

---

# PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI RSUD DR. R. SOEDJONO SELONG, KABUPATEN LOMBOK TIMUR

Suardi<sup>1</sup>, Ermaya Suradinata<sup>2</sup>, Kusworo<sup>3</sup>, Ali Hanafiah Muhi<sup>4</sup>  
<sup>1,2,3,4</sup>*Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)*  
Email: suardi.ipdn@gmail.com

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh reformasi birokrasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedjono Selong Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah responden sebanyak 270 orang pegawai yang diambil melalui teknik *stratified random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedjono Selong Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat reformasi birokrasi dan budaya kerja, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** reformasi birokrasi, budaya kerja, kinerja pegawai.

## Abstract

*This study aims to analyze the effect of bureaucratic reform and work culture on employee performance at the Regional General Hospital, dr. R. Soedjono Selong, East Lombok Regency, West Nusa Tenggara Province. This study uses a quantitative method with 270 respondents employed through the stratified random sampling technique. The results showed that bureaucratic reform and work culture had a positive and significant effect on employee performance at the Regional General Hospital dr. R. Soedjono Selong, East Lombok Regency, West Nusa Tenggara Province. This proves that the higher the level of bureaucratic reform and work culture, the higher the employee's performance will be.*

**Keyword:** *bureaucratic reform, work culture, employee performance.*

## A. PENDAHULUAN

Keniscayaan terhadap pembangunan dan pembaharuan dalam kehidupan bangsa Indonesia bukan hanya didorong oleh gelombang reformasi dewasa ini, tetapi memang disadari bahwa memasuki era globalisasi abad ke duapuluh satu mendatang dengan segala realitas dan tantangannya harus dilakukan berbagai perubahan mendasar, baik secara struktural maupun kultural. Pembangunan menjadi suatu mata rantai dan bagian integral dari reformasi menyeluruh yang sedang berlangsung dewasa ini (Suradinata, 2002:49). Prinsip ini mensyaratkan performa

birokrasi yang maksimal di dalam menjalankan pelayanan publik, sekaligus mekanisme *check and balances* yang dinamis dan konstruktif dari badan legislatif. Birokrasi yang berkualitas akan dapat mengimbangi mitra-mitra pembangunan tersebut dalam mendorong peningkatan dan inovasi-inovasi pembangunan yang dibutuhkan oleh daerah.

Rentang birokrasi yang terlampau panjang dan berbelit-belit yang bersumber dari kalangan birokrat akan menghambat kinerja birokrasi. Birokrasi merupakan struktur organisasi di sektor pemerintahan yang memiliki ruang lingkup tugas sangat luas serta memerlukan organisasi besar dengan SDM yang besar pula jumlahnya. Dalam kenyataan, birokrasi adalah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Namun dalam kenyataan birokrasi pemerintah sering menimbulkan permasalahan.

Saat ini Indonesia telah memiliki panduan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yakni dengan Perpres Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 dan Permenpan Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010–2014. Tujuan dari Reformasi Birokrasi disebutkan untuk: Membentuk birokrasi profesional dengan karakteristik: adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari KKN, mampu melayani publik, netral, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara serta adanya sistem pembinaan karier. Dari kebijakan tersebut, ditemukan ada delapan area perubahan yang juga disebut dengan sasaran, yakni 1) Organisasi; 2) Tatalaksana; 3) Sumberdaya Aparatur; 4) Peraturan Perundangan; 5) Pengawasan; 6) Akuntabilitas; 7) Pelayanan Publik dan 8) Pola pikir (*mind set*) dan Budaya kerja (*culture set*) aparatur Penelitian ini fokus pada: Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur.

