



**PERAN BAGIAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN DEMAK DALAM MENINGKATKAN BUDAYA
KERJA DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH
PEMERINTAH KABUPATEN DEMAK**

SKRIPSI

Untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Oleh:

CHANIF LUTFI

NIM: 3312415055

PROGRAM STUDI ILMU POLITIK

JURUSAN POLITIK DAN KEWARGANEGARAAN

FAKULTAS ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2020

PERSETUJUAN PEMBIMBING

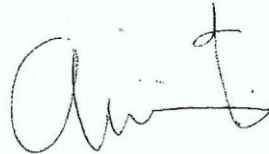
Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke Sidang Panitia

Ujian Skripsi Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Semarang Pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 15 Juli 2020

Pembimbing Skripsi I



Moh. Aris Munandar, S.Sos., MM.
NIP. 19720724200003101

Mengetahui,
Ketua Jurusan Politik dan Kewarganegaraan



Drs. Tijan, M.Si
NIP. 196211201987021001

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas

Ilmu Sosial, Universitas Negeri Semarang Pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 14 Oktober 2020

Penguji I



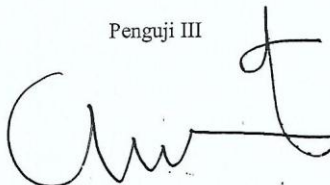
Martien Herna Susanti, S.Sos., M.Si.
NIP. 197303312005012001

Penguji II



Erisandi Arditama, S.I.P., M.A.
NIP.198705012018031001

Penguji III



Moh. Aris Munandar, S.Sos., MM.
NIP. 19720724200003101

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ilmu Sosial,



Dr. Moh. Salehatul Mustofa, M.A.
NIP. 196308021988031001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat dan temuan orang lain yang terdapat di dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 7 Juli 2020



Chanif Lutfi
NIM.3312415055

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

- “Hidup seperti di lautan kau tidak bisa mengatur ganasnya ombak dan badai akan tetapi kau bisa mengatur layar dan kemudi kapal untuk bisa melewatinya” .

–Billie Joe Armstrong–

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua saya, Bapak Sudarto dan Ibu Zaenab serta adik-adik saya, Safira Azzahra dan Ilham Fazal Atqiya yang selalu memberikan kasih, sayang dan dukungan penuh, motivasi dan pengorbanan serta tidak hentinya memberikan semangat dan doa.
2. Pembimbing saya Bapak Moh. Aris Munandar, S.Sos., MM. yang selalu sabar dalam membimbing saya untuk mengerjakan skripsi.
3. Geng The Karjan: Sukron, Gilang, Kaji, Syukrul, Milla, Zia, Nila, Ndudung, Farid dan kawan-kawan lain yang selalu memberikan semangat.
4. Penghuni Kos Habibie yang menjadi keluarga di perantauan.

5. Rekan-rekan seperjuangan Ilmu Politik yang telah menjadi penyemangat bagi saya.
6. Almamater UNNES.

SARI

Lutfi, Chanif. 2020. *Peran Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam Meningkatkan Nilai Budaya Kerja di Lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Demak*. Skripsi. Program Studi Ilmu Politik. Jurusan Politik dan Kewarganegaraan. Fakultas Ilmu Sosial. Universitas Negeri Semarang. Dosen pembimbing Moh. Aris Munandar S.Sos, MM,

Kata Kunci: Bagian Organisasi Sekda, Budaya Kerja, Peran Pemerintah.

Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak menjadi ujung tombak dalam peningkatan nilai budaya kerja pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak. Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengetahui budaya kerja yang diterapkan di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Demak; (2) Peran bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam hal meningkatkan nilai budaya kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yang menghasilkan data yang bersifat diskriptif. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dokumentasi, dan kepustakaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Budaya kerja yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak adalah profesional, akuntabel, semangat, tidak diskriminatif, dan integritas. (2) Peran dan upaya bagian Organisasi dalam meningkatkan nilai budaya kerja secara umum dibagi menjadi dua bagian besar. Pertama, sosialisasi dan internalisasi yang dilakukan petugas dari bagian organisasi membuat seminar dan workshop terkait kepegawaian untuk terbentuknya budaya kerja yang kuat. Kedua, dilakukan monitoring dan evaluasi yang dibalut dalam bentuk lomba yang bertajuk Gebyar Gelar Budaya Kerja.

Saran yang diajukan peneliti adalah: (1) Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam hal ini yakni bagian Organisasi perlu untuk menguatkan implementasi nilai budaya kerja "PASTI" yakni Profesional, Akuntabel, Semangat, Tidak Diskriminatif dan Integritas. Untuk mempertahankan nilai tinggi dari Ombudsman serta tetap menjadi rujukan nasional dalam hal budaya kerja. (2) Bagian Organisasi sebagai panitia utama kegiatan Gelar Budaya Kerja perlu menambah inovasi kegiatan kedepannya seperti inovasi dalam babak final yang bisa menggunakan seni musik ataupun teater dalam mempresentasikan budaya kerjanya agar semakin menarik dan kembali mendapatkan perhatian dari seluruh Indonesia serta membentuk tim yang lebih berintegritas dan kredibel dalam penilaian terhadap tiap-tiap Organisasi Perangkat Daerah yang ikut serta dalam kegiatan Gelar Budaya Kerja tahun depan.

ABSTRACT

Lutfi, Chanif. 2020. The Role of the Organization of the Demak Regional Secretariat in Increasing the Value of Work Culture in the Government of Demak's Regional Secretariat. Thesis. Political Science Study. Department of Politics and Citizenship. Faculty of Social Science. Universitas Negeri Semarang. Supervisor Moh. Aris Munandar S.Sos, MM,

Keywords: Regional Secretary Organization, Work Culture, Role of Government.

The Organization of Demak Regional Secretariat became spearhead in enhancing the work culture values of employees in Demak district government. This study aims to (1) Determine the work culture that is applied in the regional secretariat of the Demak Regency; (2) Knowing the efforts of Demak regional secretariat organization in terms of increasing the work culture value of employees in the Demak regional secretariat.

The research method used in this study is qualitative, which produces descriptive data. The type of data used is primary and secondary data. Data collection techniques using observation, interviews, documentation, and literature techniques.

The results of this study indicate that: (1) The work culture values that exist in Demak Regency regional secretariat include: Professional, Accountable, Spirit, Non-Discrimination, Integrity. (2) The role of the Organization section in increasing the value of work culture, in general, is divided into two major parts. The first is socialization and internalization where officials from the organizational section conduct seminars and workshops related to staffing to form a strong work culture. Then, the second one was carried out monitoring and evaluation wrapped in the form of a contest entitled Gebyar Holds Work Culture

Suggestions proposed by researchers are : (1) Demak district secretariat, in this case, the Organizational section needs to strengthen the implementation of the "PASTI" work culture values namely Professional, Accountable, Spiritual, Non-Discriminative and Integrity. To maintain the high value of the Ombudsman and remain a national reference in terms of work culture. (2) The Organization Section as the main committee of Work Culture Degree activities needs to add innovation in the future activities so that it will be more attractive and get more attention from all over Indonesia and form a team with more integrity and credibility in the evaluation of each Regional Apparatus Organization participating in the Degree activity Work Culture next year.

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik serta hidayah-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "*Peran Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak Dalam Meningkatkan Nilai Budaya Kerja di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak*". Penyelesaian skripsi ini dimaksudkan untuk melengkapi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ilmu Sosial pada Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang (UNNES). Alhamdulillah selama penyusunan skripsi, mendapat dorongan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fatkhur Rohman, M.Hum. Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Moh. Solehatul Mustofa, M.A., Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang.
3. Drs. Tijan , M.Si, Ketua Jurusan Politik dan Kewarganegaraan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang.
4. Moh. Aris Munandar S.Sos, MM, Ketua Prodi Ilmu Politik Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang.
5. Moh. Aris Munandar S.Sos, MM, Dosen pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan, memberikan petunjuk dan saran dalam penyusunan skripsi.
6. Dosen Politik dan Kewarganegaraan dan seluruh staf serta karyawan Jurusan Politik dan Kewarganegaraan.

7. Bapak Tri Edi Utomo, AP., M.Si, Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, selaku narasumber yang telah memberikan data dan informasi terkait penelitian ini.
8. Ibu Naning Prih H, S.IP, M.Si Kasubag Kelembagaan dan Analisis Jabatan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, yang telah memberikan data dan informasi dalam penelitian ini.
9. Ibu Sulistyawati, S.S Kasubag Ketatalaksanaan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, yang telah memberikan data dan informasi terkait penelitian ini.
10. Bapak Dony Prayogo Kasubag Kepegawaian dan Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Demak yang telah memberikan data dan informasi penelitian ini.
11. Ibu Dini Sudyanti, AP, staf bagian organisasisekda Kabupaten Demak, yang telah membantu dalam penelitian ini.
12. Bapak Suwandi staf bagian organisasi sekda Kabupaten Demak yang telah memberikan data dan informasi terkait penelitian ini.
13. Bapak dan Ibu saya yang selalu mendukung dan mendoakan saya hingga samapai saat ini.
14. Seluruh teman-teman Ilmu Politik yang saya cintai.

Semarang, 6 Juli 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
SARI	vii
ABSTRACT	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR BAGAN	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
1. Manfaat Teoritis	6
2. Manfaat Praktis	6
E. Batasan Istilah	7
1. Peran.....	8
2. Upaya.....	8
3. Bagian Organisasi Sekda Kabupaten Demak.....	9
4. Budaya Kerja.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Peran dan Upaya Secara Kelembagaan dalam Suatu Organisasi	11
B. Budaya Organisasi.....	12
C. Budaya Kerja.....	27
D. Budaya Kerja Organisasi.....	28
E. Budaya Kerja di Bagian Organisasi Setda Kabupaten Demak ...	29
F. Level Budaya Organisasi	30
G. Indikator Pengembangan Budaya Kerja Menurut Kemendagri ..	31
H. Studi Aktor dalam Peran dan Upaya secara Kelembagaan	34
I. Kajian Penelitian yang Relevan	38
J. Kerangka Berpikir.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
A. Latar Penelitian	43

B.	Fokus Penelitian	44
C.	Sumber Data	45
D.	Metode Pengumpulan Data	46
1.	Observasi	46
2.	Wawancara	47
3.	Dokumentasi	48
E.	Uji Validitas Data	48
F.	Metode Analisis Data	49
G.	Prosedur Penelitian	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		53
A.	Gambaran Umum Kabupaten Demak	53
1.	Letak Geografis Kabupaten Demak	53
B.	Gambaran Umum Setda Demak dan Bagian Organisasi	55
1.	Profil Sekretariat Daerah	55
2.	Tujuan	57
3.	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	59
C.	Hasil Penelitian	63
1.	Budaya Kerja di Setda Kabupaten Demak	63
2.	Pentingnya Budaya Kerja di Lingkungan Pemkab Demak	66
3.	Peran Bagian Organisasi dalam Peningkatan Budaya Kerja	68
4.	Kendala dalam Meningkatkan Budaya Kerja	76
D.	Pembahasan	80
1.	Peran dan Upaya Bagian Organisasi Sekretariat Daerah dalam Meningkatkan Budaya Kerja di Lingkungan Pemkab Demak	80
BAB V PENUTUP		88
A.	Simpulan	88
B.	Saran	89
DAFTAR PUSTAKA		90
LAMPIRAN		92

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Karakteristik Aktor dalam Konteks Kebijakan.....	39
Tabel 4.1. Jumlah Desa/Kelurahan dan Luas.....	54

DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1. Kerangka Berpikir.....	42
-----------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peta Administratif Kab. Demak 53

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian.....	92
Lampiran 2. Instrumen Penelitian	94
Lampiran 3. Daftar Narasumber	100
Lampiran 4. Hasil Wawancara	101
Lampiran 5. Dokumentasi.....	122
Lampiran 6. Peraturan Perundang-undangan.....	128

BAB 1

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Faktor keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dalam melaksanakan pembangunan nasional adalah peran pegawai negeri sipil sebagai aparatur pemerintah. Faktor sumber daya manusia masih sangat diperlukan, dalam hal ini adalah aparatur pemerintah meskipun perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat di zaman sekarang, dikarenakan secanggih apapun teknologinya tidak akan bisa berguna jika tidak diikuti dengan kemampuan sumber daya manusia yang benar-benar memadai. Aparatur pemerintah merupakan faktor penting terciptanya pemerintahan yang sesuai dengan peraturan dan sebagai otak pelaksana pembangunan nasional yang berkaitan langsung dengan tujuan dan cita-cita nasional. Dalam mencapai hal-hal tersebut diperlukan kesetiaan dan ketaatan aparatur pemerintah yang menjadi abdi masyarakat terhadap Pancasila, UUD 1945, Masyarakat serta bertanggungjawab serta ikhlas terhadap tugasnya.

Pemerintah daerah berupaya meningkatkan kualitasnya dalam pelayanan publik terhadap masyarakat terus dilakukan oleh pemerintah daerah. Adanya Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan ditunjang oleh Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, menyatakan bahwa dalam pelaporan keuangan perlu disertakan informasi tentang kinerja instansi tersebut, prestasi yang dicapai oleh pengguna anggaran sehubungan dengan anggaran yang telah digunakan pemerintah daerah juga harus melaksanakan standar pelayanan minimum, oleh itu

pelayanan terhadap masyarakat yang harus dilakukan secara optimal dan diperlukan kesinambungan antara pemerintah daerah, legislatif, masyarakat serta pihak-pihak yang terkait lainnya.

Penilaian kinerja pada organisasi publik sangatlah penting untuk dilakukan, agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja sebuah organisasi publik dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat, karena pada dasarnya orientasi organisasi publik bukan untuk mencari laba (*profit oriented*), tetapi lebih mengutamakan pelayanan publik (*service public oriented*). Selain itu penilaian kinerja pada organisasi publik digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pada periode yang lalu, untuk digunakan sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan selanjutnya (Srimindarti, 2004:17).

Agar kegiatan setiap orang dapat bekerja sama dengan optimal, pada tiap-tiap organisasi baik yang berbentuk swasta ataupun organisasi resmi pemerintah. Dalam tujuannya mencapai tujuan yang berhasil dan berdayaguna, memerlukan adanya pembagian tugas, pelimpahan wewenang, rincian tugas akhir individu yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu diperlukan elit-elit atau pimpinan yang bisa mengakomodir dan mengarahkan kelompok-kelompok orang yang tergabung di organisasi tersebut.

Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), dalam penjelasan umum menyatakan bahwa aparatur sipil negara disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Publik atau masyarakat menjadi prioritas utama bagi

aparatur pemerintah dengan memberikan pelayanan atas administrasi, barang dan jasa serta bentuk pelayanan lainnya. Fungsi lain dari aparatur pemerintah adalah tentu saja menjalankan roda pemerintahan agar tetap berjalan baik secara eksternal maupun di internal aparatur pemerintah seperti pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Selain itu juga perlu menjadi ujung tombak dalam pembangunan sosial dan ekonomi yang ditujukan demi kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.

Sekretariat Daerah adalah organisasi pemerintahan yang perannya cukup vital dalam penyelenggaraan pemerintahan tingkat daerah. Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menjelaskan bahwa pemerintah daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Kepala daerah dibantu oleh perangkat daerah yang terdiri dari unsur staf, unsur pelaksana, dan unsur penunjang. Sekretariat Daerah sebagai salah satu unsur staf memiliki kedudukan yang strategis karena bertugas membantu bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerahserta pelayanan administratif. Oleh karena itu dalam upaya pencapaian keberhasilan pelaksanaan tugas, Sekretariat Daerah perlu didukung dengan perencanaan yang baik sesuai dengan visi dan misi daerah yang dijabarkan dalam kerangka tugas dan fungsi perangkat daerah. Penjabaran tersebut tercermin dalam rumusan tujuan dan sasaran Renstra Sekretariat Daerah (Renstra) beserta indikator kinerja sarannya yang dituangkan dalam perencanaan jangka menengah perangkat daerah sebagai Renstra perangkat

daerah. Untuk tujuan tersebut diperlukan nilai-nilai budaya kerja kepegawaian yang kuat, agar tercipta iklim yang sehat antar pegawai sehingga dapat menjalankan fungsinya masing-masing demi terciptanya pelayanan internal aparatur sipil negara pelayanan eksternal kepada masyarakat demi kelancaran pembangunan daerah yang optimal baik pembangunan infrastruktur maupun pembangunan sosial di masyarakat.

Pemerintah Kabupaten Demak dalam hal ini Sekretariat Daerah telah menyelenggarakan acara level nasional yakni “Gebyar Gelar Budaya Kerja dan Pesona Wisata Kabupaten Demak” yang merupakan puncak acara, monitoring dan evaluasi pelaksanaan budaya kerja seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Selain akan memamerkan budaya kerja ASN di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak, juga akan menampilkan hasil budaya benda dan non benda yang ada di Kabupaten Demak, stan Usaha Mikro Kecil Menengah UMKM serta pesona wisata alam, budaya dan religi yang terkenal di Kabupaten Demak seperti yang dilansir dalam <http://mediajateng.net/demak-gelar-event-nasional-gebyar-gelar-budaya-kerja-dan-pesona-wisata/> (diakses 25 september2019)

Budaya kerja menurut Hatalea, dkk (2014:6), adalah suatu sikap mental yang selalu mencari perbaikan atau penyempurnaan berdasarkan apa yang telah dicapai ditunjang dengan cara-cara yang baru serta dengan keyakinan akan memperoleh kemajuan dalam pekerjaannya. Sekretariat Daerah Kabupaten Demak adalah salah satu organisasi pemerintah daerah yang cukup konsisten dalam penguatan nilai-nilai budaya kerja yang dikordinasikan oleh bagian oraganisasi yang merupakan salah satu OPD di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

Bagian organisasi dan kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Demak menjadi ujung tombak dalam peningkatan nilai budaya kerja pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak karena memang mempunyai sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur, oleh karena itu, nilai-nilai budaya kerja yang sudah ada akan terus dikuatkan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Demak melalui bagian organisasi dan kepegawaian terkhusus sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur. Hal tersebut menjadi nyata karena Kabupaten Demak mendapatkan apresiasi dalam hal pengembangan budaya kerja oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi seperti yang dilansir dalam <https://www.menpan.go.id/site/cerita-sukses-rb/membentuk-pegawai-akhlakul-karimah> (diakses 27 September 2020) serta apresiasi terkait penyelenggaraan kegiatan “Gebyar Gelar Budaya Kerja” seperti yang dilansir dalam <https://jateng.tribunnews.com/2018/10/25/kementerian-panrb-apresiasi-gelaran-budaya-kerja-dan-pesona-wisata-kabupaten-demak> (diakses 27 september 2020), serta Kabupaten Demak mendapatkan nilai tinggi dan berada di zona hijau penilaian dari Ombudsman dalam hal pelayanan publik.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diambil adalah:

Bagaimana peran dan upaya bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam meningkatkan budaya kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui upaya bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam hal meningkatkan budaya kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan di Indonesia dan ikut membantu memperkaya wawasan keilmuan dalam bidang organisasi dan birokrasi khususnya dalam peningkatan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti.

- 1) Melalui penelitian ini, diharapkan untuk dapat menerapkan ilmu yang diperoleh di mata kuliah organisasi.

- 2) Peneliti mengetahui penerapan budaya kerja di Kabupaten Demak.
 - 3) Peneliti dapat mengetahui faktor-faktor penghambat dari penerapan budaya kerja di Setda Kabupaten Demak.
- b. Bagi Jurusan Politik dan Kewarganegaraan
- 1) Dapat menjadi sumber referensi penelitian selanjutnya.
 - 2) Dapat memberikan informasi dan pengetahuan bagaimana penerapan budaya kerja di lingkungan pemerintahan Setda Kabupaten Demak
- c. Bagi masyarakat
- 1) Masyarakat dapat mengetahui budaya kerja yang baik dan sehat dari pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten tentu saja akan memberikan dampak yang bagus bagi pelayanan terhadap masyarakat.
- d. Bagi Institusi
- 1) Diharapkan dari penelitian ini institusi pemerintah akan mempunyai standar dan kualitas pelayanan yang tinggi jika nilai budaya kerja diupayakan dan ditingkatkan semaksimal mungkin.

E. Batasan Istilah

Dalam penelitian ini dijelaskan beberapa istilah yang berkaitan dengan judul penelitian. Untuk menghindari kesalahan penafsiran dalam judul ini maka perlu diberikan penegasan yang jelas mengenai istilah-istilah kunci dalam

rumusan masalah, dengan begitu diharapkan tidak terjadi kesalahan persepsi sehingga penelitian ini menjadi lebih terarah.

1. Peran

Peranan adalah aspek dinamis dari suatu kedudukan. Apabila orang akan melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya maka hal itu berarti dia sedang menjalankan suatu peran. Keduanya tergantung satu dengan yang lainnya sebab itu tak dapat dipisahkan. Setiap individu memiliki macam-macam peranan yang berasal dari pola-pola sosialisasi di kehidupannya. Sedangkan menurut Suhardono (2010:50) peran dalam ilmu sosial berarti suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam struktur sosial tertentu. Dengan menduduki jabatan tertentu, seseorang dapat menjalankan fungsinya karena posisi yang didudukinya tersebut.

Dalam hal ini, akan dikaji peran dari bagian organisasisekretariat daerah Kabupaten Demak dalam usahanya meningkatkan nilai budaya kerja di lingkungan pemerintah kabupaten demak dengan program-programnya selama setahun masa anggaran.

2. Upaya

Menurut kamus Etimologi kata Upaya mempunyai arti yaitu pendekatan atau didekati untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan di sumber lain menjelaskan jika pengertian upaya adalah suatu usaha, akal atau ikhtiar untuk mencapai suatu maksud dan tujuan, memecahkan permasalahan dan menemukan solusi.

3. Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak

Bagian organisasi adalah salah satu bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dibawah arahan dari asisten administrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Berdasarkan RENSTRA Sekretariat Daerah Kabupaten Demak Tahun 2016–2021, tugas dan fungsi bagian organisasi membantu asisten administrasi dalam menyiapkan perumusan kebijakan teknis, pengoordinasian, pembinaan, pengendalian, pelaksanaan dan pengelolaan kegiatan di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan, serta kepegawaian dan kinerja aparatur. Untuk melaksanakan tugas tersebut bagian organisasi menyelenggarakan fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan, serta kepegawaian dan kinerja aparatur;
- b. pengoordinasian pelaksanaan tugas di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan, serta kepegawaian dan kinerja aparatur;
- c. pembinaan administrasi penyelenggaraan kegiatan di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan serta kepegawaian dan kinerja aparatur;
- d. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan serta kepegawaian dan kinerja aparatur.

