

# Dampak Modal Insani dan Perubahan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Bosman Donald Hutahaean

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Barat, Jl. Gusti Johan Idrus Nomor 12, Pontianak 78121

bosmanh63@gmail.com

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT / ABSTRAK

### Article history

Received:

Januari 20, 2022

Revised:

Maret 2, 2022

Accepted:

Maret 16, 2022

Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui keterhubungan modal insan terhadap perubahan budaya organisasi, dampak dari modal insani pada kinerja, pengaruh dari perubahan budaya organisasi pada kinerja, dan pengaruh dari modal insani dan perubahan budaya organisasi pada kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Keuangan Daerah (BKD) Kota Pontianak pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan. Obyek penelitiannya Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan karena kedua bidang ini berhubungan dengan secara langsung dengan masyarakat sebagai wajib pajak. Penelitian ini dilakukan selama 90 hari, terhitung sejak bulan Agustus sampai dengan bulan Oktober 2020. Jumlah responden sebanyak 30 orang. Metode analisis data adalah dengan menggunakan regresi linier. Di dalam analisis dilakukan beberapa uji yaitu Uji Instrument, Uji Asumsi Klasik dan Analisis Regresi Linier Berganda untuk membuktikan hipotesis. Dampak dari variabel bebas modal insani dan perubahan budaya organisasi pada variabel terikat kinerja dari responden pada BKD Kota Pontianak secara parsial mempunyai dampak signifikan khususnya pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan. Secara simultan variabel modal insani dan perubahan budaya organisasi memberikan dampak yang sangat signifikan pada variabel kinerja responden pada BKD Kota Pontianak, khususnya pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan.

*The objectives of the study are to determine the relationship between human capital to changes of organizational culture, the relationship of human capital to the performance of the organization, the influence of organizational culture to the performance of the organization, the effect of both human capital and organizational culture changes to the performance of human resources at the Agency of Pontianak City Regional Finance, especially in the Field of Regional Tax Services and Development and Regional Tax Supervision and Collection. The research objects are the Regional Tax Service and Development Sector and the Regional Tax Supervision and Collection Sector, which both are directly related to public as taxpayers. The research was conducted for 3 months, starting from August to October 2020 involving 30 respondents. The data were analyzed using Linear Regression analysis, which include Instrument Test, Multiple Linear Regression Analysis and Classical Assumption Test to prove the hypothesis. The impact of the independent variable of human capital and changes in organizational culture to the dependent variable of the respondent's performance at the Pontianak City Regional Finance Agency are partially significant to the respondent's performance at the Pontianak City Regional Finance Agency, especially in the Field of Service and Regional Tax Development and the Field of Supervision and Collection Local tax. The variables of human capital and changes of organizational culture simultaneously have a very significant impact on the respondents' performance variables in the Pontianak City Regional Finance Agency, especially in the Field of Regional Tax Service and Development and the Regional Tax Supervision and Collection Sector.*

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license.



**Kata Kunci:** modal insani, budaya organisasi, kinerja

**Keywords:** human capital, organizational culture, performance

## 1. Pendahuluan

Analisis mengenai dampak dari *human capital* dan *organizational cultural change* dengan kinerja perlu dilakukan secara berkelanjutan guna mengetahui seberapa besar efektivitas hubungan antara faktor yang dimaksud. Penerapan mengenai hubungan antara hasil dengan *human capital* dan *organizational cultural change* pada program suatu instansi yang digunakan sejak lama dan memberikan hasil pada peningkatan terhadap kinerja SDM. Pada pemetaan ASN dari paparan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) dari Tahun 2017 dan 2019 bahwa *Smart ASN* harus memiliki indikator yang berwawasan global, dengan dapat menguasai IT maupun bahasa asing serta memiliki daya *networking* yang tinggi. Sedangkan faktanya dalam kondisi sumber daya manusia (ASN) yang ada yaitu memiliki tantangan seperti ketersediaan strategi pembangunan, bagaimana strategi pembangunan maupun *man qualification* serta spesifikasi jabatan, dalam penegakan disiplin sepenuhnya belum dijalankan dan sumber daya manusia sebagai *human capital* masih memiliki kesadaran rendah.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan pada pasal 69 ayat (3) yaitu melalui kompetensi dapat dinilai kinerja yang seperti kompetensi teknis dapat diukur melalui tingkat dan spesifik pendidikan, pendidikan teknis fungsional dan pengalaman dalam bekerja secara teknis. Di luar itu, kompetensi manajerial dapat dihitung melalui tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman dalam kepemimpinan. Kompetensi sosial kultural dapat diukur melalui suku, agama dan budaya sehingga mempunyai wawasan kebangsaan dan berhubungan dengan pengalaman kerja yang berkaitan dengan masyarakat majemuk.

Kondisi penilaian kinerja di atas juga berlaku pada BKD Kota Pontianak. Menurut BKD Kota Pontianak bahwa dalam jangka menengah RPJMD/Renstra tahun 2015-2019 dihadapkan pada beberapa permasalahan di dalam pencapaiannya. BKD Kota Pontianak memiliki permasalahan dalam jangka menengah RPJMD/Renstra tahun 2015-2019 adalah sebagai berikut:

1. Masih rendahnya kesadaran masyarakat untuk turut serta dalam membayar pajak daerah.
2. Belum optimalnya pemungutan dari pajak daerah.
3. Hasil pengelolaan aset masih belum memberikan kontribusi signifikan pada peningkatan dari pendapatan daerah.
4. Manajemen pengelolaan keuangan belum optimal, pendapatan dan aset daerah yang berhubungan dengan sarana dan prasarana kantor, kualitas sumber daya manusia, sistem mekanisme kerja, sistem teknologi informasi, motivasi serta sikap dan perilaku yang mendukung terwujudnya *good governance*.

Rencana strategis BKD Kota Pontianak dalam tahun 2015-2019, ditetapkan persentase peningkatan penerimaan pajak daerah setiap tahun naik sebesar 0,5% dari persentase tahun sebelumnya. Pada tahun 2015 ditetapkan persentase peningkatan penerimaan pajak daerah sebesar 12% dari penerimaan tahun 2014, sehingga pada tahun 2019 atau pada tahun masa berakhirnya jangka menengah Renstra 2015-2019, peningkatan penerimaan pajak ditargetkan naik sebesar 14% dari tahun 2018. Pada tahun 2019 penerimaan pajak adalah sebesar Rp 332.139.762.217,00 sehingga belum melampaui target rencana strategis tahun 2015-2019.

