

ABSTRAK

Ihyani Malik. *Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar* (dibimbing oleh Rakhmat, Syamsu Rijal, dan Amiruddin Tawe).

Penelitian ini mendeskripsikan tiga masalah, yaitu: (1) budaya organisasi pemerintah daerah Kabupaten Takalar, (2) kinerja organisasi pemerintah daerah kabupaten Takalar, dan (3) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah Kabupaten Takalar.

Jenis penelitian ini adalah *deskriptif kualitatif-kuantitatif*, dengan strategi *concurrent embedded* dan kualitatif sebagai metode primer. Instrumen yang digunakan adalah: pedoman wawancara, lembar observasi, dan dokumentasi untuk penelitian kualitatif dan kuesioner untuk kuantitatif.

Untuk budaya organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Secara garis besar ada dua faktor yang secara kuat berperan dalam budaya organisasi dan kinerja organisasi Pemda Kabupaten Takalar yaitu: (a) faktor kearifan lokal (budaya Makassar), dan (b) faktor kebijakan penguasa (kebijakan politik), (2) Faktor kearifan lokal dan faktor kebijakan penguasa ada yang memperkuat budaya organisasi dan ada yang justru melemahkan budaya organisasi di lingkungan Pemda Kabupaten Takalar, (3) Berdasarkan karakteristik konseptual, budaya organisasi yang dianut oleh Pemda Kabupaten Takalar memiliki ciri: (a) lemah pada karakter inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*), (b) lemah pada karakter perhatian terhadap detail (*attention to detail*), (c) lemah pada karakter berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), (d) kuat pada karakter berorientasi kepada manusia (*people orientation*), (e) kuat pada karakter berorientasi tim (*team orientation*), (f) lemah pada karakter agresif (*aggressiveness*), dan (g) kuat pada karakter stabil (*stability*), (4) Berdasarkan empat indikator yang disesuaikan kearifan lokal budaya Makassar (*abbulo sibatang*, *barani*, *sipakatau/sipangngaliki*, dan *sipakainga*) selama ini diperlihatkan oleh para pegawai yaitu: (a) bekerjasama secara tim (*abbulo sibatang*) dengan saling membantu antar seksi atau bagian dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan visi dan misi lembaga atau instansi tersebut, (b) berani mengambil resiko (*barani*) dengan jiwa berani dan terampil serta bertanggung jawab atas pekerjaannya sesuai dengan tupoksi, tetapi dalam hal inovasi dan kreasi keberanian itu belum tampak, (c) saling menghargai (*sipakatau/sipangngaliki*) sesama pegawai, baik dari segi umur maupun dari segi senioritas dalam bekerja, meskipun atasan mereka lebih muda atau lebih junior, dan (d) saling mengingatkan (*sipakainga*) di antara pegawai tentang tugas yang diberikan kepadanya dalam bentuk individu maupun tim kerja, ketepatan waktu penyelesaian dan kualitas pekerjaannya. (5) Tipe budaya organisasi Pemda Kabupaten Takalar adalah kombinasi *Caring-Apathetic Culture* dengan ciri: (a) penghargaan diberikan terutama berdasarkan permainan politik dan manipulasi orang-orang lain, (b) perhatian terhadap hubungan antar manusia tinggi, dan (c) penghargaan lebih

didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni, dan bukan didasarkan atas kinerja pelaksanaan tugas.

Untuk kinerja organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa, deskripsi kinerja organisasi melalui kinerja individu dan kinerja tim pada masing-masing instansi untuk mewujudkan tujuan organisasi sudah berjalan dengan baik, ditandai dengan beberapa hal: (1) *input* berupa sumber daya yang dimiliki mendukung kinerja organisasi, (2) *output* berupa pencapaian tupoksi pada masing-masing pegawai telah terlaksana dengan baik, (3) *outcomes* berupa hasil (4) *benefit* berupa pelayanan prima yang diberikan kepada masyarakat publik, dan (5) *impact* berupa terwujudnya visi dan misi organisasi secara optimal.

Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada pemerintahan Kabupaten Takalar. Implikasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi sebesar 64,90 persen. Namun masih ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi, selain budaya organisasi. (2) Kerjasama tim dan kinerja tim dalam organisasi meskipun sudah menampakkan hal-hal positif dalam skala mikro (tim kecil) tetapi secara skala makro (tim besar) belum padu, sehingga paradigma kerjasama tim masih dalam kategori paradigma *train* (kereta api). Paradigma kereta api ditandai dengan pemusatan kekuatan pada lokomotif (Pemda Kabupaten Takalar) tanpa banyak memberikan keleluasaan kepada gerbong-gerbong (SKPD-SKPD) untuk melakukan optimalisasi pengembangan inovasi dan kreativitas.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi.

Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya. Kecenderungan global yang semakin kompetitif berpengaruh kuat terhadap budaya organisasi. Apabila kita tidak mampu merespons pengaruh global akan berdampak pada kesulitan organisasi. Demikian pula kecenderungan pertumbuhan demografis, sosial, ekonomi dan politik di dalam negeri berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Faktor internal organisasi di samping didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, maka yang sangat besar peranannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

Budaya dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada di luarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan

citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negatif bagi organisasi.

Budaya organisasi tumbuh melalui proses evolusi dari gagasan yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian ditanamkan kepada para pengikutnya. Budaya organisasi tumbuh dan berkembang dilakukan dengan menanamkan pada anggota organisasi melalui proses pembelajaran dan pengalaman.

Pengembangan dan perubahan organisasi sama dengan perubahan budaya. Gagasan tentang organisasi dikaitkan dengan sistem dan proses. Sedangkan gagasan budaya dikaitkan dengan orang dan hubungannya. Organisasi dan budaya seperti dua sisi mata uang logam yang tidak dapat dipisahkan. Kombinasi dari keduanya menjadi budaya organisasi. Gagasan manajemen budaya adalah memastikan bahwa budaya terorganisasi dengan baik dan organisasi yang bersifat manusiawi. Manusia dalam mencapai tujuannya dilakukan melalui organisasi. Organisasi dijalankan melalui manajemen yang selalu disesuaikan dengan perkembangan budaya.

Budaya organisasi perlu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Perkembangan organisasi harus diarahkan pada terciptanya *achievement culture*, yaitu tipe budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang. *Achievement culture* menekankan pada pekerjaan yang dilakukan daripada sekedar peran. Orang akan menyilangkan peran untuk membuat pekerjaan berjalan, dan menukar tanggung jawab apabila diperlukan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing anggota organisasi, baik pimpinan maupun bawahan.

Budaya organisasi dapat beragam karena bervariasinya sumber daya manusia, baik dilihat dari segi gender, umur, ras, suku, tingkat pendidikan, pengalaman maupun latar belakang budayanya. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan pengelolaan keberagaman budaya (*diversity management*). Organisasi harus mampu mengelola keberagaman dengan mengubah dari sifatnya sebagai hambatan menjadi sebuah kekuatan budaya organisasi. Artinya, setiap individu memiliki karakter yang berbeda-beda dalam melakukan unjuk kerja, maka keberagaman tersebut disatukan dalam misi dan visi organisasi. Adanya kesesuaian dan keteraturan dalam sistem organisasi yang mengarah pada satu tujuan, maka budaya organisasi masing-masing individu mengambil peran sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Kondisi lain mengisyaratkan bahwa perkembangan organisasi seringkali menuntut pemahaman tentang kenyataan terjadinya bauran antara dua atau lebih budaya organisasi. Bauran antarbudaya dapat terjadi karena adanya dua organisasi dengan budaya berbeda bergabung, atau dapat pula terjadi perkembangan organisasi memerlukan sumber daya dengan latar belakang budaya berbeda dengan budaya organisasi induknya. Kondisi tersebut diperlukan penanganan dengan pendekatan manajemen antarbudaya atau manajemen antar kultural (*multicultural management*).

Ada berbagai cara untuk mengatasi perbedaan kultural di antara anggota organisasi adalah mengharapakan orang lain membiasakan diri memahami perbedaan

budaya masing-masing individu dan menjadi cerdas budaya dalam memanfaatkannya sebagai kinerja.

Dalam menciptakan organisasi modern yang biasa digunakan pemerintah menjalankan modernisasi dan pembangunan, dikenal tiga otoritas, yaitu : (1) Otoritas rasional-legal yaitu otoritas yang muncul karena kepercayaan karyawan terhadap legalitas aturan, pembagian kerja dan hak dari orang yang ditempatkan sebagai pemimpin untuk memberikan perintah, (2) Otoritas tradisional yaitu otoritas yang muncul karena kepercayaan orang terhadap tradisi, termasuk status seseorang yang karena tradisi mempunyai hak untuk memerintah, dan (3) Otoritas kharismatik yaitu otoritas yang muncul pada diri seseorang yang mempunyai karakteristik pribadi yang luar biasa, yang menyebabkan orang tersebut dianggap mempunyai hak untuk memerintah oleh orang lain. Ketiga jenis otoritas yang dapat dijalankan pemerintah disesuaikan dengan kondisi dan situasi budaya organisasi yang dianut dan dikembangkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Perkembangan sejarah organisasi menunjukkan ada dua macam ciri budaya yang dominan. Budaya barat ditandai dengan sifat individualistik dan kompetitif, sedangkan budaya timur lebih bersifat kolektivitas dan kerja sama. Budaya organisasi barat yang lebih rasional dengan menerapkan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas telah menumbuhkan kepercayaan yang kuat oleh masyarakat dunia. Sedangkan budaya timur memberikan karakteristik kebersamaan dan loyalitas serta diwarnai pemanfaatan budaya lokal.

Dalam fenomena kehidupan manusia sering dirancukan pada dua istilah yaitu takdir dan sunnatullah (hukum alam). Takdir terkait dengan usaha dan perjuangan manusia. Tuhan tidak menetapkan bahwa suatu komunitas ditakdirkan untuk terbelakang. Keadilan Tuhan menganugerahkan potensi kepada setiap manusia yang menempati area tertentu untuk dapat berkembang menjadi sukses. Fenomena adanya orang sukses dan gagal, daerah maju dan terbelakang, tergantung kepada optimalisasi potensi sebagai kekuatan luar biasa untuk mengubah keadaan. Sedangkan sunnatullah terkait ketetapan dan keabsolutan Tuhan yang tidak terpengaruh oleh upaya manusia seperti jatuhnya benda karena gaya gravitasi bumi. Dalam takdir manusia tidak boleh pasif sedangkan sunnatullah harus rela menerima apa adanya.

Sejarah membuktikan bahwa bangsa berumur tua tidak menjadi jaminan suatu kemajuan. Mesir adalah bangsa yang telah berusia sekitar 2000-an tahun tetapi belum termasuk bangsa maju. Sumber daya alam yang kaya tidaklah berkorelasi langsung dengan kemajuan suatu negara seperti Arab Saudi dan sekitarnya.

Kejadian yang justeru mencengangkan adalah, Jepang sebagai negara maju terkaya nomor 2 di dunia, padahal hancur setelah PD-II dan tidak kaya dengan sumber alam. Singapura adalah negara kecil yang pada tahun 1960 pendapatan perkapitanya sebesar US \$ 427 menjadi US \$ 24,793 pada tahun 2004, suatu kecepatan pertumbuhan yang tak tertandingkan. Berbeda jauh dengan pendapatan perkapita Indonesia tahun 2005 yang hanya US \$ 1,640 (Abidin, 2009).

Fenomena lain adalah, ketimpangan keadaan nasib penduduk di seluruh dunia, seperti diungkapkan hasil kajian Prayoto (2004: 4) bahwa negara-negara kaya yang hanya berjumlah 20% dari penduduk di bumi tetapi menguasai 80% dari pendapatan global, sebaliknya negara-negara miskin walaupun mencapai jumlah 80% dari penduduk bumi namun hanya mampu menguasai 20% dari pendapatan global.

Bukankah keadaan seperti ini sangat mengganggu stabilitas bumi? Di belahan bumi utara sakit perut karena kekenyangan, sementara di belahan bumi selatan sakit perut karena kelaparan. Mengapa hal ini dapat terjadi? Sebuah hasil riset dari 25 pakar dunia menyimpulkan bahwa, budaya menentukan kemajuan dari setiap masyarakat, negara, dan bangsa di seluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik, maupun ekonomi, tanpa kecuali.

Terdapat keraguan sementara pemimpin bahwa perubahan budaya dapat dilakukan atau tidak. Banyak usaha perubahan budaya mengalami kegagalan dan tidak dapat berkelanjutan. Namun budaya organisasi harus selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal dan meningkatnya tuntutan kebutuhan internal. Apabila tidak dilakukan maka akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan apalagi meningkatkan kinerja organisasi.

Budaya mendapatkan nilai terbaik dari sumber daya manusia. Kinerja organisasi dapat ditingkatkan apabila pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik. Untuk itu, hanya menggunakan sumber daya manusia yang tepat dan baik, mampu memberikan penghargaan pada orang yang tepat, mempromosikan orang dengan

benar, memberikan insentif dengan benar dan mengorganisasi untuk mendapatkan kontribusi dari sumber daya manusia yang dimaksimalkan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik sesuai yang direncanakan sebelumnya.

Masalah yang mungkin dihadapi dalam mengembangkan budaya organisasi adalah masalah sumber daya manusia. Masalah sumber daya manusia dalam kaitan dengan kinerja organisasi adalah masalah kompetensi, sebab dasar keberhasilan organisasi adalah kompetensi kepemimpinan, kompetensi karyawan/pegawai dan budaya korporasi yang memperkuat dan memaksimalkan kompetensi.

Kinerja organisasi dapat dimaknai sebagai hasil dari sukses kerja seseorang atau kelompok untuk mencapai sasaran-sasaran yang relevan. Artinya hasil yang telah dicapai sehubungan dengan pelaksanaan dan prestasi kerja, dapat diukur melalui kinerja pegawai dalam suatu organisasi, sehingga dapat pula diketahui tingkat keberhasilan organisasi yang dapat dijadikan ukuran peningkatan produktivitas atau kinerja pada masa yang akan datang.

Ada beberapa ciri umum yang dapat memberikan informasi tentang langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja para pegawai, antara lain: (1) prestasi dalam penghargaan yang memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, (2) tanggung jawab yang memberi kesempatan untuk pemahaman, (3) kemungkinan untuk bertumbuh dan promosi, dan (4) minat pada pekerjaan.

Penilaian kinerja pegawai sangat penting untuk dapat mengetahui prestasi kerja dan kinerja organisasi, juga menjadi bahan dan informasi penting dalam pengambilan

keputusan, penataan SDM pegawai (promosi dan demosi), program diklat, penentuan yang berkaitan dengan pemberian imbalan (penghargaan, kompensasi/bonus).

Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan yang bersangkutan atau meminta bantuan ahli yang paham terhadap pekerjaan atau jabatan seorang pegawai administrasi yang akan dinilai atau dievaluasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Tiffin (dalam Manulang, 1994:138), bahwa penilaian pegawai adalah sebuah penilaian sistematis daripada seorang pegawai oleh atasannya atau beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan pegawai atau jabatan itu. Dalam pelaksanaan evaluasi perlu adanya patokan sebagai indikator/pembanding dan penilaian harus dilakukan seobjektif mungkin.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan organisasi yang bersangkutan.

