



Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motode TULTA Sebagai Variabel Kontrol

Honorata Ratnawati Dwi Putranti, Megawati, Setyobudi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang, Indonesia

Abstract. *This study aims to analyze the work culture, organizational commitment and the performance of employees in the Sekertariat Daerah (Setda) Jepara Regency with the TULTA Method as a control variable. The sample is the employee of 120 as respondents. The method of analysis used multiple linear regression using SPSS version 20 The result shows that the work culture and organizational commitment are a partially positive significant effect on employee performance. Simultaneously, work culture and organizational commitment have a positive significant effect on employee performance with tulta method as a control variable, meaning that Work Culture and Organizational Commitment with Tulta Method as control variables mostly can explain Employee Performance variable changes. Based on partial correlation analysis, where Tulta method is controlled (made fixed), between work culture on employee performance is related strongly, and organizational commitment to the employee is related significantly.*

Keywords: *Work Culture; Organizational Commitment; Performance; Tulta Method*

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Jepara dengan Metode TULTA sebagai variabel kontrol. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai sebanyak 120 responden. Metode analisis yang digunakan regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS versi 20. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan budaya kerja dan kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan metode tulta sebagai variabel kontrol, artinya besarnya kemampuan variabel Budaya Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Metode Tulta sebagai variabel kontrol dapat menjelaskan variasi perubahan Kinerja Pegawai. Berdasarkan analisis korelasi parsial, metode Tulta dikendalikan (dibuat tetap), antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai adalah kuat, sedangkan korelasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sangat kuat.*

Kata Kunci : *Budaya Kerja; Komitmen Organisasi; Kinerja; Metode Tulta.*

Cronicle of Article : Received (02-10-2018); Revised (01-12-2018); and Published (31-12-2018).

©2018 Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati.

Profile and corresponding author : Honorata Ratnawati Dwi Putranti, Megawati dan Setyobudi adalah Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang. **Corresponding Author :** ratna.permai@gmail.com

How to cite this article : Putranti, H.R.D., Megawati, & Setyobudi. (2018). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motode TULTA Sebagai Variabel Kontrol. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*. 2(2), 191-201.

Retrieved from : <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jibm>

PENDAHULUAN

Perkembangan yang dinamis dalam birokrasi layanan publik bergerak dalam fokus memberikan pelayanan kebutuhan masyarakat dan menciptakan fungsi pemerintahan yang baik. Pemerintah sebagai personifikasi Negara melaksanakan misi dan tujuan secara maksimal. Birokrasi sebagai personifikasi instrumen pemerintah mengambil peran dalam birokrasi pemerintahan, dan birokrasi pemerintahan tergantung pada kinerja aparatur Negara. keterampilan aparatur negara dalam mengembangkan dan meningkatkan filosofi dan birokrasi (Ismiyarto, 2018). Sistem administrasi yang mampu memecahkan masalah masyarakat modern. posisi strategis dan keterampilan profesional fungsinya, bersama dengan mekanisme perencanaan dan implementasi kebijakan sangat terkait, sehingga birokrasi peran dalam kebijakan publik sangat menentukan. Lingkungan di dalam pencapaian pemecahan masalah dimulai dari penerapan budaya kerja dilingkungan birokrasi.

Keberhasilan kerja itu berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dan adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan Budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu/kualitas kerja, maka kita namakan Budaya Kerja (Gering Supriyadi, 2006) manajemen kualitas Budaya Kerja tersebut di benua Asia bermunculan Negara-Negara industri baru seperti : Korea, Taiwan, Hongkong, Singapore, Thailand, Malaysia dan Indonesia. Khusus Indonesia peningkatan perekonomian yang pernah terjadi karena pemerintah menjalankan kebijaksanaan deregulasi dan debirokratisasi serta sebagian kecil di sektor swasta telah menjalankan program Pengendalian Mutu Terpadu sejak pertengahan 1985, terutama yang mempunyai induk perusahaan Jepang.