Untuk mengatasi setiap permasalahan tersebut, maka ditetapkan Indikator Kinerja Utama BKD Kota Pontianak yaitu:

1. Persentase pelayanan administrasi keuangan SKPD yang sesuai standar operasional prosedur (SOP).
2. Persentase bidang tanah dan bangunan milik daerah digunakan sesuai peruntukan.
3. Persentase aset materiil dengan resiko tinggi mendapat pengamanan aset sesuai ketentuan yang berlaku.
4. Persentase laporan keuangan SKPD dan PPKD sesuai Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) disampaikan tepat waktu.
5. Persentase dari peningkatan penerimaan pajak daerah.
6. Persentase dari pencapaian target retribusi Daerah.

Target dari setiap indikator pencapaian sasaran kegiatan tersebut di atas diharapkan dapat dicapai sebagaimana yang tercantum dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2019 yang merupakan komitmen kinerja antara Walikota dan Kepala Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak dan diikuti oleh pejabat struktural secara berjenjang. Pencapaian kinerja di atas tentunya juga tidak terlepas dari bagaimana keadaan pegawai pada BKD Kota Pontianak. Sehubungan dengan komitmen kinerja dalam perjanjian kinerja selalu berhubungan dengan *human capital* yaitu bagi organisasi sebagai selalu pemberi nilai tambah dalam organisasi, dari komitmen, motivasi, efektivitas kerja serta kompetensi tim kerja, yang dapat diberikan oleh pekerja yang menjadi nilai tambah seperti: kepemilikan organisasi dalam hal pengembangan kompetensi, pergeseran pengetahuan pekerja terhadap organisasi dan perubahan dari budaya organisasi. Peran kompetensi dalam mewujudkan SDM yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0 (Sihite, 2018) sehingga kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap etos kerja, kinerja pegawai (Samiran, 2019) hal ini juga akan terwujudnya komitmen organisasi (Akob, 2018) dengan melibatkan sumber daya manusia maka proses *knowledge management* dapat berlangsung dengan baik dan

meningkatkan sistem pengelolaan dan pengembangan SDM melalui pelatihan sesuai kebutuhan organisasi (Retnowati, 2014).

Transparansi penggunaan keuangan daerah dalam pemanfaatannya bagi masyarakat (Panggabean, 2019), sejalan dengan transparansi terhadap publik dan aktivitas pengendaliannya terhadap akuntabilitas keuangan daerah (Purba, 2018) disebabkan sektor publik sering menghadapi suatu tantangan yang lebih kompleks sehingga tentu dalam mengatasinya perlu upaya-upaya yang inovatif (Narsa, 2018) dengan memaksimalkan semua sumber pendapatan daerahnya dan mengoptimalkan kinerja belanjanya (Payoh, 2017), sehingga kinerja dapat tercapai apabila hasil kerja sesuai dengan target yang ingin dicapai kinerja yang maksimal (Lukas, 2017). Sebenarnya kondisi anggaran yang habis itu baik, asal semua anggaran yang terserap menghasilkan output yang jelas dan berguna (Pramudya, 2017), dan kinerja pegawai serta sikap kooperatif dalam menghadapi setiap manajemen perubahan (Megawe, 2020). Maka dari itu, keberadaan sumber daya manusia akan dinilai untuk menjalankan berbagai kepentingan visi organisasi menjadi faktor yang sentral dan strategis. Pergeseran dominasi dari sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke arah aset tak berwujud (*intangible asset*) merupakan defenisi dari sesuatu perubahan. Sehingga dengan organisasi memiliki pengetahuan, maka manusialah yang menjadi modal yang terlihat.

Komponen yang utama dari sesuatu aset yang tidak terlihat dari organisasi adalah *human capital*. Sedangkan penilaian terhadap kinerja organisasi adalah biasanya menggunakan sumber daya lebih banyak serta bersifat fisik. Artinya bahwa *human capital* tidaklah sesuatu yang memposisikan manusia menjadi modal layaknya seperti mesin, namun yang dapat menolong untuk membuat keputusan untuk mengutamakan pembangunan manusia sebagai penambahan kinerja dari organisasi. Sehingga walaupun memerlukan biaya, *human capital management* adalah dalam suatu organisasi selalu harus dilakukan.

Cerminan usaha dan organisasi bukanlah hanya budaya organisasi, tetapi cerminan dari pemimpin juga. Seorang pemimpin yang seringkali memimpin dengan tangan besi adalah pemimpin yang dampak lingkungan kerja selalu diabaikan. Sehingga setiap karyawan merasa dengan budaya merasa tidak puas. Menjadikan mereka akan menjadi kehilangan dalam semangat dan motivasi. Sehingga akan mengurangi kinerja dan produktivitas mereka. Untuk pencapaian dalam kesuksesan, lebih dahulu satu organisasi haruslah bisa merawat setiap karyawannya. Mereka harus merasa dihargai, sehingga mereka akan menghasilkan kinerja yang memuaskan dan akan mampu bekerja secara totalitas. Dalam mencapai tujuannya efektivitas organisasi dengan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Efektivitas organisasi selalu senantiasa diawali dari budaya organisasi yang baik. Tidak efektivitasnya organisasi tersebut dapat diakibatkan daripada kegagalan satu organisasi.

Agar organisasi dapat tetap bertahan, perlu adanya perubahan budaya organisasi, selalu merubah pola pikir dan selalu mengembangkan budaya berprestasi, serta tetap memelihara kepercayaan dalam satu organisasi. Menentukan pertumbuhan organisasi budaya dari organisasi memiliki peranan yang sangat penting. Budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang organisasi yang terdapat didalamnya dengan semangat kerja dari sumber daya manusia itu sendiri sehingga kinerja organisasi meningkat dan organisasi dapat tumbuh dan berkembang dan meningkat. Dan bukan tidak mungkin organisasi juga dapat hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif. Sehingga, ciri dan sifat dari budaya organisasi perlu dipahami maknanya. Budaya organisasi adalah suatu yang diperlukan dalam melakukan setiap transformasi budaya dan sangat bermanfaat, dan perubahan organisasi merupakan transformasi kultural juga sangat bermanfaat dan dapat diharapkan untuk memberikan sesuatu pada kinerja organisasi dan seberapa jauh kepentingan perubahan dan implikasinya tersebut di dalam suatu organisasi.