Hasil penilaian prestasi kerja para pegawai tersebut mempunyai peranan sangat penting dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu berbuat optimal dalam memanfaatkan potensi lokal lain yang dimiliki. SDM yang handal secara kreatif dan

inovatif memberdayakan dan mengembangkan potensi itu. Artinya pengembangan inovasi berbasis kompetensi lokal merupakan langkah strategis daerah dalam keunggulan dan daya saing.

Bila dikaitkan dengan karakteristik administrasi publik yang mampu mencapai standar kinerja optimal, antara lain : (1) mempunyai visi dan misi yang jelas sesuai budaya organisasi yang dianutnya, (2) merumuskan standar kinerja yang terukur dan realistis sesuai kemampuan organisasi, (3) memberdayakan sumber daya manusia aparatur baik kuantitas maupun kualitas menuju optimalisasi tujuan organisasi, (4) menerapkan prinsip motivasi instrinsik dan ekstrinsik secara konsisten dan konsekuen pada masing-masing anggota organisasi, (5) menerapkan metode dan prosedur kerja yang simpel dan fleksibel sesuai budaya organisasi, (6) bersedia berkompetisi secara sehat untuk meningkatkan kinerja, (7) menyederhanakan sistem pelayanan kepada masyarakat secara memuaskan, (8) membina hubungan internal dan eksternal, (9) memberdayakan *stakeholders* secara maksimal, (10) transparan dan akuntabel, dan (11) menerapkan kepemimpinan kontingensi secara efektif pada semua lini.

Berbicara tentang budaya, setiap daerah tentu memilikinya. Kabupaten Takalar adalah daerah yang ditempati oleh mayoritas suku Makassar. Nilai-nilai budaya suku Makassar sangat kental dengan nilai budaya seperti yang dimiliki negara maju seperti Jepang yaitu; *barani* (berani), *sir'i* (malu), *pacce* (empati), *akkareso* (kerja keras). Bahkan dalam sebuah *pappasang* (nasehat) budaya Makassar membuktikan adanya

visi tentang syarat kemajuan suatu daerah, kajian Muthalib dkk, (1997: 276) disebutkan:

Nakana Karaenga, apa pammateinna namalompo buttaya? Nakana tunialleanga kananna, "Ruai pammateinna iamiantu; Makasekrena, punna malambusuki karaenga namangngasseng; Makaruanna, punna makrurung gaukmo tumakpakrasanganga"

Dijelaskan bahwa, dua syarat untuk menjadi daerah maju yaitu: (1) pemimpin berlaku jujur dan berpengalaman luas, dan (2) masyarakat secara kompak berpartisipasi dengan kebijakan pemimpinnya. Sinergi antara pemimpin dan yang dipimpin akan tumbuh menjadi kekuatan luar biasa.

Pemerintah Kabupaten Takalar sebagai daerah otonom mempunyai kewenangan dalam mengembangkan dan meningkatkan kesejahteraan rakyatnya, melalui budaya organisasi yang berlaku dengan mengoptimalkan kinerja organisasi sebagai bentuk implementasi seluruh kebijakan pemerintah Kabupaten Takalar pada masing-masing SKPD dengan tupoksi yang telah ditetapkan sebelumnya. Ada keterkaitan yang signifikan antara kinerja organisasi yang diperlihatkan melalui unjuk kerja dengan budaya organisasi yang dianut oleh para pemimpin dan pegawai pada masing-masing SKPD yang ada di Kabupaten Takalar. Meskipun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kinerja organisasi yang ada belum optimal. Kondisi ini dilatarbelakangi oleh beberapa alasan, antara lain: (1) pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai dalam menerjemahkan kewenangan dan tupoksinya kurang memadai sehingga mempengaruhi optimalisasi kinerja organisasi, (2) budaya organisasi saling menghargai dan adanya rasa segan untuk menegur atau menyuruh

pegawai senior yang dilakukan oleh pegawai junior karena kedudukan jabatan yang dimilikinya, dalam unjuk kinerja organisasi belum optimal, (3) pada umumnya pegawai dalam kinerja organisasi kurang berorientasi pada hasil pekerjaan jangka panjang, yang ditandai masih ditemukannya pekerjaan yang tertunda, tidak tepat waktu, dan (4) kinerja organisasi dalam bentuk tim belum maksimal, sehingga ditemukan ada pegawai memiliki beban kerja dan tanggung jawab terlalu banyak, sebagian pegawai yang lain kurang memiliki tugas dan pekerjaan karena dianggap kurang cakap dan terampil.

Mengacu pada kondisi faktual, maka ingin dikaji secara mendalam dan komprehensif tentang deskripsi budaya organisasi dan kinerja organisasi serta pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada Pemda Kab. Takalar.

B. Rumusan Masalah

Didasari oleh latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Bagaimana deskripsi budaya organisasi pemerintah daerah Kabupaten Takalar?
2. Bagaimana deskripsi kinerja organisasi pemerintah daerah kabupaten Takalar?
3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah Kabupaten Takalar?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan ini mengarah kepada dua tujuan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan budaya organisasi yang dianut dalam lingkup internal pemerintah daerah Kabupaten Takalar.
2. Mendeskripsikan kinerja budaya organisasi pemerintah daerah Kabupaten Takalar.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah Kabupaten Takalar.

D. Manfaat Penelitian

Hasil akhir dari penelitian yang akan dilakukan ini sangat diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan terhadap berbagai pihak, yaitu:

1. Manfaat Khusus
 - a. Menjadi temuan berharga yang dapat dipertimbangkan oleh pemerintah daerah Kabupaten Takalar dalam rangka melakukan kebijakan daerah untuk memperbaiki Kabupaten Takalar menjadi maju dan berdikari, melalui budaya organisasi dan kinerja organisasi yang lebih optimal.
 - b. Masyarakat Kabupaten Takalar dapat terinspirasi sehingga termotivasi dan bersama-sama untuk berpartisipasi secara total dalam percepatan pembangunan.

2. Manfaat Umum

- a. Menjadi sumbangan pemikiran ilmiah untuk dikaji dan diteliti lebih lanjut pada tempat yang berbeda.
- b. Menjadi bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan yang lebih tinggi sehingga dapat diterapkan penggunaannya pada skala komunitas yang lebih besar.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Paradigma Administrasi Publik

Di Amerika Serikat, negara yang telah maju dan diklaim sebagai negara asal disiplin ilmu administrasi publik, istilah ini tidak ditemukan di dalam konstitusinya, karena penjelmaan dari keseluruhan kegiatan pelaksanaan dari apa yang telah ditentukan dalam konstitusi sebagai keputusan strategis sebagai tujuan, sedangkan administrasi publik merupakan implementasi dari apa yang telah diputuskan melalui petunjuk teknis pelaksanaan (Keban, 2008:1). Administrasi publik yang semula dianggap sebagai konsep eksklusif yang berfokus kepada masalah efisiensi dan efektivitas telah bergeser menjadi konsep yang multi disipliner. Administrasi publik tidak saja berfokus kepada efisiensi tetapi lebih luas lagi seperti isu demokrasi, pemberdayaan, *affirmative action*, dsb.

Menurut Kuhn (1970:90) bahwa perkembangan suatu disiplin ilmu dapat ditelusuri dari perubahan paradigmanya. Paradigma merupakan suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar atau cara memecahkan sesuatu masalah yang dianut oleh suatu masyarakat ilmiah pada suatu masa tertentu. Apabila suatu cara pandang tertentu mendapat tantangan dari luar atau mengalami krisis (*anomalies*), kepercayaan terhadap cara pandang tersebut menjadi luntur, dan cara pandang yang demikian menjadi kurang berwibawa.

Rakhmat (2009:45) mengungkapkan bahwa perkembangan paradigma administrasi publik telah banyak dikemukakan oleh para ahli administrasi seperti Henry (1995:52:) yang mengelompokkan ke dalam lima paradigma yaitu: (1) dikotomi antara politik dan administrasi 1900-1929, (2) prinsip-prinsip administrasi, 1927-1937, (3) administrasi negara sebagai ilmu politik 1950-1970, (4) administrasi negara sebagai ilmu administrasi 1956-1970 dan (5) administrasi negara sebagai administrasi negara 1970.

Karya penting yang memperkuat pandangan dikotomi antara administrasi dan politik adalah dikemukakan oleh Frank J. Goodnow (1900) dan Leonard D White. Goodnow menegaskan bahwa terdapat dua fungsi yang berbeda dalam pemerintahan. Pertama, politik yaitu fungsi menyangkut pembuatan kebijakan atau ekspresi dari kehendak negara. Dan administrasi yaitu fungsi yang terkait dengan pelaksanaan kebijakan tersebut. Perbedaan ini didasarkan pada pemisahan kekuasaan. Cabang legislatif dibantu oleh kemampuan interpretatif dari cabang kekuasaan judisial, bertugas menjalankan kehendak negara. Sedangkan cabang kekuasaan eksekutif bertugas untuk mengadministrasikan kebijakan tersebut secara imparial dan non diskriminatif.

Pemisahan administrasi publik dari ilmu politik menjadi semakin kokoh dengan kontribusi dari prinsip-prinsip saintifik dalam administrasi. Pada masa itu beberapa pemikiran saintifik manajemen seperti yang dipublikasikan oleh Frederick Taylor (1912) dan Frederick Henry Fayol (1916) berjudul *Administration Industrielle et*

Général sangat berpengaruh dalam perkembangan administrasi publik saat itu. Pengaruh pemikiran manajemen saintifik tersebut diperkuat dengan karya Luther Gullick dan Lyndall Urwick yang berjudul *Papers on the science of administration* (1937). Kedua penulis tersebut, hampir sama dengan Fayol dan Taylor berkeyakinan bahwa terdapat prinsip-prinsip universal yang dapat diterapkan dalam mengelola di setiap organisasi baik pemerintah, perusahaan, organisasi sosial dsb. Prinsip tersebut adalah *planning, organising, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*.

Frederickson (1984:32) juga membagi perkembangan administrasi negara dalam enam model yaitu, (1) birokrasi klasik, (2) birokrasi neoklasik, (3) kelembagaan, (4) hubungan kemanusiaan, (5) pilihan publik, dan (6) administrasi negara baru. Didukung oleh pendapat Tjokroamidjojo (1974:22) yang mengungkapkan lima pendekatan, yaitu (1) administrasi negara klasik, (2) manajemen, (3) perilaku, (4) komparatif, dan (5) administrasi pembangunan. Mustopadidjaja (1988:19) mengelompokkan menjadi empat paradigma, yaitu (1) paradigma struktural fungsional, (2) paradigma perilaku, (3) paradigma sistematis dan (4) paradigma kebijakan publik.

Menurut Henry (1995:59) ada dua kategori disiplin yang dapat mengungkapkan lima paradigma dalam administrasi publik yang diuraikan berikut ini.

1. Paradigma pertama (1900-1926) dikenal sebagai paradigma dikotomi antara politik dan administrasi negara. Goodnow (dalam Keban, 2008:35)

mengungkapkan bahwa politik harus memusatkan perhatiannya terhadap kebijakan atau ekspresi dari kehendak rakyat, sedang administrasi berkenaan dengan pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan atau kehendak tersebut. Pemisahan antara politik dan administrasi dimanifestasikan oleh pemisahan antara badan legislatif yang bertugas mengekspresi kehendak rakyat, dengan badan eksekutif yang bertugas mengimplementasikan kehendak tersebut. Badan yudikatif dalam hal ini berfungsi membantu badan legislatif dalam menentukan tujuan dan merumuskan kebijakan. Implikasi dari paradigma tersebut adalah administrasi harus dilihat sebagai suatu yang bebas nilai, dan diarahkan untuk mencapai nilai efisiensi dan ekonomis dari *government bureaucracy*. Jadi dalam paradigma ini lokus lebih ditekankan daripada fokusnya.

2. Paradigma kedua (1927-1937) disebut sebagai paradigma prinsip-prinsip administrasi. Tokoh-tokoh terkenal dari paradigma ini adalah Willoughby, Gullick dan Urwick yang sangat dipengaruhi oleh tokoh-tokoh manajemen klasik seperti Fayol dan Taylor. Mereka memperkenalkan prinsip-prinsip administrasi sebagai fokus administrasi publik. Prinsip-prinsip tersebut dituangkan dalam akronim yang disebut POSDCORB (*planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting dan budgeting*) yang dapat diterapkan dimana saja, atau bersifat universal. Sedangkan lokus dari administrasi publik tidak pernah diungkapkan secara jelas karena mereka

beranggapan bahwa prinsip-prinsip tersebut dapat berlaku dimana saja termasuk organisasi pemerintah. Jadi dalam paradigma ini, fokus lebih ditekankan daripada lokusnya (Keban, 2008:38).

3. Paradigma ketiga (1950-1970) adalah administrasi publik sebagai ilmu politik. Morstein-Marx seorang editor buku “Elements of Public Administration” mempertanyakan pemisahan politik dan administrasi sebagai suatu yang tidak mungkin atau tidak realistis, sementara Herbert Simon mengarahkan kritiknya terhadap ketidak konsistennya, administrasi negara adalah bagian dari ilmu politik, hanya saja berbeda titik beratnya. Ilmu politik berfokus pada proses penyusunan kebijakan kekuatan sosial politik di luar birokrasi, administrasi negara berfokus pada penyusunan kebijakan dalam tubuh birokrasi, tetapi tidak terlepas dari sistem politik yang berlaku.
4. Paradigma keempat (1956-1970), paradigma ini menganggap bahwa ilmu administrasi negara sebagai bagian ilmu politik, perlu dikembangkan lebih lanjut dua aspek yang harmonis yakni pengembangan ilmu administrasi secara murni berdasarkan psikologi sosial, aspek lain mengenai seluk beluk kebijakan publik.
5. Paradigma kelima (1970–sekarang) paradigma ini merupakan pembaharuan terhadap paradigma-paradigma sebelumnya. Ilmu administrasi negara tidak terbatas pada kajian-kajian ilmiah maupun kebijakan, tetapi juga berinteraksi dengan berbagai ilmu lainnya. Fokus administrasi negara mencakup teori-

teori organisasi, analisis kebijakan publik, teknik-teknik administrasi dan manajemen modern, berbagai persoalan kebutuhan serta aspirasi masyarakat. Administrasi negara bersifat lebih kompleks, menyangkut penyelenggaraan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dalam arti yang luas.

Denhardt dan Denhardt (2003:55) membagi paradigma administrasi negara atas tiga kelompok besar, yaitu paradigma *The Old Public Administration* (OPA), *The New Public Management* (NPM) dan *The New Public Service* (NPS). Menurut Denhardt dan Denhardt paradigma OPA dan NPM kurang relevan dalam mengakses persoalan-persoalan publik karena memiliki landasan filosofis dan ideologis yang kurang sesuai (*inappropriate*) dengan administrasi negara, sehingga perlu paradigma baru yang kemudian disebut sebagai NPS. Teori yang mendasari munculnya NPS dari *New Public Management*, mengartikulasikan berbagai teori dalam menganalisis persoalan-persoalan publik. Dilihat dari berbagai aspek, seperti kepentingan publik, tanggung jawab birokrasi, peran pemerintah dan akuntabilitas, menurut Denhardt dan Denhardt paradigma NPS memiliki perbedaan karakteristik dengan OPA dan NPM.