Kementerian PAN-RB mengembangkan nilai-nilai dasar yang mendasari kualitas sumber daya aparatur sipil negara yaitu 1) Integritas, mengutamakan perilaku terpuji, disiplin dan penuh pengabdian; 2) Profesional, menyelesaikan tugas dengan baik, tuntas, sesuai kompetensi (keahlian); dan 3) Akuntabel, mempertanggungjawabkan tugas dengan baik, dari segi proses maupun hasil. Nilai-nilai dimaksud merupakan tujuan reformasi birokrasi dan diharapkan mampu mengatasi berbagai persoalan Akuntabilitas. Dalam bidang kesehatan, Kementerian Kesehatan juga menerapkan reformasi birokrasi di seluruh level unit kerja. Adapun salah satu bentuk menerapkan reformasi birokrasi adalah pada Program Penataan dan Penguatan Organisasi dan Program Penataan Sistem Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur. Sasaran yang ingin dicapai adalah organisasi Kementerian Kesehatan dibangun berdasarkan proses bisnis agar tepat

fungsi dan menjamin integrasi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan serta adanya sumber daya yang kompeten, profesional dan berkinerja tinggi, sehingga diharapkan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik. Untuk mendukung upaya tersebut Menteri Kesehatan Republik Indonesia membuat Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 1144/Menkes/Per/III/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan agar dapat mendorong organisasi untuk memaksimalkan kinerja (Menkes RI, 2010). Tak terkecuali pelayanan di semua rumah sakit yang merupakan unit pelayanan publik.

Berdasarkan data dari kementerian kesehatan disebutkan bahwa pada tahun 2012 jumlah rumah sakit di Indonesia sebanyak 2.083 unit, sedangkan pada tahun 2014 jumlah rumah sakit teregistrasi 2.520 unit, yang berarti dalam waktu 2 tahun bertambah sekitar 21% dan di tahun 2017 jumlah rumah sakit sudah mencapai 2790 (Kemenkes RI, 2017). Kondisi tersebut menyebabkan akan terjadi persaingan di antara rumah sakit untuk selalu berupaya memperbaiki pelayanan agar diminati masyarakat. Seperti yang disampaikan oleh Griffin (2007) bahwa produktivitas dan kualitas adalah alat bersaing dari suatu perusahaan.

Peningkatan jumlah rumah sakit tidak berbanding lurus dengan ketersediaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana. Oleh karena itu sering sekali menjadi sumber permasalahan ketika ada ketimpangan dalam pelayanan terhadap masyarakat yang dilayani akibatnya tingkat kepuasan pasien menurun. Bagi masyarakat ekonomi menengah ke atas, akan mencari rumah sakit dengan type yang lebih tinggi bahkan tak jarang mereka mencari rumah sakit ke luar negeri akibat ketidakpuasan terhadap pelayanan rumah sakit di Indonesia, misalnya ke Singapura, Malaysia dan negara lainnya.

Setumpuk persoalan dunia perumahsakit di Indonesia seperti tidak ada hentinya. Dimulai dari kasus kematian, penelantaran pasien, kekurangan tenaga SDM, dan isu pencemaran lingkungan. Tentunya ini bukanlah sebuah cerita yang membanggakan. Apalagi, jika pemangku kepentingan tidak mengambil pelajaran dan tindakan dari serangkaian peristiwa tersebut sebagai bahan evaluasi terhadap sistem yang berlaku. Baru-baru ini, kejadian yang menimpa seorang bayi bernama Debora di RS Mitra Keluarga sedang hangat diperbincangkan. Kejadian ini membuka mata publik bahwa tempat layanan kesehatan tidak bersahabat terhadap masyarakat. Sejatinya, rumah sakit merupakan fasilitas yang memberikan pelayanan kesehatan untuk meningkatkan taraf kesehatan masyarakat. Selama menjalankan pelayanan terhadap masyarakat Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong masih banyak kekurangan sehingga belum bisa

memuaskan pasien dan keluarganya seperti yang diharapkan bahkan seringkali mendapat unjuk rasa dari keluarga pasien, masyarakat dan LSM. Masih lemahnya implikasi budaya kerja yang terlihat dari adanya petugas medis yang tidak ramah dan kurang komunikatif menjadi masalah yang berhubungan dengan perilaku dan kebiasaan.