Saat ini dalam kerangka reformasi birokrasi terdapat delapan area perubahan

yang dicanangkan oleh pemerintah. Delapan area perubahan tersebut adalah organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*). Kedelapan area perubahan tersebut merupakan sasaran dari agenda reformasi birokrasi yang merupakan bagian dari manajemen perubahan berdasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 (Kementerian PAN & RB, 2010) mengamanatkan agar disusun suatu road map reformasi birokrasi setiap lima tahunan. Road map ini tentunya akan membimbing kita menuju perubahan yang diharapkan agar birokrasi yang lebih baik lagi dapat terwujud.

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi (Hasibuan, 2003). Hal ini tentunya bisa terwujud dengan adanya komitmen organisasi, mulai dari pimpinan sampai di level pegawai paling bawah. Mowday, Steers dan Porter dalam (Sopiah, 2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai daya relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi.

Budaya kerja suatu sistem penyebaran pekerjaan dan kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi (John R. Schermerhorn, 2003). Selain itu budaya kerja merupakan hal yang penting ketika dihadapkan pada upaya peningkatan kinerja organisasi dan pegawai di dalamnya.

Kesadaran tentang keberhasilan kinerja berakar pada nilai-nilai yang bermula dari adat istiadat, kebiasaan, agama dan kaidah lainnya yang menjadi suatu keyakinan selanjutnya menjadi kebiasaan dalam perilaku orang-orang dalam melaksanakan pekerjaan. Sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari

itulah yang kemudian dinamakan budaya kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian dari (Safrizal, Musnadi Said, 2014) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Namun hasil itu berbeda dengan penelitian dari (Choerudin, Winarna, Sri Handoko Budi Nugroho, 2016) menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi yang ada diharapkan dapat mendukung pada organisasi untuk lebih baik. Organisasi yang lebih baik dapat dicapai apabila setiap anggota organisasi yang ada berkomitmen pada organisasi yang saat ini untuk bernaung.

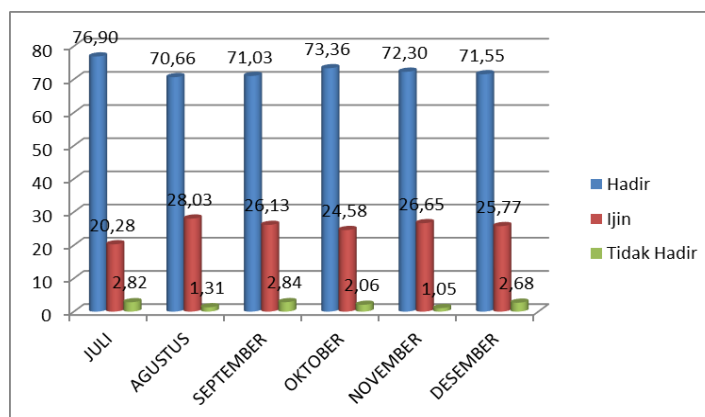
Kewajiban individu dalam organisasi dalam bidang hak dan kewajiban tidak memandang jabatan dan kedudukan, tetapi keberhasilan itu adalah capaian dari semua anggota organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Hesti Eko Poerwaningrum, Frans Sudirjo, 2016) menguatkan hal tersebut yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan pendapat berbeda disampaikan oleh dari (Dika Arizona, 2013) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil dari penelitian seperti :

Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Safrizal, Musnadi Said, 2014).

Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara merupakan *leading sector* dari seluruh