Pelayanan publik model baru harus bersifat non-diskriminatif yang menganut teori demokrasi yang menjamin adanya persamaan warga tanpa membedakan asal-usul, suku, ras, etnik, agama, dan latar belakang kepartaian. Artinya, setiap warga negara diperlakukan secara sama ketika berhadapan dengan birokrasi publik dalam menerima layanan sepanjang syarat-syarat yang dibutuhkan terpenuhi. Hubungan

yang terjalin antara birokrat publik dengan warga negara adalah hubungan impersonal sehingga terhindar dari sifat *nepotisme* dan *primordialisme*.

Perdebatan antara “*Old*” *Public Management*” dan “*New*” *Public Management*” mendorong pendekatan baru yang memandang administrasi publik sebagai *governance*. Fokus utama bukan lagi pada pemerintah (*government*) sebagai sebuah institusi yang diberikan kewenangan untuk mengatur masyarakat dan menjadi penyedia utama pelayanan publik melainkan lebih pada proses. *Governance* merupakan proses pemecahan masalah publik yang melibatkan instrumen hukum, kebijakan, kemitraan pemerintah dengan swasta maupun pemberdayaan masyarakat dalam rangka mencapai tujuan pemerintahan secara efektif dan efisien. Implikasi dari pendekatan ini adalah:

1. Kaburnya batasan konsep pemerintah sebagai lembaga yang eksklusif dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sebagai bentuk penguatan gagasan demokrasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahan, pemerintah diharapkan mampu mendorong partisipasi swasta dan masyarakat dalam memecahkan masalah masalah publik. Dalam konteks ini, konsep kunci pemerintahan telah bergeser dari konsep pemerintah sebagai *ruler* atau penguasa kepada konsep pemerintah sebagai pemberdaya (*enabler*). Demikian halnya gambaran proses pemerintahan yang bersifat hirarkis dan eksklusif bergeser kepada proses interaksi dalam sistem *jejaring* (*network*) dan kemitraan.

2. Menguatnya pendekatan multidisipliner dalam studi ilmu administrasi publik. Mengaburnya batasan lembaga pemerintah yang tidak lagi bersifat eksklusif, membawa implikasi dalam dimensi keilmuan. Studi administrasi publik semakin bersifat multidipliner dengan kontribusi terutama dari disiplin ilmu politik, manajemen dan hukum. Ilmu politik memberikan pemahaman terhadap konteks operasional administrasi publik, sedangkan manajemen dan hukum memperkuat pemahaman atas sarana bertindak dari para manajer publik.
3. Menguatnya gagasan bahwa manajemen publik adalah sebuah profesi. Pemahaman bahwa penyelenggaraan pemerintahan merupakan proses pemecahan masalah menuntut kemampuan konseptual dan teknis. Hal ini menciptakan kebutuhan untuk memperkuat profesionalisme tidak saja bagi para manajer publik tetapi juga para pimpinan organisasi swasta dan masyarakat yang menjalankan kerjasama dengan insitusi pemerintah.

Menurut perspektif teoretik manajemen publik, telah terjadi pergeseran paradigma pelayanan publik dari model administrasi publik tradisional (*old public administration*) ke model manajemen publik baru (*new public management*), dan akhirnya menuju model pelayanan publik baru (*new publik service*) (Denhardt and Denhardt, 2000:58) seperti pada Tabel 2.1. Dalam model *new public service*, pelayanan publik berlandaskan teori demokrasi yang mengajarkan adanya egaliter dan persamaan hak di antara warga negara.

Tabel 2.1. Perkembangan Teori Administrasi Publik

Aspek	<i>Old Public Administration</i>	<i>New Public Administration</i>	<i>New Public Service</i>
Dasar teoretis	Teori politik	Teori ekonomi	Teori demokrasi
Konsep kepentingan publik	Kepentingan publik adalah sesuatu yang didefinisikan secara politis dan yang tercantum dalam aturan.	Kepentingan publik mewakili agregasi dari kepentingan individu.	Kepentingan publik adalah hasil dari dialog tentang berbagai nilai.
Kepada siapa birokrasi publik harus bertanggung jawab?	Klien (<i>clients</i>) dan pemilih	Pelanggan (<i>customers</i>)	Warga negara (<i>citizens</i>)
Peran pemerintah	Pengayuh (<i>rowing</i>)	Mengarahkan (<i>steering</i>)	Menegosiasikan dan mengelaborasi berbagai kepentingan warga negara dan kelompok komunitas
Akuntabilitas	Menurut hirarki administrative	Kehendak pasar yang merupakan hasil keinginan pelanggan (<i>customers</i>)	Multi aspek: Akuntabel pada hukum, nilai komunitas, norma politik, standar profesional, kepentingan warga negara.

Sumber: Diadopsi dari Denhardt dan Denhardt, 2000:28-29.

Kepentingan publik dalam model NPS dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada di dalam masyarakat. Kepentingan publik bukan dirumuskan

oleh elite politik seperti yang tertera dalam aturan. Birokrasi yang memberikan pelayanan publik harus bertanggung jawab kepada masyarakat secara keseluruhan. Peran pemerintah adalah melakukan negosiasi dan menggali berbagai kelompok komunitas yang ada. Birokrasi publik bukan hanya sekedar harus akuntabel pada berbagai aturan hukum, melainkan juga harus akuntabel pada nilai-nilai yang ada dalam masyarakat, norma politik yang berlaku, standar profesional, dan kepentingan warga negara sebagai rangkaian konsep pelayanan publik yang ideal masa kini di era demokrasi.

Denhardt dan Denhardt (2003) mencoba membagi paradigma administrasi Negara atas tiga kelompok besar, yaitu paradigma *The Old Public Administration* (OPA), *The New Public Management* (NPM) dan *The New Public Service* (NPS). Menurut Denhardt dan Denhardt paradigma OPA dan NPM kurang relevan dalam *address* persoalan-persoalan publik karena memiliki landasan filosofis dan ideologis yang kurang sesuai (*inappropriate*) dengan administrasi negara, sehingga perlu paradigma baru yang kemudian disebut sebagai NPS. Dilihat dari teori yang mendasari munculnya NPS, nampak bahwa NPS mencoba mengartikulasikan berbagai teori dalam menganalisis persoalan-persoalan publik. Oleh karena itu, dilihat dari berbagai aspek, menurut Denhardt dan Denhardt paradigma NPS memiliki perbedaan karakteristik dengan OPA dan NPM.

Denhardt dan Denhardt juga merumuskan prinsip NPS yang memiliki diferensiasi dengan prinsip OPA dan NPM. NPS mengajak pemerintah untuk:

1. Melayani masyarakat sebagai warga negara, bukan pelanggan; melalui pajak yang mereka bayarkan, maka warga negara adalah pemilik sah (*legitimate*) negara bukan pelanggan.
2. Memenuhi kepentingan publik; kepentingan publik seringkali berbeda dan kompleks, tetapi negara berkewajiban untuk memenuhinya. Negara tidak boleh melempar tanggung jawabnya kepada pihak lain dalam memenuhi kepentingan publik.
3. Mengutamakan warga negara di atas kewirausahaan; kewirausahaan itu penting, tetapi warga negara berada di atas segala-galanya.
4. Berpikir strategis dan bertindak demokratis; pemerintah harus mampu bertindak cepat dan menggunakan pendekatan dialog dalam menyelesaikan persoalan publik.
5. Menyadari kompleksitas akuntabilitas; pertanggungjawaban merupakan proses yang sulit dan terukur sehingga harus dilakukan dengan metode yang tepat.
6. Melayani bukan mengarahkan; fungsi utama pemerintah adalah melayani warga negara bukan mengarahkan.
7. Mengutamakan kepentingan masyarakat bukan produktivitas; kepentingan masyarakat harus menjadi prioritas meskipun bertentangan dengan nilai-nilai produktivitas.

Dasar teoretis pelayanan publik yang ideal menurut paradigma *new public service* yaitu pelayanan publik harus responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai-nilai publik. Tugas pemerintah adalah melakukan negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan warga negara dan kelompok komunitas. Dengan demikian, karakter dan nilai yang terkandung di dalam pelayanan publik tersebut harus berisi preferensi nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat. Karena masyarakat bersifat dinamis, maka karakter pelayanan publik juga harus selalu berubah mengikuti perkembangan masyarakat.

B. Perspektif Birokrasi dalam Organisasi

Berbagai patologi birokrasi di Indonesia akibat interaksi bukan hanya struktur pemerintahan dan birokrasi publik bahkan berbagai penyakit birokrasi juga muncul karena lingkungan birokrasi, baik politik, ekonomi dan budaya, kurang kondusif bagi terwujudnya kinerja birokrasi yang baik. Sistem politik yang kurang mampu menjalankan fungsi kontrol secara proporsional, konstitusi yang memberikan kewenangan terlalu besar kepada presiden, dan masih lemahnya kapasitas masyarakat melakukan kontrol terhadap perilaku birokrasi turut memberikkan kontribusi terhadap berkembangnya berbagai penyakit birokrasi di Indonesia.

Birokrasi merupakan mata rantai yang menghubungkan pemerintah dengan rakyatnya, dan birokrasi merupakan alat pemerintah yang bekerja untuk kepentingan masyarakat secara keseluruhan. Dalam posisi demikian, maka tugas birokrasi adalah

memberikan pelayanan kepada masyarakat dan merealisasikan setiap kebijakan pemerintah untuk mencapai kepentingan masyarakat (Albrow, 2007:37).

Birokrasi sebagaimana layaknya organisasi lainnya dari waktu ke waktu akan berubah dan mengikuti perkembangan yang terjadi di lingkungannya. Perubahan menuntut pengorbanan yang sangat besar. Tidak banyak pemerintahan yang secara spontan dapat mengadakan perubahan sesuai dengan keinginan dari masyarakatnya. Era sekarang ini sangat membutuhkan kemampuan atau kompetensi teknis dalam menyelenggarakan manajemen pemerintahan. Masyarakat sudah demikian maju dan memberikan pengawasan secara langsung terhadap penyelenggaraan pemerintahan di samping kualitas pelayanan yang mereka butuhkan dari waktu ke waktu yang semakin kompleks, dengan durasi waktu yang cepat, tepat dan berkualitas. Dibutuhkan unsur pendukung yang kuat dan dapat melaksanakan berbagai fungsi dalam manajemen pemerintahan sampai di kelurahan (Ahmad, 2009:15).

Birokrasi masih berperan sebagai arena pertemuan antara pihak yang memiliki kepentingan timbale-balik, yaitu penguasa dan aparat birokrasi yang berburu renten dan warga yang membutuhkan hak dan pelayanan istimewa, proyek dan pekerjaan dari pemerintah. Untuk mencegah hal tersebut reformasi birokrasi menjadi sebuah keharusan. Rancang-bangun reformasi birokrasi harus disegerakan untuk menciptakan birokrasi yang profesional.

1. Reformasi Birokrasi

Birokrasi menuntut reformasi dalam berbagai dimensi yaitu:

a. Kelembagaan

Reformasi diharapkan menghasilkan kelembagaan yang ramping dan flat, tidak banyak jenjang hirarkis dan struktur organisasi lebih dominan diisi pemegang jabatan fungsional dari pada jabatan struktural. Organisasi ramping struktur dan banyak/kaya fungsi, efisien, dan efektif organisasi disusun berdasarkan visi, misi, dan strategi yang jelas (*structure follows strategy*), organisasi efisien dan efektif, rasional, dan proporsional, flat atau datar, ramping, pembedangan sesuai beban dan sifat tugas, *span of control* yang ideal, bersifat jejaring (*small organization but large networking*), banyak diisi jabatan-jabatan fungsional (mengedepankan kompetensi dan profesionalitas dalam pelaksanaan tugas), dan menerapkan strategi organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang cepat beradaptasi dengan terhadap perubahan.

b. Ketatalaksanaan

Reformasi diharapkan menghasilkan ketatalaksanaan yang ringkas, simpel, mudah dan akurat melalui optimalisasi penggunaan teknologi TI dan Komunikasi, serta memiliki kantor dan sarana serta prasarana kerja yang memadai. Penyempurnaan ketatalaksanaan diarahkan untuk menghasilkan proses bisnis yang yang transparan dan akuntabel serta mempunyai kinerja yang cepat dan ringkas.

Ketatalaksanaan aparatur pemerintah disederhanakan, ditandai oleh mekanisme, sistem, prosedur, dan tata kerja yang tertib, efisien, dan efektif, melalui pengaturan ketatalaksanaan yang sederhana: standar operasi, sistem, prosedur, mekanisme, tata kerja, hubungan kerja dan prosedur pada proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian, proses korporatisasi dan privatisasi, pengelolaan sarana dan prasarana kerja, penerapan perkantoran elektronik dan pemanfaatan teknologi informasi (*e-government*), dan apresiasi kearsipan, juga penataan birokrasi yang efisien, efektif, transparan, akuntabel, hemat, disiplin, dan penerapan pola hidup sederhana, efisiensi kinerja aparatur dan peningkatan budaya kerja, terwujudnya sistem dan mekanisme kerja yang efektif dan efisien (dalam administrasi pemerintahan maupun pelayanan kepada masyarakat), sistem kearsipan yang andal (tepat guna, tepat sasaran, tepat waktu, efektif dan efisien), otomatisasi administrasi perkantoran, dan sistem manajemen yang efisien dan efektif.

c. Sumber daya manusia

Reformasi birokrasi diharapkan menghasilkan sumber daya PNS yang bersih (bebas dari KKN) sesuai kebutuhan organisasi baik segi kuantitas maupun kualitas (profesional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi dan sejahtera). SDM yang ingin dibangun adalah PNS yang profesional, netral, dan sejahtera, manajemen kepegawaian modern, PNS yang profesional, netral, sejahtera, berdayaguna, berhasilguna, produktif, transparan, bersih dan bebas KKN untuk melayani dan memberdayakan masyarakat, jumlah dan komposisi pegawai yang ideal (sesuai

dengan tugas, fungsi dan beban kerja yang ada di masing-masing instansi pemerintah), penerapan sistem merit dalam manajemen PNS, klasifikasi jabatan, standar kompetensi, sistem diklat yang mantap, standar kinerja, penyusunan pola karier PNS, pola karir terbuka, PNS sebagai perekat dan pemersatu bangsa, membangun sistem manajemen kepegawaian unified berbasis kinerja, dan dukungan pengembangan database kepegawaian, sistem informasi manajemen kepegawaian, sistem remunerasi yang layak dan adil, menuju manajemen modern.

2. Birokrasi mekanis dikembangkan ke humanis

Weber mengharapkan birokrasi yang mekanis menjadi organisasi yang mampu meningkatkan efisiensi dan rasionalitas kegiatan pemerintahan, dan membangun birokrasi yang netral serta mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara adil. Penerapan model birokrasi Weber dalam pemerintahan sudah lama berkembang dengan berbagai kelebihan dan kekurangannya termasuk dianggap terlalu berbelit, kaku dan prosedur tidak efisien, keragaman lingkungan pemerintahan menuntut model birokrasi yang berbeda-beda. Weber mengakui bahwa model yang digagasnya memiliki banyak kelemahan dan kekurangan jika tidak diantisipasi dengan baik dan dapat merugikan masyarakat.

1. Terlalu menyederhanakan struktur sosial kemasyarakatan walaupun sangat tidak diinginkan tetapi cenderung menjauhi dunia ideal weber (kasta, agama, etnis dll).