- e. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4. Budaya Kerja

Budaya kerja menurut Hadari Nawawi (2003:65) adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi. Budaya kerja adalah sekumpulan pola perilaku yang ada pada keseluruhan diri disetiap orang atau individu dalam sebuah organisasi atau di sebuah lingkungan kerja. Peningkatan nilai budaya kerja juga berarti meningkatkan sisi-sisi positif serta pembiasaan dalam hal pola perilaku ke bentuk baru yang lebih baik. Kemudian, budaya kerja dalam satu organisasi dengan organisasi lainnya tidaklah sama dikarenakan setiap organisasi mempunyai cerminan landasan sikap dan perilaku yang berbeda-beda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan menjadi bermanfaat dikarenakan sumbang sarang, kritik dan pendapat di organisasi yang dibutuhkan oleh setiap anggota untuk memajukan organisasi tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Peran dan Upaya Secara Kelembagaan dalam Suatu Organisasi

Teori peran merupakan sebuah teori yang digunakan dalam dunia sosiologi, antropologi dan psikologi yang merupakan perpaduan dari berbagai disiplin ilmu, teori dan orientasi. Teori peran menjelaskan tentang istilah “peran” yang biasa dipakai dalam kesenian teater atau drama, dimana seorang tokoh dalam drama atau teater tersebut bermain dalam posisinya sebagai tokoh yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam perannya, ia diharapkan untuk memainkan perannya sesuai naskah dengan ditambah sedikit improvisasi. Posisi seorang aktor dalam teater bisa dianalogikan dengan posisi seseorang dalam masyarakat atau di sebuah organisasi. Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa teori peran merupakan sebuah teori yang menjelaskan tentang posisi dan perilaku seseorang yang diharapkan dapat beaur dan tidak berdiri sendiri, serta selalu bisa berkaitan dengan orang-orang lain di sekitarnya atau di dalam organisasinya. Pelaku peran menjadi sadar akan struktur sosial dimana ia berada, oleh karena itu sang aktor yang berperan tersebut berusaha untuk selalu dapat diandalkan dan diberi harapan oleh aktor-aktor lain supaya untuk tidak melenceng dari skenario atau tujuan dalam organsasi dalam gal ini organisasi kelembagaan.

Menurut kamus Etismologi kata Upaya mempunyai arti yaitu pendekatan atau didekati untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan di sumber lain menjelaskan jika pengertian upaya adalah suatu usaha, akal atau ikhtiar untuk

mencapai suatu maksud dan tujuan, memecahkan permasalahan dan menemukan solusi. Dalam hal ini upaya yang dimaksud adalah usaha dalam meningkatkan budaya kerja.

Dalam teori upaya dan peran yang telah disebutkan diatas, keterkaitannya dalam kelembagaan merupakan dua hal yang sangat berkaitan erat demi kelancaran penyelenggaraan pemerintahan di lembaga tertentu. Dalam pelaksanaannya, organisasi kelembagaan harus memahami perannya serta posisinya dalam pemerintahan sehingga tidak mengganggu posisi dan peran lembaga lain ataupun tidak menyebabkan tersendatnya lembaga pemerintahan. Dalam menempatkan peran dan posisinya di dalam pemerintahan, organisasi kelembagaan harus memiliki upaya yang keras saat menjalankan perannya. Upaya organisasi kelembagaan merupakan kebijakan-kebijakan yang disusun dan diterapkan untuk memastikan tujuan organisasi kelembagaan tersebut tetap pada arahnya dan tentu saja sesuai dengan porsi atau peran organisasi kelembagaan tersebut.

B. Budaya Organisasi

Intensitas kajian terhadap budaya organisasi mempunyai perbedaan dari satu ahli dengan ahli yang lain. Hal tersebut terjadi karena terpengaruh oleh sudut pandang atau aliran-aliran dalam teori organisasi,

Budaya organisasi menurut perspektif Hatch (dalam Umam, 2012:95) membahas sudut pandang *symbolic interpretative*, sedangkan menurut Shafritz

dan Ott, budaya organisasi secara khusus membahas perspektif *organizational culture and sense making* dan perspektif *organizational culture reform movements*. Mereka memiliki kesamaan pada penamaan perspektif awal sebagai perspektif klasik dan pada perspektif akhir, yaitu postmodern.

Brown (dalam Umam, 2012:95-96) mengajukan empat aliran teori organisasi dan pengaruh tiap-tiap aliran ini terhadap perkembangan budaya organisasi, yakni aliran *human relation*, *modern structural theory*, *system theory*, dan *power and politics*.

- 1) Aliran *human relation* dipelopori Chris Argyris dan Warren Bennis pada 1950-an dan 1960-an. Aliran ini menekankan bahwa organisasi eksis untuk melayani kebutuhan manusia. Sumbangan aliran ini kepada teori organisasi, khususnya terhadap budaya organisasi adalah tentang pengkajian konsep *belief*, *values* dan *attitude* yang turut mempertajam perspektif budaya.
- 2) Aliran *modern structural theory* yang dipelopori Lawrence dan Lorsch pada tahun 1960-an menekankan pada organisasi yang rasional, berorientasi padatujuan dan bersifat mekanistik, isu utamanya adalah wewenang dan hierarki pada struktur organisasi. Aliran ini menekankan pada konsep-konsep diferensiasi dan integrasi yang di dalamnya para teoritis budaya terlibat, tetapi aliran ini hanya

mempunyai pengaruh minimal terhadap perkembangan perspektif budaya.

- 3) Aliran *system theory* diperkuat oleh Katz dan Khan pada tahun 1996 mengatakan bahwa cara terbaik mempelajari organisasi adalah dengan sistem interdependensi yang mengaitkan input, output dan *feedback*.
- 4) Aliran *Power politics* dimulaipada tahun 1970-an oleh Pfeffer, bahwa organisasi adalah kompleksitas individu dan koalisi yang berbeda dan saling berseteru dalam nilai, kepentingan dan lain-lain. Memiliki perspektif budaya bahwa adakalanya bertindak irasional dan bahwa tujuan timbul melalui negosiasi dan pengaruh terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Peter dan Waterman (dalam Umam, 2012:97) mengatakan, bahwa dalam pengertian organisasi, budaya atau *shared values* adalah cerita-cerita, mitos, legenda yang muncul dan menjadi sangat penting dalam kehidupan suatu organisasi. Tanpa pengecualian, dominasi dan koherensi budaya telah membuktikan sebagai kualitas pokok tersendiri. Semakin kuat suatu budaya organisasi, dan semakin diarahkan ke tempat pemasaran, semakin kurang kebutuhan kebijakan, bagan organisasi, dan aturan serta prosedur yang terperinci.

Budaya organisasi adalah sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma untuk menjadi pedoman terhadap tingkah laku anggota

organisasi agar dapat mengatasi masalah yang telah terjadi baik secara eksternal maupun internal (Mangkunegara, 2005: 113). Budaya organisasi selalu berkaitan dengan nilai-nilai dan standar sosial serta bentuk hubungan dengan antara organisasi dan individu. Dengan adanya suatu budaya dalam organisasi memberikan fungsi sebagai pengikat untuk sebuah keberhasilan organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai atau norma yang dijadikan sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan suatu organisasi (Tisnawati dan Saefullah, 2005: 71).

Budaya organisasi (*organization culture*) merupakan kegiatan yang berkaitan dengan membagikan nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari identitas suatu perusahaan. Budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan yang dibagikan dan diterima secara personal serta dijadikan pegangan oleh suatu kelompok agar dapat menyesuaikan dengan lingkungan yang beragam. Pengertian ini berkaitan dengan karakteristik budaya organisasi yaitu: budaya organisasi diberikan kepada pegawai baru melalui proses sosialisasi, budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku, dan budaya organisasi bekerja pada level yang berbeda (Kretner dan Kinichi, 2014).

Setelah memahami perspektif budaya organisasi sebagaimana kajian dari berbagai ahli, untuk lebih memahami budaya organisasi,

Andreas Lako dalam (Umam, 2012:99) menghimpun beberapa pengertian budaya organisasi dari berbagai ahli, sebagai berikut.

1. Luthans (dalam Umam, 2012:9) mengemukakan, “Budaya organisasi merupakan norma dan nilai-nilai yang mengarahkan seseorang pada perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya agar diterima oleh lingkungannya.
2. Sarplin (dalam Umam, 2012:10) mengatakan, “Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”.
3. Robbins (dalam Umam, 2012:10) mengatakan, “Budaya organisasi sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan. Kemudian sebagai sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama adalah seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.” Robbins memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi, yakni:
 - 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko;
 - 2) Perhatian terhadap detail;
 - 3) Berorientasi kepada hasil;
 - 4) Berorientasi kepada manusia;
 - 5) Berorientasi kepada tim;
 - 6) Agresivitas;

7) Stabilitas.

Berdasarkan pengertian-pengertian dari beberapa ahli diatas, secara umum, budaya organisasi mempunyai dua sifat, yakni budaya organisasi yang bersifat kasat mata, jelas terlihat, yang berupalogo, seragam dan sebagainya dan budaya organisasi yang tidak terlihat berupa prinsip, nilai, norma, aturan, perilaku yang ditaati dan dipahami oleh anggota organisasi. Dua sifat tersebut sebagai identitas dari organisasi sehingga orang yang tidak ada di dalam organisasi akan mudah mengenali organisasi tersebut karena terdapat ciri-ciri yang relatif berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Dapat disimpulkan dari definisi-definisi diatas jika budaya organisasi adalah salah satu aset atau sumber daya yang membuat organisasi tidak statis dan memiliki karakteristik dan keunikan baik yang terlihat/kasat mata maupun tidak terlihat seperti, prinsip, nilai, norma, dan komitmen yang bisa menambah efisiensi dan efektivitas dalam organisasi ataupun anggotanya.

Ulasan dan kajian terhadap pengertian organisasi juga menguatkan peran dari budaya organisasi sebagai acuan untuk menentukan akan dibawa kemana arah dari organisasi, mengatur seperti apa tindakan yang boleh atau tidak boleh dilakukan, merancang dan mengalokasikan sumber daya baik sumber daya manusia, teknologi ataupun uang dan sebagai alat untuk menghadapi permasalahan dan peluang yang akan datang dari lingkungan organisasi terutama yang bersumber dari nilai-nilai dasar

organisasi. Kajian budaya organisasi dapat disimpulkan terdapat unsur atau elemen budaya seperti yang dirangkum oleh Umam (2012:103), sebagai berikut.

- 1) Lingkungan organisasi, meliputi lingkungan internal dan eksternal.
- 2) Karakteristik organisasi yang nampak (kasat mata) atau yang tidak nampak;
- 3) Jaringan kultural, jaringan komunikasi dalam organisasi sebagai alat untuk menyebarkan nilai-nilai organisasi.
- 4) Kepahlawanan, untuk mengajak anggota mengikuti budaya-budaya organisasi yang dicontohkan atau dilakukan seorang tokoh.
- 5) Upacara/tata cara, mensosialisasikan nilai-nilai karakteristik organisasi.

Unsur-unsur budaya organisasi, yakni

- 1) Asumsi dasar;
- 2) Seperangkat nilai dan keyakinan yang dianut;
- 3) Pemimpin;
- 4) Pedoman mengatasi masalah;
- 5) Berbagai nilai;
- 6) Pewarisan;
- 7) Acuan perilaku;
- 8) Citra dan brand yang khas;
- 9) Adaptasi.

Pada prinsipnya budaya organisasi adalah suatu nilai, asumsi, sikap, norma perilaku yang diyakini dan kemudian digunakan sebagai pedoman dalam bertindak pada sebuah organisasi, sehingga hal tersebut dijadikan sebagai identitas dari sebuah organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dapat dibangun dari masing-masing individu yang ada didalamnya, kemudian faktor eksternal yang turut menentukan karakteristik budaya organisasi adalah kondisi ekonomi, teknologi sosial politik, hukum, dan agama (Sudarmanto, 2009: 166).

Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2005:485) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari tujuh karakteristik yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko yaitu seberapa jauh anggota organisasi didorong mampu berinovasi dan berani mengambil resiko
- b. Perhatian terhadap detail yaitu seberapa jauh anggota organisasi mampu memperhatikan, cermat, analisis, perhatian pada hal-hal yang detail
- c. Orientasi terhadap hasil yaitu merupakan seberapa jauh manajemen memusatkan pada hasil dibandingkan pada tehnik dan proses yang digunakan untuk memperoleh hasil.

- d. Orientasi terhadap individu yaitu seberapa jauh keputusan manajemen dalam memperhitungkan dampaknya terhadap individu disebuah organisasi.
- e. Orientasi terhadap tim yaitu seberapa jauh aktivitas pekerjaan lebih diberikan kepada tim daripada individu.
- f. Agresifitas yaitu seberapa jauh individu di suatu organisasi lebih cepat tanggap dan kompetitif dibanding santai dalam bekerja.
- g. Stabilitas merupakan seberapa jauh organisasi mampu bertahan dalam meng hadapi berbagai perubahan.

Budaya organisasi dapat diukur dengan enam indikator sebagai berikut (Tampubolon, 2008:233):

- a. Inovatif memperhitungkan resiko

Berdasarkan kesepakatan karyawan bahwa pembentukan norma telah disesuaikan dengan kemungkinan resiko yang terjadi bagi organisasi. Sehingga ketika suatu peraturan dibentuk atas dasar kesepakatan bersama akan menjadikan mereka mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih untuk mengurangi resiko yang mengakibatkan kerugian.

- b. Memberi perhatian pada masalah secara detail

Dengan adanya ketelitian kecermatan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan menggambarkan tingkat kualitas individu yang mampu memperhatikan secara detail maka ketika menghadapi berbagai permasalahan akan lebih tanggap dalam mencari solusi yang sesuai.

c. Berorientasi terhadap hasil yang dicapai

Yaitu ketika seorang atasan mampu mengarahkan karyawannya untuk menjalankan tugas yang diberikan, sehingga target dari suatu organisasi dapat terpenuhi.

d. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan

Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil salah satunya ditentukan oleh kerjasama tim. Yaitu ketika ada anggota yang menghadapi permasalahan mereka tidak akan sungkan untuk mengutarakan kepada yang lain sehingga masalah tersebut dapat diatasi secara bersama-sama.

e. Agresif dalam bekerja

Produktivitas kerja yang tinggi dapat dicapai jika hasil kerja dapat memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan.

f. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Dalam bekerja karyawan juga perlu memperhatikan kondisi kesehatan. Ketika orang terlalu bersemangat dalam bekerja sebagian dari mereka mengabaikan untuk kesehatannya. Dengan kesehatan yang stabil karyawan akan mampu mengendalikan pekerjaannya dengan baik

Konsep budaya menurut Koentjaraningrat dalam (Umam, 2012:90) berasal dari bahasa latin *colere* yang berarti mengolah atau menegerjakan

terutama mengolah tanah atau bertani. Dalam bahasa Inggris, budaya disebut *culture*. Menurut Kotter dan Hasket dalam (Umam, 2012:90) bahwa perhatian masyarakat akademik terhadap budaya berasal dari studi antropologi sosial yang pada akhir abad ke-19 melakukan studi terhadap masyarakat primitif, seperti Eskimo, Afrika dan penduduk asli Amerika. Studi tersebut mengungkapkan bahwa cara hidup anggota masyarakat ini tidak hanya berbeda dengan cara hidup masyarakat maju teknologi di Eropa dan Amerika Utara, tetapi juga berbeda di antara masing-masing masyarakat primitif tersebut.

Pada tahun 1952, Kroeber dan Kluchon telah menemukan 164 definisi budaya. Akan tetapi, pengertian yang dikemukakan oleh Umam dalam buku *Manajemen Organisasi* di sini hanya yang terkait dengan budaya organisasi.

- a. **Taliziduhu Ndraha** dalam bukunya *Budaya Organisasi* mengemukakan pendapat Edward Burnett yang mengatakan “*Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law customs and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society* (Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat).”

- b. **Vijay Sathe** mengemukakan, "*Culture is the set of important assumption (often unstated) that members of a community share in common* (Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat)."
- c. **Edgars H. Schein** berpendapat bahwa, "Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, diajarkan dan diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut."
- d. **Hofstede** mengartikan budaya sebagai nilai-nilai (*values*) dan kepercayaan (*beliefs*) yang memberikan orang-orang suatu cara pandang terprogram (*programmed way of seeing*). Dengan demikian, budaya merupakan suatu cara pandang yang sama bagi sebagian besar orang.
- e. **Phesey** mengartikan nilai-nilai sebagai segala sesuatu yang dimuliakan (*esteemed*), dijunjung (*prized*), atau dihargai (*appreciated*) dalam budaya tersebut. Kepercayaan diartikan sebagai "apa yang seseorang anggap benar (*true*)". Dengan demikian, sebagai bentuk atau wujud dari pengertian budaya dapat dilihat dalam tiga hal. Pertama, budaya itu abstrak (*ideal*), kepercayaan, asumsi dasar, gagasan, ide, moral, adat istiadat, norma, hukum atau peraturan. Kedua, budaya itu

berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas masyarakat, yang menggambarkan kemampuan beradaptasi, baik secara internal maupun eksternal. Ketiga, budaya tampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik hasil karya manusia.

Beberapa pengertian tentang budaya diatas sudah dirangkum oleh Khaerul Umam dalam buku Manajemen Organisasi (2012).

Adapun unsur-unsur budaya menurut Umam (2012:91):

- a. Ilmu pengetahuan;
- b. Seni;
- c. Kepercayaan;
- d. Moral;
- e. Hukum;
- f. Adat istiadat;
- g. Perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat;
- h. Asumsi dasar;
- i. Sistem nilai;
- j. Pembelajaran/pewarisan;
- k. Masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Salah satu fungsi budaya adalah sebagai mekanisme untuk beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi, baik di eksternal maupun di internal organisasi. Untuk menghindari konflik antar budaya, adaptasi diorganisasi tersebut sangatlah dibutuhkan. Mekanisme sudah menjadi ciri kedewasaan

individu, kelompok, organisasi bahkan di suatu masyarakat negara tertentu. Mekanisme adaptasi organisasi yang berjalan dengan tepat tidak akan membuat kerugian, meskipun akan ada kepentingan-kepentingan individu, golongan, bahkan kepentingan negara. Dengan adaptasi, kehidupan dapat berjalan secara harmonis, tenteram, aman dan damai karena esensi adaptasi adalah saling menghargai kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Dalam membangun kehidupan berbangsa dan bernegara yang sejahtera, adil, dan bermartabat, budaya merupakan aset yang sangat berharga sebagai modal untuk mencapai tujuan tersebut. Manusia bisa dikenal dan hidup secara berdampingan dan harmonis adalah karena budaya yang bagus. Budaya telah mengantarkan atau menjadikan suatu komunitas masyarakat atau suatu bangsa sejalan dengan negara sehingga tercipta negara bangsa yang dibanggakan karena konsistensinya pada nilai-nilai, perilaku, atau sikapnya dan karena karya-karya terbaiknya.

J.R. Schermerhorn dalam (Umam, 2012:94) mengemukakan “Organization is a collection people working together in a division of labor to archieve a common purpose (Organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama)”.

Philiph Selznick dalam (Umam, 2012:94) berpendapat, “Organisasi adalah pengaturan personel guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab”. Adapun fungsi organisasi adalah:

- Kumpulan orang;

- Kerja sama;
- Tujuan bersama;
- Sistem koordinasi;
- Pembagian tugas dan tanggung jawab;
- Sumber daya organisasi.

Perilaku organisasi menurut Wibowo (2015:2) berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi.

Dikemukakan Kelly (dalam Toha, 2014:9) perilaku organisasi merupakan suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya bagaimana organisasi dimulai, tumbuh dan berkembang dan bagaimana pengaruh terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya dan institusi-institusi yang lebih besar.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan oleh beberapa ahli diatas, perilaku organisasi merupakan sebuah konsep dasar dalam ilmu organisasi itu sendiri, yang berhubungan dengan tingkah laku dari anggota organisasi yang menjalankan fungsinya masing-masing dengan tujuan organisasi secara umum. Perilaku organisasi juga ada keterkaitannya dengan definisi, konsep dan kontrol terhadap tingkah laku anggota organisasi. Rangkain dasar dari ilmu ini dibentuk setidaknya oleh dua aspek yaitu individu-

individu yang mempunyai perilaku dan juga organisasi sebagai tempat dari tingkah laku individu tersebut. Keterlibatan manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu yang menandakan bahwa individu atau manusia tersebut tetap berada sebagai makhluk sosial yang bermasyarakat, dan hal tersebut adalah sebagai ciri-ciri peradaban maju manusia sebagaimana mestinya yang semakin berkembang.

C. Budaya Kerja

Budaya Kerja adalah 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 sebagai kerja atau bekerja. (Gering, Supriyadi dan Triguno, 2001: 7).

Budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip-prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik. Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang sarang, pendapat bahkan kritik yang

bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan sebuah organisasi, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda, hal ini dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidangnya masing –masing.

D. Budaya Kerja Organisasi

Dampak positif dari adanya budaya di dalam organisasi adalah adanya pengaruh sikap kerja, perilaku kerja dan hasil kerja dari anggota organisasi. Sikap kerja yang dimaksudkan adalah meningkatnya pola pikir, emosional, dan pendirian yang mendasari suatu tindakan dalam mengawali dan mengakhiri suatu tugas atau pekerjaan. Terkait perilaku kerja merupakan perbuatan, tindakan atau kebiasaan dan keterampilan kerja yang diterapkan dalam keseharian kerja. Sedangkan hasil kerja atau prestasi kerja merupakan fakta berdasarkan kualitas maupun kuantitas yang dicapai yang dihitung sejak diawali hingga diakhirinya suatu pekerjaan.

Budaya di organisasi memiliki pengaruh akumulatif pada karyawan yang membentuk suatu budaya kerja dalam organisasi. Dalam konsep manajemen, beorientasi pada sumber daya manusia dengan prinsip kelompok, dan tiap kelompok mempunyai saling ketergantungan baik secara horizontal maupun secara vertikal.

E. Budaya Kerja di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak

Sekretariat Daerah adalah unsur staf pemerintah daerah yang berada yang dipimpin oleh seorang sekretaris daerah yang dibantu oleh beberapa asisten dan juga masing-masing kepala bagian yang bertanggungjawab langsung kepada kepala daerah.

Tugas umum dari Sekretariat Daerah adalah melaksanakan dan menyelenggarakan pemerintahan, administrasi, ketatalaksanaan, organisasi, kepegawaian serta pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah di kabupaten/kota. Sujamto (dalam Mantang, 2015:20) mengatakan bahwa Sekretariat Daerah merupakan pusat kegiatan administrasi dari pada roda pemerintahan di daerah. Pengangkatan sekretaris daerah dititikberatkan pada pendidikan, pengalaman dan kecakapan kerja. Maka dari itu jabatan sekretaris daerah bisa disebut dengan jabatan karier.

Budaya kerja merupakan *concern* utama yang terus digodog oleh bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur merupakan pemeran utama dalam pengaturan budaya kerja di lingkungan sekretariat daerah. Perumusan budaya kerja oleh bagian organisasi tentunya disesuaikan dengan kebiasaan-kebiasan serta budaya yang dicerminkan oleh khususnya pegawai Sekretariat Daerah dan masyarakat Kabupaten Demak pada umumnya. Budaya kerja bertujuan pada keteraturan kerja, terciptanya kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan tentunya untuk mencapai tujuan organisasi yang diperuntukkan demi kebaikan masyarakat

Kabupaten Demak. Rumusan budaya kerja yang telah disepakati adalah “PASTI” (Profesional, Akuntabel, Semangat, Tidak diskriminatif, dan Integritas).

F. Level Budaya Organisasi

Schein (dalam Tika, 2006:22) merangkum level budaya organisasi sebagai berikut:

1. Artefak dan Kreasi.

Artefak mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar dan dirasakan. Pada level ini, konstruksinya dilakukan secara lingkungan fisik dan sosial. Di tahap ini, orang dapat melihat ruang fisik, produk teknologi, produk seni, bahan tertulis dan tidak tertulis, dan perilaku nyata anggota organisasi. Setiap kenampakan kehidupan kelompok menghasilkan artefak dan menciptakan masalah klasifikasi.