organisasi perangkat daerah yang menangani masalah penataan kelembagaan, ketetalaksanaan dan kinerja aparatur daerah yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai koordinator pelaksanaan kegiatan yang ada di seluruh perangkat daerah di Kabupaten Jepara. Tentunya hal ini menjadikan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sebagai role model dalam implementasi budaya kerja dan komitmen organisasi dalam mencapai kinerja pegawai yang optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Fenomena Persoalan pemberian Tambahan penghasilan di sekda Jepara menjadi sorotan dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) karena sistem pemberian tambahan penghasilan (tamsil) oleh Pemkab Jepara, dianggap masih kurang baik . Hal itu di karenakan sistem yang digunakan masih mengacu pada presensi pada datang dan pulang, tidak memperhatikan kinerja dan produktifitas pegawai selama waktu kerja (Muria News Com, 2018). Permasalahan kinerja pegawai di sekda Kabupaten Jepara masih banyaknya pegawai yang ijin dan masih ada tidak hadir tanpa keterangan. Hal ini dapat menyebabkan penundaan pekerjaan yang harus diselesaikan. Daftar hadir bulan Juli sampai Desember 2017 yang di dapat dari rekapitulasi daftar hadir Sekda Kabupaten Jepara tersebut, terlihat pada gambar 1 berikut ini :



Sumber : Setda Kabupaten Jepara 2017

Gambar 1. Rekapitulasi kehadiran pegawai Setda Kabupaten Jepara Juli -Desember 2018

Adanya berbagai permasalahan tersebut tentunya dibutuhkan suatu cara atau metode untuk mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang berbicara tentang data yang ada di organisasi. Selain itu diperlukan suatu sistem manajemen kualitas yang merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu.

Salah satu metode pemecahan masalah yang akomodatif untuk berbagai level manajemen adalah metode Tujuh Langkah dan Tujuh Alat (TULTA) yang dilakukan oleh Gugus Kendali Mutu atau Kelompok Budaya Kerja di suatu organisasi untuk menginventarisir permasalahan yang ada di suatu organisasi melalui data untuk menyelesaikan masalah tersebut. TULTA terdiri dari tujuh langkah yaitu, membuat tema dan judul, menganalisis penyebab, pengujian dan menentukan penyebab dominan, membuat rencana dan melaksanakan perbaikan, meneliti hasil perbaikan, membuat standar baru, mengumpulkan data baru dan menentukan rencana berikutnya (PMMI: 2000).

Sedangkan tujuh alat bantu kendali mutu yang digunakan adalah alat bantu kendali mutu *checksheet*, alat bantu kendali mutu diagram pareto, alat bantu kendali mutu histogram, alat bantu kendali mutu control chart, alat bantu kendali mutu scatter diagram, alat bantu kendali mutu graphics, alat bantu kendali mutu Ishikawa Diagram (+ Stratifikasi dan + NGT (Nominal Group Teknik) (PMMI : 2000).

Tujuan penelitian ini adalah menganalisa pengaruh budaya kerja terhadap Kinerja pegawai, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dan pengaruh langsung dan tak langsung budaya kerja dan Kinerja pegawai dengan metode TULTA.

KAJIAN TEORI Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2009). Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pemilihan teori ini dikarenakan tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya pegawai ASN. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2009) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :Kualitas Kerja (*Quality of work*), Ketetapan Waktu (*Pomptnees*), Inisiatif (*Initiative*), Kemampuan (*Capability*), Komunikasi (*Communication*)

Budaya Kerja

Budaya Kerja suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja (Triguno, 2004). Pemilihan teori ini menurut peneliti sesuai dengan fenomena yang ditemukan oleh peneliti dilapangan.

Indikator-indikator budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha (2003) dapat dikategorikan tiga yaitu : 1.Kebiasaan di Tempat Kerja Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Untuk memetakan permasalahan mengenai kebiasaan ini dapat dilihat dari bagaimana Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Aparatur

Sipil Negara tersebut dilaksanakan. Selain itu bagaimana setiap individu menjalankan kedisiplinan yang berlaku, sebagaimana masalah yang diungkapkan pada latar belakang penelitian.2. Peraturan di Tempat Kerja. Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan. Pemetaan permasalahan pada indikator peraturan ini dapat dilihat dari bagaimana kebijakan atau aturan yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang ada dan bagaimana sanksi yang diterapkan oleh pimpinan guna memberikan ketegasan pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, serta melihat peraturan apa saja yang menjadi dasar hukum pengembangan budaya kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.3. Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja di Tempat Kerja Nilai-nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Pemetaan permasalahan dalam indikator nilai dapat dilihat dari bagaimana nilai-nilai budaya kerja yang melatarbelakangi pola kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Komitmen Organisasi