2. Karakteristik formalisme birokrasi, seringkali dikendalikan oleh hubungan informal akibatnya putusan yang diambil sah tetapi bertentangan dengan keadilan.
3. Potensi dehumanisasi tidak fleksibel dan terlalu prosedural.
4. Tidak tumbuhnya rasa memiliki di kalangan birokrat, hanya sebagai pelayan jenuh menghadapi pekerjaan.
5. Tidak sensitif merespon perubahan

Weber memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi birokrasi pemerintahan. Pada sisi lain dapat memiliki efek yang dapat merugikan kinerja birokrasi, diagnosis yang seksama dan dapat meningkatkan efisiensi organisasi.

Birokratisasi atau debirokratisasi, ketika masih positif sebaiknya dipertahankan, namun jika debirokratisasi memiliki efek negatif terhadap efisiensi maka sebaiknya debirokratisasi dilakukan atau situasional dalam penerapan, tergantung lingkungan untuk mendapatkan titik optimal. Manusia sebagai bagian dari organisasi tidak bisa dipisahkan dalam segala keterbatasannya baik secara fisik maupun psikologis.

3. Birokrasi ideal

Birokrasi ideal pada masa yang akan datang di antaranya adalah birokrasi yang mampu mengikuti paradigma baru. Adapun cirinya adalah:

1. Terjadi pembagian yang jelas antara pejabat politik dengan birokrasi karier sehingga tujuan penyelenggaraan pemerintahan berjalan sinergis.

2. Birokrasi mampu membebaskan diri dari praktek KKN sehingga terwujud birokrasi yang bersih dan berwibawa.

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan dan sekaligus menjadi model dalam membentuk institusi birokrasi di berbagai negara. Di antara teori tersebut, setidaknya ada 4 (empat) yang menonjol, yaitu:

- a. Teori *Rational – Administrative Model*

Teori ini dikembangkan oleh Max Weber, yang menyatakan bahwa birokrasi yang ideal adalah birokrasi yang berdasarkan pada sistem peraturan yang rasional, dan tidak berdasarkan pada paternalisme kekuasaan dan kharisma. Dalam teori ini, birokrasi harus dibentuk secara rasional sebagai organisasi sosial yang dapat diandalkan, terukur, dapat diprediksikan, dan efisien. Hal tersebut didasarkan pada keyakinan bahwa dalam kehidupan masyarakat modern, birokrasi diperlukan dalam menunjang kegiatan pembangunan ekonomi, politik, dan budaya.

Penciptaan birokrasi rasional menurut Weber, juga tidak terlepas dari tuntutan demokratisasi yang mensyaratkan diimplementasikan *law enforcement* dan legalisme formal dalam tugas-tugas penyelenggaraan negara. Oleh karena itu, birokrasi harus diciptakan sebagai sebuah organisasi yang terstruktur, kuat, dan memiliki sistem kerja yang terorganisasi dengan baik.

- b. Teori *Power – Block Model*

Teori berdasarkan pada pemikiran bahwa birokrasi adalah merupakan alat penghalang (*block*) rakyat dalam melaksanakan kekuasaan. Pemikiran bahwa

birokrasi merupakan alat pembendung kekuasaan rakyat (yang diwakili politisi) memiliki keterkaitan erat dengan ideologi Marxisme. Meskipun Marx tidak membuat pemikiran yang sistematis tentang birokrasi yang mengkategorikan birokrasi terbuka, birokrasi tertutup, dan birokrasi campuran, sebagaimana yang dilakukan oleh Weber, akan tetapi pemikirannya juga banyak yang menyinggung tentang eksistensi birokrasi, oleh Marx birokrasi dipandang sebagai sebuah fenomena yang memiliki keterkaitan erat dengan proses dialektika kelas sosial antara si kaya dengan si miskin. Marx memandang bahwa birokrasi merupakan sebuah wujud mekanisme pertahanan dan organ dari kaum *bourgeois* untuk mempertahankan kekuasaan dalam sistem kapital.

Birokrasi adalah alat penindas bagi kaum yang lemah (miskin) dan hanya membela kepentingan orang kaya. Pemikiran tersebut diikuti oleh berbagai pemikir neo-Marxist, seperti Ralp Miliband yang menemukan fenomena dimana pada banyak negara, birokrat senior sering menentang dan memblokir atau acuh terhadap inisiatif radikal yang mengandung nilai kerakyatan (sosialisme) dari para menteri dan politisi dari partai berhaluan sosialis.

Birokrat juga tidak segan-segan menjadi agen kaum kaya untuk menekan dan mengeksploitasi kaum miskin misalnya ketika mereka melakukan pengusuran orang-orang lemah untuk proyek-proyek investasi, membuat peraturan ketenagakerjaan yang menguntungkan pengusaha, menghambat aktivitas organisasi kelompok buruh atau petani, dan sebagainya. Menurutnya meskipun secara formal

birokrat harus memiliki netralitas politik, mereka memiliki kesamaan pendidikan dan latar belakang sosial dengan kelompok *bourgeois* (para pengusaha, pelaku industri, dan pemilik modal pada umumnya), sehingga sebagai akibatnya mereka memiliki kesamaan ide, cara pandang, prasangka, dan kepentingan yang sama dengan para pemilik modal itu.

Miliband meyakini bahwa faktor penting yang menjadikan birokrasi menjadi alat kaum *bourgeois* adalah karena adanya hubungan yang begitu dekat di antara mereka. Kaum kaya bisa menawarkan banyak hal kepada birokrat, memberikan upeti, merekrut mereka ketika pensiun, atau juga mengajak mereka bergabung dalam klub-klub *jet set*. Pada sisi lain, birokrat juga bisa memberikan penawaran yang menggiurkan bagi kalangan pengusaha, regulasi yang ramah bagi kepentingan mereka, program investasi yang dikemas dengan nama "pembangunan", pengerjaan proyek-proyek melalui tender, dan juga proteksi kegiatan usaha.

Terhadap situasi seperti ini, para pemikir sosialis seperti Trotsky menyarankan agar dilakukan apa yang dinamakan "revolusi politik", dimana birokrasi harus diubah sebagai alat rakyat kaum proletariat yang dapat dikomando oleh para politisi, dan dijauhkan dari keintiman hubungan dengan para pengusaha/pemilik kapital. Hal ini dapat dilakukan dengan mengurangi sedikit mungkin kekuasaan birokrasi dan memperketat pengawasan oleh politisi sebagai wakil rakyat.

c. Teori *Bureaucratic Oversupply Model*

Teori ini berbasis pada pemikiran ideologi liberalisme. Teori ini sesungguhnya telah muncul pada tahun 1970-an, misalnya melalui pemikiran William Niskanen sebagai respon terhadap teori birokrasi Weber maupun teori Marx, akan tetapi teori ini baru menguat dua dekade terakhir seiring dengan munculnya pemerintahan neo-liberal di beberapa negara seperti Amerika, Inggris, Australia, Kanada, dan Selandia Baru. Teori ini juga banyak dibahas, ketika berbagai pemikiran baru tentang pemerintah seperti konsep *reinventing government new public management*, *public choice theory*, *managerialism*, dan sebagainya yang muncul di tahun 1990-an.

Teori *bureaucratic oversupply* ini pada intinya menyoroti kapasitas organisasi birokrasi yang dipandang terlalu besar (*too large*) terlalu mencampuri urusan rakyat (*too intervene*), dan mengkonsumsi terlalu banyak sumber daya (*consuming too many scarce resources*). Menurut Anthony Downs, birokrat terlepas dari citra sebagai pelayan masyarakat adalah orang yang memiliki motivasi yang berkaitan dengan pengembangan karier dan pemenuhan kebutuhan pribadi. Lebih lanjut Down mengatakan *bureaucratic officials, like other agents in society, are significantly though not solely –motivated by their own self – interest*, oleh karenanya mereka cenderung untuk membesarkan institusi mereka agar mempermudah pekerjaan dan tanggung jawab, memperbanyak anggaran, dan memiliki kewenangan sebanyak mungkin. Dengan terlaksananya hal tersebut, birokrat dapat mengamankan pekerjaan, memperluas proyek karir, meningkatkan pendapatan, serta memperbesar kekuasaan dan *prestise*. Dampaknya adalah, birokrasi cenderung untuk melakukan hal-hal yang

justru bertentangan dengan keinginan publik, melakukan pemborosan, inefisiensi, dan *mis-management*.

Oleh karenanya para pemikir dalam teori ini, menuntut agar kapasitas birokrasi diperkecil (dengan adanya semboyan *less government*), dengan cara jumlah aparatur birokrasi dikurangi, dan peranan yang selama ini mereka lakukan hendaknya didelegasikan kepada sektor swasta (*private sector*) dan mekanisme pasar (*market mechanism*). Bahkan dalam tingkatan yang ekstrem, muncul pula pemikiran reduksi peran birokrasi sampai ke titik nol seperti disampaikan Rhodes dengan konsep “kepemerintahan tanpa pemerintah” atau *governance without government*. Lembaga birokrasi dibentuk sekecil mungkin, dan tugasnya cukup menjadi katalisator (*steering*) dan tidak perlu melakukan intervensi apapun pada pola-pola hubungan sosial yang ada dalam masyarakat. Akibat teori ini, beberapa negara liberal melakukan program pengurangan pegawai, privatisasi, kontrak pekerjaan (*contracting out*), maupun devolusi kewenangan pemerintah kepada pihak swasta, asosiasi sipil atau juga LSM (*Non Government Organization*).

d. Teori *new public service model*

New public service model merupakan bentuk anti-thesa terhadap pemikiran bahwa peranan birokrasi hendaknya diserahkan kepada mekanisme pasar. Menurut teori ini, sebagaimana dikemukakan oleh Denhardt & Denhardt, birokrasi bagaimanapun memiliki peran dan corak kerja yang berbeda dengan sektor swasta, sehingga peranannya tidak mungkin dapat digantikan oleh pasar. Corak manajemen

dan lingkungan kerja birokrasi juga tidak selalu sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam *market mechanism* sehingga memaksakan prinsip-prinsip manajemen swasta ke dalam institusi birokrasi justru dapat berakibat kontra produktif terhadap kinerja birokrasi itu sendiri.

Birokrasi tidak bisa dinilai baik atau buruk hanya semata-mata karena organisasi mereka yang besar, anggaran yang banyak, atau struktur yang kompleks, karena hal itu boleh saja terjadi sepanjang rakyat menginginkannya. Baik buruknya birokrasi bukanlah pada persoalan apakah memenuhi standar nilai-nilai pasar atau tidak, melainkan pada persoalan apakah bisa memberikan pelayanan yang terbaik bagi rakyat. Dalam kaitan ini, teori *new public service* memandang bahwa jika corak kerja birokrasi ditentukan semata-mata oleh nilai-nilai pasar, maka esensi kedaulatan rakyat akan hilang, dan berganti dengan kedaulatan uang karena akumulasi modal adalah alat penentu kebijakan pada mekanisme pasar. Birokrasi tidak lagi berfungsi sebagai lembaga pelayanan publik, melainkan menjadi alat produksi yang sifatnya kapitalistik.

Konsep NPS yang diajukan oleh Denhardt dan Denhardt dengan nilai-nilai neoliberalisme NPM tidak hilang secara otomatis. Ketika pemerintah melayani masyarakat sebagai warga negara misalnya aspek privatisasi bisa saja tetap berlangsung asalkan atas nama melayani kepentingan warga negara bukan pelanggan. Misalnya, sektor pendidikan dapat diprivatisasi asalkan pelaksana pendidikan tetap melayani masyarakat sebagai warga negara bukan pelanggan.

Prinsip-prinsip NPS belum tentu bisa diaplikasikan pada semua tempat, situasi dan kondisi. Administrasi negara sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan (ideologi, politik, hukum, ekonomi, militer, sosial dan budaya), sehingga suatu paradigma yang sukses di suatu tempat belum tentu berhasil diterapkan pada tempat yang lain. Prinsip-prinsip NPS masih terlalu abstrak dan perlu dikonkritkan lagi. Prinsip dasar NPS barangkali bisa diterima semua pihak, namun bagaimana prinsip ini bisa diimplementasikan sangat bergantung pada aspek lingkungan. Lagi pula, NPS terlalu mensimplifikasikan peran pemerintah pada aspek pelayanan publik. Padahal, urusan pemerintah tidak hanya berkaitan dengan bagaimana menyelenggarakan pelayanan publik, tetapi juga menyangkut bagaimana melakukan pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Di negara-negara maju seperti di Amerika Serikat, Inggris dan Selandia Baru yang tidak lagi berkutat pada upaya percepatan pembangunan (*development acceleration*) dan peningkatan pertumbuhan ekonomi karena negara-negara tersebut relatif sudah stabil, maka pelayanan publik menjadi program prioritas yang strategis. Namun, bagi negara-negara berkembang, pelayanan publik bisa jadi belum menjadi agenda prioritas karena masih berupaya mengejar pertumbuhan dan meningkatkan pembangunan.

Eksistensi pemerintah secara ideal seharusnya mensejahterakan warga negara sebagai salah satu unsur Negara. Sistem tata kelola pemerintahan yang dianut bangsa ini mengindikasikan sesuatu yang wajib dilakukan negara demi kepentingan warga

negara. Dasar ideologi memberikan peluang yang besar dalam pelayanan dan kesejahteraan bagi kepentingan publik. Dalam arti bahwa landasan ideologi pelayanan publik tersebut memiliki harapan baru bagi penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, sebab era reformasi tata pemerintahan saat ini, bagi warga negara dianggap masih banyak hal-hal yang bukan dikehendaki oleh nilai-nilai warga" tetapi lebih berorientasi pada kepentingan dan keuntungan birokrasi pemerintah.

Beberapa permasalahan tentang ketidakpuasan kinerja pemerintah, keinginan dan harapan-harapannya tidak didengar, hak-haknya dipasung, aspek dan peluang publiknya dihambat, adanya dominasi hak rakyat, berisi keras kepada rakyat, bertindak represif dan lupa bahwa kedaulatan ini adalah milik rakyat, bahkan pilihan untuk kebutuhan-kebutuhan publik dan suara demokrasi yang substantif telah ditinggalkan atau diabaikan begitu saja bagi pejabat. Padahal mereka para pejabat publik ada, karena adanya rakyat yang memiliki hak suara sebagai instrumen penting dalam memulai wacana pemerintah ke depan. Secara praksis pemerintah dalam pelayanan publik harus memerhatikan ide brilian yang digagas oleh paradigma *the new public services* karena membawa pesan moral sebagaimana tuntutan masyarakat kontemporer dewasa ini.

Gagasan Denhardt & Denhardt tentang pelayanan publik baru, menegaskan bahwa pemerintah seharusnya tidak dijalankan seperti layaknya sebuah perusahaan tetapi melayani masyarakat secara demokratis, adil, merata tidak diskriminatif, jujur dan akuntabel. Karena bagi paradigma ini; (1) nilai-nilai demokrasi,

kewarganegaraan dan kepentingan publik adalah merupakan landasan utama dalam proses penyelenggaraan pemerintahan; (2) nilai-nilai tersebut memberi energi kepada pegawai pemerintah atau pelayan publik dalam memberikan pelayanannya kepada publik secara lebih adil, merata, jujur, dan bertanggungjawab. Oleh karenanya pegawai pemerintah atau aparat birokrat harus senantiasa melakukan rekonstruksi dan membangun jejaring yang erat dengan masyarakat atau warganya.