Berdasarkan fenomena-fenomena dan penelitian terdahulu diatas, penelitian ini dilakukan untuk menyoroti Reformasi Birokrasi dan Budaya Kerja pada Rumah Sakit Umum Daerah yang dalam hal ini sebagai salah satu instansi yang mempunyai fungsi memberikan pelayanan kesehatan tentunya harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

Reformasi Birokrasi melalui akreditasi rumah sakit harus dimulai dari penataan kelembagaan dan sumberdaya manusia aparatur. Langkah selanjutnya adalah membuat mekanisme, pengaturan, sistem, dan prosedur yang sederhana tidak berbelit-belit, menegakkan akuntabilitas aparatur, meningkatkan dan menciptakan pengawasan yang komprehensif, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik menuju pelayanan publik yang berkualitas dan prima, melalui 1) Kelembagaan: perampingan struktur, efisien, dan efektif. 2) Sumber Daya Manusia Aparatur: profesional, netral, kesejahteraan, manajemen, PNS produktivitas, transparan, bersih dan bebas KKN 3) Tata Laksana: Ketatalaksanaan aparatur pemerintah disederhanakan, mekanisme, sistem, prosedur, tata kerja 4) Akuntabilitas Kinerja Aparatur: perencanaan dan penganggaran, 5) Pengawasan: sistem/waskat, wasnal, dan wasmas, koordinasi, integrasi 7) Pelayanan Publik: transparansi dan akuntabilitas, tidak berbelit-belit, informatif, akomodatif, konsisten, cepat, tepat, efisien, transparan dan akuntabel, menjamin rasa aman, nyaman, dan tertib, kepastian 8) Budaya Kerja Produktif, Efisien dan Efektif kultur birokrasi pemerintah yang produktif, efisien, dan efektif, iklim kerja, etos kerja dan produktivitas, mindset, pola pikir, sikap dan perilaku serta motivasi kerja 9) Koordinasi, Integrasi, dan Sinkronisasi: melalui Rakor, Fortek, Forkom, Raker, Rakornas, dan rapat berkala. Reformasi birokrasi organisasi dalam konteks penelitian ini meliputi Tujuan, Struktur, Tata Hubungan, Penghargaan (Reward), Kepemimpinan Dan Mekanisme Tata Kerja.

Dalam kaitannya dengan kinerja, maka dalam konteks penelitian ini dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai dalam organisasi formal yang memiliki kekuasaan pemerintahan serta memiliki wewenang dan tanggung jawab mencapai

tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, sebagian besar ditentukan oleh budaya yang ada pada organisasi tersebut. Menurut Stoner dalam Winardi (2002:66) bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan alasan suksesnya organisasi. Sebaliknya budaya kuat yang sama sekali sukar berubah disebutkan menjadi penyebab masalah organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Ndraha (1997:123) mengemukakan "semakin kuat budaya, semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia".

Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alatalat dan teknik-teknik pendukung.

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. Senge (1990) mengidentifikasi tantangan adanya hubungan dan pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja di satu sisi pada visi masa datang dan di sisi yang lain dengan realitas sebagai penggerak daya kreatif.

Sejalan dengan peningkatan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang berfokus kepada pasien dengan sistem akreditasi yang mengacu pada JCI maka pada tahun 2012 telah dilakukan perubahan paradigma akreditasi dari yang semula berfokus pada provider dengan dokumentasinya menjadi akreditasi yang berfokus kepada pasien dengan melihat implementasi atau pelaksanaan kegiatan menggunakan metodologi telusur. Perubahan ini merubah kompetensi dan fungsi dari seluruh staf yang terlibat dalam akreditasi yang semula hanya mampu dan berfungsi untuk mempersiapkan dokumen, tetapi sekarang dituntut harus mampu dan berfungsi sebagai assessor internal dalam mempersiapkan akreditasi rumah sakit (Sutoto, 2013).

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 1: Ada pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai pada RSUD Dr. R. Soedjono Selong kabupaten Lombok Timur.

Hipotesis 2: Ada pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada RSUD Dr. R. Soedjono Selong kabupaten Lombok Timur.

### **C. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode *eksplanatory* kuantitatif diterjemahkan dalam suatu operasionalisasi variabel yang difokuskan pada karakteristik atau indikator sehingga dapat memadai untuk dijadikan rancangan pada model pengujian statistik. Dengan demikian akan dapat dijelaskan pengaruh reformasi birokrasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai RSUD Dr. Raden Soedjono Selong Kabupaten Lombok Timur.