Variabel independen yang juga diteliti yaitu komitmen organisasi. Sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja Menurut Greenberg & Baron (2003) disebut dengan komitmen organisasi. Kondisi ini adalah derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung. Sopiah (2008), indikator komitmen organisasi dibagi menjadi 3 yaitu : Penerimaan terhadap tujuan organisasi; Keinginan untuk bekerja keras;Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi

Metode TULTA

Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah metode tujuh langkah tujuh alat (TULTA) yang diakui oleh Kementerian

PAN & RB sebagai alat kendali mutu. Dengan pendekatan Metode TULTA ini, perumusan wewenang dan tanggungjawab lebih mudah dilakukan karena meliputi konsep PDCA (Plan, Do, Check, Action). Setiap level akan memiliki wewenang dan tanggungjawab yang sesuai dengan kedudukan sehingga beban tanggung jawab benar-benar sesuai dengan tingkatan level kedudukan unit organisasi. Tentunya semakin tinggi level unit tersebut dalam organisasi maka komposisi dari *Plan* dan *Check* akan lebih banyak dibandingkan level di bawah

Salah satu metode pemecahan masalah yang akomodatif untuk berbagai level manajemen adalah metode Tujuh Langkah dan Tujuh Alat (TULTA) yang dilakukan oleh Gugus Kendali Mutu atau Kelompok Budaya Kerja di suatu organisasi untuk menginventarisir permasalahan yang ada di suatu organisasi melalui data untuk menyelesaikan masalah tersebut. TULTA terdiri dari tujuh langkah yaitu, menentukan tema dan judul, menganalisa penyebab, menguji dan menentukan penyebab dominan, membuat rencana dan melaksanakan perbaikan, meneliti hasil perbaikan, membuat standar baru, mengumpulkan data baru dan menentukan rencana berikutnya (PMMI : 2000). Sedangkan tujuh alat bantu kendali mutu yang digunakan adalah alat bantu kendali mutu checksheet, alat bantu kendali mutu diagram pareto, alat bantu kendali mutu histogram, alat bantu kendali mutu control chart, alat bantu kendali mutu scatter diagram, alat bantu kendali mutu graphics, alat bantu kendali mutu Ishikawa Diagram (+Stratifikasi dan + NGT (Nominal Group Teknik) (PMMI : 2000).

PMMI (Perhimpunan Manajemen Mutu Indonesia, 2000) menggunakan Indikator sebagai berikut :Identifikasi permasalahan yang ada di organisasi;Proses pelaksanaan program / kegiatan; Hasil yang diperoleh dari pelaksanaan program / langkah perbaikan; Manfaat yang diperoleh (*benefits*); Dampak pelaksanaan program / rencana perbaikan

Hipotesis

Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai

Manajemen kepegawaian yang diselenggarakan oleh Bagian Kepegawaian, pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil secara efektif dan efisien dapat terwujud dan mampu menghasilkan pegawai dalam kualitas dan kuantitas yang dapat dipertanggung jawabkan. Pada penelitian ini ada beberapa referensi yang mendukung dan berhubungan dengan permasalahan yang ingin diteliti. Beberapa penelitian terdahulu yang memiliki relevansi ialah penelitian mengenai "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja" (Hesti Eko Poerwaningrum dan Frans Sudirjo, 2016). Pada penelitian ini secara parsial dan simultan menunjukkan pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Sri Handoko Budi Nugroho, Achmad Choerudin dan Winarna, (2016) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja, motivasi dan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja di KPU Kabupaten Karanganyar, sedangkan budaya kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di KPU Kabupaten Karanganyar. Penelitian lainnya yang berjudul "Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh (Safrizal Musnadi Said dan Chan Syafruddin, 2014), menunjukkan budaya kerja, kemampuan dan komitmen pegawai secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Namun hasil itu berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dika Arizona Harsuko Riniwati dan Nuddin Harahap, 2013), hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kinerja, sedangkan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hipotesis dalam penelitian ini :