Pemerintah perlu mengubah pendekatan kepada masyarakat dari suka memberi perintah dan mengajari masyarakat menjadi mau mendengarkan apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan masyarakat, bahkan dari suka mengarahkan dan memaksa masyarakat menjadi mau merespon dan melayani apa yang menjadi kepentingan dan harapan masyarakat. Karena dalam paradigma *the new public service* dengan menggunakan teori demokrasi ini beranggapan bahwa tugas-tugas pemerintah untuk memberdayakan rakyat dan mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada rakyat pula. Hal ini dimaksudkan bahwa para penyelenggara negara harus mendengar kebutuhan dan kemauan warga negara (*citizens*).

Pelayanan publik yang dipraktekkan dengan situasi yang kreatif, dimana warga negara dan pejabat publik dapat bekerja sama mempertimbangkan tentang penentuan dan implementasi dari birokrasi publik, yang berorientasi pada aktivitas administrasi dan aktivitas warga negara. Meningkatkan suatu pelayanan publik yang demokratis, maka pilihan, terhadap *the New Public Service* (NPS) dapat menjanjikan suatu perubahan realitas dan kondisi birokrasi pemerintahan. Aplikasi dari konsep ini agak

menantang dan membutuhkan keberanian bagi aparatur pemerintahan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, karena mengorbankan waktu, tenaga untuk mempengaruhi semua sistem yang berlaku. Alternatif, yang ditawarkan adalah pemerintah harus mendengar suara publik dalam berpartisipasi bagi pengelolaan tata pemerintahan. Memang tidak gampang meninggalkan kebiasaan memerintah atau mengatur pada konsep administrasi lama dari pada mengarahkan, menghargai pendapat sebagaimana yang disarankan konsep NPS.

Standar pelayanan publik yang partisipatif, transparan dan akuntabel. Keberhasilan dalam penerapan konsep standar dan kualitas pelayanan publik yang minimal memerlukan dimensi yang mampu mempertimbangkan realitas. Ada sepuluh dimensi untuk mengukur keberhasilan tersebut; (1) *Tangible*; yang menekankan pada penyediaan fasilitas, fisik, peralatan, personil, dan komunikasi. (2) *Reability* adalah kemampuan unit pelayanan untuk menciptakan yang dijanjikan dengan tepat. (3) *Responsiveness*; kemauan untuk membantu para provider untuk bertanggungjawab terhadap mutu layanan yang diberikan. (4) *Competence*; tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan layanan. (5) *Courtesy*; sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan pelanggan serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi. (6) *Credibility*; sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat. (7) *Security*; jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin dan bebas dari bahaya dan resiko. (8) *Acces*; terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan. (9) *Communication*;

kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara keinginan, atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat. (10) *Understanding the customer*; melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Sepuluh konsep ini mempertegas bagaimana model manajemen penyediaan standarisasi pelayanan publik dalam mengelola sektor-sektor publik yang lebih partisipatif, transparan, dan akuntabel. Suksesnya sebuah penyelenggaraan pelayanan publik secara ideal menetapkan (1) Tujuan; para pejabat publik harus mengetahui apa yang menjadi gagasan pokok, tujuan tersebut harus mengakar secara mendalam dari tindakan sehari-hari dan perencanaan jangka panjang organisasi yang bersangkutan, para penyelenggara pelayanan publik sepanjang waktu harus mencontohi visi dan misi para *street level bureaucracy* dikendalikan untuk melakukann hal tersebut. (2) Karakter; bila penyelenggara pelayanan memiliki perasaan yang kuat tentang siapa mereka dan apa yang terpenting. Karakter organisasi diturunkan dari kesepakatan kepercayaan yang kuat, dikomunikasikan secara internal dan eksternal melalui aktivitas terpusat secara prinsip. Aparat birokrat sebagai pelayanan memancarkan integritas, kepercayaan kepedulian, keterbukaan, dan secara krusial sebuah hasrat untuk belajar. (3) Keputusan; organisasi yang melakukan segala sesuatu, pencapaian atas tujuan dan mendemonstrasikan karakter melalui penggunaan aturan yang luas atas perangkat manajemen.

Organisasi yang memiliki inovasi di dalam sebuah era yang tidak pernah berhenti melakukan perubahan, mewujudkan bahwa perangkat dan teknik yang mereka kerjakan bermakna dalam memiliki batas akhir. Kerjasama kelompok merupakan elemen yang esensial. Mewujudkan standar pelayanan publik yang partisipatif kesamaan hak, keterbukaan dan akuntabel sebagaimana dijelaskan dalam Undang-undang No. 25 Tahun 2009 memerlukan pernyataan kedua pihak baik lembaga pemerintahan maupun warga negara. Artinya untuk dapat melaksanakan standar pelayanan publik tersebut, para *provider* dan *user*, harus membuat kesepakatan secara demokratis atau dengan sistem (*citizen charter*), yang berorientasi visi dan misi pelayanan, standar yang berlaku (mulai dari jadwal, lamanya pelayanan, alur pelayanan, hak dan kewajiban provider dan user, sanksi-sanksi bagi provider dan user, serta saran, kritik, dan metode keluhan yang disampaikan user kepada provider).

Paradigma *the new public service* yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa penekanannya pada partisipasi warga negara dalam merumuskan program-program layanan publik yang berpihak pada kebutuhan warga negara, memiliki hak yang sama, memberi ruang bagi partisipasi publik dan transparansi para penyedia layanan dalam menghadapi warga negara akuntabilitas sesuai dengan program, nonna dan implementasi yang dijalankan lembaga birokrasi selama ini. Paradigma pelayanan publik minimal yang harus diterapkan provider kepada user adalah akumulasi berbagai program yang berorientasi pada pilihan sekaligus suara publik sebagai cerminan dari perjuangan yang digalakkan pemerintah menuju paradigma

pelayanan publik yang mau mendengar suara warga negara sebagai bahan pertimbangan dalam memutuskan setiap kebijakan pelayanan publik.

Birokrasi publik (*public bureaucracy*) merupakan birokrasi dalam organisasi formal yang memproses *public goods*. Sedangkan birokrasi pemerintahan didefinisikan sebagai struktur pemerintahan yang berfungsi memproduksi jasa publik dan layanan civil tertentu berdasarkan kebijakan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai pilihan lingkungan.

Pemerintah selaku *provider* harus mengantar dan menyerahkan produk itu sampai di tangan dan di hati konsumen pada saat dibutuhkan. Supaya harapan itu menjadi kenyataan konsumen harus disiapkan dan diberdayakan. Agar birokrasi mampu memberdayakan konsumen produk-produk pemerintahan sehingga konsumen mampu mendapat sebesar-besarnya maka pemerintahan harus mampu menjadi *responsiveness* birokrasi.

Kemampuan birokrasi ditandai dengan kemampuan pengaruh-mempengaruhi antara birokrasi dan lingkungannya (konsumen). Sehingga birokrasi bukan sebagai *pathology* karena ketidakberdayaannya dalam mengontrol perkembangan lingkungan. Namun demikian kekurangan yang ada, birokrasi selalu dimanfaatkan oleh penguasa politik untuk kepentingannya. Netralitas birokrasi selalu menjadi wacana menarik di kalangan pemikir ilmu sosial sejak dulu. Misalnya polemik antara Karl Marx dan Hegel. Hegel menghendaki kenetralan birokrasi, birokrasi sebagai perantara antara masyarakat yang terdiri atas kaum profesi dan pengusaha dengan negara dan

masyarakat. Sedangkan Karl Marx mengatakan bahwa birokrasi tidak dapat netral dan hanya memihak, yakni memihak pada kelas yang dominan.

Weber membuat delapan proposisi tentang birokrasi, salah satunya adalah “administrasi didasarkan pada dokumen-dokumen tertulis dan hal ini cenderung menjadikan kantor (biro) sebagai pusat organisasi modern”. Berdasarkan proposisi Weber ini, dapat diketahui bahwa budaya tulis menjadi ciri utama birokrasi. Sesuai prinsip impersonal dari birokrasi, budaya tulis merupakan perwujudan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan tugas sehari-hari. Dengan dokumentasi secara tertulis, juga akan memperjelas tanggung jawab setiap eselon organisasi dalam menjalankan fungsinya. Kentalnya budaya lisan di kalangan birokrasi merupakan salah satu bentuk patologi birokrasi. Patologi birokrasi semacam ini sangat berbahaya jika membiarkan mengendap terlalu lama.

Budaya lisan akan menjadi senjata utama untuk menghindar dari tanggung jawab, jika ada permasalahan yang harus dihadapi. Budaya lisan ini pula yang memiliki andil besar mengamankan eksistensi “biang koruptor” yang sebenarnya dengan mengorbankan koruptor kelas teri. Berkat budaya lisan, bukti terjadinya tindak pidana korupsi pun sulit untuk ditemukan, bagaikan mencari jarum di tengah tumpukan jerami.

Dwiyanto (2003) memberikan asumsi bahwa kinerja pelayanan birokrasi pemerintah pada masa reformasi tidak banyak mengalami perubahan secara signifikan. Para aparatur negara atau birokrat masih tetap menunjukkan derajat

rendah pada akuntabilitas, responsivitas, dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Bahkan secara empirik di era reformasi ini tampak sekali kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN) di kalangan birokrat lebih berani dan transparan. Kualitas layanan publik juga diperparah oleh suatu kenyataan bahwa birokrasi sering mengedepankan fungsi lain daripada fungsi layanan publik.

Menurut Warsito (2003), fungsi pemerintahan sering di kedepankan karena syarat untuk memperlihatkan kekuasaan dan kewenangan. Fungsi pembangunan juga sering lebih diprioritaskan, karena tersangkut dengan proyek-proyek yang lebih bertitik pada tekanan *distribution of income* daripada sekedar *a discrete package* atau *specific finite task* yang seharusnya menggunakan organisasi proyeksi dengan manajemen profesional.

Sedangkan fungsi pemberdayaan atau *empowering* sering juga dikedepankan sebagai wahana kegiatan untuk memperpanjang masa kerja. Budaya lisan dalam birokrasi tidak selamanya berkonotasi negatif. Dalam kondisi normal, sepanjang sesuai dengan kode etik birokrasi, budaya lisan masih dapat ditoleransi. Budaya lisan mestinya diposisikan sebagai katalisator untuk mempercepat tercapainya efektivitas dan efisiensi birokrasi. Budaya lisan sangat relevan untuk mengurangi kekakuan dari birokrasi yang bersumber pada kekakuan standar dan prosedur kerja.

Budaya lisan yang profesional, orientasi birokrasi yang kaku, formal, hierarki, impersonal, dan rasional dapat berubah menjadi lebih manusiawi. Hal ini penting dilakukan untuk mencegah terjadinya sikap, yang oleh Blau dan Page disebut dengan

“ritualis”. Ritualis yakni sikap birokrasi yang memperkernbangkan standar dan prosedur tatakerja dan memerinci kewenangan secara detail, kemudian dijadikan sesuatu yang rutin dan dilaksanakan secara ketat. Sikap ritualis yang menghendaki kebijakan administratif yang di luar prosedur, walaupun dapat memberikan solusi. Tahun 1998 adalah pintu gerbang reformasi Indonesia. Reformasi ini dimaknai sebagai reformasi yang menyentuh berbagai aspek kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia, seperti politik, hukum, ekonomi, sosial dan budaya.

Reformasi birokrasi menjadi isu yang sangat kuat untuk direalisasikan. Terlebih lagi dikarenakan birokrasi pemerintah Indonesia telah memberikan sumbangsih yang sangat besar terhadap kondisi keterpurukan bangsa Indonesia dalam krisis multidimensi yang berkepanjangan. Birokrasi yang telah dibangun oleh pemerintah sebelum era reformasi telah membangun budaya birokrasi yang kental dengan KKN. Tetapi, pemerintahan pasca reformasi terhadap reformasi birokrasi ini cenderung berbanding lurus dengan kurangnya komitmen pemerintah terhadap pemberantasan KKN yang sudah menjadi penyakit akut dalam birokrasi pemerintahan Indonesia selama ini. Adapun ciri-ciri birokrasi menurut Weber adalah:

1. Berbagai aktifitas reguler yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang didistribusikan dengan suatu cara yang baku sebagai kewajiban-kewajiban resmi.

2. Organisasi kantor-kantor mengikuti prinsip hirarki, yaitu setiap kantor yang lebih rendah berada di bawah kontrol dan pengawasan kantor yang lebih tinggi.
3. Operasi-operasi birokratis diselenggarakan melalui suatu sistem kaidah- kaidah abstrak yang konsisten dan terdiri atas penerapan kaidah-kaidah ini terhadap kasus-kasus spesifik.
4. Pejabat yang ideal menjalankan kantornya berdasarkan impersonalitas formalistis tanpa kebencian dan kegairahan, dan karenanya tanpa antusiasme atau afeksi.

Birokrasi pemerintahan seringkali diartikan sebagai *officialdom* atau kerajaan pejabat, yaitu suatu kerajaan yang raja-rajanya adalah pejabat. Di dalamnya terdapat *yurisdiksi*, yaitu setiap pejabat memiliki *official duties*. Mereka bekerja pada tatanan hierarki dengan kompetensinya masing-masing. Hegel berpendapat birokrasi adalah medium yang dapat dipergunakan untuk menghubungkan kepentingan partikular dan kepentingan general (umum).

Di sisi lain Karl Marx memandang birokrasi dalam kerangka perjuangan kelas, krisis kapitalisme, dan pengembangan komunisme. Walaupun Karl Marx dapat menerima pemikiran Hegel, tetapi Karl Marx berpendapat bahwa birokrasi merupakan instrumen yang dipergunakan oleh kelas yang dominan untuk melaksanakan kekuasaan dominasinya pada kelas-kelas sosial lainnya. Birokrasi memihak kepada partikular yang mendominasi tersebut. Karakteristik utama struktur birokrasi menurut Weber adalah:

1. Spesialisasi. Aktivitas yang reguler mensyaratkan tujuan organisasi didistribusikan dengan cara yang tetap dengan tugas-tugas kantor (*official duties*). Pemisahan tugas secara tegas memungkinkan untuk mempekerjakan ahli yang terspesialisasi pada setiap posisi dan menyebabkan setiap orang bertanggung jawab terhadap kinerja yang efektif atas tugas-tugasnya.
2. Organisasi yang hierarkis. Organisasi kantor mengikuti prinsip hierarki sehingga setiap unit yang lebih rendah berada dalam pengendalian dan pengawasan organisasi yang lebih tinggi. Setiap pegawai dalam hierarki administrasi bertanggung jawab kepada atasannya. Keputusan dan tindakan harus dimintakan persetujuan kepada atasan. Agar dapat membebaskan tanggung jawabnya kepada bawahan, ia memiliki wewenang/kekuasaan atas bawahannya sehingga ia mempunyai hak untuk mengeluarkan perintah untuk ditaati dan dilaksanakan oleh bawahan.
3. Sistem aturan (*system of rules*). Operasi dilaksanakan berdasarkan sistem aturan yang ditata secara konsisten. Sistem yang distandarkan ini dirancang untuk menjamin adanya keseragaman dalam melaksanakan setiap tugas, tanpa memandang jumlah personil yang melaksanakan dan koordinasi tugas yang berbeda-beda. Aturan-aturan yang eksplisit tersebut menentukan tanggung jawab setiap anggota organisasi dan hubungan di antara mereka. Hal ini tidak berarti bahwa kewajiban birokrasi sangat mudah dan rutin. Tugas-tugas

birokrasi memiliki kompleksitas yang bervariasi, dari tugas-tugas yang sifatnya rutin hingga tugas-tugas yang sulit.