Pada penelitian sejenis terdahulu, diantaranya seperti yang dilaksanakan oleh Nikpour (2017), sebagai peneliti sebelumnya yang mengambil variabel penelitian yaitu budaya organisasi, tampilan organisasi dan aturan pengembangan komitmen organisasi. Hasil pada riset penelitian yang dilaksanakan di negara Iran ini yaitu bagaimana menampilkan model yang memiliki kesesuaian dengan budaya organisasi di luar dampak yang langsung maupun tidak langsung pada kinerja, melalui mediasi komitmen karyawan yang mana tingkat dampak tidak langsungnya melebihi daripada dampak langsung.

Joseph and Kibera (2019), sebagai peneliti sebelumnya yang mengambil variabel penelitian budaya organisasi dan *performance*, yang dilaksanakan pada *microfinance institution* di negara Kenya, dengan hasil penelitiannya bagaimana mendemostrasikan kegiatan organisasi yang memiliki dampak signifikan terhadap pelaksanaan *non market*. Sebagai tambahan, budaya pasar berbanding terbalik dengan hutang/rasio ekuitas. Dan disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam industri keuangan mikro.

Khayinga dan Muathe (2018), sebagai peneliti sebelumnya yang mengambil variabel penelitian sumber daya manusia dan *performance* organisasi yang dilaksanakan di negara Kenya, untuk mengetahui hubungan *executive human capital development* dan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini adalah pengembangan SDM sangat diperlukan

karena sebagian besar perusahaan ingin berkinerja lebih baik daripada yang lain, karena persaingan, kurangnya pengembangan sumber daya manusia mempersulit pekerja untuk memberikan kualitas produk yang dibutuhkan pelanggan. Sedangkan di Kenya, permintaan dari klien untuk kualitas yang lebih tinggi, pendidikan, kesehatan dan tenaga kerja terampil juga menyebabkan kekhawatiran di pasar tenaga kerja, tentang kurangnya keterampilan dan harus mengarah pada minat baru dalam pelatihan.

Kasmawati (2017), sebagai peneliti sebelumnya yang mengambil variabel sumber daya manusia dan kinerja karyawan yang dilaksanakan di Indonesia, menghasilkan bahwa baik secara teoritikal maupun empiris terdapat keterkaitan antara *human capital* dan kinerja karyawan, maka organisasi sangat penting untuk melakukan pengelolaan terhadap SDM serta mendukung kinerja yang terbaik. Kinerja yang terbaik dari karyawan sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan nilai organisasi yang dapat memuaskan semua pihak, terutama *stakeholders*. Dalam Fitz-enz (2000), modal intelektual secara signifikan berkontribusi, sehingga pengelolaan dari pertumbuhan organisasi dan ekonomi diperlukan. Dari beberapa penelitian sebelumnya diatas diketahui bahwa variabel penelitiannya lebih menitikberatkan pada *human capital* yang signifikan dan berdampak positif pada kinerja karyawan.

Dengan dimasukkannya perubahan budaya kerja sebagai salah satu variabel dalam penelitian ini, hal tersebut menjadi pembeda dengan penelitian sebelumnya dan menjadi salah satu variabel yang diteliti. Berdasarkan alur kerangka penelitian yang dilatarbelakangi masih rendahnya kesadaran masyarakat untuk turut serta dalam membayar pajak daerah dan masih belum optimalnya pemungutaan pajak daerah, penulis mengemukakan hipotesis penelitian yaitu diduga ada dampak dari modal insani yang berdampak terhadap kinerja sumber daya manusia pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan. Diduga terdapat dampak dari perubahan budaya organisasi (*cultural organization change*) yang berdampak terhadap kinerja sumber daya manusia pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak pada Bidang Pelayanan dan Pengembangan Pajak Daerah dan Bidang Pengawasan dan Penagihan Pajak Daerah. Diduga terdapat dampak dari modal insani (*human capital*) dan perubahan budaya organisasi (*cultural organization change*) yang berdampak terhadap kinerja sumber daya manusia pada BKD Kota Pontianak pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan. Sehubungan dengan itu maka dilakukan penelitian berjudul “Dampak Modal Insani (*human capital*) dan Perubahan Budaya Organisasi (*organizational cultural change*) Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak” studi kasus Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan.

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan tersebut, dengan rumusan masalah ditetapkan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana dampak dari modal insani (*human capital*) terhadap kinerja sumber daya manusia pada BKD Kota Pontianak pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan?
2. Bagaimana dampak dari perubahan budaya organisasi (*cultural organization change*) terhadap kinerja sumber daya manusia pada BKD Kota Pontianak pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan?
3. Bagaimana dampak dari modal insani (*human capital*) dan perubahan budaya organisasi (*cultural organization change*) terhadap kinerja sumber daya manusia pada BKD Kota Pontianak pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan?

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dampak dari modal insani terhadap kinerja sumber daya manusia, untuk mengetahui dampak dari perubahan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia, dan untuk mengetahui dampak dari modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

## 2. Metodologi

Dilakukan penelitian ini pada Badan Keuangan Daerah (BKD) Kota Pontianak Provinsi Kalimantan Barat, dimana obyek penelitiannya adalah pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan, karena kedua bidang ini berhubungan dengan pelayanan secara langsung kepada masyarakat sebagai wajib pajak. Penelitian ini dilakukan selama 90 hari, terhitung sejak bulan Agustus sampai Oktober 2020. Populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah 30 orang (seluruh sumber daya manusia) di BKD pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan Kota Pontianak, besarnya contoh / sampel dalam penelitian ini ditentukan oleh keseragaman populasi yang diukur dengan tingkat varian dari populasi yang bersangkutan. Dalam penentuan sampel dilakukan dengan cara sensus.

Data diambil dengan menggunakan survei untuk menjawab hipotesis dan tujuan dari penelitian, dan menggunakan metode kausal. Metode ini untuk menganalisis keterhubungan antara setiap variabel atau bagaimana setiap variabel berdampak dengan variabel lainnya. Data-data dalam penelitian bersumber dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan pengamatan menggunakan daftar pertanyaan serta melalui wawancara langsung dengan responden, data sekunder diperoleh dari laporan tertulis, dokumentasi serta data statistik. Variabel penelitian yaitu modal insani (X1), budaya organisasi (X2) dan kinerja (Y) dengan masing-masing memiliki kisi-kisi instrument pertanyaan.

