

PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP IMPLEMENTASI *NEW PUBLIC MANAGEMENT* DALAM PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL SEKTOR PUBLIK

Lili Indrawati

Politeknik Negeri Bandung

indratoriq@gmail.com

Abstract: *The purpose of this research is to analyze and prove the role of organization cultures, against implementation of new public management in enhancing public sector managerial performance. The research was carried out at the Cimahi local government. The number of respondent was 258 employees from 42 working units. The research method used is purposive sampling. To analyze the data from the respondent is interaction regression. The research shows that organizational culture does not affect the relationship between NPM and public sector managerial performance*

Keywords: *New Public Management, Organizational Culture, Leadership Style, Intellectual Capital and Performance of Public Sector Managerial, Cimahi Local Government*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan peran budaya organisasi terhadap implementasi NPM dalam peningkatan kinerja manajerial sektor publik. Penelitian ini dilakukan di Kota Cimahi. Jumlah responden sebanyak 258 pegawai dari 42 unit kerja yang ada di Kota Cimahi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *purposive sampling*. Analisis data yang digunakan adalah regresi interaksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara NPM dan kinerja manajerial sektor publik

Kata Kunci: NPM, budaya organisasi dan kinerja manajerial sektor publik, Pemerintah Kota Cimahi

1. PENDAHULUAN

Semangat reformasi yang menuntut adanya perubahan pada tatakelola pemerintahan yang menuju kearah yang lebih baik masih terus berlanjut, karena reformasi ini tidak hanya sekedar perubahan format lembaga, sarana dan prasarana, tetapi juga menyangkut budaya organisasi yang mendukung berjalannya lembaga publik secara ekonomis, efisien, efektif, transparan dan akuntabel sesuai cita-cita reformasi, yaitu menciptakan *good governance* di sektor publik. Untuk mewujudkan cita-cita reformasi tersebut masih terkendala pada persoalan politis, mental dan administratif. Salah satu kendala yang masih menonjol sampai saat ini adalah penerapan budaya pada organisasi pemerintah yang belum berjalan dengan baik (Effendi, 2005), untuk itu diperlukan suatu organisasi untuk mengawasi, mengarahkan dan memfasilitasi penerapan budaya kerja yang lebih optimal. Karena budaya organisasi dapat meningkatkan stabilitas organisasi, selain itu tujuan budaya adalah menyiapkan semua anggotanya dengan kepekaan identitas dan untuk membangkitkan

komitmen semua anggota untuk mempercayai dan menghargai organisasi. Kegagalan dalam program budaya organisasi sebagian besar disebabkan oleh kurangnya komitmen dari puncak pimpinan, dan juga penolakan perubahan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Budaya organisasi sektor publik yang baik akan tercermin dari organisasi yang bersangkutan, yaitu terlihat dari kinerja pelayanan publik yang baik yang ditunjang oleh kepemimpinan yang baik. Dalam hal ini pemerintah bertindak sebagai manajer dan harus bertanggungjawab kepada rakyat, karena pada dasarnya segala kekuasaan pemerintah sebagai manajer berasal dari rakyat. Keberhasilan kinerja pemerintah akan terwujud, jika organisasi pemerintah dan personal yang ada dalam pemerintah tersebut menerapkan manajerial dengan baik, aparat bekerja sesuai peraturan yang berlaku, berkompeten di bidangnya dan komitmen yang tinggi terhadap pelayanan publik. Kebutuhan terhadap perubahan manajemen sektor publik merupakan tuntutan masyarakat luas yang menginginkan agar sektor publik menghasilkan produk yang berkualitas dengan menerapkan konsep manajemen publik yang berorientasi pada pelayanan publik. Konsep tersebut adalah manajemen publik baru atau *New Public Management* (NPM). NPM adalah suatu konsep yang tepat untuk diterapkan, karena berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi kinerja (pelayanan publik); debirokratisasi; akuntabilitas berbasis hasil; pemecahan birokrasi publik ke dalam unit-unit kerja; pemangkasan biaya dan efisiensi; serta kebebasan manajer untuk mengelola organisasi dalam persaingan yang sehat dan arah yang lebih baik.

Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja sektor publik diperlukan perubahan lingkungan pada budaya organisasi. Budaya organisasi sektor publik berbeda dengan budaya organisasi sektor swasta, yaitu budaya birokratis. Budaya ini terkenal sentralistik, prosedural, terstruktur, kaku, hati-hati dan menginginkan homogenitas (keseragaman). Budaya dalam organisasi terdiri dari kultur, norma dan kebiasaan-kebiasaan yang berlaku sehari-hari, setiap organisasi memiliki budayanya sendiri yang bersifat spesifik karena kenyataannya bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian yang khas (Carrel, 1995; Moeljono, 2006). Begitu pentingnya faktor budaya organisasi pada manajemen instansi pemerintah saat mengelola instansi yang bersangkutan, supaya tujuan yang sudah mereka rencanakan dapat tercapai secara ekonomis, efisien dan efektif. Karena maju mundurnya suatu daerah akan bergantung pada penerapan budaya organisasi oleh aparatur dan pelaksana yang mengelola pemerintahan pada daerah tersebut. Demikian pula budaya organisasi di Kota Cimahi, yang sedang menerapkan NPM dengan optimal untuk meningkatkan pelayanan publik, oleh karena itu penulis melakukan penelitian mengenai peran budaya organisasi terhadap implementasi NPM di pemkot Cimahi, untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi NPM dalam peningkatan kinerja manajerial sektor publik.

2. KAJIAN PUSTAKA

Banyak pihak yang memandang *New Public Management* (NPM) sebagai suatu konsep baru yang ingin menghilangkan monopoli pelayanan yang tidak efisien yang dilakukan oleh birokrasi dan pejabat pemerintah (Mahmudi, 2010). Oleh karena itu

NPM dengan cepat menggeser pendekatan administrasi publik tradisional, dan dianggap sebagai semacam panacea, obat mujarab untuk reformasi penyelenggaraan manajemen pemerintahan (Arief,dkk: 2009;62), karena NPM merupakan suatu set teknik manajemen dengan kriteria dan praktek sektor swasta (Lapsey, 2009). Sebagai suatu konsep, NPM memiliki karakteristik utama yaitu perubahan lingkungan birokrasi yang berdasarkan pada aturan baku menuju sistem manajemen publik yang lebih fleksibel dan lebih berorientasi pada pelayanan publik.

Karakteristik NPM menurut Hood (1991, pp4-5) seperti yang dijelaskan oleh Mahmudi (2010), mengandung 7 (tujuh) komponen utama, yaitu organisasi publik harus dikelola secara profesional dengan memiliki sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang rapi, seperti sistem perumusan strategi dan perencanaan strategik, sistem *reward & punishment*, struktur organisasi, jejaring informasi, sistem manajemen kinerja dan sistem penganggaran. Supaya profesionalisme kerja dapat dipertanggungjawabkan, maka disyaratkan mempunyai standar kinerja untuk memberikan nilai terbaik dan praktek terbaik dan mempunyai ukuran kinerja untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi. Selanjutnya perlu dikerahkan dan diarahkan semua sumber daya untuk mencapai target dengan menggunakan ukuran kinerja dengan penekanan pada capaian hasil (*output*) dan pemenuhan hasil (*outcome*). Selain itu konsep NPM lebih menekankan pada pemangkasan birokrasi pemerintah, sehingga tidak kaku dan lebih fleksibel (Mahmudi, 2010).

Jika *output* dan *outcome* sudah tercapai, maka akan lebih mudah bagi organisasi sektor publik untuk membelah diri dalam unit kerja - unit kerja dengan tujuan menciptakan organisasi yang lebih efisien melalui pelayanan satu atap. Juga diharapkan terjadi persaingan yang baik untuk menghemat biaya dan peningkatan kualitas kinerja serta mendorong berkembangnya sektor swasta dan pihak ketiga dalam pelayanan publik. Selanjutnya jika para aparatur negara dan para pelaksana menumbuh kembangkan budaya dan mereka menerima budaya tadi sebagai nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan serta dijadikan pedoman bagi semua anggota organisasi dan dianggap ciri khas organisasi. Budaya organisasi akan berdampak pada perilaku anggotanya, karena menjalankan sejumlah fungsi dalam organisasi, yaitu budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; budaya memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi; budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan pribadi; budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat mengenai hal yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan; budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Dari hal yang sudah disebutkan di atas memperlihatkan bahwa budaya organisasi bermanfaat bagi organisasi maupun pegawai, karena budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen pegawai dan organisasi, serta meningkatkan konsistensi perilaku pegawai. Dari sudut pandang pegawai, budaya bermanfaat karena merupakan