4. *Impersonality*. Idealnya pegawai-pegawai bekerja dengan semangat kerja yang tinggi “sine ira studio” tanpa rasa benci atas pekerjaannya atau terlalu berambisi. Standar operasi pemerintah dilakukan tanpa intervensi (dicampuri) kepentingan personal. Tidak dimasukkannya pertimbangan personal adalah untuk keadilan dan efisiensi. Impersonal detachment menyebabkan perlakuan yang sama terhadap semua orang sehingga mendorong demokrasi dalam sistem administrasi.
5. Struktur karier. Terdapat sistem promosi yang didasarkan pada senioritas atau prestasi, atau kedua-duanya. Karyawan dalam organisasi birokratik didasarkan pada kualifikasi teknik dan dilindungi dari penolakan sepihak. Kebijakan personal seperti itu mendorong tumbuhnya loyalitas terhadap organisasi dan semangat kelompok (*esprit de corps*) di antara anggota organisasi.
6. Efisiensi. Administrasi organisasi yang murni berbentuk birokrasi diyakini mampu mencapai tingkat efisiensi paling tinggi. Birokrasi memecahkan masalah organisasi, yaitu memaksimalkan efisiensi.

Dalam era otonomi daerah, pemerintah daerah dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan efisien dan profesionalisme birokrasinya. Hal ini sangat penting dilakukan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi.

Untuk mengefisienkan dan memprofesionalkan birokrasi, pemerintah daerah perlu memperbaiki mekanisme rekrutmen pegawai, meninjau kembali metode pendidikan dan pelatihan pegawai, memperbaiki *reward and punishment system*, meningkatkan gaji dan kesejahteraan pegawai, serta mengubah kultur organisasi.

C. Budaya dan Budaya Organisasi

1. Hakikat Budaya

Budaya adalah pola semua susunan yang dipakai masyarakat sebagai cara tradisional dalam pemecahan masalah mereka, Krech (dalam Moeljono, 2005: 9). Budaya sebagai cara tradisional selalu diuji ketangguhannya oleh perubahan masa.

Ketangguhan budaya dilihat dari kemampuannya mengikat komunitasnya tetap *survive* menghadapi perubahan. Menurut Peursen (dalam Moeljono, 2005: 72), budaya adalah strategi untuk bertahan hidup dan menang. Indikator “bertahan hidup dan menang” menyeleksi lahirnya suatu komunitas yang maju atau terbelakang.

Menurut Suparlan (1986), setiap golongan suku bangsa atau etnik mempunyai seperangkat kebudayaan yang melekat pada identitas suku bangsa atau etnik tersebut, yang sewaktu-waktu bila diperlukan dapat diaktifkan sebagai simbol-simbol untuk identifikasi dan menunjukkan adanya batas-batas sosial dengan golongan suku bangsa atau etnik lainnya dalam interaksi. Kebudayaan merupakan adat istiadat yang menyangkut nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan-kebiasaan dalam hidup sehari-hari yang dianut oleh sekelompok orang dan berfungsi sebagai pedoman tingkah laku (Munn, 1962)

Ada tujuh unsur kebudayaan yang dapat dianggap sebagai kultural universal, yaitu : (1) peralatan dan perlengkapan hidup manusia (pakaian, perumahan, alat-alat rumah tangga, senjata, alat-alat produksi, transpor dan sebagainya), (2) mata pencaharian hidup dan sistem-sistem ekonomi (pertanian, peternakan, sistem produksi, sistem distribusi dan sebagainya), (3). sistem kemasyarakatan (sistem kekerabatan, organisasi politik, sistem hukum, sistem perkawinan), (4) bahasa (lisan maupun tulisan), (5) kesenian (seni rupa, seni suara, seni gerak dan sebagainya), (6) sistem pengetahuan, dan (7) religi (sistem kepercayaan) (Kluckhohn, 1962).

Kebudayaan adalah konteks di mana manusia berelasi satu dengan yang lain. Budaya adalah konteks mengatur relasi itu sendiri sehingga manusia saling menopang, bergotong-royong untuk menciptakan suatu sistem masyarakat yang penuh dengan cinta kasih. Suatu sistem masyarakat yang saling mendukung. Salah satu definisi budaya adalah suatu tatanan nilai/adat istiadat, yang mengatur kehidupan. Tapi, antara satu kelompok masyarakat dengan kelompok lain, budayanya bisa berbeda, karena budaya sangat berkaitan dengan pengalaman hidup suku itu, dan hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan seperti letak geografis, dan sebagainya. Budaya yang tinggi akan menghasilkan nilai hidup yang tinggi.

Nilai merupakan sesuatu yang abstrak sehingga sulit untuk dirumuskan ke dalam suatu pengertian yang memuaskan. Beberapa ahli merumuskan pengertian nilai dari beberapa perspektif yakni perspektif antropologis, filsafat dan psikologis. Secara antropologis Kluckhohn (1962) mengemukakan nilai merupakan suatu konsepsi yang

secara eksplisit dapat membedakan individu atau kelompok, karena memberi ciri khas baik individu maupun kelompok. Secara filosofis, Spranger (1978) menyamakan nilai dengan perhatian hidup yang erat kaitannya dengan kebudayaan karena kebudayaan dipandang sebagai sistem nilai, kebudayaan merupakan kumpulan nilai yang tersusun menurut struktur tertentu. Nilai hidup adalah salah satu penentu kepribadian, karena merupakan sesuatu yang menjadi tujuan atau cita-cita yang berusaha diwujudkan, dihayati, dan didukung individu. Menurut Spranger (1978) corak sikap hidup seseorang ditentukan oleh nilai hidup yang dominan, yaitu nilai hidup yang dianggap individu sebagai nilai tertinggi atau nilai hidup yang paling bernilai.

Pengertian nilai dari perspektif psikologis dikemukakan Munn (1962) bahwa nilai merupakan aspek kepribadian, sesuatu yang dipandang baik, berguna atau penting dan diberi bobot tertinggi oleh seseorang. Nilai sosial adalah nilai yang dianut oleh suatu masyarakat, mengenai apa yang dianggap baik dan apa yang dianggap buruk oleh masyarakat. Sebagai contoh, orang menganggap bahwa menolong itu memiliki nilai baik. Nilai sosial sebagai suatu perbuatan atau tindakan yang oleh masyarakat dianggap baik. Nilai sosial dalam setiap masyarakat tidak selalu sama, karena nilai pada masyarakat tertentu dianggap baik tapi dapat dianggap tidak baik pada masyarakat lain.

Orang akan memandang segala sesuatu dengan kaca mata nilai hidup yang dihargainya paling tinggi atau dominan itu, sehingga nilai hidup yang lain yang

berasal dari pengertian kebudayaan secara luas, akan diwarnai juga oleh nilai hidup yang dominan itu. Spranger (1978) menggolongkan adanya enam lapangan nilai, yaitu: (1) lapangan nilai yang bersangkutan dengan manusia sebagai individu, meliputi lapangan pengetahuan, lapangan ekonomi, lapangan kesenian, dan lapangan keagamaan, dan (2) lapangan nilai yang bersangkutan dengan manusia sebagai anggota masyarakat, yaitu: lapangan kemasyarakatan, dan lapangan politik. Pengertian nilai dari perspektif psikologis dikemukakan Munn (1962) bahwa nilai merupakan aspek kepribadian, sesuatu yang dipandang baik, berguna atau penting dan diberi bobot tertinggi oleh seseorang.

Seorang individu mungkin memiliki nilai-nilai yang berbeda, bahkan bertentangan dengan individu-individu lain dalam masyarakatnya. Nilai yang dianut oleh seorang individu dan berbeda dengan nilai yang dianut oleh sebagian besar anggota masyarakat dapat disebut sebagai nilai individual. Sedangkan nilai-nilai yang dianut oleh sebagian besar anggota masyarakat disebut nilai sosial.

Berdasarkan uraian tersebut, nilai dapat diartikan sebagai sesuatu yang dianggap baik, berguna atau penting, dan diberi bobot tertinggi oleh individu atau kelompok dan menjadi referensi dalam bersikap serta berperilaku dalam hidupnya. Nilai dibagi menjadi tiga kelompok yaitu :

1. Nilai material artinya segala sesuatu yang berguna bagi manusia.
2. Nilai vital artinya segala sesuatu yang berguna bagi manusia untuk dapat melakukan aktivitas atau kegiatan.

3. Nilai kerohanian artinya segala sesuatu yang berguna bagi rohani manusia. Nilai kerohanian ini dibagi menjadi empat macam yaitu; (1) nilai kebenaran/keyakinan yaitu nilai yang bersumber dari akal manusia, (2) nilai keindahan yaitu nilai yang bersumber dari unsur rasa manusia (perasaan atau estetika), (3) nilai moral/kebaikan yaitu nilai yang bersumber dari unsur kehendak atau kemauan (karsa, etika), dan (4) nilai religius yaitu nilai yang bersumber dari keyakinan atau kepercayaan manusia, merupakan nilai kebutuhan kerohanian yang tinggi dan mutlak.

Secara umum nilai sosial dalam masyarakat mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Nilai berfungsi sebagai petunjuk arah. Nilai berfungsi sebagai pemersatu yang dapat mengumpulkan orang banyak dalam kesatuan atau kelompok tertentu atau masyarakat.
2. Nilai sosial berfungsi sebagai pengawasan dengan daya tekan dan pengikat tertentu.
3. Nilai berfungsi sebagai benteng perlindungan.
4. Nilai berfungsi sebagai alat pendorong atau motivator

Kalau nilai merupakan pandangan tentang baik buruknya sesuatu, maka norma merupakan ukuran yang digunakan oleh masyarakat, apakah tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang merupakan tindakan yang wajar dan dapat diterima karena sesuai dengan harapan sebagian besar warga masyarakat atau

merupakan tindakan yang menyimpang karena tidak sesuai dengan harapan sebagian besar warga masyarakat.

Norma sosial dapat diartikan sebagai petunjuk hidup yang berisi larangan maupun perintah, yang membedakan nilai dan norma adalah nilai merupakan sesuatu yang baik, diinginkan, dicita-citakan dan dipentingkan oleh masyarakat. Sedangkan norma adalah kaidah atau pedoman, aturan berperilaku untuk mewujudkan keinginan dan cita-cita tersebut, atau boleh dikatakan nilai adalah pola yang diinginkan sedangkan norma adalah pedoman atau cara-cara untuk mencapai nilai tersebut.

Di dalam masyarakat yang terus berkembang, nilai senantiasa ikut berubah. Pergeseran nilai dalam banyak hal juga akan mempengaruhi kebiasaan-kebiasaan ataupun tata kelakuan yang berlaku dalam masyarakat. Di wilayah pedesaan, sejak berbagai siaran dan tayangan televisi swasta mulai dikenal, perlahan-lahan terlihat bahwa di dalam masyarakat itu mulai terjadi pergeseran nilai, misalnya tentang kesopanan. Tayangan-tayangan yang didominasi oleh sinetron-sinetron mutakhir, acapkali memperlihatkan artis-artis yang berpakaian relatif terbuka, sedikit banyak menyebabkan batas-batas toleransi masyarakat menjadi semakin longgar.

Berbagai kalangan semakin permisif terhadap kaum remaja yang pada mulanya berpakaian normal, menjadi ikut latah berpakaian minim dan terkesan makin berani. Model rambut panjang kehitaman yang dulu menjadi kebanggaan gadis-gadis desa, mungkin sekarang telah dianggap sebagai simbol ketertinggalan. Sebagai gantinya, yang sekarang dianggap trendy dan sesuai dengan konteks zaman sekarang (modern)

adalah model rambut pendek dengan warna pirang atau kecoklat-coklatan. Jadi berubahnya nilai akan berpengaruh terhadap norma-norma yang berlaku dalam masyarakat.

Dilihat dari tingkat sanksi atau kekuatan mengikatnya terdapat:

1. Tata cara atau *usage*. Tata cara (*usage*); merupakan norma dengan sanksi yang sangat ringan terhadap pelanggarnya, misalnya aturan memegang garpu atau sendok ketika makan, cara memegang gelas ketika minum. Pelanggaran atas norma ini hanya dinyatakan tidak sopan.
2. Kebiasaan (*folkways*); merupakan cara-cara bertindak yang digemari oleh masyarakat sehingga dilakukan berulang-ulang oleh banyak orang. Misalnya mengucapkan salam ketika bertemu, membungkukkan badan sebagai tanda penghormatan kepada orang yang lebih tua.
3. Tata kelakuan (*mores*). Tata kelakuan merupakan norma yang bersumber kepada filsafat, ajaran agama atau ideologi yang dianut oleh masyarakat. Pelanggarnya disebut jahat. Contoh: larangan berzina, berjudi, minum-minuman keras, penggunaan napza, mencuri.
4. Adat (*customs*). Adat merupakan norma yang tidak tertulis namun sangat kuat mengikat, apabila adat menjadi tertulis ia menjadi hukum adat.
5. Hukum (*law*). Hukum merupakan norma berupa aturan tertulis, ketentuan sanksi terhadap siapa saja yang melanggar dirumuskan secara tegas. Berbeda

dengan norma-norma yang lain, pelaksanaan norma hukum didukung oleh adanya aparat, sehingga memungkinkan pelaksanaan yang tegas.

Di samping lima macam norma yang telah disebutkan itu, dalam masyarakat masih terdapat satu jenis lagi yang mengatur tentang tindakan-tindakan yang berkaitan dengan estetika atau keindahan, seperti pakaian, musik, arsitektur rumah, interior mobil, dan sebagainya. Norma jenis ini disebut mode atau *fashion*. *Fashion* dapat berada pada tingkat *usage*, *folkways*, *mores*, *kostum*, bahkan *law*.

Norma sosial dalam masyarakat dibedakan menurut aspek-aspek tertentu tetapi saling berhubungan antara satu aspek dengan aspek yang lainnya. Pembagian itu adalah sebagai berikut:

1. Norma agama. Norma agama berasal dari Tuhan, pelanggarannya disebut *dosa*. Norma agama adalah peraturan sosial yang sifatnya mutlak sebagaimana penafsirannya dan tidak dapat ditawar-tawar atau diubah ukurannya karena berasal dari Tuhan. Contoh: Melakukan sembahyang kepada Tuhan, tidak berbohong, tidak boleh mencuri, dan lain sebagainya.
2. Norma kesusilaan. Norma kesusilaan adalah peraturan sosial yang berasal dari hati nurani yang menghasilkan akhlak, sehingga seseorang dapat membedakan apa yang dianggap baik dan apa pula yang dianggap buruk. Pelanggaran terhadap norma ini berakibat sanksi pengucilan secara fisik (dipenjara, diusir) ataupun batin (dijauhi). Contoh: Orang yang berhubungan

intim di tempat umum akan dicap tidak susila, melecehkan wanita atau laki-laki di depan orang.