Analisis datanya dengan menggunakan Regresi Linier. Di dalam analisis regresi linier akan dilakukan beberapa analisis yakni Uji Instrument, Uji Asumsi Klasik dan Analisis Regresi Linier Sederhana dan Linier Berganda guna pembuktian hipotesis. Untuk memudahkan pengukuran data kualitatif ke data kuantitatif menggunakan Skala Likert dari kriteria Sangat Berdampak sampai Sangat Tidak Berdampak.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka peneliti merumuskan variabel penelitian berupa modal insani (X1) yang didefinisikan adalah merupakan segenap pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan kreativitas yang diwujudkan dalam kemampuan kerja yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan memiliki nilai ekonomi, perubahan budaya organisasi (X2) yang didefinisikan adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya dan kinerja organisasi (Y) didefinisikan adalah mencerminkan tingkat prestasi dan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya serta keberhasilan manajer atau pemimpin organisasi dalam mengelola organisasi.

**Tabel 1.** Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Modal Insani, Perubahan Budaya Organisasi dan kinerja

Item Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Validitas
<b>Modal Insani</b>		
P1	0,867**	Valid
P2	0,613**	Valid
P3	0,720**	Valid
P4	0,787**	Valid
P5	0,763**	Valid
P6	0,684**	Valid
P7	0,688**	Valid
P8	0,663**	Valid
P9	0,730**	Valid
P10	0,499**	Valid
P11	0,687**	Valid
P12	0,763**	Valid
P13	0,609**	Valid
P14	0,747**	Valid
P15	0,691**	Valid
P16	0,575**	Valid
P17	0,704**	Valid
P18	0,758**	Valid
P19	0,652**	Valid
P20	0,643**	Valid
P21	0,745**	Valid
P22	0,677**	Valid
P23	0,721**	Valid
P24	0,750**	Valid
P25	0,732**	Valid
P26	0,779**	Valid
P27	0,746**	Valid
P28	0,699**	Valid
P29	0,708**	Valid
P30	0,66**	Valid
<b>Perubahan Budaya Organisasi :</b>		
P1	0,842**	Valid
P2	0,869**	Valid
P3	0,620**	Valid
P4	0,806**	Valid
P5	0,749**	Valid
P6	0,519**	Valid
P7	0,860**	Valid

Item Pertanyaan	Pearson Correlation	Validitas
Kinerja :		
P1	0,932**	Valid
P2	0,965**	Valid
P3	0,953**	Valid
P4	0,807**	Valid
P5	0,858**	Valid
P6	0,874**	Valid
P7	0,917**	Valid

**Tabel 2.** Uji Reliabilitas Modal Insani, Perubahan Budaya Organisasi dan Kinerja

Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabel
<i>Human Capital</i>	0,965	Reliabel
<i>Organizational Cultural Change</i>	0,875	Reliabel
Kinerja	0,968	Reliabel

Dari hasil analisis regresi linier berganda didapat model atau fungsi regresi berupa dampak variabel independent modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap variabel dependen kinerja responden pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan pada BKD Kota Pontianak :

$$Y = -0,785 + 0,645 x_1 + 0,595 x_2$$

Persamaan regresi tersebut di atas dapat dikatakan bahwa variabel modal insani dan perubahan budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja responden pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan Pada BKD Kota Pontianak, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa jika variabel independen modal insani dan perubahan budaya organisasi meningkat maka kinerja responden akan meningkat, dimana variabel independen modal insani dan perubahan budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap variabel dependen kinerja responden pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan pada BKD Kota Pontianak.

Koefisien Determinasi sebesar 0,670 yang ditunjukkan dari hasil analisis, sehingga dampak dari modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap naik turunnya atau variasi nilai kinerja responden adalah sebesar 67% sedangkan sebesar 33% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari variabel dalam penelitian ini. Adapun kemungkinan faktor lain di luar penelitian yang dapat berdampak terhadap kinerja responden yakni kemampuan, motivasi, kesempatan, disiplin, insentif, kompensasi, jenjang karir, *reward*, penghargaan, ataupun *punishment*. Disini jelas bahwa dimungkinkan bukan hanya variabel independen modal insani dan perubahan budaya organisasi responden yang dapat berdampak terhadap kinerja responden. Secara parsial, untuk dapat mengetahui apakah terdapat dampak dari variabel modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap variabel kinerja responden di bawah ini.

**Tabel 3.** Analisis Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t Hitung
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	-0.785	1.105		-0.711
<i>Human Capital</i>	0.645	0.247	0.394	2.611
<i>Organizational Cultural Change</i>	0.595	0.208	0.431	2.859

Secara parsial, untuk mengetahui apakah terdapat dampak dari variabel modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap variabel kinerja responden pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, maka dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai t-hitung dengan nilai t-tabel pada alfa 0,05. Nilai alfa 0,05 yakni  $(n - k) = (30 - 3) = 27$  adalah sebesar 1,703. Dari hasil uji parsial dapat dilihat sebagai berikut : 1) Secara parsial variabel modal insani memiliki nilai t hitung sebesar 2,611 dimana lebih besar dari t tabel pada tingkat alfa 0,05 yaitu 1,703 sehingga dapat dikatakan bahwa pada penelitian ini variabel modal insani secara parsial mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja responden pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, 2) Secara parsial variabel perubahan budaya organisasi memiliki nilai t hitung sebesar 2,859 dimana lebih besar dari t tabel pada tingkat alfa 0,05 yaitu 1,703 sehingga dapat dikatakan bahwa pada penelitian ini variabel perubahan budaya organisasi secara parsial mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja responden pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan Daerah pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak.

Untuk mengetahui dampak variabel independent modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap variabel *dependent* kinerja responden pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan Pada BKD Kota Pontianak secara menyeluruh dilakukan melalui Uji Secara Simultan.

**Tabel 4.** Uji Simultan, ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13.209	2	6.604	10.968	.000 <sup>b</sup>
Residual	16.258	27	.602		
Total	29.467	29			

Dari hasil analisis pada Tabel 4. tersebut diketahui secara simultan nilai signifikan karena 0,000<sup>b</sup> jauh lebih kecil dari 0,05 dan 0,01 maka *model regresi* ini dapat digunakan untuk memprediksi dampak antara analisis variabel independen modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap variabel dependen kinerja responden pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan Pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak.