pedoman yang mengurangi ambiguitas. Budaya memberitahu kepada para pegawai cara bekerja yang baik dan menetapkan prioritas dalam bekerja, menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaikinya, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar, seperti mengakomodir keinginan pelanggan, kemajuan teknologi, perubahan sosial dan ekonomi, dan lainnya. Kepuasan kerja meningkat, pergaulan menjadi lebih akrab, peningkatan disiplin kerja yang akan berakibat pada tingkat pengawasan yang berkurang dan penurunan tingkat pemborosan, penurunan tingkat ketidak hadiran, membuka wawasan dan selalu berusaha berbuat yang terbaik untuk organisasi tempat mereka bekerja. Jika para pegawai bekerja dengan kondisi di atas, maka dapat dipastikan bahwa pegawai tersebut dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

Ada berbagai jenis budaya organisasi, Wallach (1983) membagi budaya organisasi menjadi 3, yaitu budaya birokratif, budaya inovatif dan budaya supportif. Budaya birokratif yaitu budaya yang kondisinya memerlukan susunan, perintah dan aturan. Budaya birokratis memiliki struktur kegiatan operasional dengan rutinitas yang tinggi yang dicapai melalui spesialisasi, aturan yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan berdasarkan fungsinya, sentralisasi kekuasaan, ruang lingkup pengawasan yang kecil serta pengambilan keputusan yang berdasarkan rantai komando. Kekuatan budaya ini adalah kemampuan untuk membuat standarisasi kegiatan dengan cara yang efisien (Robbins, 1998). Elemen Budaya organisasi ini berjenjang, prosedural, terstruktur, perintah, aturan, mapan, dan sikap hati-hati.

Budaya inovatif merupakan suatu penemuan atau ide baru yang diterapkan sebagai inisiatif untuk meningkatkan produk, proses atau pelayanan. Adapun elemen budaya ini adalah mengambil resiko, kreativitas, berorientasi hasil, tekanan, rangsangan, tantangan, kewirausahaan, penggerak. Budaya suportif merupakan budaya yang dalam interaksi komunikasinya mengutamakan nilai kekeluargaan seperti keharmonisan, keterbukaan, persahabatan, kerjasama dan kepercayaan, lingkungan kerja yang bersahabat, saling membantu antar satu pegawai dengan pegawai lainnya. Adapun elemennya adalah kolaborasi, berorientasi pada hubungan, dukungan, sosial, bebanan pribadi dan keadilan.

Sedangkan budaya organisasi yang ada di lingkungan sektor publik atau di sektor pemerintah adalah budaya birokratis, yang dianggap sangat menghambat kinerja, tetapi pada saat ini sedang digalakkan penerapan konsep new public management, konsep baru ini dikenal membuat birokrasi menjadi lebih sederhana karena lebih fleksibel, lebih berorientasi pada kepentingan publik, interaksi antara atasan dan bawahan lebih egaliter, terbuka dan luas serta cenderung kepada budaya suportif. Selanjutnya menurut Wallach (1983) tidak ada istilah budaya baik atau budaya buruk. Suatu budaya akan efektif bila budaya tersebut mendukung visi, misi, dan strategi organisasi. Agar budaya efektif maka budaya tidak saja harus efisien tetapi juga harus sesuai dengan kebutuhan bisnis, kebutuhan organisasi dan kebutuhan pegawai. Selanjutnya menurut Dastmalchian (2000) dan Ogbonna & Harris (2001) yang menyatakan "*that*

there are no one best culture and leadership style that can fit in all situations (tidak ada budaya dan gaya kepemimpinan yang paling baik yang tepat untuk segala situasi)”

Menurut Mahoney (1963) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan perwakilan. Kinerja manajerial dan staf pada pemerintah harus diukur, untuk melihat capaian target yang sudah dicanangkan sebelumnya. Pengukuran kinerja pada instansi pemerintah adalah alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan (program) sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rangka mewujudkan visi dan misi pemerintah (Whittaker, 1993).