3. Norma kesopanan. Norma kesopanan adalah peraturan sosial yang mengarah pada hal-hal yang berkenaan dengan bagaimana seseorang harus bertingkah laku yang wajar dalam kehidupan bermasyarakat. Contoh: Tidak meludah di sembarang tempat, memberi atau menerima sesuatu dengan tangan kanan, tidak kencing di sembarang tempat.
4. Norma kebiasaan. Norma kebiasaan adalah sekumpulan peraturan sosial yang berisi petunjuk atau peraturan yang dibuat secara sadar atau tidak tentang perilaku yang diulang-ulang sehingga perilaku tersebut menjadi kebiasaan individu. Pelanggaran terhadap norma ini berakibat celaan, kritik, sampai pengucilan secara batin.

Hofstede (1980:27) menurunkan konsep budaya dari program mental yang dibedakan dalam tiga tingkatan (Hofstede 1980: 15), yaitu: (1) tingkat *universal*, yaitu program mental yang dimiliki oleh seluruh manusia. Tingkatan ini, program mental seluruhnya melekat pada diri manusia, (2) tingkat *collective*, yaitu program mental yang dimiliki oleh beberapa, tidak seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental khusus pada kelompok atau kategori dan dapat dipelajari. (3) tingkat *individual*, yaitu program mental yang unik yang dimiliki oleh hanya seorang, dua orang tidak akan memiliki program mental yang persis sama. Program mental

sebagian kecil melekat pada diri manusia, dan lainnya dapat dipelajari dari masyarakat, organisasi atau kelompok lain.

Dalam ilmu sosial, pada umumnya tidak dapat dilakukan pengukuran suatu konstruk secara langsung, sehingga paling tidak harus digunakan dua pengukuran yang berbeda. Program mental ini oleh Hofstede dijelaskan dengan dua konstruk yaitu *value* (nilai) dan *culture* (budaya). Nilai didefinisikan sebagai suatu tendensi yang luas untuk menunjukkan *state of affairs* tertentu atas lainnya, yang pengukurannya menggunakan *belief*, *attitudes*, dan *personality*. Sedangkan *culture* didefinisikan oleh Hofstede (1991: 4) sebagai program mental yang berpola pikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*action*) atau disebut dengan “*software of the mind*”.

Pemrograman ini dimulai dari lingkungan keluarga, kemudian dilanjutkan dengan lingkungan tetangga, sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Artinya kebudayaan adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, lingkungan kerja, sampai pada lingkungan masyarakat luas. Pemrograman mental atau budaya ini dikembangkan melalui suatu sistem nilai yang berkembang dalam masyarakat, kemudian sistem nilai ini akan menjadi norma-norma sosial yang mempengaruhi perilaku sosial.

2. Tingkatan dan dimensi budaya

Mengacu pada tingkatan program mental tersebut Hofstede menurunkan budaya dari tingkatan yang kedua (*collective*) sehingga budaya adalah sesuatu yang dapat dipelajari bukan merupakan suatu gen tetapi diturunkan dari lingkungan sosial, organisasi ataupun kelompok lain. Budaya ini dibedakan antara sifat manusia dan dari kepribadian individu. Sifat manusia adalah segala yang dimiliki oleh manusia misalnya sifat cinta, sedih, sifat membutuhkan orang lain, dan sebagainya, ekspresi sifat ini dipengaruhi oleh budaya yang dianut pada masyarakat tersebut. Sedangkan kepribadian (*personality*) seorang individu adalah seperangkat program mental personal yang unik yang tidak dapat dibagikan dengan orang lain.

Hofstede (1991:10) mengategorikan lapisan budaya untuk mengelompokkan kebiasaan orang sesuai dengan lingkungannya:

1. Tingkatan nasional (*national level*), berdasarkan suatu negara.
2. Tingkatan daerah (*regional*), dan/atau suku (*ethnic*), dan atau agama (*religion*), dan atau bahasa (*linguistic*).
3. Tingkatan perbedaan jenis kelamin (*gender*).
4. Tingkatan generasi, misalnya orang tua dengan anak-anak.
5. Tingkatan sosial, dihubungkan dengan pendidikan, dan pekerjaan atau profesi.
6. Tingkatan organisasi.

Budaya berdasarkan tingkatan tersebut, dalam kenyataannya sering terjadi ketidakharmonisan, misalnya adanya konflik dalam tingkatan-tingkatan jender dalam budaya organisasi, konflik antara tingkatan-tingkatan generasi dalam budaya daerah.

Seperti yang dinyatakan oleh Hofstede (1991) bahwa budaya adalah daerah program mental yang mempengaruhi cara berfikir dan perilaku manusia, secara kolektif program mental sekelompok orang dalam suatu negara disebut dengan kebudayaan nasional.

Beberapa teori yang mendasari penemuan dimensi budaya Hofstede, antara lain Kluckhohn's (1952) menjelaskan tentang dimensi budaya dalam 10 "*Primary Message Systems*" yaitu: *interaction, association (with others), subsistence, isexuality, teritoriality, temporality, learning, play, defense, dan exploitation*. Sedangkan Parsons dan Shils (1951) mengklasifikasikan multidimensional dalam "*General Theory of Action*". Parsons dan Shils menyatakan bahwa seluruh tindakan manusia ditentukan oleh lima variabel, yaitu: (1) *Affectivity versus affectivity neutrality*, (2) *Self-orientation versus Collectivity-orientation*, (3) *Universalism versus particularism*, (4) *Ascription versus achievement*, (5) *Specificity versus Diffuseness*.

Kluckhohn dan Strodtbeck (1961) berdasarkan hasil penelitiannya menemukan bahwa masyarakat dibedakan dalam orientasi nilai sebagai berikut: (1) Suatu evaluasi sifat manusia, (2) Hubungan manusia dengan lingkungannya, (3) Orientasi pada aktivitas, dan (4) Hubungan antar manusia.

Berdasarkan analisis faktor, Hofstede (1980) secara empiris menemukan ada lima dimensi program mental, yaitu:

1. Perbedaan kekuasaan (*power distance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan adanya ketidak sejajaran (*inequality*) bagi anggota yang tidak

mempunyai kekuatan dalam suatu institusi (keluarga, sekolah, dan masyarakat) atau organisasi (tempat bekerja). Perbedaan kekuasaan ini berbeda-beda tergantung dari tingkatan sosial, tingkat pendidikan, dan jabatan. Misalnya politisi dapat menyukai status dan kekuasaan, pebisnis menyukai kesejahteraan dan kekuasaan, dan sebagainya. Ketidak sejajaran ini dapat terjadi dalam masyarakat (perbedaan dalam karakteristik mental dan fisik, status sosial, kesejahteraan, kekuasaan, aturan, hukum, dan hak), keluarga, sekolah, dan ditempat kerja/organisasi (nampak pada struktur organisasi dan hubungan antara *boss-subordinate*).

2. Norma perbedaan kekuasaan. Norma perbedaan kekuasaan berkaitan dengan (1) tingkat ketidaksejajaran yang diinginkan atau tidak diinginkan, (2) tingkat ketergantungan dan kesaling tergantungan dalam masyarakat. Nilai tentang ketidak sejajaran ini melekat pada nilai tentang kekuasaan yang dipraktekkan dalam masyarakat. Perbedaan nilai yang dianut menyebabkan perbedaan dalam mengartikan sesuatu yang ada. French dan Raven (1959) mengklasifikasikan dasar kekuatan social dalam 5 tipe, yaitu: *reward power*, *coercive power*, *legitimate power* (didasarkan pada aturan/hukum), *referent power* (didasarkan pada kharisma seseorang) dan *expert power*. Adanya perbedaan kekuasaan ini mempunyai konsekuensi pada sistem politik, kehidupan beragama, ideologi, dan pada organisasi.

Ukuran-ukuran yang digunakan oleh Hofstede dalam mengukur tingkat perbedaan kekuasaan adalah: (1) Luasnya geografis (makin luas makin rendah tingkat perbedaan kekuasaan), (2) Besarnya populasi (makin besar makin tinggi tingkat perbedaan kekuasaan), (3) Kesejahteraan (makin sejahtera makin rendah tingkat perbedaan kekuasaan). Tingkat kesejahteraan yang tinggi diwakili dengan ukuran-ukuran: kurangnya pertanian tradisional, teknologi lebih modern, lebih banyak kehidupan urban, mobilitas sosial lebih banyak, sistem pendidikan lebih baik, dan lebih banyak masyarakat tingkat menengah.

3. Pengelakan terhadap ketidak pastian (*uncertainty avoidance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan sifat masyarakat dalam menghadapi lingkungan budaya yang tidak terstruktur, tidak jelas, dan tidak dapat diramalkan. Masyarakat dapat melakukan pengelakan terhadap ketidak pastian ini dengan teknologi, hukum, dan agama. Teknologi digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidak pastian yang disebabkan oleh sifat alam, hukum digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidak pastian atas perilaku orang lain, sedangkan agama digunakan untuk menerima ketidak pastian yang tidak dapat dipertahankan oleh diri manusia sendiri.

Ketidakpastian dalam suatu organisasi berkaitan dengan konsep dari lingkungan yang selalu dikaitkan dengan sesuatu yang diluar kendali

perusahaan. Teori-teori yang berkaitan dengan ketidak pastian yang sering digunakan dalam organisasi adalah: (1) Teori pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti, (2) Teori kontijensi, (3) Teori perilaku strategis. Dalam organisasi pengelakan ketidak pastian ini dilakukan dengan teknologi, aturan, dan tatacara (ritual). Teknologi digunakan untuk menciptakan prediksi jangka pendek sebagai pencapaian hasil. Sedangkan aturan dan tatacara digunakan untuk mengurangi ketidak pastian akibat tidak dapat diprediksinya perilaku dari anggota organisasi. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengukur tingkat pengelakan kepastian adalah: (1) Orientasi aturan, (2) Stabilitas pekerja, dan (3) Stress.

4. Individualitas versus kolektivitas merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan adanya sikap yang memandang kepentingan pribadi dan keluarga sebagai kepentingan utama ataukah sebagai kepentingan bersama di dalam suatu kelompok. Dimensi ini juga dapat terjadi di masyarakat, dan organisasi. Dalam organisasi yang masyarakatnya mempunyai dimensi *Collectivism* memerlukan ketergantungan emosional yang lebih besar dibandingkan dengan masyarakat yang memiliki dimensi *Individualism* (Hofstede: 1980 217). Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat individualisme diantaranya adalah: tingkat pendidikan, sejarah organisasi, besarnya organisasi, teknologi yang digunakan dalam organisasi, dan subkultur yang dianut oleh organisasi yang bersangkutan.

5. Maskulinitas vs femininitas, merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan bahwa dalam tiap masyarakat terdapat peran yang berbeda-beda tergantung perbedaan jenis para anggotanya. Pada masyarakat maskulin, menganggap pria harus lebih berambisi, suka bersaing, dan berani menyatakan pendapatnya, dan cenderung berusaha mencapai keberhasilan material. Dalam masyarakat feminin, kaum pria diharapkan untuk lebih memperhatikan kualitas kehidupan dibandingkan dengan keberhasilan materialitas. Lebih jauh dijelaskan bahwa masyarakat dari sudut pandang maskulinitas adalah masyarakat yang lebih menggambarkan sifat kelakian, sedangkan masyarakat femininitas lebih menggambarkan sifat kewanitaan, sehingga sudut pandangnya bukan dari sudut jenis kelamin.

3. Ruang lingkup budaya organisasi

Dalam skala organisasi, didapati istilah budaya organisasi. Budaya organisasi menurut Mangkunegara (2005: 113), adalah:

Seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Lebih rinci dijelaskan oleh Rinarti dan Renyowijoyo (2007: 128) bahwa budaya organisasi berperan sebagai; (1) perekat, (2) pembentuk *sense of belonging* dan *sense of identity*, (3) *core organizational values*, dan (4) alat efektivitas. Pengertian ini memberikan kesan bahwa budaya organisasi selain menjadi pemersatu langkah juga

dipersiapkan untuk dapat menerima perubahan sepanjang menjadi tuntutan kondisi organisasi.

Sebagai akibat dari nilai yang sudah mentradisi (membudaya) adalah organisasi itu sulit berubah. Dikatakan Levin dan Gottlieb (2009: 45) bahwa, “*most organization change efforts require some degree of culture shift*” (mengubah sebuah organisasi diperlukan pergeseran budaya beberapa derajat).

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan asumsi dasar (*Basic Assumption*), kemudian tingkatan nilai (*Value*), dan tingkatan *artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada dilingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dalam hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *value*, Value berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku, bisa diukur (dites) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Sedangkan *artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 1991:14).

Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 1998: 34). Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam

perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*) asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Budaya organisasi yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota menjiwai orang-perorang di dalam organisasi. Artinya budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann dkk,1988).

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang tidak menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang didalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan diwajibkan, apa yang baik dan buruk, apa yang benar dan salah, dan apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan didalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota.

Budaya organisasi (*organization culture*) telah diketengahkan sebagai nilai-nilai prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama (*sharad*) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan. Dengan demikian budaya menyiratkan tiga hal. *Pertama*, budaya organisasi adalah sebuah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. *Kedua*, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Terakhir, meskipun para individu di dalam organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. Inilah aspek penerimaan dan penganutan bersama (*sharad*) yang disebutkan sebelumnya.

Berbagai kajian telah mengungkapkan bahwa ada tujuan dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi. Masing-masing yang dari ketujuh dimensi tersebut, memiliki kisaran mulai dari rendah hingga tinggi, yang diartikan sebagai “hal yang sangat tidak lumrah dalam organisasi” (tinggi). Menjabarkan sebuah organisasi dengan menggunakan ketujuh dimensi ini dapat menampilkan gambaran komposit menyangkut budaya organisasi dalam organisasi tersebut. Dalam banyak organisasi, salah satu dimensi budaya seringkali diberi penekanan yang lebih kuat

dibandingkan dimensi-dimensi lainnya, pada prinsipnya membentuk kepribadian organisasi yang bersangkutan serta cara bekerja para anggotanya.

Mengacu pada pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi disepakati secara bersama dan dijunjung tinggi oleh anggotanya dalam aktivitas organisasi. Bahwa bila dirasa perlu sebuah perubahan, maka secara bersama pula harus menjadi kesepakatan. Keperluan untuk suatu perubahan, dibutuhkan *political will* dari penggerak utama yaitu pemimpin organisasi.

D. Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi

1. Budaya organisasi yang kuat

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi (Deal & Kennedy, 1982),

Robbins, (2010: 64) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, 7 karakteristik adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang – orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Budaya yang kuat (*strong culture*) yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh

dan diterima secara luas di kalangan para karyawan, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah. Semakin tinggi tingkat penerimaan para karyawan terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut semakin kuat budaya organisasi. Kebanyakan organisasi memiliki budaya yang cukup kuat hingga sangat kuat, ada kesepakatan yang cukup mantap di antara para anggota organisasi tentang apa yang dianggap penting, tentang bagaimana perilaku karyawan yang baik, tentang apa yang dibutuhkan untuk maju. Semakin kuat budaya organisasi, semakin dalam pengaruhnya terhadap cara para manajer menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, penataan, kepemimpinan, dan pengendalian.