2. Nilai-nilai

Merupakan solusi yang muncul dari seorang tokoh organisasi dengan maksud penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi secara rutin. Individu/tokoh yang berpengaruh dalam organisasi tersebut sebagai pemberi solusi pertama yang akan digunakan untuk pemecahan masalah, isu-isu penting organisasi, serta tugas-tugas organisasi. Mereka akan memberikan solusi berdasarkan kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi dan akan mengevaluasinya setelah keputusan

dijalankan. Solusi-solusi tersebut akan berjalan secara berkesinambungan dan menjadi bagian dari budaya organisasi.

3. Asumsi Dasar

Bagian utama dari budaya organisasi yang menjadi jaminan (*taken for granted*) bahwa seseorang menemukan variasi kecil dalam unit budaya. Terdapat arahan-arahan yang harus dipatuhi oleh anggota organisasi menyangkut perilaku nyata. Begitu juga hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai kenyataan, waktu dan ruang, sifat manusia dan aktifitasnya, dan hakikat hubungan manusia.

G. Indikator Pengembangan Budaya Kerja menurut Kementerian Dalam Negeri

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2018 tentang Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Tolak ukur pengembangan budaya kerja sebagai berikut:

1. Profesional

- a. Melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan standar kompetensi jabatan;
- b. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target kinerja;
- c. Menjunjung tinggi kode etik;
- d. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bidang tugas.

Perilaku yang diharapkan adalah setiap aparatur sipil negara sadar untuk selalu meningkatkan pengembangan diri serta menambah pengetahuan, keahlian dan keterampilan.

2. Integritas

- a. Menolak korupsi, kolusi dan nepotisme, suap dan gratifikasi;

Berkomitmen meningkatkan kinerja;

- b. Menjaga nama baik organisasi.

Perilaku yang diharapkan:

- c. Setiap pegawai sadar untuk selalu meningkatkan budi pekerti, moral, dan etika.

3. Displin

- a. Mematuhi Peraturan Perundang-undangan setiap pelaksanaan program dan kegiatan;

- b. Konsisten terhadap sistem dan prosedur;

- c. Pemakaian pakaian dinas dan atribut sesuai dengan ketentuan;

- d. Menggunakan fasilitas kantor secara efisien;

- e. Mentaati ketentuan jam kerja.

Perilaku yang diharapkan:

- f. Setiap pegawai sadar untuk selalu meningkatkan perilaku tepat waktu dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

4. Inovatif

- a. Melakukan perbaikan berkelanjutan dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi;

- b. Bersikap terbuka dan menerima ide-ide baru yang konstruktif;
- c. Berani mengambil terobosan dalam memecahkan masalah pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- d. Memanfaatkan teknologi informasi.

Perilaku yang diharapkan Agar selalu melakukan pembaharuan yang positif kearah kemajuan dan memberi manfaat bagi unit kerja dan organisasi.

5. Pelayanan

- a. Bersikap proaktif dan cepat dalam pemberian pelayanan;
- b. Melayani dengan sikap senyum, salam, sapa, sopan santun dan profesional;
- c. Bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan.

Perilaku yang diharapkan:

- d. Perubahan sikap dan perilaku ASN dalam memberikan pelayanan, untuk memenuhi kepuasan pelayanan kepada masyarakat pemangku kepentingan dengan sepenuh hati, transparan, kepastian waktu dan aman;
- e. Tidak meninggalkan tugas tanpa alasan jelas sehingga mengganggu pemberian pelayanan kepada masyarakat.

6. Sinergitas

- a. Membangun kerjasama yang produktif;
- b. Menghindari ego sektoral;
- c. Menemukan solusi permasalahan terbaik;

d. Melakukan koordinasi dengan pihak terkait.

Perilaku yang diharapkan:

e. Memiliki komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis.

H. Studi Aktor dalam Peran dan Upaya secara Kelembagaan

Di dalam pembahasan tentang kebijakan publik, Aktor mempunyai posisi yang amat strategis bersama-sama dengan faktor kelembagaan (institusi) kebijakan itu sendiri. Interaksi Aktor dan kelembagaan inilah yang kemudian menentukan proses perjalanan dan strategi yang dilakukan oleh komunitas kebijakan dalam makna yang lebih luas. Pada prinsipnya aktor kebijakan adalah mereka yang selalu dan harus terlibat dalam setiap proses analisis kebijakan publik, baik berfungsi sebagai perumus maupun kelompok penekan yang senantiasa aktif dan proaktif di dalam melakukan interaksi dan interelasi di dalam konteks analisis kebijakan publik. (Madani, 2011:36)

Secara lebih makro konsep Anderson (dalam Madani, 2011:37) diungkap bahwa aktor kebijakan meliputi aktor internal birokrasi dan aktor eksternal yang selalu mempunyai konsern terhadap kebijakan. Mereka dapat terdiri dari aktor individumaupun kelompok yang turut serta dalam setiap perbincangan dan perdebatan tentang kebijakan publik. Dengan demikian dapat dipahami bahwa makna aktor dalam kaitannya dengan kebijakan publik selalu terkait dengan pelaku dan penentu terhadap suatu kebijakan yang berinteraksi dan melakukan interrelasi di dalam setiap tahapan proses kebijakan publik.

Merealah pada dasarnya yang menentukan pola dan distribusi kebijakan yang akan dilakukan oleh birokrasi yang di dalam proses interaksi dan interelasinya cenderung bersifat konfliktif dibandingkan dengan sifatnya yang harmoni dalam proses itu sendiri. Anderson menegaskan bahwa proses bargaining dapat terjadi dalam tiga bentuknya yaitu negosiasi (*negotiation*), saling memberi dan menerima (*take and give*) dan kompromi (*compromise*). Sesungguhnya penjelasan bargaining berakar pada istilah bahwa jika terdapat dua atau lebih aktor atau kelompok aktor yang masing-masing memiliki kewenangan dan posisi tertentu tetapi dapat melakukan penyesuaian (*sharing*) yang diharapkan dapat terbangun dalam sistem pembahasannya. Dengan demikian negosiasi menjadi langkah awal untuk membentuk opini dan mengarahkan aktor untuk melakukan langkah negosiasi. Setelah proses negosiasi antar aktor terjadi dalam posisi yang berbeda di antara aktor, maka prinsip saling memberikan dan menerima kemudian mewarnai proses pengambilan kebijakan yang dibahas dalam forum aktor yang terlibat. Pada akhirnya proses itu akan berujung pada proses kompromistik dimana masing-masing aktor saling melakukan penyesuaian dengan konsep atau ide aktor yang lainnya sehingga dapat diputuskan kebijakannya. Hal ini dalam pandangan Anderson dianggap sebagai bentuk bargaining dengan tipe yang eksplisit.

Model persuasif (*persuasion*) merujuk pada istilah adanya polarisasi kelompok aktor untuk meyakinkan (*convince*) kelompok aktor lain yang turut bermain untuk menentukan kebijakan publik. Akumulasi proses keyakinan

kelompok aktor tersebut dapat mengubah keyakinan dan nilai serta usulan yang ditawarkan oleh kelompok yang lain. Pola ini dalam pandangan Anderson banyak terjadi pada tipe kebajikan yang relatif membutuhkan waktu yang lama untuk mengubah keyakinan aktor yang saling bertentangan antara satu dengan yang lainnya. Adanya bentuk komplain dari komunitas masyarakat tertentu dapat mendekati pola penyesuaian yang dianggap sebagai jalur intervensi persuasi.

Sementara itu proses pengambilan kebijakan publik dengan menempatkan adanya pola hierarki yang berlaku antara aktor satu dengan aktor yang lain disebut sebagai pengarahan (*commanding*). Pola hubungan dan interaksi antara aktor pada model ini adalah berkaitan dengan pola perumusan kebijakan yang sangat struktural, dimana satu kelompok aktor menjadi superordinat dan kelompok yang lain tentu saja menjadi subordinat. Dalam proses *agenda setting* sebagaimana dijelaskan dalam perspektif siklus kebijakan yang diungkap oleh Gupta (dalam Madani, 2011:29) diperoleh keterangan bahwa para pakar kebijakan memandang dan mengamati agenda setting kebijakan melalui dua model *agenda setting*, yaitu baik dalam bentuk pola kekuasaannya maupun bagi para aktor kebijakan yang terlibat dalam proses tersebut.

Model yang diungkap di atas adalah tidak lain merupakan model kebijakan dalam ranah model *pluralist* dan *elitist*. Pada model pluralis dalam proses kebijakan dijelaskan bahwa struktur kekuasaan adalah berada pada kelompok aktivis warga masyarakat. model ini pada prinsipnya tidaklah membuat

adanya jarak antara elit dan massa rakyat, melalui prinsip hierarki yang ada dalam mana kelompok elit melakukan pengawasan terhadap berbagai agenda formal. Kelompok elit politik dalam hal ini memegang otoritas yang cenderung bermotif piramidal dari atas ke bawah, seperti kelompok elit berada pada puncak organisasi, sedangkan birokrasi berada di tengah organisasi serta masyarakat warga mempunyai tempat paling bawah dalam struktur tersebut.

Tabel 2.1 Karakteristik aktor dalam konteks kebijakan (dalam Madani, 2011:43)

Tipe Kebijakan	Aktor Utama	Relasi Antar Aktor	Stabilitas Relasi	Tingkat Konflik Diantara Aktor
-------------------	-------------	--------------------	----------------------	---

Kebijakan yang bersifat protektif (<i>protective policy</i>)	Birokrasi pemerintah federal dan pusat, kelompok kepentingan (pengusaha) kepentingan konsumen dan badan kongres.	Birokrat cenderung lebih dekat dengan seperangkat kepentingan yang saling berkompetisi. Relasi antaraktor berdasarkan kesepakatan dan juga ketidaksepahaman relasional berbasis ideology.	Tidak stabil (<i>unstable</i>)	Sedang (<i>moderate</i>), dengan beberapa insiden demonstratif yang bisa saja muncul tiap saat.
--	--	---	----------------------------------	---

I. Kajian Penelitian yang Relevan

Jurnal yang berjudul “Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil”, Penelitian dari Amna Hatalea, Sugeng Rusmiwari, Akhirul Aminullah dari program studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Tribuana Tungadewi yang dipublikasikan di Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Vol.3, No. 2 (2014). Hasil penelitian tentang faktor-faktor yang

mempengaruhi budaya kerja Pegawai Negeri Sipil dan dampak dari budaya kerja Pegawai Negeri Sipil. Adanya peraturan yang mengatur tentang disiplin kerja pegawai dengan penerapan yang adil dan konsisten dapat menciptakan budaya kerja pegawai yang efektif dan efisien. Hal tersebut juga didorong oleh kepemimpinan dari Lurah Mojolangu dalam memberikan tuntunan dan contoh sehingga para pegawai dapat meneladani perilaku dari lurah dalam aktifitas sehari-hari. Kemudian peran dari nilai-nilai budaya serta nilai-nilai agama yang mendorong terbentuknya budaya kerja yang kondusif dan dapat mendukung tercapainya tujuan dan produktivitas pegawai negeri sipil sesuai yang diharapkan.

Dampak yang terlihat di kelurahan Mojolangu perihal budaya kerja adalah terciptanya hubungan kerja yang kondusif dan harmonis baik hubungan secara vertikal maupun hubungan horizontal dalam kegiatan-kegiatan sehari-hari yang berhubungan dengan kekeluargaan. Hubungan yang baik tersebut dapat membangkitkan semangat kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, kuatnya jati diri pegawai, solidaritas yang tinggi antar pegawai dan dalam pemberian layanan kepada masyarakat dan memiliki komitmen dan loyalitas tinggi terhadap tujuan yang hendak dicapai.

Jurnal yang berjudul “Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja dan Prinsip-Prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah dengan Baik dan

Benar” yang ditulis oleh Dezonda R. Pattipawae yang dipublikasikan di Jurnal Sasi Vol.17 No.3 Bulan Juli-September 2011.

Berdasar hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Budaya organisasi merupakan hal yang penting ketika dihadapkan pada upaya peningkatan kinerja organisasi dan pegawai di dalamnya
- 2) Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang mempunyai dasar pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat dan perilaku, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok kerja atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai ”kerja” atau “bekerja”. Budaya Kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti maksimal dan memuaskan.
- 3) Jika dilakukan dengan tulus, ikhlas dan penuh cinta, maka budaya kerja akan mempengaruhi Pegawai Negeri Sipil yang carut marut, akan menjadi penuh gairah dan semangat dalam

bekerja. Dengan cinta dan ketulusan, maka akan tercipta tenaga Pegawai Negeri Sipil yang profesional karena tanpa mencintai profesi sebagai PNS, maka PNS hanya akan bekerja dengan setengah hati dan hanya akan berorientasi pada gaji, bukan pada pengabdian kepada masyarakat.

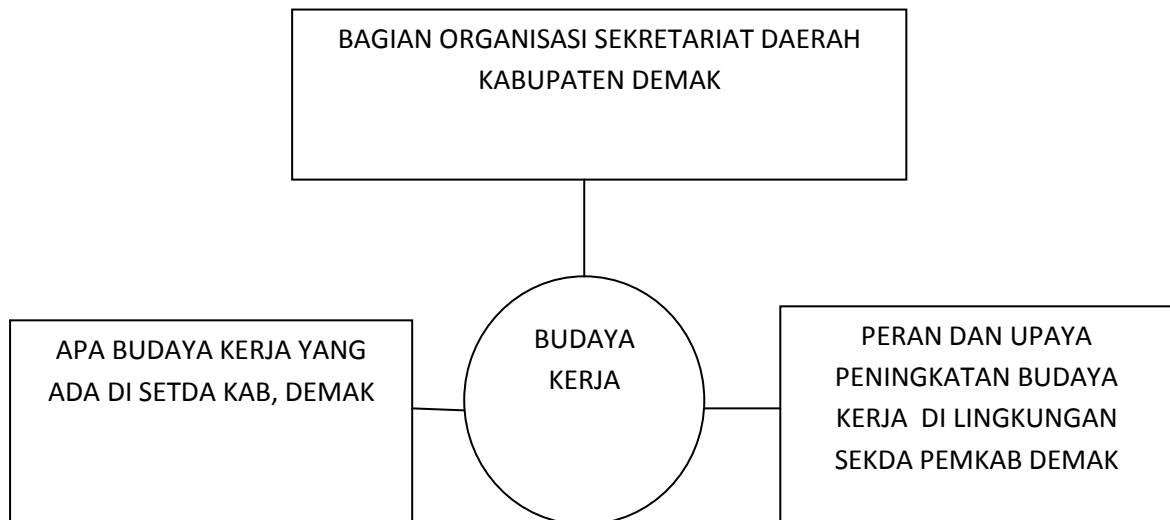
Penelitian berjudul “ Budaya Kerja Pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Donggala” yang ditulis oleh Dian Purnamasari (Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako)

Berdasar hasil penelitian, pembahasan terhadap fokus permasalahan dalam penelitian tersebut adalah bahwa budaya kerja pegawai pada bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Donggala cukup baik karena beberapa aspek yang mempengaruhinya. Meskipun, kedisiplinan pegawai di bagian Organisasi sekretariat daerah Kabupaten Donggala terhadap prosedur waktu kerja masih kurang baik. Namun keterbukaan terhadap rekan kerja sudah cukup baik menghargai dibagian Organisasi terhadap individu , tugas dan tanggung jawab sesama rekan kerja cukup baik dan kerja sama antar pegawai dalam memberi dan menerima bantuan sesama rekan kerja sudah baik.

Persamaan dari penelitian skripsi ini dengan beberapa penelitian diatas adalah sama-sama mengkaji penerapan budaya kerja di lembaga

pemerintahan. Sedangkan perbedaannya adalah skripsi ini. *Pertama* lebih mefokuskan kajian ke peran dari organisasi yang menerapkan budaya kerja. Kedua, membahas keterkaitan peran dan upaya dalam kelembagaan Sekretariat Daerah. Ketiga, skripsi ini juga membahas aktor yang berperan penting dalam pelaksanaan budaya kerja.

J. Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Latar Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif memandang suatu realitas sosial sebagai sesuatu yang holistik/utuh, kompleks, dinamis, penuh makna, dan hubungan gejala bersifat interaktif. Metode kualitatif lebih menekankan pada peneliti sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*. Menurut Bodgan dan Taylor (dalam Moleong,200:3) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar individu tersebut secara holistik (utuh atau menyeluruh).

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif, karena penelitian ini akan memaparkan atau menggambarkan peran yang dilakukan oleh bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam meningkatkan kualitas nilai budaya kerja di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak, Jawa Tengah.

Alasan penggunaan metode ini adalah untuk mengetahui cara-cara apa saja yang digunakan bagian organisasi Seketariat Daerah Kabupaten Demak dalam memaksimalkan nilai budaya kerja kepada setiap pegawai yang ada di lingkungan pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

Latar tempat penelitian ini, dalam memahami peran meningkatkan nilai budaya kerja adalah di ruangan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, Jawa Tengah.

B. Fokus Penelitian

Spreadly dalam (Moeloeng 2010:286) menyatakan *a focused refer to a single cultural domain or a few related domains* artinya fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dengan situasi sosial. Dalam penelitian kualitatif, penentuan focus dalam proposal lebih didasarkan pada tingkat kebaharuan informasi yang akan diperoleh setelah peneliti melakukan observasi dan pertanyaan. Dari penjelasan umum ini, peneliti akan memperoleh gambaran umum yang dapat memahamu lebih luas dan mendalam, maka diperlukan pemilihan fokus penelitian.

Moeloeng (2010:95) menyatakan bahwa perumusan masalah yang bertumpu pada fokus penelitian kualitatif bersifat tentatif, artinya penyempurnaan fokus atau masalah itu masih tetap dilakukan sewaktu sudah berada dilator penelitian. Jika penelitian dilakukan tanpa adanya fokus penelitian, oleh karena itu fokus penelitian sangat penting dalam peranannya dalam memandang dan mengarahkan penelitian.

Penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut,

1. Peran dan upaya dari Sekretariat Daerah Kabupaten Demak khususnya bagian organisasi meningkatkan budaya kerja pegawai di lingkungan pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Demak?

C. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian inilah data data primer dan data sekunder. Dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Menurut Lofland (dalam Moelong,2010:167) berpendapat bahwa data primer adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawacarai. Sumber primer segala sesuatu yang langsung berkaitan dengan objek material. Jadi data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya melalui wawancara (responden, informasi) dan dokumentasi. Data primer berupa informasi dari pihak-pihak yang terkait dengan permasalahan penelitian terkait. Informan yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah :
 - a. Tri EdyUtomo selaku kepala bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak
 - b. Dony Prabowo selaku kasubag kepegawaian dan kinerja aparatur
 - c. Sulistyaningsih selaku kasubag ketatalaksanaan
 - d. Dini Sudiyanti selaku staf bagian organisasi
 - e. Suwandi selaku staf bagian organisasi
2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari hasil telaah bacaan ataupun kajian pustaka, buku-buku, atau literasi yang terkait dengan permasalahan yang diteliti, media massa/internet, dokumen, atau arsip. Dalam melengkapi data primer, maka digunakan data tambahan yaitu dokumentasi berupa foto atau gambar (video), maupun suara yang didapat selama pelaksanaan wawancara dalam kegiatan observasi. Data sekunder dalam penelitian ini berupa SK tugas penyelenggaraan kegiatan gebyar budaya kerja, format umum penilaian kegiatan gebyar budaya kerja, dokumentasi kegiatan gebyar budaya kerja, perbup dan instruksi bupati Demak terkait penyelenggaraan kegiatan monitoring dan evaluasi kegiatan gebyar budaya kerja.

D. Metode Pengumpulan Data

Sugiyono (2010:308) berpendapat bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan. Metode yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Observasi

Menurut Sutrisno (dalam Sugiyono,2010:203) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis

dan psikologis. Observasi merupakan pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap objek penelitian. Pengamat langsung mengamati objek atau pribadi yang bersangkutan ke tempat penelitian.

2. Wawancara

Wawancara menurut Sugiyono (2010:317) digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. bentuk wawancara dalam penelitian ini akan menggunakan wawancara informal (spontan) dan wawancara tak struktur. Menurut Sugiyono (2010 : 320) wawancara tak struktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumplan data. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara tak struktur dimana peneliti membuat pedoman wawancara secara garis besar saja sehingga pertanyaan dapat meluas dan mendalam pada saat proses wawancara berlangsung.

Dalam penelitian ini, wawancara langsung kepada yang bersangkutan yaitu Kepala Bagian Organisasi Setda Kabupaten Demak beserta dengan staff nya

3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2010:329) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku. Dokumen ini bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari suatu instansi. Pada teknik ini peneliti melakukan kajian pustaka, dimana peneliti mengumpulkan dari penelitian sebelumnya berupa buku atau yang lainnya.

Dokumentasi dilakukan mencatat dokumen-dokumen atau arsip-arsip, foto-foto kegiatan, data-data statistik, dan data struktur organisasi yang berkaitan dengan topik bahasan. Data ini dimaksudkan untuk melengkapi data yang tidak diperoleh dari metode wawancara maupun observasi.

E. Uji Validitas data

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya pada objek penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Tetapi perlu diketahui bahwa kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada kemampuan peneliti

mengkonstruksi fenomena yang diamati, serta bentuk dalam diri seorang hasil proses mentak tiap individu dengan berbagai latar belakangnya.(Sugiyono, 2010:365).

Dalam penelitian ini teknik pemeriksaan data dengan kriteria kredibilitas menggunakan cara triangulasi. Triangulasi merupakan pengecekan data dari berbagai cara dan berbagai waktu (Sugiyono,2010:372). Triangulasi yang dipakai adalah triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal itu dapat dicapai melalui:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
3. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

F. Metode Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Bodgan & Biklen (dalam Moleong,2010:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilih-milinya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari, dan menemukan pola,

menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Miles & Huberman dalam (Sugiyono,2010:337) menyatakan bahwa metode analisis data terdiri atas *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* (Penarikan kesimpulan/verifikasi). Dalam penelitian ini, dalam analisis data menggunakan ketiga hal tersebut, yaitu sebagai berikut:

1) Reduksi Data

Reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema & pola, dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. (Sugiyono,2010:338). Dalam kaitannya ini reduksi data yang digunakan untuk menyaring data hasil observasi di lapangan, wawancara dengan para narasumber, dan hasil dokumentasi dari beberapa kegiatan dan arsip mengenai topik bahasan

2) Penyajian Data

Miles dan Huberman dalam (Sugiyono,2010:341) menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Penyajian data yaitu sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi

kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data merupakan analisis merancang deretan dari kolom-kolom dalam sebuah matriks untuk data kualitatif dan menentukan jenis dan bentuk data yang dimaksudkan dalam kotak-kotak matriks

3) Verifikasi Data

Verifikasi data adalah penarikan kesimpulan oleh peneliti berdasarkan analisis data penelitian. Miles dan Huberman dalam (Sugiyono,2010:345), kesimpulan adalah suatu tinjauan ulang pada catatan di lapangan atau kesimpulan dapat ditinjau sebagaimana yang timbul dari data yang harus diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokan, yang merupakan validitasnya.

G. Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti membagi dalam empat tahap yaitu sebelum terjun ke lapangan, pekerjaan lapangan, analisis data lapangan dan penulisan penelitian. Pada tahap pertama, yaitu sebelum akhirnya diterjunkan ke lapangan, yaitu:

1. Menyusun rencana penelitian
2. Mempertimbangkan rencana konseptual teknis terhadap tempat yang akan digunakan dalam penelitian
3. Membuat surat izin penelitian
4. Latar penelitian dan nilai guna sekaligus melihat unsur-unsur sosial serta keadaan alam pada latar penelitian

5. Menentukan sumber data
6. Mempersiapkan perlengkapan penelitian
7. Dalam melakukan penelitian, peneliti harus bertindak sesuai dengan etika, terutama berkaitan dengan tata cara penelitian yang berhubungan dengan instansi.

Tahap kedua yaitu pekerjaan lapangan, bersungguh-sungguh dengan kemampuan yang dimiliki dan berusaha untuk memahami latar penelitian dengan segala daya, usaha serta tenaga yang dimiliki benar-benar dipersiapkan dalam menghadapi penelitian lapangan.

Tahap ketiga yaitu analisis data, setelah semua data yang diperoleh di lapangan terkumpul, maka data akan direduksi dan disajikan setelah itu dilakukan verifikasi data. Peneliti berusaha untuk mencari pola hubungan serta menghadapi penelitian.

Tahap keempat, setelah tahap analisis data selesai dan telah diperoleh kesimpulan proses selanjutnya yaitu penulisan laporan penelitian harus sesuai dengan yang diperoleh di lapangan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Demak

1. Letak Geografis Kabupaten Demak

Kabupaten Demak merupakan satu dari 35 kabupaten/kota di Provinsi Jawa Tengah yang mempunyai letak sangat strategis karena letaknya dilewati dengan jalan nasional yang membentang dan menghubungkan kota-kota besar di pesisir pulau Jawa, seperti Surabaya, Semarang, Jakarta, Cirebon, Tegal, dan masih banyak lagi.

Secara geografis Kabupaten Demak sebagai salah satu Kabupaten di Jawa Tengah terletak antara $6^{\circ}43'26''$ - $7^{\circ}09'43''$ Lintang Selatan dan $110^{\circ}27'58''$ - $110^{\circ}48'47''$ Bujur Timur (BPS 5:2017). Secara administratif sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Jepara dan Laut Jawa, sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Kudus dan Kabupaten Grobogan, sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Grobogan dan Kabupaten Semarang, dan sebelah barat berbatasan dengan Kota Semarang. Jarak terjauh dari barat ke timur adalah sepanjang 49 km dan dari utara ke selatan sepanjang 41 km, dan luas Kabupaten Demak sendiri yaitu 89,743 Ha.

Kabupaten Demak terdiri 14 kecamatan, 243 desa, dan 6 Kelurahan, jadi jika di total semua ada 249 desa/kelurahan. Dengan jumlah penduduk pada tahun 2016 sebanyak 1.129.402 Jiwa, terdiri atas 559.561

jiwa penduduk laki-laki (49,54 persen) dan 569.841 jiwa penduduk perempuan (50,45 persen), jumlah ini naik sebanyak 11.501 jiwa atau sekitar 1,03 persen dibanding tahun 2015 satu tahun sebelumnya (BPS 58:2017).

Dilihat dari kepadatannya penduduk Kabupaten Demak, pada tahun 2016 kepadatan penduduknya Kabupaten Demak mencapai 1.258 orang/ KM^2 . Tingkat penduduk terpadat pada Kecamatan Mranggen dengan tingkat kepadatan penduduk sebesar 2.559 orang/ KM^2 , sedangkan penduduk paling jarang berada di Kecamatan Wedung dengan kepadatan hanya 739 orang/ KM^2 .

4.1. Tabel jumlah Desa/kelurahan dan luas.

Kecamatan	Jumlah desa	Jumlah Kelurahan	Luas (Ha)
Mranggen	19	-	7.222
Karangawen	12	-	6.695
Guntur	20	-	5.753
Sayung	20	-	7.869
Karangtengah	17	-	5.155
Bonang	21	-	8.324
Demak	13	6	6.113
Wonosalam	21	-	5.788
Dempet	16	-	6.161
Gajah	18	-	4.783
Karangnayar	17	-	6.776
Mijen	15	-	5.029
Wedung	20	-	9.876
Kebonagung	14	-	4.199
Jumlah	243	6	89.743

Sumber: Badan Pusat Statistik 2016 Kab. Demak

B. Gambaran Umum Sekretariat Daerah dan Bagian Organisasi

1. Profil Sekretariat Daerah

Pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak terdapat beberapa OPD yakni terdapat 3 asisten diantaranya asisten pemerintahan, asisten ekonomi, pembangunan dan kesejahteraan rakyat, dan asisten administrasi. Adapun juga terdapat 9 (sembilan) bagian yaitu bagian umum, bagian organisasi, bagian perekonomian, bagian hubungan masyarakat, bagian keuangan, bagian hukum, bagian tata pemerintahan, bagian kesejahteraan rakyat dan bagian administrasi pembangunan. Dalam hal ini penulis melakukan praktik kerja lapangan di bagian organisasi yang terdapat 8 (delapan) orang pegawai diantaranya 1 (satu) kepala bagian, 3 (tiga) kepala sub bagian, adapun sub bagian adalah sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur, sub bagian kelembagaan dan analisis jabatan, dan sub bagian ketatalaksanaan. dan 4 (empat) orang staf di bagian organisasi.

2. Tujuan

a. Visi Pemkab Demak

Dengan mengacu dan berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Demak, kantor Kesbangpolinmas sebagai salah satu bagian dari wilayah dan OPD yang ada pada Pemerintah Kabupaten Demak telah merumuskan visi yang tidak terlepas dari visi Kabupaten Demak, yaitu :

“Terwujudnya Masyarakat Demak Yang Agamis lebih Sejahtera, Mandiri, Maju, Kompetitif, Kondusif, Berkepribadian dan Demokratis”

Adapun Penjabaran Visi di atas adalah sebagai berikut:

1. Masyarakat Demak yang Agamis

Yaitu kondisi masyarakat yang di dalamnya tertanam nilai-nilai agama yang melekat pada setiap perilaku warganya, ditambah dengan

simbol-simbol keagamaan secara substansial yang melekat pada setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahnya.

2. Masyarakat Demak yang Sejahtera

Yaitu terpenuhinya dua kriteria hidup masyarakat :

Pertama, terpenuhinya kebutuhan pokok setiap individu rakyat, baik pangan, sandang, papan, pendidikan, maupun kesehatannya.

Kedua, terjaga dan terlindunginya agama, harta, jiwa, akal, dan kehormatan manusia. Dengan demikian, kesejahteraan tidak hanya buah sistem ekonomi semata; melainkan juga buah sistem hukum, sistem politik, sistem budaya, dan sistem sosial.

3. Masyarakat Demak yang Mandiri

Yaitu meningkatnya kemampuan pemerintah dalam menyelenggarakan kewenangannya, serta menciptakan kondisi masyarakat yang memiliki kemampuan mengelola potensi dirinya sendiri (*sesuai dengan kapasitasnya masing-masing*) untuk mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi. Masyarakat diposisikan sebagai *subyek* bukan *obyek*, masyarakat turut berperan aktif dalam pembangunan serta menjadikan masyarakat itu sendiri sebagai *agent of change* bagi masyarakat lainnya. Kemandirian lebih dititik beratkan pada perubahan pola pikir, pemerintah berperan sebagai inisiator, fasilitator dan pemberdayaan masyarakat, sehingga pada saatnya meminimalisir ketergantungan dan harapan bantuan pihak lain.

4. Masyarakat Demak yang Maju

Yaitu masyarakat Demak yang mampu membawa daerahnya berada di depan dibanding daerah-daerah lain dilihat dari aspek pendidikan, kesehatan, perekonomian, infrastruktur, tata kelola pemerintahan, keagamaan dan berbagai sendi kehidupan lainnya dengan tetap memperhatikan aspek-aspek pembangunan berkelanjutan serta mengedepankan potensi dan kearifan lokal.

5. Masyarakat Demak yang Kompetitif

Yaitu fokus pada pengelolaan potensi sumber daya alam, didukung dengan kemampuan sumber daya manusia yang baik, sehingga mampu menghasilkan dan mengembangkan potensi daerah yang berkualitas serta memiliki daya saing tinggi sekaligus dapat memberikan kontribusi dalam pembangunan dan peningkatan kesejahteraan rakyat.

6. Masyarakat Demak yang Kondusif

Yaitu masyarakat Demak yang memiliki daerah dengan situasi aman, nyaman yang mendukung untuk berinvestasi, disertai kualitas pelayanan aparatur yang bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) agar tercipta pembangunan yang seimbang di berbagai sektor.

7. Masyarakat Demak yang Berkepribadian

Kepribadian adalah gabungan keseluruhan dari sifat-sifat yang tampak dan dapat dilihat dalam bentuk perilaku. Perilaku tersebut secara keseluruhan didasarkan pada nilai-nilai yang berlaku ditengah-tengah masyarakat. Nilai-nilai yang mendasari kepribadian tersebut antara lain nilai-nilai agama yang diyakini, nilai sosial, moral, etika dan estetika sehingga menjadi karakter atau kepribadian masyarakat.

8. Masyarakat Demak yang Demokratis

Yaitu mengutamakan persamaan hak, kewajiban, dan perlakuan bagi semua warga masyarakat. Dengan demikian dapat disimpulkan dalam penyelenggaraan pemerintahan lebih mengedepankan pada pelayanan yang didasarkan pada prinsip dan nilai-nilai demokrasi yang berupa persamaan hak dan kewajiban, serta mengedepankan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi atau golongan.

Misi Pemkab Demak

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Rumusan misi menjadi penting

untuk memberikan kerangka bagi tujuan dan sasaran serta arah kebijakan yang ingin dicapai dan menentukan jalan yang akan ditempuh untuk mencapai visi.

Misi Kabupaten Demak Tahun 2016-2021 merupakan penjabaran dari Misi Tahap III dalam RPJPD Kabupaten Demak Tahun 2005-2025. Adapun misi Kabupaten Demak tahun 2016-2021 yaitu:

1. Menjadikan nilai-nilai agama melekat pada setiap kebijakan pemerintah dan perilaku masyarakat.
2. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih bersif, efektif, efisien dan akuntabel.
3. Meningkatkan kedaulatan pangan dan ekonomi kerakyatan berbasis potensi lokal serta mengurangi tingkat pengangguran.
4. Mengakselerasikan pembangunan infrastruktur strategis, pembangunan kewilayahan dan menyerasikan pembangunan antara kota dan desa.
5. Meningkatkan pelayanan pendidikan, kesehatan dan perlindungan sosial sesuai standar.
6. Menciptakan keamanan, ketertiban dan lingkungan yang kondusif.
7. Mengembangkan kapasitas pemuda, olahraga, seni budaya, meningkatkan keberdayaan perempuan, perlindungan anak dan mengendalikan pertumbuhan penduduk.
8. Mewujudkan kualitas pelayanan investasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.
9. Mengoptimalkan pengelolaan sumber daya alam berwawasan lingkungan.

Berdasarkan misi tersebut di atas, Kantor Kesbangpolinmas Kabupaten Demak mengemban misi ke 1 (satu) yaitu **Menjadikan nilai-nilai agama melekat pada setiap kebijakan pemerintah dan perilaku masyarakat** serta misi ke 6 (enam) yaitu **Menciptakan keamanan, ketertiban dan lingkungan yang kondusif**

3. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah

Bagian tersebut merupakan salah satu OPD di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Bagian organisasi bersama bagian hukum dibawah oleh asisten administrasi.

Tugas: Membantu asisten administrasi dalam menyiapkan perumusan kebijakan teknis, pengoordinasian, pembinaan, pengendalian, pelaksanaan dan pengelolaan kegiatan di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan, serta kepegawaian dan kinerja aparatur.

Untuk melaksanakan tugas tersebut bagian organisasi menyelenggarakan fungsi :

- 1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan, serta kepegawaian dan kinerja aparatur;
- 2) Pengoordinasian pelaksanaan tugas di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan, serta kepegawaian dan kinerja aparatur;
- 3) Pembinaan administrasi penyelenggaraan kegiatan di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan serta kepegawaian dan kinerja aparatur;
- 4) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan serta kepegawaian dan kinerja aparatur.
- 5) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh asisten administrasi sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam melaksanakan tugasnya, bagian organisasi juga menemukan permasalahan yang masih ditemukan dalam pelaksanaan kinerja

Sekretariat Daerah Kabupaten Demak sebagaimana terjabarkan dalam tugas dan fungsi perangkat daerah adalah sebagai berikut:

1. Bagian Organisasi

- 1) Dinamika peraturan perundang-undangan, baik di tingkat pusat maupun provinsi terkait dengan beberapa aturan baku.
- 2) Masih terdapat ketidaksesuaian antara peraturan tugas dan fungsi dengan tugas yang dijalankan oleh Perangkat Daerah.
- 3) Pelaksanaan budaya kerja belum dilaksanakan dengan baik oleh seluruh OPD
- 4) Belum terbentuknya Wilayah Bebas Korupsi (WBK), Wilayah Bebas Bersih Melayani (WBBM)
- 5) Masih banyaknya aturan SOP dan SPP yang tidak diimplementasikan oleh OPD
- 6) Masih banyaknya OPD yang nilai evaluasi budaya kerjanya kurang optimal.
- 7) Kurang sesuainya kewenangan yang diampu oleh OPD dengan beban kerja yang ada
- 8) Masih rendahnya nilai LKjIP, yaitu C pada tahun 2015.
- 9) Masih belum optimalnya kualitas serta inovasi pelayanan publik ditandai denganrendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.

Disamping masih banyaknya permasalahan, bagian organisasi juga mempunyai misi jangka menengah berdasarkan isi misi ujuan sasaran strategi dan kebijakan, maka disusun langkah-langkah Renstra yang lebih operasional untuk kurun waktu lima tahun (2016-2021) meliputi program dan kegiatan, indikator kinerja, kelompok sasaran dan pendanaan indikatif. Bab ini berisi rencana program dan kegiatan ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang menjadi tanggung jawab oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam

kurun waktu tahun 2016-2021. Program adalah kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu yang dilaksanakan guna mencapai sasaran tertentu. Sedangkan kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu.

Selain program utama, dalam Renstra ini juga dicantumkan program dan kegiatan pendukung yang ada di semua bagian, yaitu:

1. Penataan Peraturan Perundang-undangan
 - 1) Penyusunan Pedoman dan Petunjuk Teknis Bidang Kelembagaan, Ketatalaksanaan dan Kinerja Aparatur
2. Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur
 - 1) Pendidikan dan Pelatihan Formal
3. Pembinaan dan Pengembangan Aparatur
 - 1) Penyusunan Instrumen Anjab dan Turunannya
 - 2) Pembinaan Tertib Administrasi di Lingkungan Setda
4. Reformasi Birokrasi
 - 1) Penyusunan Dokumen LKjIP
 - 2) Pengembangan Zona Integritas/Penyusunan Road Map RB
 - 3) Pembinaan OPD untuk ditetapkan Sebagai WBK dan WBBM
 - 4) Pengembangan Budaya Kerja
 - 5) Penyusunan Profil Kelembagaan
 - 6) Peningkatan Kapasitas Kelembagaan
 - 7) Rakor, Sosialisasi, Fasilitasi dan Internalisasi Bidang Kelembagaan, Ketatalaksanaan dan Kinerja Aparatur
 - 8) Forum Komunikasi Pendayagunaan Aparatur Negara
 - 9) Evaluasi Kinerja Penyelenggara Pelayanan Publik
 - 10) Survey Kepuasan Masyarakat
 - 11) Fasilitasi Sertifikasi ISO 9001:2015
 - 12) Penyusunan Laporan SPM

13) Fasilitasi Inovasi Pelayanan Publik

14) Evaluasi pelaksanaan SOP dan SP

15) Penyusunan Dokumen Renstra Setda/Penyusunan Renja Setda

- a. dihimpun untuk segera menyusun laporan yang akan dilaporkan kepada sekretariat daerah Kabupaten Demak di asisten administrasi
- b. Membantu mengetik konsep laporan (LKPJ, LKJIP, LPPD, RKPD, CaLK) Mengetik dan mengkonsep laporan baik itu LKJP, LKJIP, LPPD, RKPD maupun CaLK yang akan dilaporkan kepada Sekretariat daerah Kabupaten Demak lewat asisten administrasi,
- c. Membantu menyimpan arsip perencanaan dan pelaporan. Menyimpan arsip perencanaan dan pelaporan yang telah dikerjakan dan dilaporkan didalam file kantorsekretariat daerah bagian organisasi.
- d. Membantu menjadi notulen rapat

Notulen rapat adalah orang yang bertugas mencatat jalannya rapat yang diselenggarakan oleh kantor Kesbangpolinmas baik Rapat internal maupun eksternal.

4. Lokasi

Alamat: Pusat pemerintahan Kabupaten Demak beralamat di Jl. Kyai Singkil No. 7 Demak-59511 Telp. (0291) 685322.

C. Hasil Penelitian

1. Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak

Bagian organisasi merupakan salah satu OPD yang terdapat di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dibawah asisten administrasi dengan tiga sub bagian yakni sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur, kelembagaan dan analisis jabatan dan ketatalaksanaan. Perihal budaya kerja merupakan bagian dari sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur yang diketuai oleh bapak Dony Prabowo dalam wawancara 10 september 2019. Budaya kerja menurut bapak Dony Prabowo adalah:

Budaya pelayanan dalam sebuah organisasi yang telah disepakati sebagai pondasi dari organisasi tersebut dalam menjalani tugasnya untuk mencapai tujuannya. Kami dalam hal ini merupakan organisasi pemerintah yang menganggap budaya kerja sebagai unsur penting yang tidak bisa dilepaskan. Hal ini menjadi penting bagi organisasi pemerintahan seperti kami yang melakukan pelayanan terhadap masyarakat dan sebagai infrastruktur roda pemerintahan, dikarenakan budaya kerjasebagai nilai yang harus ditaati dan diharapkan menjadi sebuah kebiasaan alam bawah sadar dan tanpa paksaan dalam memberikan pelayanan (wawancara 10 September 2019)

Hal yang selaras juga disampaikan oleh kepala bagian organisasi bapak Tri Edy Utomo AP, M.Si. dalam wawancara 8 september 2019, kondisi budaya kerja menurut Bapak Try Edy adalah.

Budaya kerja dari kami berawal dari kondisi ASN yang ada dan kebiasaan yang tercipta dari kondisi bekerja dan berorganisasi. Definisinya merupakan nilai-nilai yang baik yang tercipta dalam berorganisasi yang bisa membudaya dan menjadi kebiasaan seiring berjalannya waktu yang bisa meningkatkan kinerja para ASN di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak. (wawancara 8 september 2019).

Seperti yang dikemukakan dari kedua pernyataan yang disampaikan oleh kedua narasumber. Penulis menyimpulkan bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai positif yang tercipta dan sudah menjadi kebiasaan-kebiasaan yang dijalani dalam bekerja dan berorganisasi. Nilai-nilai budaya kerja butuh proses dan waktu yang tidak sebentar untuk menjadi sebuah kebiasaan dari alam bawah sadar. Oleh karena itu para ASN di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak menjalani nilai-nilai tersebut dengan tanpa paksaan karena sudah menjadi kebiasaan yang dibentuk oleh proses dan waktu.

Komitmen dalam bekerja juga merupakan salah satu implementasi dari nilai budaya kerja, komitmen yang tinggi pasti akan mempengaruhi kinerja, yang berpengaruh juga kepada efisiensi dan hasil atau tujuan dari suatu pekerjaan, seperti yang dikemukakan oleh bapak Dony Prabowo selaku kepala sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur bagian organisasi dalam berbicara mengenai komitmen dalam bekerja sebagai berikut.

“Komitmen dalam bekerja merupakan hal yang terus didorong oleh pimpinan, bupati Demak selalu menyerukan komitmen menjaga kekompakan, karena yang dibutuhkan bukan superman melainkan super team. Jika kita bisa saling menjaga komitmen dalam bekerja secara berkelompok maka akan lebih mudah menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang terasa sulit serta bisa meminimalisir tekanan yang ada jika kita mempunyai komitmen yang tinggi dalam bekerja dan berorganisasi. Hal tersebutlah yang ditularkan oleh bupati dan sekretaris daerah selaku pimpinan di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak kepada bawahan-bawahannya. Alhasil ASN tingkat bawah yang berarti para staff sudah terbiasa berkomitmen tinggi dalam pekerjaannya karena meneladani sikap dari para pemimpinnya. Disini peran pimpinan cukup berpengaruh

dalam peningkatan komitmen bekerja”.(wawancara 10 september 2019)

Berkaitan dengan komitmen dalam bekerja yang juga merupakan nilai budaya kerja yang harus dipengang erat oleh para ASN. Hal yang diamini oleh ibu Dini Sudiyanti selaku staf bagian organisasi, komitmen kerja menurut ibu Dini Sudiyanti adalah

Tanggung jawab dalam menjaga komitmen dalam bekerja sebagai perwujudan dalam budaya kerja. Peran pimpinan, dalam hal ini peran dari pak Kepala Bagian cukup vital, selalu mendorong dan memotivasi para staff agar terus berkomitmen dengan tanggungjawab dan pekerjaannya. Komitmen dalam bekerja yang juga perwujudan nilai budaya kerja telah menjadi kebiasaan dari para staff sehingga kami mengerjakan setiap tugas dengan tanpa paksaan dan dengan dedikasi tinggi.(wawancara 10 september 2019)

Dalam penjabaran dari narasumber di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi dari nilai budaya kerja yakni komitmen dalam bekerja, dipengaruhi juga oleh sikap para pimpinan dalam mendorong bawahan, entah itu dengan memotivasi secara langsung ataupun dengan tindakan secara tidak langsung. Komitmen dalam bekerja akan lebih optimal jika dibarengi dengan kerjasama yang kuat, karena jika dilandasi dengan kekompakan dan sifat kekeluargaan, maka beban akan berkurang dan semakin termotivasi dalam menyelesaikan apapun tugas yang diberikan karena sudah tertanam dalam alam bawah sadar untuk berkomitmen tinggi dalam pekerjaan.

Nilai budaya kerja secara umum yang disepakati di pemerintah Kabupaten Demak berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 09 tahun 2019

adalah “PASTI” yakni singkatan dari Profesional, Akuntabel, Semangat, Tidak Diskriminatif dan Integritas.

- 1) Profesional: Dalam menjalankan tugas selalu menyelesaikan dengan baik, tuntas dan sesuai kompetensi/keahlian.
- 2) Akuntabel: Dalam melaksanakan tugas dapat mempertanggungjawabkan baik dari segi proses maupun hasil.
- 3) Semangat: Dalam menjalankan tugas selalu didorong oleh daya energi untuk memperoleh hasil yang maksimal, senantiasa berupaya berinovasi untuk hasil yang lebih baik.
- 4) Tidak Diskriminatif: Dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat tidak membedakan serta mempunyai kepedulian yang tinggi.
- 5) Integritas: Dalam setiap tindakan selalu mengutamakan perilaku terpuji, disiplin dan penuh pengabdian.