Berdasarkan Tabel F bahwa besarnya nilai F Tabel pada alfa 0,05 = 3,35 dan besarnya nilai F Tabel pada alfa 0,01 = 5,49 .Secara simultan nilai signifikan F hitung > nilai F Tabel alfa 0,05 dan alfa 0,01, yakin 10,968 > 3,35 dan 10,968 > 5,49 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel independent modal insani dan perubahan budaya organisasi mempunyai dampak yang sangat signifikan terhadap variabel dependent kinerja responden pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Jadi jika *variabel independent* modal insani dan perubahan budaya organisasi secara bersamaan sebagai satu kesatuan variabel yang utuh maka variabel-variabel tersebut mempunyai dampak yang sangat signifikan nyata terhadap kinerja responden pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Kenyataan tersebut di atas sesuai dengan pernyataan responden yang menyatakan bahwa jika variabel independent modal insani dan perubahan budaya organisasi dikelola dengan baik maka akan menunjang terciptanya kinerja organisasi, dimana kondisi ini harus ditunjang oleh praktek manajemen yang lebih profesional dan proporsional sehingga kinerja juga menjadi lebih baik. Dengan praktek manajemen yang profesional dan proporsional maka tentunya memiliki dampak yang positif pada pegawai di Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak.

Dari kenyataan ini, kiranya manajemen sumber daya manusia menjadi vital dewasa ini dimana manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terpadu mulai dari sistem rekrutmen, seleksi, pengembangan dan pemeliharaannya. Oleh karenanya, manajemen sumber daya manusia bisa dilihat sebagai suatu sistem sekaligus proses yang menggambarkan dinamika dan keteraturan organisasi atau perusahaan dalam peningkatan kinerja menunjukkan bahwa modal insani dan perubahan budaya organisasi memperoleh dampak yang sangat signifikan terhadap kinerja responden. Jadi jika variabel independen modal insani dan perubahan budaya organisasi secara bersama sebagai satu kesatuan variabel yang utuh sehingga variabel-variabel tersebut mempunyai dampak yang sangat signifikan terhadap kinerja responden. Keadaan tersebut yang diatas adalah sesuai dengan pernyataan dari responden, responden menyatakan bahwa jika modal insani dan perubahan budaya organisasi dikelola dengan baik maka dapat menunjang terciptanya kinerja organisasi, kondisi ini juga harus ditunjang oleh praktek manajemen yang lebih profesional dan proporsional sehingga kinerja akan menjadi lebih baik. Bersamaan dengan praktek manajemen yang profesional dan proporsional tentunya akan memiliki dampak yang positif pada pegawai. Berdasarkan yang sebenarnya, bahwa manajemen SDM menjadi sangat penting sekarang ini yang mana, manajemen SDM merupakan sistem terpadu yang dimulai dari seleksi, sistem rekrutmen, pemeliharaan dan pengembangannya.

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas pada bagian analisis penelitian yang berhubungan dengan dampak modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia pada BKD Kota Pontianak, maka pada bagian ini akan dikemukakan bagaimana dampak dari modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia pada BKD Kota Pontianak. Dalam kaitannya dengan modal insani dan perubahan budaya organisasi bahwa dari hasil analisis baik secara parsial maupun secara simultan berdampak terhadap kinerja sumber daya manusia pada BKD Kota Pontianak. Dampak ini tentunya akan berdampak terhadap kemampuan sumber daya manusia selakau Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, dampak yang diharapkan tentunya akan terjadi signifikansi terhadap capaian kinerja sumber daya manusia pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Capaian kinerja yang ditetapkan oleh Badan Keuangan tentunya juga tidak akan terlepas dari bagaimana mana-jemen melakukan pengembagan Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Guna mendukung arah pengembangan Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak sebaiknya diikuti adanya perubahan pada pemberdayaan modal insani dan budaya orrganisasi yang harus berbenah dan berubah mengikuti perkembangan tuntutan *stakeholder* dan masyarakat. Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak semestinya dirancang dan disesuaikan dengan Tupoksinya (Tugas Pokok dan

Fungsi) yang ada dengan cara melakukan perubahan kembali organisasi, karena ternyata selama ini pelaksanaan Tupoksi pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak kurang sesuai dengan fakta dilapangan karena banyak terjadi *overlapping* pada satu bidang dan pelaksanaan Tupoksi yang tidak jelas. Perubahan pada dasarnya merupakan suatu pembenahan atau perombakan mendasar pada keseluruhan mata rantai organisasi untuk bertujuan dalam meningkatkan kemampuan kinerja yang berdasarkan pada kekuatan modal insani dan perubahan budaya organisasi. Dengan adanya perubahan organisasi ini maka akan membawa konsekuensi secara otomatis bagi para Aparatur Sipil Negara khususnya pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak untuk kompetitif dan dapat menyesuaikan dalam menambah kemampuannya di dalam memberikan pelayanan prima.

Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak sebagai subyek dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia selaku Aparatur Sipil Negara, modal insani (*human capital*) sebaiknya dapat dinilai dari beberapa sisi, dan penekanannya kapabilitas (*capability*), kompetensi inti (*core competence*) dan proses pembelajarannya (*learning proces*). Untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja para Aparatur Sipil Negara ada yang harus diperhatikan dari beberapa hal yang penting seperti kemampuan (*capability*), pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitudes*), ketrampilan (*skill*), serta kebiasaan (*habit*) perilaku dan etika (*behavior and ethics*). Selain itu dapat pula dilakukan melalui pembinaan karir. Dalam pembinaan karir Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak perlunya diatur sistem pembinaan yang jelas, jabatan, baik dalam hal kepangkatan, pelatihan, pematangan tugas, maupun dari pendidikan. Selain itu setiap personil Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak perlu mengerti dengan jelas mengenai pola karier (*career path*) yang akan dicapainya, sehingga setiap personil Aparatur Sipil Negara Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak seharusnya mempunyai yang jelas dalam sistem pola karier. Sangat perlunya pengembangan Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak selain berupa amanat dari Undang-Undang RI, juga didasari ada banyaknya pandangan yang menggambarkan bahwa kualitas birokrasi/ASN adalah sangat rendah, tidak profesional, korup, kinerja yang rendah, dan sebagainya. Dari sisi kualitas Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, kondisi Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak harus terus dapat ditingkatkan. Oleh karena itu melaksanakan program pengembangan Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak yang terprogram dengan baik dan benar adalah sesuatu program yang besar untuk menambah kualitas dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak pada waktu yang mendatang. Melalui menerapkan strategi dan pola pengembangan Aparatur Sipil Negara pada BKD Kota Pontianak yang benar, diharapkan dapat dengan baik menjalankan pelaksanaan pemerintahan kepada tujuan nasional secara terencana dan terprogram.