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dengan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan, sedangkan manfaatnya adalah untuk melakukan upaya perbaikan secara terus menerus untuk mencapai keberhasilan dimana yang akan datang. Walaupun sampai saat ini pengukuran kinerja masih mempunyai keterbatasan, karena data kinerja tidak menyiratkan secara langsung proses yang terjadi, juga beberapa *outcome* tidak dapat diukur secara langsung serta informasi yang diperoleh bukanlah merupakan informasi yang lengkap. Tetapi pengukuran kinerja tetap dapat mencerminkan baik tidaknya pengelolaan organisasi yang bersangkutan. Pengelola organisasi perlu mengetahui apakah pelayanan yang mereka sediakan sudah sesuai dari segi jumlah, tingkat kualitas, ataupun harga yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini merupakan perwujudan pertanggung jawaban pengelola kepada para *stakeholder* (pemangku kepentingan), karena manajer bertanggung jawab tidak hanya sebatas pada memberikan pelayanan secara fisik, tetapi juga pada pengelolaan usaha yang baik, oleh karena itu manajemen perlu mewujudkan *value for money* (VFM) pada kegiatan yang dilaksanakan.

Selama dua dasawarsa NPM telah berkontribusi secara positif dalam memperbaiki kinerja sektor publik melalui mekanisme kinerja yang diorientasikan pada pengukuran ekonomi, efisiensi dan efektifitas (Mahmudi, 2010). Dengan *value for money* akan disediakan informasi sebagai bahan pertimbangan untuk membuat keputusan, oleh karena itu harus ada indikator kinerja yang merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. *Value for money* adalah penghargaan terhadap nilai uang, hal ini berarti bahwa setiap rupiah harus dihargai secara layak dan digunakan sebaik-baiknya (Mahmudi, 2010). Pengukuran kinerja dengan VFM telah membuat keseimbangan antara pengukuran hasil dengan pengukuran proses. Dalam mata rantai VFM, indikator efektifitas berorientasi pada hasil, indikator ekonomi dan efisiensi berkonsentrasi pada proses. Indikator efektifitas lebih bersifat kualitatif sedangkan indikator ekonomi dan efisiensi lebih bersifat kuantitatif.

Ekonomi adalah pengeluaran daerah hendaknya digunakan secara berhati-hati (*prudence*) dan keuangan daerah harus digunakan secara optimal tanpa pemborosan (hemat), rumusnya (Mahsun, 2006;186):

$$Ekonomi = \frac{\textit{Realisasi Pengeluaran}}{\textit{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$$

Efisiensi atau produktivitas adalah jika suatu target tertentu dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya dan biaya yang serendah-rendahnya (*spending well*) jika dibandingkan secara relatif dengan kinerja usaha sejenis atau antar kurun waktu, rumusnya (Mahsun, 2006;187)

$$Efisiensi = \frac{\textit{Realisasi Biaya Utk Memperoleh Pendapatan}}{\textit{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Efektifitas merujuk pada keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, yaitu suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dalam batas anggaran yang tersedia atau disebut dengan *spending wisely*. Menurut Mahmudi (2010) untuk mencapai efektivitas suatu organisasi harus efisien, karena jika efektifitas biaya sudah terpenuhi, maka setiap biaya yang dikeluarkan tidak akan sia-sia, rumusnya (Mahsun, 2006;187):

$$Efektivitas = \frac{\textit{Realisasi Pendapatan}}{\textit{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi konsep NPM untuk meningkatkan kinerja, umumnya dilakukan secara deskriptif, jarang yang memberikan bukti secara empiris. Penelitian yang sudah dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Heli Hookana (2008) melakukan penelitian yang berjudul “*Organisational Culture and the Adoption of New Public Management Practices*”, hasil penelitian memperlihatkan NPM dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajer sektor publik (*public sector officer*).
- 2) Adang Widjana (2006) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya kerja dan Pola Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya kepada kinerja pegawai”, hasil penelitian memperlihatkan budaya kerja dan pola pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- 3) Yew Ming Chia and Hian Chye Koh (2007) melakukan penelitian yang berjudul “*Organisational Culture and the Adoption of Management Accounting Practice in the Public Sector: A Singapore Study*”, hasil penelitian memperlihatkan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengadopsi praktek akuntansi manajemen.
- 4) Zilvanas Martinaitis Vitalis Nakrosis (2009) melakukan penelitian yang berjudul “*Explaining Innovations in the Lithuania Public Sector: New Public Management, Administrative Culture and the Structural Capacities*”, hasil penelitian

memperlihatkan bahwa penerapan NPM di Lithuania tidak berjalan dengan baik karena budaya birokrasi yang masih sangat dominan.