2. Pentingnya Budaya Kerja di Lingkungan Pemkab Demak

Budaya kerja menjadi penting dikarenakan sebagai landasan terciptanya kualitas kerja dan berorganisasi yang baik. Dengan menggunakan budaya kerja sebagai acuan dan kebiasaan maka para ASN akan lebih menganggap suatu pekerjaan sebagai tanggung jawab profesional dan tanggung jawab moral, tidak hanya otak dan fisik yang bekerja melainkan juga bekerja dengan hati yang ikhlas. Hal tersebut

selaras dengan apa yang dikemukakan oleh bapak Tri Edy Utomo selaku kepala bagian organisasi dalam wawancara tgl 8 september 2019 sebagai berikut:

“Menurut kami budaya kerja menjadi penting karena jika tanpa budaya kerja yang kuat maka akan kurang maksimal dalam bekerja dan berorganisasi. Budaya kerja disini juga sebagai pemicu agar lebih semangat dalam menjalani tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Apabila suatu tugas diselesaikan dengan cepat, baik dan benar maka akan berpengaruh kepada ekosistem kerja yang sehat dan meningkatkan perkembangan yang pesat pada suatu organisasi atau OPD tersebut. Selain itu juga berpengaruh kepada lingkungan kerja yang lebih sehat dan harmonis serta kompak dan mengutamakan nilai kekeluargaan”

Selain itu, ibu Sulistyaningsih selaku kasubag ketatalaksanaan bagian organisasi juga mengamini hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh beliau dalam wawancara tanggal 8 september 2019 sebagai berikut:

“Budaya kerja menjadi *urgent* dikarenakan sifat dasar manusia (dalam hal ini adalah ASN) yang melakukan kegiatannya berdasarkan kebiasaan-kebiasan yang tercipta dalam kondisi dan situasi tertentu yang lama-kelamaan menjadikannya sebuah konsep atau bisa dibilang panduan dalam melakukan tugasnya. Setiap ASN diwajibkan mematuhi nilai-nilai tersebut jikalau ingin tugas dan pekerjaannya teratur. Dengan proses yang tidak sebentar, nilai-nilai yang terkesan kaku tersebut akan menjadi sebuah kebiasaan yang dilakukan oleh para pegawai, sehingga dalam melakukan tugasnya, para pegawai tidak akan merasakan beban yang berat karena tanggung jawab yang diemban oleh masing-masing individu adalah sebuah kebiasaan atau rutinitas yang sehari-hari dilakukan dengan senang hati dan ikhlas”.

Selain menjadi penting karena harus menjadi terbiasa dalam menjalani tanggung jawabnya, nilai budaya kerja juga membantu mengarahkan untuk mencapai tujuan dengan tepat. Pekerjaan atau tugas yang dilakukan akan menjadi terarah dan fokus ke tujuannya masing-masing

dan meminimalkan kesalahan yang terjadi dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Budaya kerja secara tidak langsung menjadi sebagai pedoman dalam menjalankan tugasnya dalam mencapai tujuan baik tujuan individu dalam bertugas maupun tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut selaras dengan yang dikatakan oleh bapak Suwandi, salah satu staf di bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam wawancara pada tanggal 10 september 2019 sebagai berikut:

“Keteraturan dalam menjalankan nilai-nilai dari budaya kerja memang sangat terasa dampaknya di waktu yang sekarang, dibanding sejak awal diterapkan nilai budaya kerja ini. Selain kami sudah terbiasa dalam menjalankan tugas kami masing-masing karena sudah terbentuk oleh proses pengamalan nilai budaya kerja ini setelah beberapa waktu yang menjadikan kami seolah tanpa beban menjalankan tugas masing-masing. Kemudian juga kami bisa lebih fokus kepada tujuan dikarenakan pembentukan dari nilai-nilai budaya kerja yang teraktualisasi dalam diri kami sehingga tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan bisa lebih terhindar dari kesalahan dan menjadikannya efektif serta efisien sehingga tidak membuang banyak waktu dan tenaga”.

3. Peran Bagian Organisasi dalam Peningkatan Budaya Kerja

Bagian organisasi sekretariat daerah memegang peranan yang sangat penting dalam keberlangsungan nilai-nilai budaya kerja yang menjadi fokus penting dalam kegiatan pelaksanaan fungsi dan tanggung jawab dari masing-masing organisasi perangkat daerah yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak maupun oleh individu-individu aparatur sipil negara di wilayah tersebut.

Monitoring dan evaluasi di akhir tahunnya menjadi agenda rutin dari bagian organisasi yang bertujuan untuk mengontrol OPD yang ada di

lingkungan pemerintah, seperti yang dikemukakan oleh bapak Tri Edy selaku kepala bagian pada wawancara tanggal 8 oktober 2019,

“selaku pihak yang bertanggung jawab dengan budaya kerja yang ada di lingkungan pemerintah kabupaten Demak, kami setiap tahunnya mempunyai tim monitoring dan evaluasi terhadap kelangsungan nilai-nilai budaya kerja yang ada di tiap-tiap organisasi perangkat daerah. Hal tersebut dilaksanakan karena jika tidak ada yang mengontrol maka budaya kerja yang begitu penting akan menjadi tersepelekan dan lama-kelamaan akan ditinggalkan”.

Budaya kerja sebagai kebiasaan sangat mungkin akan ditinggalkan jika tidak ada pihak yang mengontrolnya. Nilai-nilai akan luntur jika tidak dilakukan secara kontinyu. Hal tersebut senada dengan yang dikemukakan ibu Sulistyaningsih selaku kasubag ketatalaksanaan dalam wawancara tanggal 8 september 2019 sebagai berikut,

“salah satu tugas kami ya memang seperti itu, setiap tahunnya mengecek dan mengevaluasi kadar budaya kerja yang ada di masing-masing OPD, bagaimana kinerja OPD tersebut, apakah sudah sesuai dengan program atau tidak, jika belum apakah ada kendala, jika ada kendala kami berusaha untuk membimbing kembali kejalurnya. Yang belum sesuai diharapkan bisa ditingkatkan, yang sudah sesuai semoga bisa dipertahankan”.

Tentu saja sebelum itu ada proses sosialisasi dan internalisasi dari bagian organisasi kepada masing-masing organisasi perangkat daerah sebagai pelaku dari budaya kerja itu sendiri. Kegiatan tersebut dilakukan guna memberikan pedoman dan rambu-rambu untuk menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai budaya kerja yang ada di masing-masing organisasi perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak.

Bagian organisasi terdiri dari tiga sub bagian yang memiliki tugas umum yakni membantu asisten administrasi dalam menyiapkan

perumusan kebijakan teknis, pengoordinasian, pembinaan, pengendalian, pelaksanaan dan pengelolaan kegiatan di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan, serta kepegawaian dan kinerja aparatur. Untuk melaksanakan tugas tersebut, seperti yang terdapat dalam RENSTRA Sekretariat Daerah Kabupaten Demak Tahun 2016-2021, bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak fungsi sebagai berikut:

- a. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan, serta kepegawaian dan kinerja aparatur;
- b. Pengoordinasian pelaksanaan tugas di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan, serta kepegawaian dan kinerja aparatur;
- c. Pembinaan administrasi penyelenggaraan kegiatan di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan serta kepegawaian dan kinerja aparatur;
- d. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di sub bagian kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan serta kepegawaian dan kinerja aparatur;

- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh asisten administrasi sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan poin-poin yang telah dijabarkan diatas merupakan fungsi umum dari bagian organisasi dalam kapasitasnya sebagai pembantu dari asisten administrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Selain itu juga terdapat tugas khusus dari sub bagian yang ada di bagian organisasi yakni, sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur, sub bagian kelembagaan dan analisis jabatan serta sub bagian ketatalaksanaan.

Budaya kerja secara spesifik merupakan tugas dari sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur, karena budaya kerja merupakan bagian dari sifat dan perilaku individu dalam hal ini adalah aparatur sipil negara yang berada di lingkungan organisasi atau instansi pemerintahan. Oleh karena itu, Sekretariat Daerah Kabupaten Demak berdasar Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 78 Tahun 2018 tentang Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri, menugaskan secara khusus kepada bagian organisasi dengan sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur sebagai pihak yang mengontrol perkembangan nilai budaya kerja pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak. Pengembangan nilai budaya kerja yang menjadi tugas dari sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur juga telah diatur di Peraturan Bupati Nomor 9 tahun 2019.

Berdasar Peraturan Bupati Demak Nomor 9 tahun 2019 dalam pasal 57, kepala sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur memiliki tugas sebagai berikut:

- a) Menyusun program dan rencana kerja di sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur;
- b) Mempelajari dan melaksanakan peraturan perundang-undangan, yang terkait dengan sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur;
- c) Membagi tugas, memberi petunjuk dan membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas berdasarkan jabatan;
- d) Melaksanakan konsultasi dan koordinasi dengan pihak terkait;
- e) Menyiapkan bahan perumusan petunjuk teknis kegiatan dibidang kepegawaian dan kinerja aparatur;
- f) Menyusun formasi pegawai, Daftar Urut Kepangkatan (DUK) buku nominatif, laporan mutasi kepegawaian, buku penjagaan kepegawaian, dan laporan kepegawaian lainnya;
- g) Mengusulkan permohonan karpeg taspen, karis/karsu dan administrasi kepegawaian lainnya, serta mengusulkan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, mutasi, promosi, izin belajar/tugas belajar, diklat, ujian dinas pra jabatan dan pensiun dan usulan kepegawaian lainnya;

- h) Menyiapkan penyelenggaraan kegiatan pengembangan budaya kerja aparatur;
- i) Menyiapkan bahan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), Perjanjian Kinerja dan Indikator Kinerja Utama (IKU) Daerah untuk Bupati;
- j) Menyiapkan bahan dan menyusun konsep grand design reformasi birokrasi, road map reformasi birokrasidan dokumentasi reformasi birokrasi lainnya;
- k) Melaksanakan koordinasi kegiatan pengembangan budaya kerja dalam rangka motivasi dan etos kerja aparatur;
- l) Melaksanakan penilaian prestasi kerja bawahan berdasarkan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja sesuai ketentuan;
- m) Mengevaluasi hasil pelaksanaan kegiatan di sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur;
- n) Membuat laporan pelaksanaan kegiatan di sub bagian kinerja dan aparatur; dan
- o) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

Berdasarkan uraian tugas dari kepala sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur yang diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 9 tahun 2019 diatas, perihal budaya kerja telah disinggung dalam beberapa poin uraian

tugas tersebut. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya pengembangan nilai budaya kerja yang secara khusus diemban oleh bagian organisasi dengan sub bagiannya yakni kepegawaian dan kinerja aparatur yang dikepalai oleh bapak Dony Prabowo. Dalam salah satu poin di uraian tugas tersebut, telah tertera dengan jelas tugas yang berkaitan dengan budaya kerja yakni menyiapkan penyelenggaraan kegiatan budaya kerja, di samping itu beberapa poin yang terdapat di atas juga berkaitan dengan keberlanjutan dari program peningkatan kualitas budaya kerja, salah satu contohnya seperti evaluasi kinerja pegawai yang mana merupakan penilaian dan pembahasan dari efek nilai budaya kerja yang diterapkan.

Selain sosialisasi dan internalisasi, hal yang menjadi fokus utama dari bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak adalah monitoring dan evaluasi, dalam rangka monitoring dan evaluasi, bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak menyelenggarakan kegiatan Gebyar Gelar Budaya Kerja. Kegiatan tersebut merupakan ajang monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh bagian organisasi selama setahun sekali menjelang akhir tahun. Kegiatan tersebut diikuti oleh seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Kabupaten Demak, baik itu kantor-kantor dinas, kantor kecamatan, hingga puskesmas-puskesmas yang ada di Kabupaten Demak. Landasan yang menjadi acuan dalam penyelenggaraan kegiatan Gebyar Gelar Budaya Kerja adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 78 Tahun 2018 tentang Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri yang di dalamnya

disinggung tentang penyelenggaraan kegiatan budaya kerja serta yang dijadikan pedoman dalam kegiatan ini adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 tahun 2012 tentang Pedoman Penyelenggaraan Budaya Kerja

Kegiatan Gebyar Gelar Budaya Kerja yang diselenggarakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Demak biasanya diadakan menjelang akhir tahun sekitar bulan November di tiap tahunnya. Khusus untuk tahun 2018 yang lalu, konsep umum kegiatan gelar budaya tersebut dibuat dengan level nasional dengan tamu undangan dari perwakilan pemerintah kota/kabupaten dan provinsi di seluruh Indonesia yang menjadi tamu kegiatan yang bernama resmi “Gebyar Gelar Budaya Kerja dan Pesona Wisata Kabupaten Demak”.

Kegiatan tersebut bagi seluruh organisasi perangkat daerah Kabupaten Demak merupakan sebuah ajang kompetisi dalam hal implementasi budaya kerja pegawai. Mengapa bisa disebut kompetisi karena akan ada penilaian dari tim bagian organisasi Sekretariat Daerah yang akan menilai seluruh aspek-aspek budaya kerja yang ada dan diterapkan di masing-masing organisasi perangkat daerah. Setelah dilakukan pemeringkatan berdasarkan nilai dari masing-masing OPD, maka akan dijaring 10 besar OPD dengan nilai terbaik yang akan menampilkan drama teater tentang budaya kerja dan akan mempresentasikan tema teater dan nilai-nilai budaya kerja yang telah diterapkan di organisasinya di depan para juri di acara puncak Gebyar Gelar Budaya Kerja. Kegiatan lomba teatrical

dimaksudkan untuk menciptakan kekompakan di internal OPD yang mengikuti lomba, seperti yang dikemukakan ibu Dini Sudiyanti staf bagian organisasi dalam wawancara tanggal 10 september 2019 sebagai berikut,

‘Kegiatan budaya gebyar budaya kerja yang kita desain dengan kesenian di dalamnya bertujuan untuk menumbuhkan rasa kekompakan yang ada di internal organisasi. Syarat dokumen dan administrasi memang bisa dikerjakan seharian untuk memenuhi kualifikasi penilaian budaya kerja akan tetapi kekompakan, kerja sama, kepemimpinan dan kekeluargaan dalam lomba teater harus dibangun berhari-hari bahkan berminggu-minggu. Maka dari itu konsep seperti itu kami pertahankan untuk menguatkan nilai budaya kerja itu sendiri yakni sinergitas, kekeluargaan dan kepemimpinan.’”

Kegiatan gebyar gelar budaya kerja yang merupakan tahap monitoring dan evaluasi yang dikemas dengan menarik dan dengan skala nasional yang berhasil menarik perhatian dari pemerintah daerah di seluruh wilayah Indonesia, hal tersebut dibuktikan dari tamu undangan yang datang mulai dari Indonesia bagian barat hingga Indonesia bagian timur. selain itu kegiatan ini juga mendapatkan apresiasi tinggi dari bapak Syafruddin Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta bapak Ganjar Pranowo Gubernur Jawa Tengah.

4. Kendala dalam Meningkatkan Budaya Kerja

Peran-peran yang dilakukan oleh pemerintah secara umum dan bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak secara khusus seperti yang sudah dijelaskan diatas juga tidak terlepas dari kendala-kendala baik kendala teknis maupun non teknis.

Pelayanan publik dengan integritas dan hati yang ikhlas merupakan salah satu elemen dasar dari nilai budaya kerja itu sendiri. Karena

diharuskan berhubungan dengan masyarakat, organisasi perangkat daerah harus memberikan pelayanan yang maksimal terhadap sesama rekan ASN terlebih lagi kepada konsumen utama birokrasi yakni masyarakat. Kendala yang terlihat sepele namun penting dari pemerintah Kabupaten Demak dalam memberikan layanan justru datang dari tubuh pemerintah itu sendiri, dikarenakan pelayanan birokrasi yang tidak adaandingannya atau satu-satunya, hal tersebut bisa membuat para ASN terlena dalam memberikan pelayanan publiknya. Tidak adanya kompetitor akan bisa menjadi bumerang bagi tubuh pemerintah. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Dony Prabowo selaku kasubbag kepegawaian dan kinerja aparatur dalam wawancara pada tanggal 10 september 2019 sebagai berikut,

“ada benarnya memang, pemerintah tidak mungkin mempunyai kompetitor dalam urusan birokrasi dan pelayanan publik, hal tersebut memang saya akui sedikit banyak mempengaruhi kinerja ASN dalam memberikan pelayanan. Namun kembali lagi ke nilai budaya kerja yang sudah melekat kuat di dalam diri para ASN di tiap-tiap organisasi perangkat daerah maka hal tersebut bisa diatasi dengan pelayanan-pelayanan maksimal yang kami berikan mengacu dengan nilai-nilai budaya kerja tadi”.

Seperti yang beliau sampaikan, kendala yang bisa dibilang kendala alamiah tersebut bisa teratasi dengan kuatnya nilai-nilai yang tertanam dalam diri masing-masing ASN. Integritas, ramah, ikhlas merupakan beberapa dari sekian banyak nilai-nilai budaya kerja yang selalu diterapkan oleh pemerintah Kabupaten Demak dalam memberikan layanan birokrasi kepada masyarakat, maka dapat teratasi kendala alamiah yang sudah dibahas diatas.

Kendala lain yang dihadapi adalah masalah kerja sama dengan OPD lainnya. Bagian organisasi merupakan koordinator bagi seluruh OPD yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak. Maka dari itu kinerja bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam hal pengembangan budaya kerja juga dipengaruhi oleh tingkat komunikasi dan kerja sama dari tiap-tiap OPD yang merupakan kontrol dari bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Semisal jika adanya keterlambatan pelaporan kinerja dari OPD maka akan terhambat juga mobilitas dari bagian organisasi dalam monitoring perihal budaya kerja, hal tersebut seperti yang disampaikan oleh bapak Tri Edy selaku kepala bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam wawancara tanggal 8 September 2019 sebagai berikut,

“pada awalnya memang masalah komunikasi dan kerja sama menjadi masalah. Kinerja kami disini juga dipengaruhi oleh OPD-OPD yang ada dibawah koordinasi kami. Sebagai contoh jika ada OPD yang mengalami keterlambatan penyerahan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) maka akan menghambat kami untuk memberikan penilaian dan evaluasi. Oleh sebab itu ada nilai-nilai dari budaya kerja yang menjadi terlewatkan yakni nilai sinergitas dan fleksibilitas. Namun beberapa waktu berjalan, masalah tersebut bisa teratasi oleh daya komunikasi zaman sekarang yang lebih cepat dan memangkas waktu serta proses birokrasi yang semakin simpel dan mudah.”

Masalah yang akhirnya bisa teratasi tersebut karena sudah terbiasa dengan nilai-nilai budaya kerja seperti sinergitas, disiplin waktu serta dinamis dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di tugas dan fungsinya masing-masing. Hal yang juga diamini oleh bapak Suwandi

selaku staf di bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam wawancara tanggal 10 September 2019 sebagai berikut,

“masalah klasik seperti komunikasi memang acap kali agak mengganggu kami dalam melaksanakan tugas, namun berkat komitmennya para pegawai di tiap-tiap OPD yang tinggi, masalah klasik tersebut teratasi dengan seiring berjalannya waktu. Budaya kerja yang melekat di otak dan hati kami para ASN adalah modal penting bagi terciptanya lingkungan kerja yang profesional dan akuntabel.”

Adanya kendala dikarenakan belum melekatnya dengan baik nilai-nilai budaya kerja yang ada. Butuh waktu untuk nilai-nilai tersebut melekat dengan baik di dalam diri masing-masing ASN di tiap-tiap organisasi perangkat daerahnya. Seiring berjalannya waktu maka akan semakin terbiasa dengan nilai-nilai tersebut dan ditambah dengan rekan kerja serta pimpinan yang juga berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya maka akan semakin cepat tercipta lingkungan kerja yang sehat.

Sosialisasi budaya kerja di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak pada awalnya juga menemukan kendala, sebagaimana pada umumnya, nilai budaya kerja yang merupakan hal baru saat itu mendapatkan unsur penolakan dari sebagian besar ASN yang merasa kurang siap pada saat itu, namun setelah berjalannya waktu dengan diiringi komitmen besar dari pimpinan yang ingin menjadikan ASN di lingkungan Pemkab Demak lebih maju maka lama-kelamaan nilai-nilai tersebut secara perlahan melekat di dalam diri masing-masing ASN, itu semua berkat komitmen tinggi pimpinan serta para ASN yang ingin berubah dan

bergerak ke depan untuk kemajuan dan menaikkan level pelayanan birokrasi publik.

D. Pembahasan

1. Peran dan Upaya Bagian Organisasi Sekretariat Daerah dalam Meningkatkan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak

Berdasarkan penelitian dan hasil yang telah ditemukan, Peran bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam pengembangan nilai budaya kerja yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak yang mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 78 tahun 2018 tentang Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintahan, OPD bagian organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak mengacu pada pedoman pengembangan budaya kerja yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja

Berdasarkan teori dari Robbins (dalam Umam, 2012:10) budaya kerja organisasi sebagai filosofi untuk dijadikan pedoman dalam pengelolaan organisasi. Dalam hal ini, bagian organisasi menjadi pengelola nilai yang diterapkan kepada seluruh pegawai agar tetap pada tujuan awal dari organisasi, dalam hal ini adalah organisasi kelembagaan sekretariat daerah.

Peran bagian organisasi menjadi vital karena sebagai ujung tombak peningkatan budaya kerja di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak.

Berdasarkan perannya yang sesuai dengan porsi dan posisinya, bagian organisasi mendorong, mengumpulkan, memberi contoh, dan menginspirasi OPD lain untuk bergerak secara selaras dalam meningkatkan budaya kerja yang telah disepakati nilai-nilainya. Peran bagian organisasi ini juga tidak akan berhasil jika tidak dilanjutkan dengan upaya-upaya yang telah dikonsepsikan secara matang.

Dalam upaya meningkatkan nilai budaya kerja di lingkungan pemerintahan memang tidak bisa dicapai dalam waktu yang singkat, karena nilai budaya kerja tentu saja bersinggungan dengan perilaku, sedangkan perilaku seseorang di organisasi tentu saja tidak bisa dirubah dalam waktu yang singkat. Perilaku organisasi menurut Wibowo (2015:2) berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka perilaku dan budaya organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi. Hal tersebut menjadi penting karena akan menjadi kebiasaan yang berpengaruh besar dalam roda pemerintahan terutama terhadap pelayanan masyarakat.

Proses berperilaku tersebut yang akan ditempuh oleh pihak yang bertanggungjawab untuk mengembangkan nilai-nilai budaya kerja dalam hal ini yaitu oleh pihak bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dengan mengikuti pedoman dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

Keterkaitan antara peran dan upaya dalam institusi kelembagaan merupakan hal yang mutlak harus disiapkan dengan matang, sehingga tidak akan terjadi kebingungan dalam menjalankan tugas kelembagaannya masing-masing. Peran sebagai pengontrol agar sesuai koridor dan porsinya masing-masing sehingga bisa menjalankan upaya yang telah dirumuskan dan dikonsepsikan secara matang dan maksimal. Berikut merupakan hasil dari keterkaitan peran dan upaya bagian organisasi dalam peningkatan budaya kerja.