Pengembangan kualitas Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak hendaknya dapat dilaksanakan melalui *learning process*, sejalan dengan perkembangan IPTEK dan lingkungan strategis mengalami perubahan selalu dan juga dibarengi dengan dukungan system pembelajaran yang baik. Proses dari pembelajaran ini selalu terus menerus dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak yang pelaksanaan manajemenya dilaksanakan oleh setiap pimpinan birokrasi yang benar kapabel, sehingga nantinya para Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak secara otomatis akan selalu dapat mengikuti dan menyesuaikan karena adanya dukungan dari individu Aparatur Sipil Negara yang mau berkembang. Disamping dilaksanakan secara terus menerus metode yang baik dalam pengembangan Aparatur Sipil Negara ini dilaksanakan dengan *mutual learning process* bersama para Aparatur Sipil Negara dan masyarakat sipil. Proses reformasi birokrasi adalah pada hakikatnya proses pembelajaran yang sudah lama didengungkan, supaya aparaturnya Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak selalu melaksanakan pelayan publik yang harus dilaksanakan secara profesional yang tanggap karena merupakan tugas utamanya.

Pada penelitian sebelumnya, yang dikemukakan oleh Kasmawati (2017), yang memfokuskan pada hubungan antara *human capital* dalam berbagai aspek dan kinerja organisasi khususnya kinerja karyawan telah mengalami perkembangan yang demikian pesat, maka organisasi sangat penting untuk melakukan pengelolaan terhadap SDM serta mendukung kinerja yang terbaik. Melihat dari hasil penelitian tersebut penulis menambahkan perubahan budaya organisasi terhadap kinerja SDM. Bahwa berkenaan dengan perubahan budaya organisasi pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, maka ada tiga peranan penting yang perlu dimainkan pada budaya dalam organisasi, yaitu meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi, memberikan identitas bagi Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, serta memperkuat standar perilaku. Membuat merasa bagian dari organisasi setiap anggota anggota apabila budaya organisasi melekat kuat. Visi dan misi organisasi diperkuat untuk menjadi komitmen dan bagaimana perasaan menjadi sebagai bagian dari organisasi. Budaya Organisasi adalah system yang dipercaya dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi, sehingga hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Budaya organisasi dalam proses organisasi banyak diberikan sehingga dapat memberikan berdampak pada individu. Tekanan pada individu untuk berfikir, dapat bertindak kearah tertentu serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya juga dapat diberikan oleh budaya. Penelitian yang menguji dampak antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilakukan Fatmawati dan Idris (2012), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh

terhadap kinerja pegawai. Selalu terjadi perubahan dengan disadari atau tidak. Demikian juga halnya budaya organisasi. Dapat bertahannya organisasi apabila dapat melakukan setiap perubahan. Perubahan keadaan selalu harus dicermati karena efektifnya suatu organisasi dapat dikatakan efektif apabila tergantung pada sejauhmana Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Serta sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan mengingat begitu pentingnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan yang bergerak cepat, maka Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak hendaknya tetap dapat mengakomodir berbagai macam perubahan yang terjadi yang berhubungan secara langsung terhadap kinerja ASN pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Namun demikian, menimbulkan kondisi yang lebih baik tidak semua disebabkan oleh perubahan yang terjadi, sehingga perlu diupayakan perubahan agar perubahan tersebut selalu diarahkan diarahkan kepada yang lebih baik.

Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak berkenaan dengan perubahan budaya organisasi hendaknya melakukan sosialisasi untuk mengurangi ketidakberpahaman dan gejolak yang mungkin terjadi. Sebelum keputusan perubahan dibuat dapat dilakukan jauh lebih dahulu upaya sosialisasi. Sosialisasi diatas berkaitan dengan, sesuatu yang penting yang pertama harus oleh para pemimpin yang lakukan adalah budaya yang sekarang ada dapat diaudit, setelah realisasi modernisasi dapat memulai mengidentifikasi tantangan strategis yang akan dihadapi organisasi. Pentingnya identifikasi ini bagi pembentukan sistem nilai dan norma perilaku karena identifikasi ini akan menjadi prasyarat. Sebelum ditetapkannya budaya organisasi nantinya supaya lebih cocok dengan lingkungan yang baru maka perlunya melakukan audit budaya, dan selanjutnya akan diakhiri pelaksanaan sosialisasi budaya organisasi yang baru kepada semua anggota organisasi. Semua perubahan pada dasarnya adalah sesuatu yang dilakukan Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak yang diarahkan untuk meningkatkan keefektifitasan organisasi yang mempunyai arah untuk mengusahakan perbaikan dari kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Dalam perubahan tidaklah hanya memilih dari aspek struktural maupun kultural saja dari variabel yang harus diubah, namun kedua aspek tersebut dikelola bersama-sama untuk mendapatkan hasil yang optimal. Namun dalam prakteknya bahwa para pembuat keputusan selalu cenderung hanya melihat perubahan yang terstruktur karena hasil perubahannya lebih dapat diketahui secara langsung, sedangkan perubahan kultural yang sering diabaikan disebabkan hasil perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Keberhasilan dalam mengelola perubahan budaya organisasi pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak hendaknya diarahkan pada penambahan kemampuan dalam mencapai peluang dan tantangan. Dengan pengertian bahwa perubahan budaya organisasi lebih diarahkan untuk perilaku manusia dapat berubah dan dapat berproses, mengakibatkan lebih efektifnya yang dilakukan terhadap perubahan dalam organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif untuk mengupayakan pencapaian kinerja yang baik. Dampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan bahwa ASN berkinerja pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak akan didapatkan oleh kekuatan perubahan budaya organisasi, oleh karena itu perlunya budaya organisasi terhadap organisasi organisasi yang kuat dan selalu dikembangkan. Perilaku karyawan ditunjukkan melalui budaya yang kuat tercermin pada nilai-nilai organisasi yang besar. Semakin kuat budaya organisasi maka semakin besar nilai-nilai organisasi yang dapat diterima ASN, sehingga dampaknya semakin tampak pada perilaku ASN pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Sehingga, yang diperlukan oleh setiap organisasi agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan memerlukan budaya organisasi yang kuat.