- 5) NS Jaharuddin (2003) melakukan penelitian yang berjudul “ *Corporate culture, leadership style and performance of foreign and local organizations in Malaysia*”, hasil penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja dari organisasi lokal dan asing yang ada di Malaysia.

Kerangka Pemikiran

Organisasi sektor publik sering digambarkan sebagai suatu organisasi yang tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, prosedur yang bertele-tele, boros, birokratis, miskin inovasi, miskin kreativitas dan banyak kritik serta tekanan lainnya. Oleh karena itu pemerintah pusat dan juga pemerintah daerah selalu berusaha untuk melakukan perbaikan kualitas pelayanan, menyederhanakan birokrasi, berusaha untuk lebih kreatif, inovatif dan hal lain untuk meningkatkan akuntabilitas pemerintah di mata masyarakat. Perbaikan dan peningkatan kinerja sektor publik dan akuntabilitas publik dapat diwujudkan dengan mengimplementasikan NPM (Hughes, 1998; Mahmudi, 2010). Lebih lanjut Mahmudi (2010) menjelaskan bahwa NPM merupakan suatu konsep pelayanan kepada publik secara berkelanjutan dengan cara penghematan penggunaan sumber daya, meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, pemangkasan biaya, pemecahan birokrasi dan pengembangan profesionalisme manajer publik.

Dengan implementasi NPM diharapkan budaya organisasi pemerintah dan para aparaturnya berubah dari budaya birokrat, budaya dilayani, budaya kaku dan komunikasi satu arah, menjadi budaya suportif, budaya melayani, lebih luwes dan egaliter dan komunikasi berasal dari segala arah dan terkendali, sehingga dapat meningkatkan kepuasan masyarakat melalui kinerja yang baik dan akan memperbaiki kualitas jasa yang diberikan kepada masyarakat. Dari penelitian Heli Hookana (2008) Adang Widjana (2006) dan Yew Ming Chia and Hian Chye Koh (2007), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap NPM dalam peningkatan kinerja, sedangkan Zilvanas Martinaitis Vitalis Nakrosis (2009) dan menyatakan bahwa penerapan NPM di Lithuania tidak berjalan dengan baik karena budaya birokrasi yang masih sangat dominan, NS Jaharuddin (2003) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian dibangun berdasarkan pada rumusan masalah, kerangka pemikiran, berdasarkan hal tersebut di atas maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap implementasi NPM dalam peningkatan kinerja manajerial sektor publik.

3. METODOLOGI

Populasi dalam penelitian ini adalah unit kerja yang ada di pemerintah daerah Kota Cimahi, sedangkan sampel penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*,

yaitu hanya terbatas pada unit tertentu yang dapat memberikan informasi dengan kriteria yang sudah ditentukan (Sekaran, 2006), yaitu sebanyak 42 unit kerja yang mempunyai pendapat dan belanja saja. Sedangkan metode pengumpulan data adalah penelitian lapangan (*field research*), sumber data yang digunakan dan dianalisis adalah jenis data primer (*primary data*). Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tanpa melalui perantara (Indriantoro & Supomo, 1999:147)

Dalam penelitian ini, variabel yang diteliti adalah *new public management*, budaya organisasi dan kinerja manajerial sektor publik. Variabel *new public management* merupakan variabel independen, variabel budaya organisasi merupakan variabel penguat (*moderating*) sedangkan kinerja manajerial sektor publik merupakan variabel dependen. Variabel-variabel ini akan diukur dengan instrumen pengukuran dalam bentuk kuesioner yang bersifat tertutup yang memenuhi persyaratan skala *likert*. Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor, dan skor yang diperoleh mempunyai tingkat pengukuran ordinal. Operasionalisasi variabel dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Variabel Penelitian dan Indikator