Pertama perumusan nilai-nilai, hal yang perlu diperhatikan untuk pertama kali adalah perumusan nilai-nilai yang akan diterapkan. Nilai-nilai baru merupakan nilai yang diyakini akan membawa sebuah organisasi menggapai visi dan menyelesaikan misinya. Hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan nilai-nilai budaya kerja organisasi yakni nilai harus dilandaskan pada perilaku yang familiar dan dapat dilakukan oleh para ASN. Nilai tersebut harus berdasar pada apa yang sebenarnya berlaku dalam organisasi dan bisa menjadikan organisasi tersebut lebih baik dikemudian hari. Budaya kerja yang akan disepakati biasanya bisa bersumber dari tiga hal yakni ajaran agama, falsafah negara dan kebiasaan yang berkembang baik dalam masyarakat/adat.

Budaya kerja secara umum yang disepakati di pemerintah Kabupaten Demak berdasarkan Peraturan Bupati Demak Nomor 9 tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Demak Nomor 36 tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. adalah "PASTI" yakni singkatan dari Profesional, Akuntabel, Semangat, Tidak Diskriminatif dan Integritas.

- 1) Profesional: Dalam menjalankan tugas selalu menyelesaikan dengan baik, tuntas dan sesuai kompetensi/keahlian.
- 2) Akuntabel: Dalam melaksanakan tugas dapat mempertanggungjawabkan baik dari segi proses maupun hasil.
- 3) Semangat: Dalam menjalankan tugas selalu didorong oleh daya energi untuk memperoleh hasil yang maksimal, senantiasa berupaya berinovasi untuk hasil yang lebih baik.
- 4) Tidak Diskriminatif: Dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat tidak membeda-bedakan serta mempunyai kepedulian yang tinggi.
- 5) Integritas: Dalam setiap tindakan selalu mengutamakan perilaku terpuji, disiplin dan penuh pengabdian.

Kedua Implementasi, mendeklarasikan atau mengumumkan serta menerapkan adalah langkah selanjutnya setelah nilai-nilai budaya kerja selesai dirumuskan. Komitmen dibangun untuk mengaplikasikan nilai budaya kerja tugas dan fungsi masing-masing ASN dan OPD. Mendeklarasikan budaya merupakan langkah yang cukup *urgent* karena secara resmi dinyatakan bahwa upaya dalam peningkatan budaya kerja akan dimulai. Pendeklarasian untuk membangun komitmen para ASN, oleh karena itu pendeklarasian nilai-nilai dilakukan oleh

pimpinan tertinggi di instansi pemerintahan didampingi pejabat-pejabat tinggi yang tentu saja disegani oleh ASN hingga level bawah

Selanjutnya merupakan proses sosialisasi dan internalisasi yakni langkah untuk menyampaikan dan atau menyebarkan nilai-nilai yang telah disepakati. Hal tersebut dilakukan untuk membangun partisipasi budaya kerja seluruh aparatur sipil negara. Proses sosialisasi dan internalisasi sebagai sebuah kampanye yang bertujuan untuk melibatkan orang, merangsang adanya diskusi lanjutan atau *brainstorming*, dan mengkomunikasikan bagaimana mengukur nilai-nilai budaya kerja tersebut.

Proses implementasi yang berupa sosialisasi dan internalisasi ini membutuhkan tenaga, waktu dan biaya yang lumayan, oleh sebab itu ASN harus diajak untuk serius memahami dan mengkaji nilai-nilai budaya kerja yang sudah disepakati karena jika tidak, dikhawatirkan akan timbul kecemasan karena adanya perubahan (*culture shock*) yang bisa menghambat pemahaman akan nilai-nilai tersebut. Langkah ini adalah proses yang harus dijalani secara kontinyu, keterlibatan penuh dengan komitmen tinggi dari pimpinan sangat berdampak besar bagi proses implementasi, sosialisasi dan internalisasi ini. Tujuannya untuk membangun kepemilikan nilai-nilai dalam diri aparatur sipil negara dan di organisasi perangkat daerahnya.

Proses sosialisasi tidak bisa terlepas dengan cara komunikasi dalam menyampaikan nilai-nilai budaya kerja. Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak sebagai pihak yang mengampanyekan budaya kerja menggunakan cara tersendiri dalam komunikasi yakni, memasang spanduk nilai-

nilai dan juga mengunggahnya di laman resmi instansi, menyampaikannya saat apel pagi, pelatihan, rapat rutin, dialog-dialog maupun *Forum Group Discussion* (FGD), membuat aksesoris seperti pin, kaos atau *goodey bag* saat deklarasi nilai-nilai, serta membuat kegiatan budaya kerja yang dijadikan kompetisi antar OPD.

Sementara itu, beberapa tolak ukur implementasi budaya kerja yang berhasil ditingkatkan antara lain, (1) Terjadinya perbaikan kebijakan pelayanan publik; (2) Terjadinya perbaikan sistem manajemen dan pelayanan masyarakat; (3) Terjadinya efektivitas pengawasan dan penegakan hukum.

Ketiga Monitoring dan Evaluasi, pada dasarnya proses ini untuk melihat pencapaian dan progres dari pengembangan budaya kerja dari tiap-tiap organisasi perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak. dalam rangka meningkatkan hasil capaian budaya kerja, instansi pemerintah biasanya menggunakan konsep kegiatan yang kreatif dan inovatif.

Sekretrariat Daerah Kabupaten Demak melakukan monitoring dan evaluasi menggunakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah, yang meliputi:

- (1). Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen.
- (2). Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja.
- (3) Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam perilaku kerja.

Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam melakukan ajang monitoring dan evaluasi menggunakan pedoman yang kreatif dan inovatif seperti yang sudah di jelaskan di hasil penelitian yakni kegiatan Gebyar Gelar Budaya Kerja yang merupakan ajang kompetisi antar OPD di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak. Konsep acara yang menarik dan berhasil membuat tiap-tiap OPD termotivasi untuk menjadi yang terbaik dan tujuan utamanya adalah meningkatkan kinerja pelayanan masyarakat melalui nilai-nilai budaya kerja yang kuat. Hal lain yang diharapkan tercapai antara lain, (1) Meningkatnya disiplin, etos kerja dan motivasi pegawai; (2) Meningkatnya indikator keberhasilan program serta adanya pemecah masalah di masing-masing bidang/bagian dan evaluasi kerja yang dicapai; (3) Tercapainya hubungan keharmonisan dan kekeluargaan bagi pegawai dan keluarganya; (4) Meningkatnya kesehatan dan kebugaran pegawai; (5) Tercapainya lingkungan yang bersih dan sehat; (6) Terkendalinya program di setiap tingkatan; (7) Semakin banyak pegawai yang berprestasi; dan (8) Tidak ada atau semakin sedikit keluhan pelayanan publik.

Dalam pelaksanaan peningkatan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Demak terdapat aktor utama yang mempunyai pengaruh besar dan peran yang signifikan yakni sekretaris daerah Kabupaten Demak yakni bapak Singgih. Beliau merupakan aktor utama dalam terselenggaranya program kerja dalam peningkatan budaya kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Beliau berperan sebagai atasan yang memberikan instruksi ke seluruh pimpinan OPD yang ada di Sekretariat Daerah untuk bergerak dan berupaya bersama dalam satu suara untuk peningkatan budaya kerja. Pak Singgih menjadi

aktor utama dikarenakan beliau ada di struktur paling tinggi dalam lembaga Sekretariat Daerah. Selain pak Singgih sebagai aktor utama, terdapat juga aktor pembantu dalam rangka peningkatan budaya kerja di lingkungan sekretariat daerah yakni kepala bagian organisasi beserta bawahannya di bagian organisasi Sekretariat Daerah. Bagian organisasi mempunyai peran sebagai motor utama dalam peningkatan budaya kerja. Upaya dari bagian organisasi sudah disebutkan diatas yang meliputi sosialisasi, internalisasi, monitoring dan evaluasi. Bagian organisasi juga menjadi panitia inti kegiatan “Gebyar Gelar Budaya Kerja” yang merupakan ajang evaluasi budaya kerja bagi seluruh OPD yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak.

Hal tersebut menjadi nyata karena Kabupaten Demak menjadi rujukan nasional dalam hal pengembangan budaya kerja oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, serta Kabupaten Demak mendapatkan nilai tinggi dan berada di zona hijau penilaian dari Obdudsman dalam hal pelayanan publik.

BAB V

PENUTUP

1) Simpulan

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang peran bagian organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam meningkatkan budaya kerja di lingkungan Sekretariat Daerah pemerintah Kabupaten Demak berdasar pedoman Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja yakni,

(1) Perumusan nilai-nilai, hal yang perlu diperhatikan untuk pertama kali adalah perumusan nilai-nilai yang akan diterapkan. Nilai-nilai baru merupakan nilai yang diyakini akan membawa sebuah organisasi menggapai visi dan menyelesaikan misinya. (2) Implementasi, mendeklarasikan atau mengumumkan serta menerapkan adalah langkah selanjutnya setelah nilai-nilai budaya kerja selesai dirumuskan. Komitmen dibangun untuk mengaplikasikan nilai budaya kerja tugas dan fungsi masing-masing ASN dan OPD. Mendeklarasikan budaya merupakan langkah yang cukup *urgent* karena secara resmi dinyatakan bahwa upaya dalam peningkatan budaya kerja akan dimulai. Di dalamnya juga ada proses sosialisasi dan internalisasi yakni langkah untuk menyampaikan dan atau menyebarkan nilai-nilai yang telah disepakati. Hal tersebut dilakukan untuk membangun partisipasi budaya kerja seluruh aparatur sipil negara. (3) Monitoring dan Evaluasi, pada dasarnya proses ini untuk

melihat pencapaian dan progres dari pengembangan budaya kerja dari tiap-tiap organisasi perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kabupaten Demak. Dalam rangka meningkatkan hasil capaian budaya kerja, instansi pemerintah biasanya menggunakan konsep kegiatan yang kreatif dan inovatif.

2) Saran

Berdasarkan simpulan dan hasil penelitian yang telah dibahas di atas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut. (1) Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dal hal ini yakni bagian organisasi perlu untuk menguatkan implementasi nilai budaya kerja “PASTI” yakni Profesional, Akuntabel, Semangat, Tidak Diskriminatif dan Intregitas. Untuk mempertahankan nilai tinggi dari Ombudsman serta tetap menjadi rujukan nasional dalam hal budaya kerja. (2) Bagian Organisasi sebagai panitia utama kegiatan Gelar Budaya Kerja perlu manambah inovasi kegiatan kedepannya agar semakin menarik dan kembali mendapatkan perhatian dari seluruh Indonesia serta membentuk tim yang lebih berintegritas dan kredibel dalam penilaian terhadap tiap-tiap OPD yang ikut serta dalam kegiatan Gelar Budaya Kerja tahun depan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Jurnal

- Hatalea dkk. 2014. *Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Vol. 3, No. 2: 6.
- Madani, Muhlis. 2011. *Dimensi Interaksi Aktor Dalam Proses Perumusan Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT REMAJA KUALITATIF
- Mantang, Amir. 2016. "Pelaksanaan Fungsi Sekretariat dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Saerah Kabupaten Bolaang MongondowUtara". *Skripsi*. Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Ndraha, Taliziduhu, 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Riani, Laksmini, 2012. *Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua. Jakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat
- Sarwono, Sarlito Wirawan. 2015. *Teori- Teori Psikologi Sosial*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sudarmanto.(2009).*Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Suhardono Edy. 1994. *Teori Peran (Konsep, Derivasi dan Implikasinya)*. Jakarta: PT GramediaPustaka Utama.
- Suklentiana. 2017. "Pengaruh Budaya Kerja dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perizinan Kota Bandung". *Skripsi*. Universitas Pasundan, Bandung.
- Tampubolon,Manahan.P. (2008). *Periku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Tisnawati,.E.S & Saefullah,.K. (2005). *Pengantar Mnajemen*. Jakarta: Prenada Madia Grup.

- Thoha, Miftah. 2014. *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo. 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuliana, Amalia Nur. 2017. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Knowledge Sharing* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada RSKB Diponegoro Dua Satu Klaten)”. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri, Surakarta.

Peraturan Perundang-undangan

Kep Menpan No.25/KEP/M.PAN/04/2002.

Peraturan Bupati Demak Nomor 9 tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Demak Nomor 36 Tahun 2016 Tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 78 Tahun 2018 tentang Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 tahun 2012 tentang Pedoman Penyelenggaraan Budaya Kerja


Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah.

Rencana Strategis (*RENSTRA*) Sekretariat Daerah Kabupaten Demak Tahun 2016–2021

Undang-Undang Dasar 1945 Nomor 5 tahun 2014.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014.

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian


PEMERINTAH KABUPATEN DEMAK
SEKRETARIAT DAERAH
 Jalan Kyai Singkil Nomor 7 Demak Kode Pos 59511
 Telepon (0291) 685322 Faximile : (0291) 685625
 http://www.demakkab.go.id e-mail : setda@demakkab.go.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
 NOMOR : 060/ 456 /2019

I. Dasar :

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian.
2. Peraturan Daerah Kabupaten Demak Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Demak,
3. Surat dari Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang Nomor : B/10487/UN37.1.3/LT/2019 tanggal 9 September 2019 Perihal Ijin Penelitian.

II. MEMBERIKAN KETERANGAN KEPADA :

NAMA	: CHANIF LUTFI
PEKERJAAN	: Mahasiswa
KEWARGANEGARAAN	: WNI

UNTUK MELAKUKAN SURVEY / RISET / PENELITIAN :

JUDUL PENELITIAN	: PERAN BAGIAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN DEMAK DALAM MENINGKATKAN NILAI BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN DEMAK.
LOKASI PENELITIAN	: Sekretariat Daerah Kabupaten Demak
WAKTU PENELITIAN	: 11 September 2019 – 11 Januari 2020
STATUS PENELITIAN	: Baru
PESERTA	: 1 Orang
MAKSUD DAN TUJUAN	: Mengetahui Peran Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak Dalam Meningkatkan Nilai Budaya Kerja Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak.

III. REKOMENDASI DIBERIKAN DENGAN KETENTUAN SEBAGAI BERIKUT :

1. Sebelum melakukan kegiatan penelitian harus melaporkan kedatangannya kepada Sekretaris Daerah c.q. Kepala Bagian Organisasi Setda Kab Demak.
2. Tidak dibenarkan melakukan penelitian yang tidak sesuai/tidak ada kaitannya dengan judul penelitian dimaksud.
3. Wajib mentaati peraturan perundang-undangan yang berlaku serta mengindahkan adat istiadat setempat.
4. Apabila masa berlaku Surat Pemberitahuan ini sudah berakhir, sedangkan pelaksanaan penelitian belum selesai, maka surat keterangan penelitian wajib diperpanjang.
5. Hasil penelitian dikirim kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak, masing – masing 2 (dua) eksemplar.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS ILMU SOSIAL

Gedung C.7 Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229
Telepon +62248508006, Faksimile +62248508006 ext 12
Laman: <http://fis.unnes.ac.id>, surel: fis@mail.unnes.ac.id

Nomor : B/1399/UN37.1.3/LT/2020
Hal : Izin Penelitian

12 Februari 2020

Yth. Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten
Demak
Jalan Kyai Singkil Nomor 7, Bintoro, Kecamatan Demak, Kab. Demak

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Chanif Lutfi
NIM : 3312415055
Program Studi : Ilmu Politik, S1
Semester : Gasal
Tahun akademik : 2019/2020
Judul : Peran Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Demak
dalam Meningkatkan Nilai Budaya Kerja di Lingkungan Sekretariat
Daerah Pemkab Demak

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 12 Februari s.d 12 April 2020.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

a.n. Dekan FIS
Wakil Dekan BIA Akademik,

Prof. Dr. Wasmo, M.Hum.
NIP. 196408051989011001

Tembusan:
Dekan FIS;
Universitas Negeri Semarang

Lampiran 2. Instrumen Penelitian

No	Fokus Penelitian	Tujuan Penelitian	<u>Indikator</u>	Sub Indikator	Item Pertanyaan	Subyek Penelitian
1	Budaya kerja yang diterapkan di lingkungan sekda pemkab demak	Untuk mengetahui upaya Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam meningkatkan nilai budaya kerja pegawai di lingkungan sekretariat daerah pemerintah Kabupaten Demak	Permendagri No. 78 tahun 2018 tentang Pengembangan Budaya Kerja	Profesional	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1. Apakah yang dimaksud dengan budaya kerja menurut bagian Orpeg Setda Demak? 2. 2. Bagaimana menjalankan nilai-nilai budaya kerja di lingkungan pemkab demak? 3. 3. Mengapa budaya kerja perlu untuk dilaksanakan? 4. 4. Seberapa besar pengaruh nilai budaya kerja terhadap pegawai? 5. 5. Bagaimana Tupoksi dari Bagian Orpeg yang berhubungan dengan nilai Budaya Kerja? 6. 6. Bagaimana kode etik yang tepat untuk mengembangkan nilai budaya kerja? 7. 7. Bagaimana komitmen pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing? 8. 8. Sejauh mana komitmen tersebut dijalankan? 	Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Demak

- Integritas
9. 9. Bagaimana cara meningkatkan tanggung jawab sesuai tugas masing-masing?
 10. 10. Bagaimana cara menumbuhkan saling menghormati dengan atasan atau dengan rekan?
 11. 11. Seperti apa arahan yang diberikan orpeg untuk opd lain?
 12. Bagaimana cara meningkatkan kedisiplinan dalam hal jam kerja?
 13. Seperti apa sanksi yang diterapkan?
 14. Bagaimana aturan untuk pakaiandinas pegawai?
 15. Seperti apa sanksi yang diterapkan?
- Disiplin
16. Pihak mana yang paling berhak memberikan sanksi tersebut?
 17. Bagaimana standar umum pelayanan di Pemkab Demak?
 18. Mengapa Pelayanan masyarakat harus mematuhi standar?
 19. kondisi seperti apa yang terjadi jika pelayanan tidak

sesuai standar?

20. Terkait tentang Sekda, bagaimana sekda atau Orpeg melayani instansi dalam hal administrasi pemerintahan?

21. Seperti apa kerjasama yang dibangun oleh Orpeg dan OPD lain?

Pelayanan

22. Bagaimana bentuk-bentuk kerjasama dengan OPD lain?

23. Seperti apa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan nilai budaya kerja?

24. Bagaimana kualifikasi pegawai yang sesuai standar di lingkungan Pemkab Demak?

25. Sistem koordinasi seperti apa yang dibangun oleh Orpeg dan OPD lain dalam penyelesaian masalah internal?

26. Bagaimana Konsep umum gebyar gelar budaya kerja?

Sinergitas

27. Di bulan apa acara tersebut terselenggara?

28. Sudah berjalan berapa tahun kegiatan tersebut?

- Inovasi
29. Siapa saja yang berpartisipasi?
 30. Bagaimana antusias dari peserta tahun ke tahun?
 31. Inovasi seperti apa yang dilakukan dari tahun ke tahun?
 32. Tujuan seperti apa yang hendak dicapai dalam kegiatan tersebut?
 32. Apakah acara gebyar gelar budaya kerja termasuk program unggulan di sekda?
 33. Bagaimana tanggapan dari atasan terkait kegiatan tersebut?(bupati/gubernur
 34. Apa harapan kedepannya untuk acara Gebyar gelar budaya kerja?
 35. Bagaimana hambatan dalam pengembangan budaya kerja yang merupakan tugas dari orpeg?
 36. Solusi seperti apa yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan-hambatan tersebut?
 37. Perilaku seperti apa saja yang tidak menunjukkan

- 2 Upaya dan Hambatan bagian Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Untuk mengetahui bagaimana hambatan bagian Organisasi dan Kepegawaian

- Kepala SubBagian Kepegawaian dan Kinerja Aparatur bagian Organisasi dan Kepegawaian

<p>Daerah Kabupaten Demak dalam meningkatkan nilai budaya kerja di lingkungan sekretariat pemerintah kabupaten Demak</p>	<p>Sekretariat Daerah Kabupaten Demak dalam meningkatkan nilai budaya kerja di lingkungan sekretariat daerah pemerintah kabupaten Demak</p>
--	---

nilai-nilai budaya kerja?

38. Bagaimana kesulitan bagian orpeg untuk mengontrol nilai budaya kerja pegawai di lingkungan pemkab Demak?

39. Tindak lanjut seperti apa dalam menyikapi perilaku yang tidak sesuai dengan budaya kerja?

40. Sejauh ini hal seperti apa yang menjadi penghambat komitmen pegawai dengan tupoksinya masing-masing?

41. Secara umum, apa hal yang menyebabkan pegawai masih kurang disiplin perihal jam kerja dan pakaian dinas?

42. Hambatan yang sering terjadi saat memberikan pelayanan kepada masyarakat atau antar OPD?

43. Kesulitan yang sering dihadapi dalam berkomunikasi antar OPD?

44. Sejauh pelaksanaan kegiatan gebyar gelar budaya kerja, kesulitan apa yang sering dihadapi?

45. Untuk tahun ini, kesulitan apa yang sedang dihadapi?

Sekretariat
Daerah Kab.
Demak

46. Sumber dana utama?

Lampiran 3. Daftar Narasumber

No	Narasumber	Instansi	Jabatan
1	Tri Edy Utomo	Sekda Demak	Kabag Organisasi
2	Dony Prabowo	Sekda Demak	Kasubag Kepegawaian
3	Sulistaningsih	Sekda Demak	Kasubag Ketatalaksanaan
4	Dini Sudiyanti	Sekda Demak	Staff Kelembagaan dan Analisis Jabatan

Lampiran 4. Hasil Wawancara

HASIL WAWANCARA

PERAN BAGIAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN

DEMAK DALAM MENINGKATKAN NILAI BUDAYA KERJA

PEGAWAI DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN

DEMAK

Subjek : bagian organisasi sekda Demak

Narasumber : Tri Edy Utomo A.P, M.Si,

Jenis kelamin : Laki-Laki

Tingkat Pendidikan : S2

Jabatan : Kabag Organisasi

Wawancara tanggal : 8 september 2019

Daftar Pertanyaan:

1. Budaya kerja banyak definisinya, menurut bapak selaku kabag organisasi, budaya kerja didefinisikan seperti apa?

Jawab: *“budaya kerja sebagai nilai-nilai yang bertujuan sebagai alat pendorong untuk meningkatkan kinerja pegawai dari hal-hal yang bersifat sederhana yang nantinya akan menjadi habit yang akan menjadi budaya dalam meningkatkan kinerja pegawai”*

2. Di lingkungan sekda Demak ini, nilai-nilai seperti apa yang secara umum diterapkan?

Jawab: *“secara umum ada nilai PASTI yakni Profesional, Akuntabel, Semangat, Tidak diskriminatif dan Integritas. Dari poin-poin tersebut masih ada penjabaran lebih lanjut dan lebih rinci terkait budaya kerja yang telah disepakati”*.