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas pada bagian analisis penelitian yang berhubungan dengan dampak modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak (Studi Kasus: Bidang Pelayanan dan Pengembangan Pajak Daerah dan Bidang Pengawasan dan Penagihan Pajak Daerah), maka pada bagian ini akan dikemukakan bagaimana dampak dari modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak.

Dalam kaitannya dengan modal insani dan perubahan budaya organisasi bahwa dari hasil analisis baik secara parsial maupun secara simultan berdampak terhadap kinerja sumber daya manusia pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Dampak ini tentunya akan berdampak terhadap kemampuan sumber daya manusia selaku Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, dampak yang diharapkan tentunya akan terjadi signifikansi terhadap capaian kinerja sumber daya manusia pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Capaian kinerja yang ditetapkan oleh Badan Keuangan tentunya juga tidak akan terlepas dari bagaimana manajemen melakukan pengembangan Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak.

Guna mendukung arah pengembangan Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak sebaiknya diikuti adanya perubahan pada pemberdayaan modal insani dan budaya organisasi yang harus berbenah dan berubah mengikuti perkembangan tuntutan *stakeholder* dan masyarakat. Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak semestinya di rancang dan desain sesuai dengan tupoksinya (tugas pokok dan fungsi) secara nyata dengan cara melakukan restrukturisasi organisasi, karena ternyata selama ini pelaksanaan Tupoksi pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak kurang sesuai dengan fakta dilapangan karena banyak terjadi *overlapping* pada

satu bidang dan pelaksanaan Tupoksi yang tidak jelas. Restrukturisasi pada dasarnya merupakan pembenahan atau perombakan mendasar terhadap seluruh mata rantai organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan kinerja yang di dasarkan pada kekuatan modal insani dan adanya perubahan budaya organisasi. Adanya perubahan organisasi ini secara otomatis akan membawa konsekuensi bagi para Aparatur Sipil Negara khususnya pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak untuk menyesuaikan dan berkompetisi dalam meningkatkan kemampuannya di dalam memberikan pelayanan prima.

Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak sebagai subyek dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia selaku Aparatur Sipil Negara, modal insani (*human capital*) selayaknya dinilai pada beberapa sisi, penekanannya pada kompetensi inti (*core competence*), kapabilitas (*capability*), dan proses pembelajarannya (*learning proces*). Untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas para Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan seperti pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*capability*), ketrampilan (*skill*), sikap (*attitudes*), perilaku dan etika (*behavior and ethics*), serta kebiasaan (*habit*). Selain itu dapat pula dilakukan melalui pembinaan karir. Dalam pembinaan karir Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak perlu diatur sistem pembinaan yang jelas, baik dalam hal kepangkatan, jabatan, pematangan tugas, pelatihan, maupun pendidikan. Disamping itu setiap personil Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak harus mengetahui secara jelas tentang pola karier (*career path*) yang akan ditempuhnya, oleh karena itu setiap Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak hendaknya punya sistem pola karier yang jelas. Pentingnya pengembangan Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak di samping merupakan amanat Undang-Undang, juga didasarkan pada banyaknya persepsi yang mengatakan bahwa kualitas birokrasi/ASN adalah sangat rendah, korup, tidak profesional, kinerja rendah, dan lain-lain.

Dari sisi kualitas Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, kondisi Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak harus terus dapat ditingkatkan. Oleh karena itu melaksanakan program pengembangan Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak yang terencana secara baik dan benar adalah merupakan program besar guna meningkatkan profesionalisme dan kualitas Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak di masa yang akan datang. Dengan menerapkan pola dan strategi pengembangan Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak yang baik, diharapkan akan mampu menjalankan roda pemerintahan ke arah tujuan nasional secara terprogram dan terencana.

Pengembangan kualitas Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak hendaknya dilakukan secara *learning process* yaitu dengan sebuah dukungan sistem pembelajaran yang baik sesuai dengan perkembangan IPTEK dan lingkungan strategis yang terus mengalami perubahan. Proses pembelajaran ini terus menerus dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak yang dikelola oleh para pimpinan birokrasi yang kapabel, sehingga secara otomatis nantinya para Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak akan dapat selalu menyesuaikan dan mengikuti dengan sendirinya karena adanya dorongan dari individu Aparatur Sipil Negara untuk maju. Di samping dilaksanakan secara terus-menerus, metode yang baik dalam pengembangan Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak ini dilakukan melalui *mutual learning process* di antara para Aparatur Sipil Negara dan masyarakat sipil. Proses pembelajaran pada hakikatnya merupakan proses reformasi birokrasi yang sudah lama didengungkan, supaya aparatur Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak selalu tanggap terhadap tugas utamanya sebagai pelayan publik yang harus dilaksanakan secara profesional.

Peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak dapat dilakukan dengan cara: 1) Memberikan pembinaan terhadap disiplin, moral, dan etika. Pembinaan ini dapat dilakukan seperti menerapkan peraturan kantor atau tata tertib, misal masuk dan pulang kerja ditentukan dengan jam, berbuat sopan santun, tidak boleh berbuat amoral, dan lain sebagainya; 2) Melakukan penilaian kinerja (bukan melalui penilaian SKP) secara terprogram persemester atau pertaun. Penilaian ini dilaksanakan lebih pada melihat output kerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak atas apa yang dihasilkan selama kurun waktu tertentu atau *outcome* manfaat yang dihasilkan; 3) Memberikan diklat teknis sesuai dengan kompetensi pekerjaannya. Pelaksanaan diklat teknis didesain sesuai dengan kebutuhan pekerjaan seorang ASN; 4) Memberdayakan ASN terutama bagi yang mempunyai potensi. Pemberdayaan ini lebih difokuskan pada bagaimana memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada PNS, untuk menekuni bidang yang sesuai dengan kompetensinya dan mendorong kepada PNS untuk selalu maju dan terus berkembang.