Variabel dan Item Kuesioner No	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
<i>New Public Management</i> (NPM) (Hood,1991) Kuesioner pengelola no. 1 - 14	Manajemen berorientasi kinerja	a. Manajemen profesional disektor publik. b. Standar kinerja dan ukuran kinerja c. Pengendalian <i>output</i> dan <i>outcome</i> d. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik e. Menciptakan persaingan di sektor publik f. Mengadopsi gaya manajemen sektor bisnis g. Disiplin dan penghematan sumber daya	Tingkat profesionalisme Tingkat capaian kinerja Tingkat <i>output</i> & <i>outcome</i> Tingkat efisiensi Tingkat persaingan Tingkat penerapan Tingkat penghematan	Ordinal
Budaya Organisasi (Wallach,1983) Kuesioner anggota no. 1 - 7	Budaya birokratis	a. Berjenjang, prosedural, terstruktur, perintah, aturan, mapan dan sikap hati-hati	Tingkat penerapan	Ordinal
Kinerja manajerial sektor publik (M.Mahsun,2006) Kuesioner pengelola no. 15 - 18 ; 19 - 22; 23 - 26	<i>Value for money</i>	a. Kemampuan memperoleh, mempertahankan dan mengamankan pegawai dengan biaya yang rendah b. Kemampuan mencapai target dengan sumber daya dan biaya yang rendah c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dalam batas anggaran yang tersedia.	Tingkat ekonomis Tingkat efisien Tingkat efektif	Ordinal

Pengujian awal yang akan dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas untuk melihat kesahihan dan keandalan alat ukur yang digunakan. Hasil dari pengujian

validitas dan reliabilitas dapat dikatakan bahwa seluruh butir pernyataan yang digunakan pada penelitian ini sudah valid dan reliabel. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi validitas yang lebih kecil dari nilai $\alpha < 0,05$, dan nilai Cronbach Alpha untuk masing-masing variabel yang lebih besar dari 60% seperti berikut NPM = 0.867; KMSP = 0,883 dan budaya organisasi memperlihatkan bahwa sebesar 90 % responden menjawab ya, hal ini menunjukkan bahwa budaya birokrasi masih sangat dominan di pemerintah kota Cimahi.

Pengujian selanjutnya adalah uji normalitas untuk melihat kenormalan distribusi data, dan dari hasil pengujian terlihat bahwa data terdistribusi secara normal, yaitu NPM= 0,324; dan KMSP = 0,283. Untuk variabel budaya organisasi karena merupakan variabel *dummy*, tidak dilakukan uji normalitas. Kemudian dilakukan uji multikolinearitas dan heteroskedastisitas, dengan hasil pengujian bahwa tidak terjadi multikolinearitas untuk variabel NPM = 1.051; BO=1.102 demikian juga dari hasil pengujian berikutnya terlihat tidak terjadi heteroskedastisitas, karena variabel NPM = 0,988; BO = 0.950.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan menggunakan alat bantu program computer SPSS, data yang diperoleh berupa *New Public Management*-NPM (X), Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial Sektor Publik-KMSP (Y) yang diolah menggunakan program tersebut. Analisis regresi interaksi digunakan untuk mengetahui pengaruh NPM terhadap KMSP dengan variabel budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Hasil Anova atau F test menghasilkan nilai F hitung sebesar 18,273 dengan tingkat signifikansi 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05. Karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi interaksi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial sektor publik, atau dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap implementasi *new public management* dalam peningkatan kinerja manajerial sektor publik.

Sedangkan untuk melihat pengaruh interaksi antara implementasi NPM dengan budaya organisasi dalam peningkatan kinerja manajerial sektor publik digunakan uji t. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung (-0,216) < t tabel (2,020) dan *p-value* sebesar 0,830 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ sehingga pengaruh interaksi implementasi NPM dengan budaya organisasi dalam peningkatan kinerja manajerial sektor publik berada di daerah penerimaan H_0 . Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa interaksi implementasi NPM dengan budaya organisasi berpengaruh dalam peningkatan kinerja manajerial sektor publik **ditolak**. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hookana (2008), yang memperlihatkan hasil bahwa di Finlandia penerapan *new public management* dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja. Tetapi penelitian ini sesuai dengan penelitian Jaharuddin (2003), hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa tidak ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan di Malaysia.