### **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **1. Analisis Pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa ada pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai RSUD Dr. R. Soedjono Selong yang ditunjukkan oleh p value 0,000 atau  $< 0,05$  dan kekuatan pengaruhnya sedang yaitu sebesar 0,422. Sisanya sebesar 58 persen lagi dijelaskan (dipengaruhi) oleh variabel atau faktor lain.

Hasil pengukuran dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa reformasi birokrasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit dr. R. Soedjono Selong. Adanya pengaruh signifikan tersebut menunjukkan bahwa antara reformasi birokrasi yang diposisikan sebagai variabel independen dengan kinerja pegawai Rumah Sakit dr. R. Soedjono Selong sebagai variabel dependen terjalin suatu mekanisme saling mempengaruhi. Hubungan ini bermakna bahwa apabila reformasi birokrasi ditingkatkan maka peningkatan tersebut akan diikuti dengan peningkatan kerja pegawai.

Berdasarkan analisa statistik dengan Korelasi Somer's D yang penulis lakukan, dapat dinyatakan bahwa besarnya pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong ditentukan 24 indikator yang terdiri atas : (1) Visi organisasi; (2) Misi organisasi; (3) Kejelasan tujuan organisasi; (4) Kelayakan struktur; (5) Kesesuaian fungsi; (6) Kesesuaian tugas pokok; (7) Tugas pokok dan fungsi terbangun dengan baik (8) adanya

hirarki yang jelas; (9) Keseimbangan peran; (10)Kesejajaran hubungan; (11) Kesamaan orientasi; (12) Saling mengontrol; (13) Perhatian terhadap gaji; (14) Kenaikan pangkat; (15) Pengembangan karir; (16) Komitmen; (17) Keberanian dalam mengambil kebijakan; (18) Inisiatif; (19) Motivasi; (20) Peran meningkatkan prestasi staf; (21) Kedisiplinan; (22) Profesionalisme; (23) Responsivitas; (24) Sinergitas.

Secara stimulan, pengembangan kinerja organisasi yang dilakukan dengan mengkuualisasikan 24 indikator Reformasi Birokrasi tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan visi dan misi Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong. Peningkatan kinerja pegawai tersebut meliputi peningkatan (1) Kemampuan teknis; (2) Motivasi kerja; (3) Keandalan bekerja; (4) Jaminan output; (5) Adaptasi pengenalan kebutuhan internal; (6) Kemauan; (7) Tanggung jawab personil; (8) Optimalisasi penyelesaian pekerjaan; (9) Ketepatan waktu; (10) Pencapaian tujuan.

Hasil Analisis Faktor menunjukkan bahwa Dimensi Kepemimpinan menjadi dimensi yang paling dominan kontribusinya dalam pembentukan besarnya pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Kabupaten Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong dalam melaksanakan berbagai kebijakan dan kegiatan dalam pencapaian visi dan misi Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong. Dimensi kepemimpinan mencakup indikator-indikator: (1) Komitmen; (2) Keberanian dalam mengambil kebijakan; (3) Inisiatif; (4) Motivasi; (5) Mampu meningkatkan prestasi staf.

Lebih lanjut, Schermerhon, et al. (1991: 59) mengemukakan bahwa kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi; kinerja juga dapat diukur baik secara individu, kelompok ataupun organisasi. Berdasarkan konsep pemahaman tersebut, maka dapat di duga bahwa kinerja organisasi Pemerintah Kabupaten Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong dapat dipengaruhi oleh Reformasi Birokrasi Organisasi melalui kinerja pegawai, sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong diperlukan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam melaksanakan kebijakan dan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Kemudian Irwan, Parulian & Joko (2014), dalam penelitiannya yang mengkaji pengaruh kebijakan reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan di Pusdiklat. Anggaran dan Perbendaharaan, Kementerian Keuangan sejak tahun 2007, juga mengajukan kesimpulan yang sama. Dalam penelitiannya mereka menggunakan konsep pendekatan sosial dua arah, yaitu

persuasif dan koersif. Pendekatan persuasif untuk mendorong kinerja melalui perbaikan remunerasi.

