengan budaya organisasi sebesar 0,858, kepemimpinan dengan sumber daya manusia 0,562, kepemimpinan dengan budaya organisasi sebesar 0,689, dan korelasi antara sumber daya manusia dengan budaya organisasi sebesar 0,584.

Ada pengaruh positif dan signifikan faktor kepemimpinan, faktor sumber daya manusia, dan faktor budaya organisasi terhadap kinerja kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta, dengan nilai F_{hitung} sebesar 127,583 lebih besar dari nilai F_{tabel} 2,758 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05

Saran-Saran

Pelatihan yang sifatnya membangun budaya organisasi dan peningkatan kualitas SDM sangat diperlukan oleh pegawai agar dapat meningkatkan kinerja misalnya pembahasan peraturan yang berlaku sehingga apabila ada mutasi internal KPPN Surakarta pegawai tersebut memerlukan waktu yang tidak terlalu lama dalam beradaptasi di tempat yang baru.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Dwiyanto. Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta: Fisipol Universitas Gajah Mada.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi 3*. Semarang: UNDIP.
- Handoko, Hani. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hessel, Nogi S.Tangkilisan. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo
- Djokosantoso, DR dan Steve Sudjatmiko. 2007. *Corporate Culture. (Challenge to Excellence)*. Jakarta : Penerbit PT.Elex Media Komputindo.
- Nawawi, Hadari 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Cetakan. Kedua. Yogyakarta; Penerbit BFEE UGM.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Kebijaksanaan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rue, L.W. and Byar, L.L. 1981. *Human Resources Management*. Ricard Illinois: Irwin Inc
- Setiaji, Bambang. 2006. *Panduan Riset dengan Panduan Kuantitatif*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.

- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Triguno. 2000. *Budaya Kerja*. Jakarta: Golden Trayon Press.
- Veithzal, Rivai. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 214/KMK.01/2005