3. Mengapa budaya kerja perlu dilaksanakan dan seberapa besar pengaruhnya kepada para pegawai?

Jawab: *“seperti yang dikatakan di awal, budaya kerja kita adakan untuk mengantisipasi penurunan produktivitas dari para ASN dan sesuai aturan dari Menpan. Budaya kerja dimaksudkan untuk menanamkan secara erat di diri ASN agar menjadi kebiasaan. Jika dilakukan dengan cara instan dan hanya sekedar anjuran maka lama kelamaan akan luntur, maka dari itu budaya kerja yang kuat pengaruhnya cukup besar untuk produktivitas kinerja dari ASN. Selama bertahun-tahun kami menerapkan nilai budaya kerja dengan berbagai inovasi, semakin terlihat kenaikan kinerja dan produktivitas dari para ASN berkat penerapan nilai-nilai yang dilakukan secara bertahap dan konsisten dan tidak bisa dilakukan secara instan.”*

4. Bagaimana tugas dari bagian organisasi dalam mengontrol terkait perihal budaya kerja?

Jawab: *“salah satu tugas pokok kita memang mengontrol jalannya budaya kerja di sekda Demak. Kami sepanjang tahun melakukan sosialisasi, monitoring, seminar/workshop, internalisasi, memberikan panduan serta mengevaluasi dengan inovasi berbeda setiap tahunnya.*

Kami ingin memastikan budaya kerja di masing-masing OPD berjalan sesuai tahapan dengan tujuan yang sama yakni terkait produktivitas kinerja dan hubungan sesama ASN. Di akhir tahun kami melakukan evaluasi dan mempelajari kekurangan yang ada sehingga bisa memperbaikinya di tahun depan dan seterusnya”.

5. Komitmen dalam bekerja merupakan salah satu nilai budaya kerja, bagaimana ASN di lingkungan sekda demak terkait komitmennya dalam bekerja sejauh ini?

Jawab: “komitmen harus dilakukan dari tingkatan tertinggi sampai terendah, jika ASN dengan jabatan tinggi tidak berkomitmen dengan tugasnya maka akan mempengaruhi bawahannya. Alhamdulillah di lingkungan Pemkab dan Sekda Demak, Bupati dan pak sekretaris daerah selaku pimpinan memiliki komitmen tinggi terhadap tugasnya yang besar sehingga mampu menginspirasi bawahannya untuk terus meningkatkan kinerjanya masing-masing, dengan tagline “Kita tidak butuh superman tapi kita butuh superteam”, Bupati dan Sekretaris Daerah mampu untuk memberikan suri tauladan yang baik kepada para ASN di lingkungan Pemkab Demak. Karena jika merujuk pada teori organisasi maka suatu organisasi akan menjadi kuat jika didasari dengan teamwork yang kuat antar anggota organisasi”.

6. Arahan seperti apa yang diberikan bagian Organisasi sekda kepada OPD lain?

Jawab: “di awal tugas kita cukup sulit karena mensosialisasikan dan menginternalisasikan nilai-nilai budaya kerja. Dikarenakan ada konsep-konsep baru yang harus diterima para ASN yang memerlukan pendekatan yang cukup intens. Seiring berjalannya waktu, para ASN di masing-masing OPD sudah terbiasa dengan nilai-nilai sehingga kami hanya cukup memonitoring dan megevaluasi”.

7. Kedisiplinan juga salah satu unsur budaya kerja. Bagaimana kondisi tersebut di lingkungan sekda Demak ini?

Jawab: “Alhamdulillah kondisi kedisiplinan di masing-masing OPD dibanding sebelum dan sesudah diterapkannya nilai-nilai budaya kerja, jauh lebih meningkat terkait kedisiplinan, bisa dilihat dari data finger print yang menjadi salah satu tolak ukur kami dalam memantau kedisiplinan dari para ASN dari waktu datang maupun pulang dan bagi kami itu bukanlah suatu keterpaksaan lagi namun sudah menjadi suatu kebiasaan yang dengan senang hati dilakukan. Bukan berarti kami yang paling baik tapi kami coba membandingkan dengan Kabupaten lain, salah satu contoh yakni bapak Sekda yang menjadi narasumber di kabupaten lain terkait budaya kerja, beliau datang jam 7 sudah sampai di lokasi padahal apel pagi dimulai setengah 8 dan pada sampai jam apel, pegawai disana banyak yang masih belum datang. Jika disini, jam 7 sudah berdatangan dan saat apel mulai, barisan sudah penuh oleh ASN. Dari contoh tersebut, ASN kami

semakin meningkat kedisiplinannya berkat penerapan nilai-nilai budaya kerja”.

8. Jika ada tindakan indiscipliner, siapa yang berhak menentukan sanksi?

Jawab: “Kami ada reward dan punishment sesuai dengan kinerja. Untuk punishment level kecil dari masing-masing OPD, contohnya berupa teguran langsung dan jika masih mengindahkan teguran maka akan terjadi penurunan dan penundaan kenaikan pangkat. Dan kami juga memberikan reward bagi yang layak menerima. Jika pelanggaran berat maka akan menjadi ranahnya BKPP untuk menjatuhkan hukuman”.

9. Bagian organisasi merupakan OPD yang tidak berhadapan langsung dengan masyarakat, bagaimana kontribusi bagian Organisasi dalam pelayanan ke masyarakat?

Jawab: ”di dalam bagian organisasi ada sub bagian yakni ketatalaksanaan. Kami yang mendorong OPD-OPD untuk meningkatkan pelayanannya terhadap masyarakat. Setiap tahunnya kami ada unit penilaian publik. Seperti contoh kemarin kami ada penilaian dari Ombudsman dimana seluruh standar pelayanan Undang-Undang No 25 tentang Pelayanan Publik harus dipenuhi. Jadi harus ada maklumat pelayanan, Standar Operasional Pelayanan dan semacamnya. Kami fungsinya untuk mengontrol setiap OPD yang ada dan harus memenuhi kriteria-kriteria tersebut agar sesuai dengan Undang-undang Pelayanan Publik. Jadi bagian Organisasi

mempunyai tugas penting seperti memberikan konsultasi, monitoring dan evaluasi pelayanan publik meskipun tidak secara langsung berhadapan dengan masyarakat. Berdasar penilaian dari Ombudsman kami, Kabupaten Demak mendapatkan zona hijau yang berarti sudah mempunyai pelayanan yang baik oleh lembaga independen di luar pemerintahan yang sangat terpercaya dan tidak bisa diintervensi oleh pihak manapun yang berarti penilaian secara objektif”.

10. Mengapa pelayanan masyarakat harus memenuhi standar dan kondisi seperti apa jika pelayanan ke masyarakat tidak memenuhi standar?

Jawab: “Kami sebagai penyelenggara pelayanan di Indonesia memang tidak ada kompetitornya, oleh sebab itu masyarakat mempunyai harapan tinggi akan tingkat kepuasannya yang diberikan oleh pihak yang memberi layanan karena mendapatkan layanan terbaik merupakan hak dari masyarakat. Maka dari itu, pemerintah sebagai pihak utama dalam pelayanan publik harus mempunyai standar yang baik dalam pelayanan terhadap masyarakat. Jika pelayanan terhadap masyarakat tidak sesuai harapan dan standar maka tingkat kepercayaan kepada pemerintah akan menurun dan akan berakibat tersendatnya program-program dari pemerintah yang memerlukan dukungan penuh dari masyarakat. Jika masyarakat puas terhadap pelayanan yang diberikan maka akan timbul kepuasan secara moral dan batin di pihak pemberi layanan dan hal tersebut akan memacu lebih kuat untuk memberikan pelayanan yang lebih maksimal”.

11. Di bagian Organisasi ini terdapat sub bagian kepegawaian dan kinerja aparatur. Apakah dari sini juga yang menentukan kualifikasi pegawai?

Jawab: *“di setiap posisi di pemerintahan memang memerlukan standar yang baik dalam kualifikasi pegawai atau individu, pihak yang berwenang menentukan adalah BKPP. Bagian Organisasi bertugas membuat “rumah-rumah” beserta “kamar-kamarnya” yang akan ditempati oleh pegawai yang telah dikualifikasi oleh BKPP. Setelah pegawai yang menempati ‘Kamar-kamar’ yang disediakan oleh bagian Organisasi, maka akan dimonitoring dan dievaluasi kinerjanya oleh bagian Organisasi dengan sub bagian Kepegawaian dan Kinerja Aparatur”.*

12. Apakah terdapat hambatan dalam berkomunikasi antar OPD atau dalam memberikan layanan antar OPD?

Jawab: *“jika di waktu sekarang dengan tersedianya alat teknologi alat komunikasi dan internet yang memadai, kami tidak menemui kendala yang berarti dalam menjalankan tugas dan berkomunikasi antar OPD. Yang menjadi problem mungkin lebih kepada koordinasi dan pembagian waktu dari masing-masing OPD karena tentunya kami dan mereka mempunyai kesibukan masing-masing yang harus tertangani hingga selesai. Selain itu masalah komunikasi bukan menjadi masalah bagi kami. Tips mengatasi masalah komunikasi adalah setiap individu di lingkungan kerja harus menjadi dekat secara personal baik di*

dalam atau di luar kantor, hal ini untuk membiaskan jarak yang ada dalam hubungan pekerjaan dan akan menjadi lebih cair sehingga kerjasama dalam pekerjaan akan lebih mudah.”.

13. Beralih ke kegiatan Gebyar Gelar Budaya Kerja. Konsep umum apa yang diusung di kegiatan tersebut?

Jawab: “kami ingin melihat proses budaya kerja yang dilakukan masing-masing OPD.” Penilaian akan dilakukan di awal tahun dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan oleh tim penjurian, di pertengahan tahun akan kami klasifikasikan dan melakukan pemeringkatan untuk mencari 10 OPD teratas yang akan menjalani tahap akhir yakni pementasan nilai budaya kerja mereka yang akan dipresentasikan di depan juri dan dengan dibungkus drama teatrical yang akan dilakukan di acara puncak kegiatan gebyar gelar budaya kerja. OPD yang memiliki nilai tertinggi akan mendapatkan penghargaan langsung dari pimpinan. Konsep gelar budaya dengan drama teatrical akan dapat membuat hubungan para pegawai di masing-masing OPD akan menjadi lebih erat karena harus melakukan persiapan yang bisa memakan waktu berminggu-minggu. Nanti kami akan menilai siapa yang konsisten dan memberikan yang terbaik disamping pemenuhan syarat-syarat yang lain. Tahun kemarin kami membuat acara tersebut dengan skala nasional dengan mengundang instansi pemerintahan di seluruh Indonesia, karena Kabupaten Demak ini menjadi rujukan nasional perihal Budaya Kerja. Dengan anggaran

yang terbatas, kami berhasil melaksanakan acara skala nasional dengan sukses berkat kepemimpinan dari bapak Sekda dan masukan-masukan dari bapak Bupati sehingga mendapat apresiasi dari Gubernur dan Menpan. Dan hal tersebut merupakan bentuk dari budaya kerja yang kuat di seluruh OPD yang ada di Kabupaten Demak dari level atas hingga bawah yang menghasilkan kerjasama yang baik”.

14. Apakah kegiatan nasional tersebut akan diselenggarakan setiap tahunnya?

Jawab: “saya kira tidak, karena jika diselenggarakan setiap tahun maka akan berengaruh pada persiapan yang mepet dan kesannya kurang greget. Mungkin akan kami selenggarakan per dua atau tiga tahun sekali agar mempunyai persiapan yang benar-benar matang”.

15. Sistem penilaian masing-masing OPD akan tetap diselenggarakan?

Jawab: “kami akan tetap mengadakan gelar budaya kerja namun tingkat kabupaten dan tetap menggunakan sistem pemeringkatan agar tetap terjaga suasana budaya kerja yang kuat di masing-masing OPD. Selain bertujuan untuk menjaga iklim budaya kerja, sistem pemeringkatan tersebut akan menjadi sebuah kebanggaan tersendiri jika menempati posisi teratas dalam penilaian dan akan memacu motivasi untuk OPD lain agar bersaing menjadi yang terbaik di tahun berikutnya”.

16. Proses penilaian budaya kerja di tiap tahunnya seperti apa?

Jawab: “ *Kami awalnya seperti biasa melakukan proses sosialisasi dan internalisasi kepada OPD yang terlibat. Kemudian masing-masing OPD melakukan kegiatan mandiri dalam memenuhi kriteria dalam penilaian budaya kerja. Di tahap selanjutnya, tim juri akan melakukan kunjungan penilaian di masing-masing OPD agar tim juri bisa melakukan pemeringkatan dan disaring sepuluh OPD dengan nilai tertinggi akan tampil di acara puncak Gebyar Gelar Budaya Kerja.*”

17. Selama ini bagaimana antusiasme tiap-tiap OPD selaku peserta dalam menjalankan kegiatan?

Jawab: “*Alhamdulillah masing-masing OPD sebagai peserta semuanya All out dalam mengikuti tiap-tiap event yang diselenggarakan terkhusus event gelar budaya kerja. Hal tersebut sungguh membanggakan bagi kami selaku penyelenggara kegiatan karena merasa kegiatan tersebut sangat berdampak positif bagi kualitas budaya kerja di masing-masing OPD. Bahkan antusiasme seluruh OPD dalam berpartisipasi mendapatkan apresiasi dari tamu-tamu daerah lain yang menghadiri acara puncak Gelar Budaya Kerja*”.

18. Dari bapak sendiri selaku pihak penyelenggara kegiatan Gelar Budaya Kerja. Harapan seperti apa yang anda inginkan di tahun-tahun berikutnya?

Jawab: “*kami selaku penyelenggara berharap di tahun berikutnya penyelenggaraan kegiatan ini akan dipenuhi oleh inovasi-inovasi dari*

masing-masing OPD dalam mempersiapkan timnya. Ini juga diharapkan akan semakin menggali kreatifitas dan bisa menjadi lebih kompetitif dalam berkegiatan. Kami selaku pihak penyelenggara kegiatan juga akan berinovasi semaksimal mungkin agar kegiatan Gelar Budaya Kerja ini menjadi semakin menarik dan menarik antusias seluruh lapisan termasuk masyarakat Kabupaten Demak”.

19. Kendala apa yang sering ditemui dalam penyelenggaraan kegiatan ini di setiap tahunnya?

Jawab: “sejauh ini kendala yang menjadi rumit adalah sistem penilaian kami yang terdiri dari beberapa tim penilai atau juri. Oleh karena itu, perspektif masing-masing tim penilai akan berbeda satu sama lain dalam memberikan nilai, maka dari itu kami akan mengubah sistem penilai menjadi hanya satu tim penilai sehingga penilaian bisa merata karena hanya berdasarkan satu sudut pandang tim penilai agar lebih objektif. Hal tersebut yang sejauh ini menjadi kendala selain mengenalkan konsep budaya kerja saat di awal-awal kegiatan ini bermula”.

20. Apa tujuan utama yang hendak dicapai dengan diselenggarakannya kegiatan ini?

Jawab: “Tujuan paling utama dari terselenggarakannya kegiatan Gebyar Gelar Budaya Kerja ini adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai secara individu dan kinerja masing-masing OPD sebagai sebuah organisasi pemerintahan. Disamping itu tujuan lainnya adalah

membentuk tim yang memiliki rasa kekeluargaan namun tetap profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing”

Narasumber : Dony Prabowo

Jenis kelamin : Laki-Laki

Tingkat Pendidikan : S2

Jabatan : Kasubbag Kepegawaian dan Kinerja Aparatur

Wawancara tanggal : 10 september 2019

Daftar Pertanyaan:

1. Ada banyak definisi budaya kerja, menurut anda seperti apa definisi budaya kerja?

Jawab: *“kita tetap merujuknya ke Permenpan sebagai patokan utama. Jika menurut kami sendiri, budaya kerja adalah sebagai pelayanan suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri”*.

2. Nilai-nilai budaya kerja yang di terapkan di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Demak secara umumnya seperti apa?

Jawab: *“di masing-masing OPD biasanya mempunyai nilai-nilai yang disepakati sendiri, jika secara umum di Pemkab Demak mempunyai nilai PASTI yaitu Profesional, Akuntabel, Semangat, Tidak Diskriminasi dan Inovatif”*.

3. Menurut anda, mengapa nilai-nilai budaya kerja itu perlu untuk diterapkan di keseharian kerja suatu organisasi perangkat daerah?

Jawab: *“yang pasti budaya kerja dapat mempercepat pencapaian target dari suatu organisasi pemerintahan karena jika tanpa budaya kerja, tentu kinerja dari individu dan suatu Organisasi tidak akan bisa maksimal. Dengan nilai-nilai budaya kerja yang di internalisasikan ke masing-masing individu di tiap-tiap OPD maka akan ada trigger untuk mencapai hasil atau kinerja yang maksimal.*

4. Tugas dari bagian organisasi dalam mengontrol berjalannya nilai-nilai budaya kerja seperti apa?

Jawab: *“Secara garis besar di tahap awal kami seperti biasa mensosialisasikan dan menginternalisasikan tentang pentingnya budaya kerja ke masing-masing OPD baik melalui simbol, semboyan ataupun melalui kegiatan ilmiah seperti seminar dan semacamnya, kemudian kami akan terus memantau dan melakukan inspeksi bagaimana budaya kerja diimplementasikan ke keseharian kerja di masing-masing OPD. Di tahap akhir yang biasanya di penghujung tahun, kami akan mengevaluasi dari implementasi budaya kerja di masing-masing OPD, biasanya dibarengi dengan acara Gebyar Gelar Budaya Kerja yang diadakan di kompleks Pendopo Bupati Demak”.*

5. Bagaimana para ASN menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing, apakah sudah sesuai ekspektasi?

Jawab: *“sejauh penerapan budaya kerja sangatlah memuaskan, salah satu faktornya mungkin karena kami setiap akhir tahun melakukan pemeringkatan, maka dari itu masing-masing ASN di tiap-tiap OPD*

termotivasi dan berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik di tiap tahunnya”.

6. Arahan seperti apa yang diberikan oleh bagian Organisasi kepada OPD lain?

Jawab: *“Kalau untuk panduan kami tetap mengikuti Permenpan dan Peraturan Bupati. Terkait budaya kerja yang sudah diterapkan sejak lama, masing-masing OPD relatif sudah tau akan apa yang dilakukan demi tercapainya tujuan organisasi, hal tersebut membuat tugas kami menjadi lebih mudah”.*

7. Jika terdapat ASN yang melakukan tindakan indisipliner, pihak mana yang berhak menegur atau memberi sanksi?

Jawab: *“merujuk ke Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2011 berkaitan dengan kedisiplinan pegawai, maka pelanggaran yang terjadi menjadi ranahnya dari BKPP. Jika hanya pelanggaran kecil atau minor, lingkupnya cukup dari internal organisasi dengan teguran lisan”.*

8. Bagaimana standar umum pelayanan yang ada di lingkungan sekda dan pemkab Demak?

Jawab: *“kami ada yang namanya SP atau standar pelayanan dan SOP (Standar Operasional Prosedur) itu ada di masing-masing OPD atau pemgampu pelayanan dan Standar Pelayanan Minimal (SPM)”.*

9. Kerjasama yang dibangun bagian Organisasi dengan OPD lain meliputi kerjasama seperti apa?

Jawab: *“Kami bersama dengan OPD-OPD lain selalu melakukan koordinasi jika tugas kami sering beririsan, koordinasi dilakukan baik secara formal seperti temu teknik, rapat dll. Dan secara non formal melalui pesan chat atau sosial media”*.

10. Dari bagian Organisasi, seperti apa konsep umum yang diusung di kegiatan gelar budaya kerja?

Jawab: *“konsep umum kegiatan Gebyar gelar budaya kerja sebagai pengontrol dan pengukur implementasi nilai-nilai budaya kerja yang diterapkan di tiap-tiap OPD atau Dinas yang ada di seluruh lingkungan pemerintah kab Demak”*.

11. Kegiatan Gebyar Gelar Budaya Kerja tersebut sudah berjalan selama berapa tahun?

Jawab: *“sudah berjalan hampir 10 tahun, maka dari itu tidak heran jika implementasi budaya kerja di lingkungan Pemkab Demak sudah mengakar kuat”*.

12. Tujuan utama yang hendak dicapai dari kegiatan Gebyar Gelar Budaya kerja seperti apa?

Jawab: *“tujuan utama adalah untuk memotivasi dan mendorong seluruh OPD yang ada di lingkungan Pemkab Demak . jika seluruh OPD termotivasi untuk mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja yang ada, maka akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja masing-masing OPD dalam menjalankan tugasnya dan memberikan kepuasan pelayanan terhadap masyarakat Kabupaten Demak”*.

13. Brarti kegiatan gelar budaya kerja ini menjadi program unggulan di sekda Demak?

Jawab: *“benar sekali, sehingga ditunjuk oleh Menpan sebagai rujukan nasional perihal budaya kerja, karena Pemkab Demak berhasil menunjukkan pengimplementasian nilai-nilai budaya kerja yang baik sehingga terasa damaknya terhadap kinerja ASN di tiap-tiap Organisasi Perangkat Daerah”*.

14. Apakah ada kendala dalam pelaksanaan kegiatan gelar budaya kerja dari tahun ke tahun?

Jawab: *“kendala secara signifikan belum kami temukan sejauh ini, mungkin kendala lebih ke persiapan masing-masing OPD untuk menghadapi “kompetisi” karena memerlukan fokus dan waktu yang banyak sedangkan keseharian mereka sudah dipenuhi tugas-tugas lainnya yang tidak boleh ditinggal”*.

15. Harapan anda untuk kegiatan gelar budaya kerja untuk tahun-tahun selanjutnya seperti apa?

Jawab: *“ secara konsep penyelenggaraan tahun-tahun selanjutnya mungkin akan lebih diperbarui di acara puncaknya, nantinya akan ada pemaparan pencapaian kerja di OPD tersebut tentu saja selain pemaparan budaya kerja nya, selain itu mungkin selain drama teatrikal drama musikal atau semacamnya dengan tujuan membuat acara gelar budaya kerja menjadi semakin meriah”*.

16. Hambatan dari bagian Organisasi sendiri dalam melayani OPD-OPD lain seperti apa?

Jawab: “tidak terlalu ada kendala yang signifikan melainkan hanya kendala-kendala seperti koordinasi yang kurang dikarenakan kesibukan masing-masing yang menyebabkan terhambatnya proses yang harus dilakukan dalam menjalankan roda pemerintahan, namun dengan etos kerja yang kuat dan rasa kekeluargaan yang tinggi maka kendala tersebut akan mudah teratasi”.

17. Harapan dari anda selaku kepala sub bagian Kepegawaian dan Kinerja Aparatur untuk kelangsungan budaya kerja yang ada di sekda Demak seperti apa?

Jawab: *“saya berkeinginan bahwa budaya kerja ini bisa menjadi trigger terhadap kinerja organisasi sehingga pelayanan kepada masyarakat bisa maksimal. Sebagai faktor pendorong kepada kepuasan masyarakat karena sejatinya kami berkerja untuk masyarakat”*.

Narasumber : Sulistyowati S.S

Jenis kelamin : Laki-Laki

Tingkat Pendidikan : S1

Jabatan : Kasubbag Ketatalaksanaan

Wawancara tanggal : 10 september 2019

1. Dari bagian Organisasi memberikan pelayanan ke sesama pegawai.
Pelayanan seperti apa yang diberikan?

Jawab: *“kami memberikan pelayanan internal kepada sesama ASN di lingkungan sekda yang berupa semua hal tentang kepegawaian”*.