Berdasarkan hasil penelitian, ternyata kombinasi antara budaya organisasi dan *new public management*, bukanlah kombinasi yang baik, artinya budaya organisasi tidak

mampu bertindak sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi NPM dalam peningkatan kinerja manajerial sektor publik. Budaya birokrasi sangat dominan pada unit kerja – unit kerja yang ada di pemda Cimahi. Dalam budaya birokrasi bawahan harus mengerjakan pekerjaan, sesuai dengan perintah atasan, sesuai prosedur dan peraturan, serta tidak boleh melakukan kesalahan. Walaupun menurut Wallach (1983) tidak ada budaya jelek ataupun budaya baik, tapi pergeseran dari budaya birokrasi yang bersifat patronistik menjadi budaya pasar yang penuh persaingan membutuhkan upaya yang kuat untuk mengikis budaya birokrasi tersebut (Mahmudi, 2010), menurut Legge (1994) dan Ogbonna (1993), bahwa tidak mudah untuk mengubah budaya organisasi. Selain itu menurut Dastmalchian (2000); Ogbonna dan Harris (2000), bahwa tidak ada satu budaya yang terbaik yang cocok untuk segala situasi, karena perusahaan yang kuat akan membawa keuntungan bagi perusahaan tersebut jika budaya tersebut dicocokkan dengan arah yang positif dan dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan ekstern.

5. PENUTUP

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada pemikiran bahwa semua pemerintah daerah di Indonesia sudah menerapkan NPM, dan memiliki kepada daerah dan jajarannya yang memahami konsep NPM tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap implementasi NPM dalam peningkatan kinerja manajerial sektor publik. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Hookana (2008), Widjana (2006) dan Chia and Koh (2007). Tetapi sesuai dengan penelitian Jaharuddin (2003) Keterbatasan dalam penelitian ini adalah umumnya responden belum memahami istilah NPM dan mereka adalah birokrat murni. Namun begitu pada saat ini prinsip NPM sedang mereka terapkan ke seluruh tingkatan struktur organisasi dengan sepenuh hati yang dimulai oleh kepala daerah dan jajarannya. Peningkatan kinerja manajerial sektor publik dapat dilakukan dengan menerapkan *new public management* karena NPM menginginkan budaya melayani, luwes dan egaliter dan komunikasi berasal dari segala arah dan terkendali. Supaya mereka lebih memahami konsep NPM maka sedini mungkin konsep ini harus disosialisasikan kepada mereka supaya tidak terjadi penolakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Mirrian S, dkk. 2009. *Manajemen Pemerintahan*. Edisi Kedua. Cetakan ketiga. Penerbit Universitas Terbuka. Jakarta
- Chia, Y. M and H.C.Koh. 2007. *Organizational culture and the adoption of management accounting practices in the public sector: A Singapore study*. *Financial Accountability and Management* 23 (2): 189-213
- Dastmalchian, A., Lee, S. and Ng.I. 2000. *The Interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the CVF*. *Int. J. of HRM*, April 1998

- Effendi, Sofian. 2005. *Membangun Budaya Birokrasi untuk Good Governance*. Makalah pada Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi, Diselenggarakan Kantor Menteri Negara PAN 22 September 200
- Giauque, David. 2003. *New Public Management and Organizational Regulation: The Liberal Bureaucracy*. *International Review of Administrative Science*. December, Vol 69 (4), 567-592.
- Hood, Christopher. 1991. *A Public Management for all Season?*. *Public Administration*, 69, 1, pp.3-19.
- Hood, C.C.1995. *The 'New Public Management' in the 1980's: variations on a theme*, *Accounting Organization and Society*, Vol. 20, No. 2/3, pp. 93-109.
- Hookana, Heli.2008. *Organisational Culture and the Adoption of New Public-Management Practice*. *Management Vol.3, No 4*, pp. 309-327.
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Managemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Jaharuddin, Nor Siah. 2003. *Corporate Culture, Leadership Style, and Performance of Foreign and Local Organizations in Malaysia*. University of Tunku Abdul Rahman Faculty of Accountancy and Management. Selangor, Malaysia.
- Mahmudi, 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. Unit Penerbit dan Percetakan STIE YKPN. Yogyakarta
- Mardiasmo, 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Moeljono, Djokosantoso. 2006. *Cultured! Budaya Organisasi dalam Tantangan*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta
- Newstrom, John W., & Keith Davis. 2002. *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. McGraw-Hill. International Edition.
- Ogbonna, H.E. and Harris C.L. 2000. *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. *Int.J.of HRM*, Aug 2000
- Sekaran, Uma (2000). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Inc. 3th edition.
- Wallach, Ellen J. 1983. *Individuals and Organizations: The Cultural Match*. *Training and Development Journal*, 37, 2, 28-36.
- Undang-Undang Republik Indonesia No 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang-Undang Republik Indonessi No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125).
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.