Berkenaan dengan perubahan budaya organisasi pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, maka budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi Aparatur Sipil Negara pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya.

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak, begitu pula halnya dengan budaya organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, maka Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak hendaknya tetap dapat mengakomodir berbagai macam perubahan yang terjadi yang berhubungan secara langsung terhadap kinerja ASN pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Namun demikian, perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga perlu diupayakan agar perubahan tersebut diarahkan ke arah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi yang sebelumnya.

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian, dalam prakteknya para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan budaya organisasi pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, hendaknya mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan budaya organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel dalam upaya pencapaian kinerja yang baik.

Kekuatan perubahan budaya organisasi memberikan dampak terhadap kinerja ASN pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak dan kinerja organisasi secara keseluruhan, oleh karena itu organisasi perlu budaya organisasi yang kuat harus ditumbuhkan. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan. Semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima ASN, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak dampaknya pada perilaku ASN pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 4. Kesimpulan & Saran

### 4.1. Kesimpulan

Modal insani dan perubahan budaya organisasi terhadap kinerja responden pada BKD Kota Pontianak secara parsial mempunyai dampak signifikan pada kinerja responden pada BKD Kota Pontianak, khususnya pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan. Secara simultan modal insani dan perubahan budaya organisasi memberikan dampak yang sangat signifikan pada kinerja responden pada BKD Kota Pontianak.

Saran yang disampaikan dari kesimpulan diatas ialah hendaknya BKD Kota Pontianak dapat menjaga aset yakni sumber daya manusia dalam bentuk modal insani (*human capital*) dan menempatkannya sesuai dengan kapasitas, kapabilitas dan kompetensi dari setiap Sumber daya Manusia yang ada di BKD Kota Pontianak, khususnya pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan. Hendaknya BKD Kota Pontianak dapat membangun dan menciptakan budaya organisasi yang lebih baik lagi sehingga berdampak lebih nyata, hal ini dapat dilakukan dengan cara menciptakan keyakinan dari setiap pegawai melalui budaya organisasi yang dapat membentuk kebersamaan dan kepribadian yang lebih baik bagi setiap pegawai yang ada pada BKD Kota Pontianak, khususnya pada Bidang Pelayanan dan Bidang Pengawasan.

### 4.2. Rekomendasi

Perlu dilakukan kajian dan analisa kompetensi ASN pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak, salah satunya adalah melalui dasar pendidikannya sehingga penempatannya dengan memberdayakan ASN dan mengutamakan ASN yang memiliki potensi serta difokuskan kepada ASN yang selalu maju dan berkembang sesuai dengan kompetensi dan kapabilitasnya, terkoneksi dengan rekomendasi antar budaya, SDM dan kinerja

Perlu dilakukan edukasi dengan terlebih dahulu menyusun analisa kebutuhan pembelajaran dan sosialisasi kepada wajib pajak tentang hal-hal yang berhubungan dengan kewajiban dan hak wajib pajak, sehingga dapat

membantu pencapaian target penerimaan pajak yang ditetapkan Pemerintah Kota Pontianak melalui Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Perlu dilakukan sebuah perubahan kebiasaan kerja melalui budaya yang hanya bersifat rutinitas menjadi sebuah budaya yang bersifat produktivitas fleksibel dan senantiasa dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

### Daftar Pustaka

- Akob, M. (2018). Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Paradigma Polistaat*, 1(1): 80-101.
- Fatmawati, M., & Idris, S. (2012). Pengaruh Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai IAIN Arraniry Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syah Kuala* 1(1): 25-40.
- Fitz-enz, (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value Added of Employee Performance*, AMA-COM. American Management Association: New York.
- Herlina. (2018). Knowledge Transfer Dalam Konteks Spatial Creative Economy untuk Mengurangi Kemiskinan Perdesaan di Kabupaten Ciamis. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Galuh Ciamis*, 5(1):273-282.
- Irvan. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Kerja terhadap Kinerja PT. Harkat Abadi, *Jurnal Universitas Islam Kalimantan, Banjarmasin*. <http://eprints.uniska-bjm.ac.id>
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). *Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institution in Kenya*. <https://doi.org/10.1177/SAGE-JOURNAL-UPDATE-POLICY>.
- Khayinga, C M. Muate, S. 2018. Human Capital Development and Organizational Performance: Review & Critique of Literature and A Research Agenda. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(2): 144-153.
- Lukas, M. (2017). Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Barang Milik Daerah Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal EMBA*, 5(2):1921-1928.
- Megawe. (2020). Dampak Penerapan Remunerasi, Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Study pada Pegawai RSUP Prof DR. R.D. Kandou Manado). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI Unsrat)*, 7(1):150-166.
- Narsa. (2018). Inovasi Pelayanan: Telaah Literatur Perbandingan Sektor Privat dan Sektor Publik. *Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 3(2):46-62.
- Nikpour, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6 (2017): 65-72.
- Panggabean, F. Y. (2019). Kinerja Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota di Sumatera Utara Berdasarkan Opini Audit. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Study Akuntansi*, 5(2):151-159.
- Payoh, C. M. (2017). Analisis Kinerja Pendapatan dan Belanja Badan Keuangan Daerah Kota Tomohon. *Jurnal EMBA*, 5(2): 745-752.
- Pramudya, D. G. A. (2017). Pengaruh Anggaran Terhadap Pengelolaan Keuangan di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 7(1): 39-42.
- Purba, R., & Amrul, A. M. (2018). Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah, Transparansi Publik dan Aktivitas Pengendalian Terhadap Akuntabilitas Keuangan pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 18(2):140-152.
- Retnowati, H. (2014). Strategi Peningkatan Kinerja Nelayan Dalam Rantai Pasok Ikan Layur Melalui Pengembangan Modul Insani di Pelabuhan Ratu. <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalmpi>. 9(2):140-149.
- Samiran. (2019). Pengaruh Komunikasi Internal dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Grobogan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 47(16): 29-43.
- Sihite, M. (2018). Peran Kompetensi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang Berdaya Saing Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0: Suatu Tinjauan Konseptual. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4(2): 145-159.
- Umar, H. (2003). *Metoda Riset Perilaku Konsumen Jasa*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Kasmawati, Y. (2017). Human Capital dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis). *Journal of Applied Business and Economic*, 3(4): 265-280.