2. Kerjasama seperti apayang dilakukan Bagian Organisasi dengan OPD lain?

Jawab: *“bisa dibilang seluruh OPD yang ada di lingkungan Sekda Demak bahkan di seluruh Pemkab Demak masih berada dalam koordinasi kita Bagian Organisasi. Di setiap tugas-tugas bagian Organisasi tidak terlepas dari seluruh OPD, artinya support dari seluruh OPD juga mempengaruhi tugas dari bagian Organisasi. Jadi kalau kita tidak menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan seluruh OPD maka hampir semua tugas-tugas yang ada di bagian Organisasi maka akan keteteran. Contoh jika saat laporan kinerja pemerintahan, kami ertugas menghimpun kinerja dari seluruh OPD, jika kami tidak menjalin kerjasama dan komunikasi yang baik maka kita akan kesulitan dalam menyusun laporan tersebut. Sejauh ini hubungan kami dengan seluruh OPD terjalin baik sehingga kami bisa mengontrol deadline-deadline kami dengan rapi dan baik. Selain itu kami juga menjaga kesolidan tim bersama dengan Bapeda dan Inspektorat dalam menghimpun kinerja seluruh OPD di Pemkab Demak”*.

3. Hambatan bagi Bagian Organisasi dalam pengembangan nilai budaya kerja seperti apa?

Jawab: *“kalau hambatan mungkin kita temui saat di awal-awal saat pertama kali kita mengenalkan konsep yang bernama budaya kerja kepada seluruh ASN yang ada di lingkungan Pemkab Demak, dikarenakan para ASN bisa dibilang kaget dengan adanya konsep baru yang berupa nilai-nilai filosofis yang harus diterapkan dalam keseharian kerja sebagai Aparatur Sipil Negara. Namun seiring berjalannya waktu dan melalui bermacam tahapan dan proses yang panjang, saat ini penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja menjadi semakin mudah karena nilai-nilai tersebut sudah menempel dan mengakar kuat di dalam diri seluruh ASN dari mulai pimpinan hingga ke level bawah”*.

4. Pengaruh dari pimpinan apakah begitu kuat dalam pengembangan nilai budaya kerja?

Jawab: *“kunci sukses pengembangan budaya kerja adalah komitmen yang besar dan konsisten. Komitmen tersebut harus dimulai dari pimpinan yang harus menularkan dan menginspirasi bawahan”*.

5. Apakah ada kesulitan dalam mengontrol berjalannya nilai budaya kerja agar tetap pada tujuannya?

Jawab: *“kami selalu rutin mengevaluasi tiap akhir tahun di sela-sela tugas kami juga tetap melakukan controlling langsung yang berupa sidak yang dilakukan oleh tim gabungan dari kami bagian Organisasi dan BKPP”*.

6. Apakah ada hambatan dalam memberikan pelayanannya?

Jawab: *“kendala umum yang sering terjadi dalam pemberian layanan terhadap masyarakat adalah kondisi emosional dari ASN selaku pemberi layanan. Karena sebagai pemberi layanan dituntut harus menjadi ramah kepada penerima layanan meskipun kondisi emosionalnya sendiri sedang tidak stabil. Namun dengan melekatnya budaya kerja yang kuat maka hal tersebut dan semacamnya dapat teratasi”*.

7. Seperti apa pelayanan yang diberikan oleh bagian Organisasi?

Jawab: *“kami termasuk bagian unit pendukung di lingkungan Pemkab demak, jadi kami memberikan akomodasi, bahan, panduan, kepada unit-unit yang berhadapan langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain kami juga mendorong OPD-OPD yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat supaya mempunyai kinerja yang baik dengan cara penerapan nilai-nilai budaya kerja. Dan tujuan akhirnya tetap memberikan kepuasan layanan terhadap masyarakat”*.

8. Menurut anda mengapa pelayanan terhadap masyarakat harus maksimal dan sesuai standar?

Jawab: *“Masyarakat memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kami selaku pemberi layanan wajib memaksimalkan standar kami dalam pelayanan agar tidak mengecewakan masyarakat yang membayar pajak untuk mendapat pelayanan terbaik dari kami”*.

9. Apakah terdapat kode etik yang yang dapat meningkatkan nilai budaya kerja?

Jawab: *“untuk patokan kami mengacu pada peraturan bupati yang tercantum pada motto dan janji layanan, kami berpegang pada poin-poin tersebut dalam mengontrol diri perihal budaya kerja”*.

10. Sejauh ini, bagaimana penerpan nilai budaya kerja yang ada di lingkungan sekda Demak?

Jawab: *“di lingkungan Pemkab Demak sendiri menjadi pionir dan rujukan nasional perihal penerapan dan implementasi budaya kerja oleh Menpan. Jadi secara umum sudah sangat baik implementasi nilai-nilai budaya kerjanya”*.

Lampiran 5

Gambar 1. Penerapan nilai budaya kerja dalam keseharian kerja di lingkungan sekretariat Daerah Kabupaten Demak.



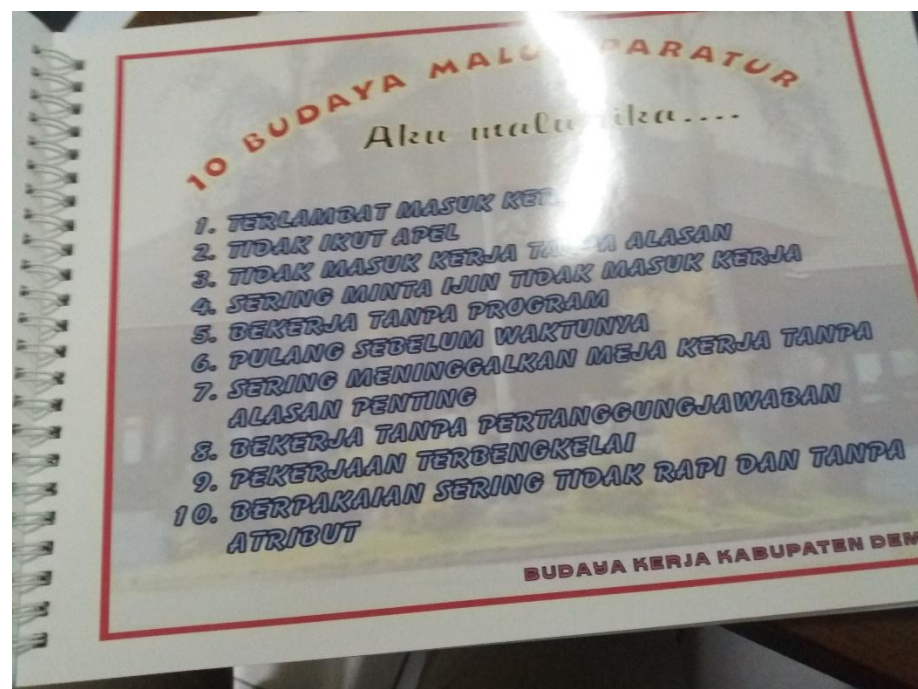
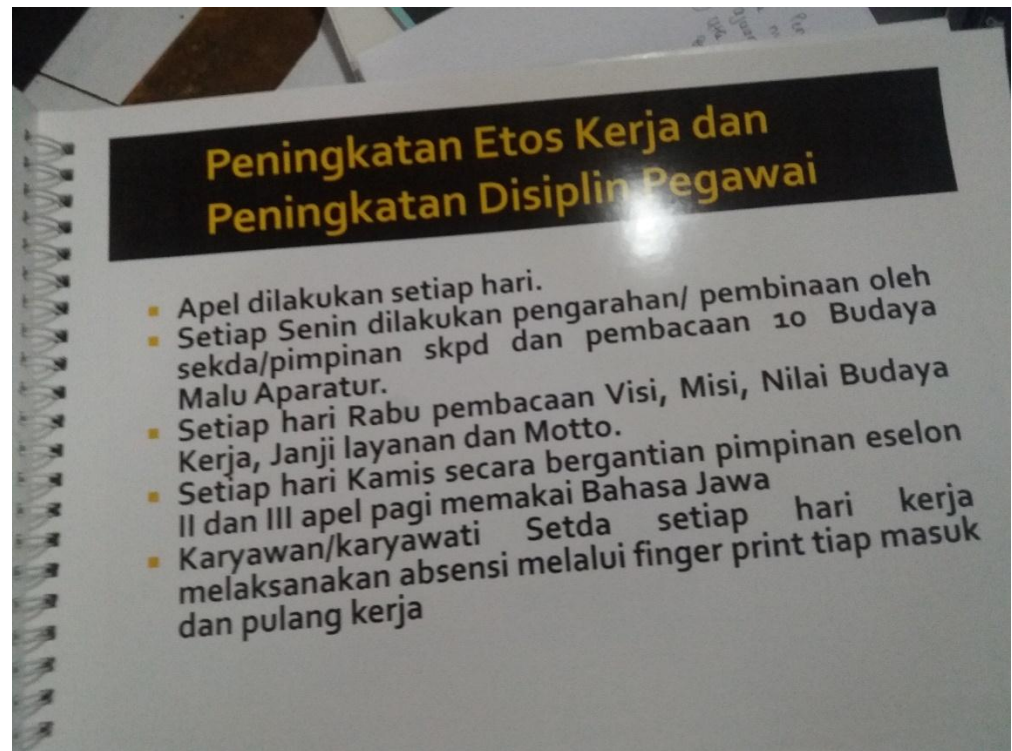


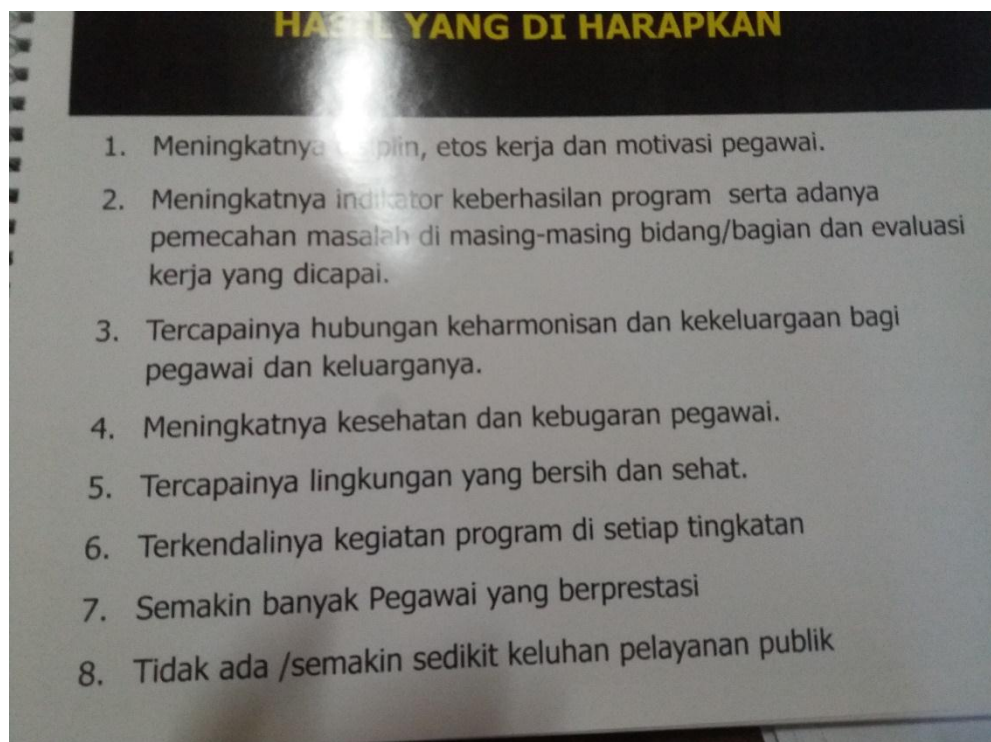
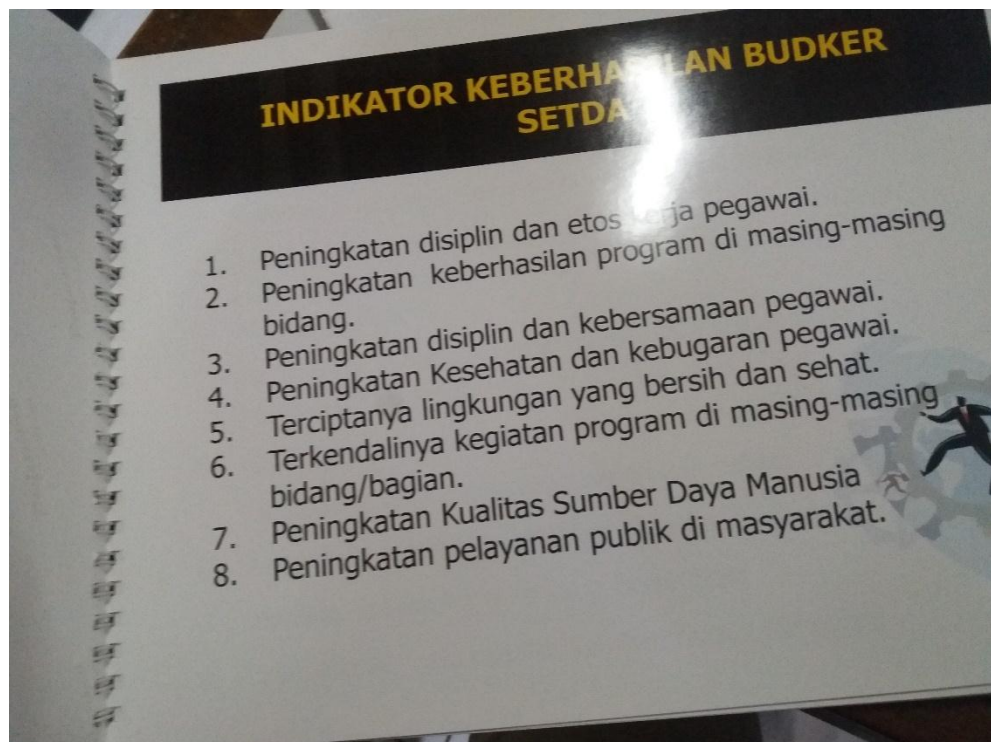
Gambar 2. Seminar nasional budaya kerja dan acara puncak Gebyar Gelar Budaya Kerja Kabupaten Demak.






Gambar 3. Beberapa pedoman budaya kerja yang ada di Sekda Demak





Lampiran 6.

a. Permenpan RB nomor 39 Tahun 2012



**MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA**

**PERATURAN
MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 39 TAHUN 2012**

TENTANG

**PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,**

Menimbang : a. bahwa Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 mengamanatkan salah satu area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi adalah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*);

b. bahwa untuk memberikan landasan dan acuan bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam melakukan perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur sebagaimana dimaksud dalam huruf a di atas, perlu disusun Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;

c. bahwa Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara sudah tidak sesuai dengan perkembangan, tuntutan, dan dinamika masyarakat dalam kerangka pelaksanaan reformasi birokrasi;

- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara RI Tahun 2007 Nomor 33 dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4700);
2. Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010-2014;
3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
4. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah;
5. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014;
6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: **PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA.**

Pasal 1

Pedoman Pengembangan Budaya Kerja digunakan bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk:

1. Membantu pengembangan budaya kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi;
2. Membantu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di lingkungan masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi; dan
3. Memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, dan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan budaya kerja.

Pasal 2

Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari peraturan ini.

Pasal 3

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002, tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 4

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

**BOBOT DAN CHECK LIST EVALUASIDAN
MONITORING PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA**

NO	KOMPONEN PPBK	UN SUR-UN SUR PPBK	BOBOT	SUB UNSUR PPBK	CEK LIST UNTUK TIM PENILAI	BOBOT	DATA PENDUKUNG	PENILAIAN	JAWABAN	NILAI									
A.	UMUM	1 Motto unit kerja		Uraikan motto yang mendorong pengembangan budaya kerja	a.1 Apakah sudah ada Motto		Motto yang ditetapkan Perangkat Daerah	a. Sudah ada	a	0.00									
					a.2 Apakah ada penjelasan tentang makna Motto			b. Belum ada											
					a.3 Apakah motto tersebut relevan dengan nilai-nilai			a. Ada b. Tidak ada c. Ya d. Tidak											
		b	Uraikan cara menginternalisasikan motto kepada para pegawai.			b.1 Apakah Motto sudah di informasikan kepada seluruh pegawai.		Mawancara dengan pimpinan atau staf secara random terhadap motto instansi	a. Seluruh pegawai	a	0.00								
							b.2 Apakah Motto sudah di sebar/ditempel didinding/ ditempat-tempat yang strategis.		b. Sebagian besar pegawai										
									c. Sebagian kecil pegawai										
							d. Belum												
							c		Uraikan dampak konkrit dari motto pada sikap/perilaku pegawai					c.1 Apakah motto tersebut telah menjadi kebiasaan dalam setiap kesempatan (pertemuan, rapat, dll) atau dalam bentuk tindakan lainnya.		Pengamatan dan wawancara dengan responden sesuai dengan aplikasi motto tersebut	a. Sudah menjadi kebiasaan seluruh pegawai	a	0.00
															c.2 Apakah ada perubahan sikap/perilaku pegawai setelah proses internalisasi motto.		b. Sebagian Besar		
																	c. Sebagian Kecil		
2	Nilai Budaya Kerja Organisasi			a.1 Uraikan nilai yang mendorong pengembangan budaya kerja		Nilai-nilai yang ditetapkan Perangkat Daerah	a. Sudah ada	a	0.00										
					a.2 Apakah ada penjelasan tentang makna Nilai Budaya Kerja		b. Belum ada												
							a. Ada												
							b. Tidak ada												
					a.3 Apakah nilai-nilai tersebut relevan dengan motto						a. Sudah menjadi kebiasaan seluruh pegawai	a	0.00						
											b. sebagian Besar								
		c. Sebagian Kecil																	

- b. Keputusan Bupati Demak nomor 61 tahun 2015 tentang Pembentukan Tim Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak tahun 2015



KEPUTUSAN BUPATI DEMAK

NOMOR 061/ /2015

TENTANG

PEMBENTUKAN TIM PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR
PEMERINTAH DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN DEMAK
TAHUN 2015

BUPATI DEMAK

- Menimbang** :
- a. bahwa sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, guna mencapai tujuan reformasi diperlukan upaya luar biasa untuk menata ulang proses birokrasi, perubahan pola pikir serta mengembangkan budaya kerja yang dilaksanakan secara terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan;
 - b. bahwa dalam rangka perencanaan, pembinaan, koordinasi, monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu dibentuk tim pengembangan budaya kerja aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak;

- Mengingat** :
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b, perlu menetapkan Keputusan Bupati tentang Pembentukan Tim Pengembangan Budaya Kerja Aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak.
1. Undang - Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam Lingkungan Propinsi Jawa Tengah;
 2. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;
 3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan;
 4. Undang-undang no. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
 5. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2015 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menjadi Undang-Undang;
 6. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1976 tentang Perluasan Kotamadya Dati II Semarang;
 7. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Demak;
 8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah; Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme;

9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;
11. Peraturan Daerah Kabupaten Demak Nomor 2 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Daerah Kabupaten Demak;
12. Peraturan Daerah Kabupaten Demak Nomor 5 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Demak;
13. Peraturan Daerah Kabupaten Demak Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Demak;
14. Peraturan Daerah Kabupaten Demak Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja dan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Demak;
15. Peraturan Daerah Kabupaten Demak Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Demak;
16. Peraturan Daerah Kabupaten Demak Nomor 6 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga lain daerah Kabupaten Demak;
17. Peraturan Daerah Kabupaten Demak Nomor 5 Tahun 2014 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Demak Tahun 2015;
18. Peraturan Bupati Demak Nomor 44 Tahun 2014 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Demak Tahun Anggaran 2015;

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan :
- KESATU : Membentuk Tim Pengembangan Budaya Kerja Aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak dengan susunan keanggotaan adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Bupati ini.
- KEDUA : Tugas Tim Pengembangan Budaya Kerja Aparatur sebagaimana dimaksud DIKTUM KESATU adalah sebagai berikut :
- a. menyusun rencana dan program pengembangan budaya kerja tahun 2015;
 - b. melaksanakan sosialisasi dan fasilitasi penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja;
 - c. melakukan pembinaan kepada Kelompok Budaya Kerja (KBK) seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak;
 - d. melakukan evaluasi pelaksanaan pengembangan budaya kerja masing-masing Kelompok Budaya Kerja (KBK);
 - e. menentukan Kelompok Budaya Kerja (KBK) Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berhak mendapatkan penghargaan karena telah dapat mengimplementasikan budaya kerja aparatur dengan baik berdasarkan hasil evaluasi;
 - f. melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan pengembangan budaya kerja aparatur kepada Bupati;

- KETIGA : Segala biaya yang timbul akibat ditetapkannya Keputusan Bupati ini dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Demak Tahun Anggaran 2015;
- KEEMPAT : Keputusan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal di tetapkan.

Ditetapkan di Demak
pada tanggal 2015

BUPATI DEMAK

MOH. DACHIRIN SAID

LAMPIRAN : KEPUTUSAN BUPATI DEMAK
 NOMOR :
 TANGGAL :
 TENTANG PEMBENTUKAN TIM
 PENGEMBANGAN BUDAYA
 KERJA APARATUR DI
 LINGKUNGAN PEMERINTAH
 KABUPATEN DEMAK TAHUN 2015

SUSUNAN KEANGGOTAAN
 TIM PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR
 DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN DEMAK



NO.	KEDUDUKAN DALAM TIM	JABATAN DALAM DINAS
1.	PENANGGUNG JAWAB	BUPATI DEMAK
2.	KE T U A	SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN DEMAK
3.	WAKIL KETUA	ASISTEN ADMINISTRASI SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN DEMAK
4.	SEKRETARIS	KEPALA BAGIAN ORGANISASI DAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN DEMAK
5.	ANGGOTA	1. STAF AHLI BUPATI BIDANG KEMASYARAKATAN DAN SUMBER DAYA MANUSIA 2. ASISTEN PEMERINTAHAN SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN DEMAK 3. ASISTEN EKONOMI, PEMBANGUNAN, KESEJAHTERAAN RAKYAT SEKRETARIS

- | | |
|-----|--|
| 4. | KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN DEMAK |
| 5. | INSPEKTUR KABUPATEN DEMAK |
| 6. | KEPALA BADAN PENANGGULANGAN
BENCANA DAERAH KABUPATEN DEMAK |
| 7. | KEPALA KANTOR DIKLAT DAN LITBANG
KABUPATEN DEMAK |
| 8. | KEPALA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA
KABUPATEN DEMAK |
| 9. | KEPALA BAGIAN PEMERINTAHAN UMUM
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
DEMAK |
| 10. | KEPALA BAGIAN HUBUNGAN
MASYARAKAT SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN DEMAK |
| 11. | SEKRETARIS KECAMATAN WONOSALAM
KABUPATEN DEMAK |
| 12. | KASUBBID KESEJAHTERAAN PEGAWAI
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH |

		<p>KABUPATEN DEMAK</p> <p>13. KEPALA SUB BAGIAN KELEMBAGAAN PADA BAGIAN ORGANISASI DAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN DEMAK</p> <p>14. KEPALA SUB BAGIAN KETATALAKSANAAN PADA BAGIAN ORGANISASI DAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN DEMAK</p> <p>15. KEPALA SUB BAGIAN APARATUR DAN KEPEGAWAIAN PADA BAGIAN ORGANISASI DAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN DEMAK</p> <p>16. KEPALA SUB BAGIAN PROGRAM PADA INSPEKTORAT KABUPATEN DEMAK</p> <p>17. KEPALA SUB BAGIAN BANTUAN HUKUM PADA BAGIAN HUKUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN DEMAK</p> <p>18. 4 (EMPAT) ORANG STAF BAGIAN ORGANISASI DAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN DEMAK</p>
BUPATI DEMAK		