Sedangkan pendekatan koersif berupa pengawasan dan sanksi tegas untuk menghindari sikap dan perilaku yang dapat merugikan organisasi melalui dimensi perubahan pola pikir, penataan organisasi dan tatalaksana serta dimensi peningkatan disiplin dan manajemen sumber daya manusia. Semua hasil tersebut sejalan dengan grand design tujuan reformasi birokrasi yaitu menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

## **2. Analisis Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong**

Berdasarkan hasil peneltiandiketahui bahwa bahwa ada pengaruh budaya kerja terhadap p value kinerja pegawai RSUD Dr. R. Soedjono Selong yang ditunjukkan oleh 0,001 atau  $< 0,05$  dan kekuatan pengaruhnya lemah yaitu sebesar 0,211 Sisanya sebesar 78,9 persen lagi dijelaskan (dipengaruhi) oleh variabel atau faktor lain. Hasil pengukuran dan pengujian Hipotesis kedua menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong . Adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa diantara Budaya Kerja yang diposisikan sebagai variabel independen dengan Kinerja Pegawai yang diposisikan sebagai variabel dependen terjalin suatu mekanisme saling mempengaruhi. Pengaruh ini bermakna bahwa apabila Budaya Kerja diperbaiki atau mendukung maka peningkatan tersebut secara stimulan diikuti dengan peningkatan Kinerja. Dengan demikian secara empirik dapat dinyatakan bahwa Budaya Kerja merupakan faktor penyebab tinggi rendahnya kinerja pegawai Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja pegawai Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong dapat ditingkatkan dengan meningkatkan nilai-nilai Budaya Kerja yang berlangsung diantara unsur-unsur pimpinan dan staf.

Dalam konteks ini Budaya Kerja dipandang sebagai suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud dalam tindakan melakukan pekerjaan. Dengan pandangan ini, maka peningkatan nilai-nilai Budaya Kerja untuk meningkatkan kinerja



pegawai dapat dilakukan oleh seluruh unsur pimpinan dan staf RSUD Dr.R. Soedjono Selong dengan melakukan adaptasi penanggulangan masalah-masalah dari luar dan melakukan integrasi penanggulangan masalah-masalah internal. Secara lebih detail adaptasi penanggulangan masalah-masalah dari luar dan melakukan integrasi penanggulangan masalah-masalah internal ini dapat dilakukan dengan megaktualisasikan 20 indikator Budaya Kerja.

Berdasarkan analisa statistik dengan “Korelasi Somer”s D yang penulis lakukan dapat dinyatakan bahwa besarnya pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong ditentukan secara stimulan, pengembangan nilai-nilai Budaya Kerja yang dilakukan dengan mengaktualisasikan 20 Indikator Budaya Kerja yang terdiri atas: (1) Panggilan hidup untuk bekerja; (2) Pelayanan; (3) Pengabdian; (4) Mencari Pengalaman; (5) Pandangan terhadap pekerjaan; (6) Sikap terhadap pekerjaan; (7) Komitmen dalam bekerja; (8) Suasana tempat kerja; (9) Kondisi ruang kerja; (10) Kenyamanan dan keamanan; (11) Kerjasama; (12) Keramahmatan; (13) Keikhlasan dalam bekerja; (14) Dapat diandalkan; (15) Kehendak dalam bekerja; (16) Kemauan dalam bekerja; (17) Semangat; (18) Disiplin waktu; (19) Pemanfaatan waktu; (20) Teknologi informasi; (21) Standar operasional prosedur; (22) Perintah atau disposisi.

Secara simultan, pengembangan Budaya Kerja tersebut meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi dalam melaksanakan kebijakan dan kegiatan pengembangan Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong. Peningkatan kinerjampegawai tersebut meliputi peningkatan (1) Kemampuan Teknis; (2) Motivasi kerja; (3) Keandalan bekerja; (4) Daya tanggap; (5) Jaminan output; (6) Adaptasi pengenalan kebutuhan internal organisasi; (7) Kemauan; (8) Tanggung jawab personil; (9) Optimalisasi penyelesaian pekerjaan; (10) Ketepatan waktu; (11) Pencapaian tujuan.