H1 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Kristiwardhana (2011), bahwa hal itu dapat berjalan dengan baik dan berhasil apabila hubungan antara karyawan dan organisasi bersatu dalam kesatuan suatu bangunan yang saling mendukung dalam satu komunitas. Komunitas tersebut akan menjembatani untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang dapat memberikan dorongan untuk karyawan memiliki loyalitas dengan memperhatikan kepuasan dari pekerja. Hal itu dicapai tidak hanya dengan pemberian uang saja tetapi menciptakan kondisi lingkungan yang terbuka.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Andi (2011), penelitian mengenai pengaruh motivasi kompetensi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT.Asuransi Jiwa Sraya,tbk menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan. Kinerja karyawan yang baik Akan dapat mempertahankan perusahaan untuk mencapai target usaha. Nydia (2012), variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan komponen Komitmen normatif merupakan komponen komitmen organisasi yang paling dominan Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hipotesis dalam penelitian ini

H2 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Pengaruh budaya kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel kontrol

Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik

suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas dan kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan. Maka dari budaya kerja berpengaruh pada perilaku kerja. Kreitner Robert, Angelo Kinicki, (2003). Masuknya nilai-nilai budaya dalam manajemen diharapkan akan terjadi peningkatan kualitas SDM, kualitas cara kerja dan kualitas produknya. Mengenai kualitas produk dapat diukur dari beberapa aspek antara lain : Kesesuaian dengan mutu yang diminta oleh masyarakat, menyatakan puas atau tidak, kalau mereka tidak puas, berarti kualitas pelayanan belum mencapai standarnya, sehingga perlu evaluasi; Setiap orang dalam organisasi mempunyai sifat dan orientasi internal maupun eksternal, oleh karena itu untuk menciptakan pelayanan diperlukan kerjasama internal maupun eksternal agar hasilnya dapat memenuhi standard yang dipersyaratkan oleh pelanggan. Orientasi pada pencegahan lebih baik dari pada memperbaiki kesalahan, karena biaya perbaikan akan menjadi lebih mahal dan mempengaruhi daya saing.

H3 = Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Kerja dan Kinerja pegawai dengan variabel kontrol TULTA

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pengujian hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Sedangkan teknik sampel yang digunakan

dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh (sensus) artinya teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014). Jumlah sampel yaitu sebanyak 120 responden. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Skala yang dipakai dalam pengukuran jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5. Skala pengumpulan data dengan skala 1 s/d 5 dapat diinterpretasikan 1 = Sangat Tidak Setuju s/d 5 = Sangat Setuju Analisis regresi berganda digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh variabel Budaya Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) dengan mengendalikan tingkat penggunaan Metode Tujuh Langkah Tujuh Alat (TULTA) sebagai variabel kontrol.

Pengujian hipotesis ini menggunakan pengujian secara parsial atau sendiri-sendiri setiap variabel diuji yang dikenal dengan uji t. Pengujian hipotesis dilakukan juga dengan menggunakan Uji statistik t (uji parsial) menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel bebas atau independen secara parsial terhadap variabel terikat atau dependen dengan asumsi variabel yang lain konstan. Pengambilan keputusan dengan tingkat kepercayaan yang digunakan 95% atau taraf signifikansi adalah 5% ($\alpha = 0,05$)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Untuk mengetahui karakteristik responden, kita dapat melihatnya dalam tabel dibawah ini :

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Alternatif jawaban	Frekuensi (F)	Persen (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	69	58
	Perepuan	51	43
Usia	< 30 tahun	13	11
	30-40 tahun	49	41
	41-50 tahun	34	28
	>50 tahun	24	20
Masa Kerja	> 5 tahun	9	8
	5-10 tahun	21	18
	11-20 tahun	46	38
	>21 tahun	44	37
Golongan	IA – ID	1	1
	IIA – IID	34	28
	IIIA - IIID	65	54
	IVA - IVD	20	17

Sumber : Hasil pengolahan data, 2018.