Hasil Analisa Faktor menunjukkan bahwa Dimensi Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja menjadi salah satu dimensi yang dominan kontribusinya dalam pembentukan besarnya pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja pegawai Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong. Dalam melaksanakan berbagai kebijakan dan kegiatan pencapaian visi dan misi Rumah Sakit Dr. R. Soedjono Selong. Dimensi cara atau alat yang digunakan untuk bekerja mencakup indicator-indikator: (1) Teknologi Informasi, (2) Standar Operaional Prosedur, (3) Perintah atau disposisi.

Dari hasil pengukuran regrasi ganda diktehai bahan kontribusi pengaruh positif Budaya Kerja lebih terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini cukup logis dan dapat diterima, karena Budaya Kerja melalui dimensi Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja untuk bekerja

menjadi dimensi yang paling dominan kontribusinya dalam pembentukan besarnya pengaruh Budaya kerja terhadap Kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Dr. R. Soedjono Selong dalam melaksanakan berbagai kebijakan dan kegiatan pengembangan Rumah Sakit Umum Daerah Dr. R. Soedjono Selong dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Dimensi Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja mencakup indikator-indikator: (1) Teknologi Informasi, (2) Standar Operasional Prosedur, (3) Perintah atau disposisi.

Dengan demikian, maka sangat jelas bahwa Budaya Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Dr. R. Soedjono Selong. Peenyataan tersebut mendukung pandangan yang dikemukakan oleh Schermerhon, et al. (1991:59), sebagai berikut bahwa: “Kinerja dapat diukur baik secara indivisu, sekelompok ataupun organisasi. Tinggi atau rendahnya kinerja ini dapat dilihat dari kuantitas dan kualitias pencapaian tugasnya. Aspek kualitas ini mengacu pada beban kerja yang telah ditetapkan, sedangkan kualitas kerja dapat dilihat dari rapi atau tidaknya pekerjaan yang telah dilaksanakan”.

Lebih lanjut, Schermerhon, et al. (1991:59) mengemukakan bahwa kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok ataupun organisai. Berdasarkan konsep pemahaman tersebut, maka dapat diduga bahwa kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Dr. R. Soedjono Selong dapat dipengaruhi oleh Reformasi Birokrasi Organisasi dan Budaya Kerja. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Dr. R. Soedjono Selong diperlukan Budaya Kerja yang dapat dijalankan sebagai suatu pola dasar dalam penyenggaraan birokrasi Rumah Sakit Umum Daerah Dr. R. Soedjono Selong yang diakui secara sah sebagai untuk melakukan pekerjaan dengan Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

## **E. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi dan budaya kerja mempunyai positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Dr. R. Soedjono Selong. Besarnya pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap kinerja ditentukan oleh kepemimpinan dan tata kerja yang didalamnya mencakup keberanian, komitmen, sinegritas, resposivitas, profesionalisme, disiplin, inisiatif, mampu membuat orang di sekelilingnya berprestasi dan indikator motivasi. Artinya, kepemimpinan dan tata kerja menjadi bagian penting dalam upaya melaksanakan perubahan. Budaya kerja juga mempunyai pengaruh positif dan

signifikan signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Dr. R. Soedjono Selong. Besarnya pengaruh budaya kerja ditentukan oleh dimensi perilaku ketika bekerja, etos kerja, sikap terhadap waktu, dan cara atau alat yang digunakan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, M. (1989). *Birokrasi*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Apter, D. (1965). *Comperative Politics*. New York: The Free Press.
- KepMenPAN Nomor 26/M.PAN/2/2004 Tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mar'at. (2001). *Sikap Manusia Perubahan Serta Pengukurannya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moleong, L. J. (2000). *Metode Penelitian Bidang Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Ndraha. (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ndraha. (2000). *Diktat Kuliah Ilmu Pemerintahan*. Program Pasca Sarjana UNPAD.
- Ndraha. (2003). *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru Jilid 1)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ndraha. (2011). *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru Jilid II)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sedarmayanti. (1996). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Setiyono, B. (2004). *Birokrasi Dalam Perspektif Politik dan Administrasi*. Semarang: Puskodak Undip.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suradinata, E. (2016). *Analisis Kepemimpinan*. Sumedang: Alqaprint Jatinangor.