Berdasarkan tabel mengenai karakteristik responden, dapat kita ketahui bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, berdasarkan usia, mayoritas responden berusia 30-40 tahun, berdasarkan golongan atau pangkat IIIA-IIID. Berdasarkan masa

kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 11-20 tahun.

Untuk mengetahui derajat konsistensi instrumen penelitian, maka peneliti melakukan uji reliabilitas instrumen yang hasilnya terdapat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2. Reliability statistic

Nama Variabel	Cronbach's Alpha	Standar reabilitas	Keterangan
Kinerja	0,90	0,60	Reliabel
Budaya	0,74	0,60	Reliabel
Komitmen organisasi	0,78	0,60	Reliabel
Metode Tulta	0,77	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data, 2018.

Hasil uji reliabilitas memperlihatkan bahwa nilai cronbach's alpha masing-masing variabel lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner dari kinerja pegawai, budaya kerja, komitmen organisasi, dan Metode Tulta terbukti reliabel.

Untuk mengetahui besaran pengaruh variabel budaya kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dapat diketahui dengan melihat tabel model summary yang terdapat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.935 ^a	.913	.831	.12908

a. Predictors: (Constant), Budaya kerja, Komitmen organisasi, Metode Tulta

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai koefisien korelasi variabel budaya kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah 0.935, hal ini memiliki arti bahwa derajat keeratan hubungan antara variabel budaya kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai termasuk pada kategeori sangat kuat.

Nilai koefisien determinasi variabel budaya kerja dan komitmen organisasi

terhadap kinerja pegawai adalah 0.913, hal ini memiliki arti bahwa pengaruh variabel budaya kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah 91,3%.

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel komitmen organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan metode tulta sebagai kontrol secara parsial, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. Coeficient

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.390	.591		4.283	.000
Budaya kerja	.223	.156	.130	2.433	.007
Komitmen organisasi	.201	.114	.159	3.757	.002
Metode Tulta	.137	.082	.150	3.673	.003

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018.

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahawa nilai Sig variabel komitmen organisasi adalah $0,00 < 0,05$, hal ini memiliki arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja, selanjutnya diketahui bahwa nilai Sig variabel budaya kerja adalah $0,00 < 0,05$, hal ini memiliki arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Nilai Sig variabel

Metode Tulta adalah $0,00 < 0,05$, hal ini memiliki arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Metode Tulta terhadap kinerja pegawai.

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh Budaya kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui metode Tulta sebagai variabel kontrol secara simultan, dapat dilihat dalam tabel ANOVA dibawah ini :

Tabel 6. ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	244.314	3	81.438	113.030	.000 ^b
Residual	3117.652	116	26.876		
Total	3361.967	119			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant). Budaya kerja, Komitmen organisasi, Metode Tulta

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018.

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai Sig adalah $0,00 < 0,05$, sehingga dapat kita simpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan Metode Tulta sebagai variabel kontrol.

Pembahasan

Temuan pada Budaya kerja berpengaruh terhadap Kinerja, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Safrizal, Musnadi Said dan Chan Syafruddin, (2014) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap

kinerja. Budaya kerja merupakan suatu faktor yang harus diciptakan secara bersama-sama. Menciptakan budaya kerja yang melihat nilai-nilai yang dianut oleh seluruh positif secara komunal pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara individu.

Budaya organisasi menjadi faktor mempengaruhi kinerja karyawan. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan dalam pencapaian kinerja membutuhkan orientasi tim, orientasi hasil yang jelas. Setiap masing-masing anggota tim memiliki arah dan komunikasi yang pasti setiap kali menyelesaikan masalah yang dihadapi. Program Budaya Kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Wahana Budaya Kerja adalah produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsive, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain. Hal ini dapat tercapai apabila kontrol mutu dan evaluasi terhadap penyelesaian masalah yang ada dalam organisasi dapat. Kontrol dan mutu kegiatan dilaksanakan melalui TULTA dengan tujuh metode yang telah dijalankan. Metode ini membantu para pegawai untuk memahami masalah yang terjadi sehingga dapat cepat dapat diselesaikan dengan baik. Terbukti dari 86 (delapan puluh enam) orang menyatakan bahwa metode TULTA memberikan dampak dalam pelaksanaan perbaikan kerja dan 80 (delapan puluh) orang menyatakan sangat setuju dapat mengidentifikasi masalah yang ada dalam organisasi.

Karyawan dan organisasi membentuk suatu kesatuan yang saling mendukung dalam satu komunitas. Komunitas tersebut menjembatani menciptakan suatu lingkungan kerja yang dapat memberikan dorongan untuk karyawan memiliki loyalitas dengan memperhatikan kepuasan dari pekerja. Hal itu dicapai tidak hanya dengan pemberian

secara finansial saja tetapi menciptakan kondisi lingkungan yang terbuka. Loyalitas dapat dapat menciptakan komitmen organisasi bagi anggota organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
2. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
3. Budaya kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi melalui Metode Tulta sebagai variabel Kontrol

Saran

Penerapan metode TULTA yang akomodatif dalam berbagai level manajemen perlu dimaksimalkan dalam implementasinya untuk meningkatkan kinerja pegawai. diperlukan kebijakan-kebijakan yang tepat untuk mendukung hal tersebut. Seperti dengan dilakukan evaluasi dalam periode waktu tertentu serta diadakan pelatihan dengan inovasi baru materi tentang TULTA.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi, Prasetyo. (2011). *Analisis Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Karanganyar dilihat dari Rasio Pendapatan Daerah pada APBD 2006-2008*. Skripsi. Surakarta. Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Choerudin, Winarna, Sri Handoko Budi Nugroho, A. (2016). *Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi dan Komitmen Organisasi (Studi di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar)*. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE-AUB Surakarta.
- Dika Arizona, H. R. dan N. H. (2013). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Kelautan dan*

- Perikanan Kabupaten Malang). *Api Student Journal*, 1 (1)(1), 1–10. <https://doi.org/10.13546/j.cnki.tjyj.2011.23.006>
- Gering Supriyadi, T. guno. (2006). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah, Modul Pendidikan dan pelatihan prajabatan golongan III*. Jakarta: Lembaga administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall.
- Pelatihan Tulta : Metode Pemecahan Masalah dalam Tujuh Langkah Tujuh Alat*. (2000). Jakarta: PMMI (Perhimpunan Manajemen Mutu Indonesia).
- Hesti Eko Poerwaningrum, Frans Sudirjo. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (Studi pada Guru SD Hj Isriati Baiturrahman I Semarang). *Jurnal Ilmiah. UNTAG Semarang, Vol. 5 No.*
- Hasibuan Malayu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Ismiyarto. (2018). Organization Intelligence and Bureaucracy Reform at Public Organization in Indonesia. *Modern Applied Science*, 12(2), 93. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n2p93>
- Kreitner, Robert, and Kinicki, Angelo, (2003), *Perilaku Organisasi, Early Suandy (penterjemah)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Kristiwardhana, Aryo. 2011. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Estetika Artha Guna Semarang). Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.
- John R. Schermerhorn, J. (2003). *Manajemen* (edisi keli). Andi Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Nidya, Yetta Tri. (2012). *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU Coco Pertamina MT Haryono*. Skripsi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Indonesia, Depok.
- Nugroho, S. H. B. (2016). *Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi dan Komitmen Organisasi (Studi di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar) Effect of Work Culture and Work Environment to Performance Through Motivation and Organizational*. Sarjana Magister. Manajemen STIE-AUB Surakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun (2010) tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025. 2010. Jakarta: Diperbanyak oleh Kementerian PAN & RB.
- Safrizal, Musnadi Said, C. S. (2014). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh. *Jurnal Manajemen. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Syiah Kuala Banda Aceh., Vol. 3 No.*
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sedarmayanti, M.Pd., APU. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabet.
- Taliziduhu Ndraha. (2003). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Triguno. (2004). *Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja, Edisi 6*. Jakarta : PT. Golden Terayon Press.