Penting bagi sebuah organisasi untuk memiliki budaya yang kuat, karena jika sebuah organisasi memiliki budaya kuat para karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar ketimbang para karyawan dalam organisasi yang memiliki budaya yang lemah. Dari sebuah penelitian juga terungkap bahwa budaya organisasi yang kuat cenderung memperlihatkan hubungan dengan kinerja organisasi yang baik, dan tidak sulit untuk memahami hal ini. Bila nilai-nilai pokok organisasi dapat dipahami secara jelas dan diterima secara luas, para karyawan akan mengetahui apa yang harus di kerjakan dan apa yang diharapkan dari diri mereka, sehingga mereka selalu dapat bertindak dengan cepat untuk mengatasi berbagai permasalahan. Akan tetapi, budaya kuat juga memiliki satu kelemahan budaya organisasi yang kuat cenderung

menghambat para karyawan untuk berani mencoba cara-cara baru, terutama dibutuhkan dalam menghadapi situasi yang berubah cepat.

Setelah budaya organisasi tercipta, praktik-praktik tertentu dalam organisasi dapat membantu mempertahankannya. Para karyawan beradaptasi dengan budaya organisasi melalui sosialisasi, yaitu sebuah proses yang membantu para karyawan memahami cara-cara organisasi menjalankan berbagai pekerjaan. Di sisi lain, manajemen puncak atau pimpinan dalam sebuah organisasi juga mewarnai budaya organisasi yang berlaku bagi para karyawannya.

Pengambilan keputusan tentang budaya kerja yang menguatkan kondisi organisasi tetap mengacu pada pencapaian tujuan organisasi, sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan. Gaya manajemen yang terlalu berorientasi kepada tugas (*task-oriented*) juga menyebabkan pegawai menjadi tidak termotivasi untuk menciptakan hasil yang nyata dan kualitas pelayanan publik yang prima. Formalitas dalam rincian tugas organisasi menuntut keseragaman yang tinggi. Akibatnya para pegawai menjadi takut berbuat salah dan cenderung menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis), walaupun keadaan yang ditemui dalam kenyataan sangat jauh berbeda dengan peraturan-peraturan teknis tersebut. Budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam organisasi, sehingga budaya organisasi yang kuat dapat mengoptimalkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Robbins, (2010:65) membedakan antara budaya yang kuat dan budaya yang lemah dalam sebuah organisasi. Seperti yang terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.2. Perbedaan antara budaya kuat dan budaya lemah

No.	Budaya Kuat	Budaya Lemah
1.	Nilai-nilai diterima secara luas	Nilai-nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi biasanya kalangan manajemen puncak
2.	Budaya memberikan pesan yang konsisten kepada para karyawan mengenai apa yang dipandang berharga dan penting	Budaya memberikan pesan yang paling bertolak belakang mengenai apa yang dipandang berharga dan penting
3.	Para karyawan sangat mengindentikkan jati diri mereka dengan budaya organisasi	Para karyawan tidak begitu peduli dengan identitas budaya organisasi mereka
4.	Terdapat kaitan yang erat di antara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi	Tidak ada kaitan yang kuat di antara nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi

2. Fungsi budaya organisasi dan kepemimpinan

Budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan

memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi (Schein, 1991: 52-66).

Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya. Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Berdasar pada prespektif teori, budaya itu muncul melalui tiga proses, yaitu: (1) *Socio Dynamic Theory*; (2) *Leadership theory*; dan (3) *Organizational Learning* (Schein, 1991: 148-183). Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang digunakan seperti yang dikatakan oleh Six Sigma (Erwin dan Douglas, 1996). Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka di situ nilainya rendah. Dengan demikian budaya diciptakan oleh pemimpinnya (Schein, 1991). Fenomena ini bisa dikatakan mirip dengan fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner (1972), khususnya pada fase pertumbuhan yang kedua dimana suatu organisasi itu tumbuh atas dasar petunjuk (*direction*) dari seorang pemimpin yang telah disepakati oleh organisasi tersebut.

Fenomena bisa berbalik, artinya bisa jadi pemimpin diciptakan oleh budaya organisasi manakala pemimpin tersebut lahir sebagai penerus (*succession*) sedangkan budaya organisasi telah mengakar dan telah menjadi bagian dari kehidupan organisasi tersebut. Suatu contoh dalam organisasi pemerintahan, suatu negara lahir dengan bangunan fondasi Undang-undang Dasar dan Falsafah hidup bernegara dimana Undang-Undang Dasar dan Falsafah hidup bernegara tersebut merupakan asumsi dasar dari budaya organisasi pemerintahan tersebut. Lahirnya seorang pemimpin baru sebagai generasi penerus pimpinan sebelumnya, akan melanjutkan asumsi dasar tersebut sehingga pemimpin baru sebagai penerus berpegang dan melestarikan asumsi dasar dari budaya organisasi, maka pemimpin baru tersebut dapat dikatakan terciptakan oleh budaya organisasi.

Pemikiran ini telah dibuktikan oleh Kuchinks (1999) di dalam penelitiannya menemukan bahwa adanya perbedaan dalam dimensi kepemimpinan transformasional khususnya pada kharisma dan motivasi inspirasional. Pekerja di AS memiliki jiwa kepemimpinan yang lebih besar pada variabel yang fokus pada visi, masa depan yang diharapkan, optimisme dan antusiasisme dalam usaha pencapaian hasil. Sedangkan di Jerman, para pekerja kurang mempunyai kharisma dan inisiatif.

Namun dalam hal kepemimpinan transaksional ditemukan tidak ada perbedaan. Beberapa nilai budaya dapat pula memprediksi gaya kepemimpinan, tetapi hanya menjelaskan perbedaan dalam porsi yang kecil. Hal ini menerangkan bahwa nilai-nilai budaya memiliki pengaruh kecil pada kepemimpinan. Bila kita masuki ruang

perkantoran suatu organisasi akan berbeda dengan kantor organisasi lain yang memiliki pemimpin yang berbeda. Fenomena yang didapatkan pada suatu organisasi (fenomena budaya organisasi), seperti: kesejukan, ketenangan, etos kerja karyawan, sikap, keramahtamahan, integritas, *team work*, menggambarkan kepemimpinan dari para pemimpin tersebut. Schein (1991) menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi itu bagaikan dua sisi mata uang yang sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Ritchie (2000), pada *Southeastern Division* salah satu bank komersial yang paling besar di Amerika, telah menemukan bahwa *reward* berpengaruh nyata terhadap internalisasi (budaya organisasi). Bahwa budaya organisasi berhubungan nyata dengan kepuasan kerja dan komitmen pekerjaan.

3. Beberapa tipe budaya organisasi

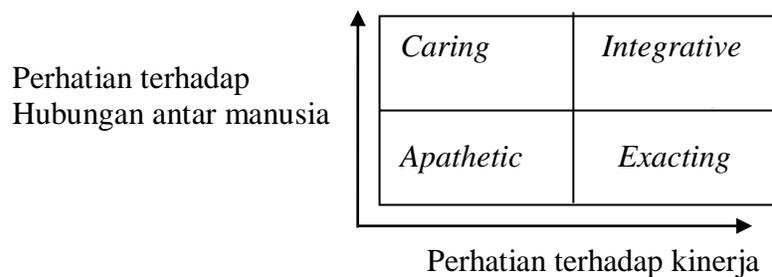
Berdasarkan perhatiannya terhadap orang dan perhatiannya terhadap kinerja, ada empat macam budaya organisasi (Sethia dan Glinow dalam Collins dan Mc Laughlin, 1996: 760-762), yaitu:

1. *Apathetic Culture*. Dalam tipe ini perhatian anggota organisasi terhadap hubungan antara manusia maupun perhatian terhadap kinerja pelaksanaan tugas, dua-duanya rendah. Penghargaan diberikan terutama berdasarkan permainan politik dan pemanipulasian orang-orang lain.
2. *Caring Culture*. Budaya organisasi tipe ini dicirikan oleh rendahnya perhatian terhadap kinerja dan tingginya perhatian terhadap hubungan antar manusia.

Penghargaan lebih didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni, dan bukan didasarkan atas kinerja pelaksanaan tugas.

3. *Exacting Culture*. Ciri utama tipe ini adalah perhatian terhadap orang sangat rendah. Tetapi perhatian terhadap kinerja sangat tinggi. Secara ekonomis, penghargaan sangat memuaskan tetapi hukuman terhadap kegagalan yang dilakukan juga sangat berat. Dengan demikian tingkat keamanan pekerjaan menjadi sangat rendah.
4. *Integrative Culture*. Dalam organisasi yang memiliki budaya integratif, maka perhatian terhadap orang maupun perhatian terhadap kinerja keduanya sangat tinggi.

Perbedaan di antara keempat model budaya organisasi dapat dilihat pada gambar.



Gambar 2.1. Model Budaya Organisasi

E. Kepemimpinan

Dimensi kepemimpinan telah lama menjadi kajian yang menarik terutama terhadap keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Kompetensi kepemimpinan dapat diketahui dari keberhasilan seseorang dalam kepemimpinannya

bagi pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin aparatur dituntut harus mampu membawa organisasi publik yang dipimpinnya kearah pencapaian tujuan organisasinya.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor kunci dalam kehidupan organisasi. Thoha (2004) menyatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebahagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Begitu pentingnya masalah kepemimpinan ini, menjadikan pemimpin selalu menjadi fokus evaluasi mengenai keberhasilan dan kegagalan organisasi.

Kepemimpinan (*leadership*) menurut Ensiklopedia Umum (1993) diartikan sebagai hubungan yang erat antara seorang dan kelompok manusia karena ada kepentingan yang sama. Hubungan itu ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari pimpinan dan yang dipimpin. Jadi dalam kepemimpinan, tentu akan melibatkan unsur pemimpin (*influencer*) yakni orang yang akan mempengaruhi tingkah laku pengikutnya (*influencee*) dalam situasi tertentu. Sedangkan Gibson, et.al (1992) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan di dalam mempengaruhi sekelompok orang untuk bersama-sama mencapai tujuan. Pengertian yang senada juga dikemukakan oleh Chowdhury (2003) bahwa "*Exercising leadership inevitably involves having influence. One cannot lead without influencing others.*" Sumber dari pengaruh bisa berupa pengaruh formal yang telah ditetapkan secara organisasional sehingga seorang pemimpin mampu mempengaruhi orang lain semata-mata karena kedudukan di tingkat manajerial. Jadi kepemimpinan merupakan suatu proses dimana

seseorang mempengaruhi kebiasaan orang lain ke arah penyelesaian tujuan yang spesifik, mengarah kepada *teaching organization* untuk dapat melatih dan mengembangkan *knowledge, skill*, dan *attitude* setiap individu dalam organisasi.

Menurut Goleman (2002), tugas pemimpin adalah menciptakan apa yang disebutnya sebagai resonansi (*resonance*) yaitu suasana positif yang mampu membuat seluruh sumber daya manusia dalam organisasi terus meningkatkan diri (*committed*) dan menyumbangkan yang terbaik bagi organisasi. Sedangkan Schein (1992) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang besar terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan yang muncul.

Tuntutan akan kualitas dan kinerja kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan mengemuka dan terus meningkat telah menjadi patron seorang pemimpin dan calon pemimpin di dalam membawa perubahan dalam organisasi, serta memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menjadi basis dalam manajemen sumber daya manusia yang diharapkan tidak saja pada aspek operasional yaitu dalam pembentukan kualitas kehidupan kerja tetapi juga pada aspek strategik yang mendasari terbentuknya kondisi kehidupan kerja tersebut.

Kepemimpinan mempunyai peranan yang besar untuk memaksimalkan organisasi bekerja menuju pencapaian tujuan yang diharapkan. Dalam kaitan ini, pengalaman dari negara-negara di Asia menunjukkan bahwa kepemimpinan pemerintahan menjadi kunci perubahan. Kemajuan negara-negara seperti Malaysia dan Singapura terutama disebabkan oleh faktor kepemimpinan para pemimpin negara tersebut.

Katz dan Kahn (dalam Tangkilisan, 2005) menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan dalam berbagai bentuk memperlihatkan perbedaan antara organisasi yang mampu mencapai tujuan dan yang tidak. Pemimpin yang cerdas bukanlah suatu jaminan untuk memimpin suatu organisasi yang efektif dan efisien, karena seorang pemimpin selain memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk memimpin juga dituntut untuk berperilaku sebagai panutan bagi bawahannya.

Arie de Gaus (Sanapiah, 2006) mengemukakan bahwa organisasi yang bisa bertahan lebih dari seratus tahun dan menunjukkan prestasi yang *outstanding* adalah organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang *teach by example*. Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan lebih merupakan "kepemimpinan formal" dalam arti pemimpin merupakan orang yang diangkat dan dikukuhkan untuk menduduki jabatan tertentu. Akuntabilitas (*accountability*) menjadi penting sebagai bentuk pertanggungjawaban atas kedudukan atau kepemimpinannya dan "pertanggungjawaban sosial". Akuntabilitas tersebut mengandung makna keharusan/kemampuan untuk menjelaskan dan menjawab segala hal yang menyangkut langkah dan proses yang dilakukan serta mempertanggungjawabkan atas kinerjanya. Sehingga dalam rangka mewujudkan kinerja maksimal, kepemimpinan aparatur harus mendasarkan pada kredibilitas yang dibentuk atas dasar profesionalitas dan kejujuran. Kejujuran dalam kepemimpinan merupakan akar dan modal dari terhindarnya tindakan-tindakan yang bertentangan dengan norma-norma kehidupan sosial dan bernegara, baik yang dilakukan oleh para pemimpin itu sendiri maupun para pengikutnya. Di sinilah letak

pentingnya kepemimpinan dalam upaya peningkatan kualitas pengawasan karena dalam proses pengawasan apalagi pengawasan keuangan negara dan daerah membutuhkan tidak hanya pengetahuan dan keterampilan akan substansi pengawasan tetapi yang lebih penting adalah aspek kejujuran.

Dalam perspektif pelayanan publik, pemimpin harus mampu membawa organisasi publik memberikan pelayanan prima. Karena pada hakikatnya dibentuknya organisasi publik adalah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tangkilisan (2005) mengatakan bahwa organisasi publik dikatakan efektif apabila dalam realita pelaksanaannya birokrasi dapat berfungsi melayani sesuai dengan kebutuhan masyarakat (*client*), artinya tidak ada hambatan (sekat) yang terjadi dalam pelayanan tersebut, cepat dan tepat dalam memberikan pelayanan, serta mampu memecahkan fenomena yang menonjol akibat adanya perubahan sosial yang sangat cepat dari faktor eksternal. Efektivitas organisasi publik tersebut merupakan produk dari sebuah sistem yang salah (unsur) adalah sumber daya manusia aparatur. Sebagai bagian dari suatu sistem, meningkatnya profesionalitas sumber daya manusia aparatur tidaklah otomatis kinerja organisasi publik akan meningkat. Sehingga manakala sumber daya manusia aparatur telah profesional, namun tidak didukung oleh sub-sub sistem lainnya seperti kelembagaan, ketatalaksanaan, sarana dan prasarana yang memadai, niscaya kinerja organisasi publik yang bersangkutan tidak akan bisa mencapai tingkat kinerja yang optimal.

Meskipun demikian, sumber daya manusia yang profesional menjadi faktor determinan dan sekaligus menjadikan sub sistem lain menjadi baik, dan pada akhirnya kinerja organisasi publik menjadi baik pula. Berarti kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusianya yaitu para pegawai dalam berbagai strata suatu piramida organisasi, yang pada dasarnya para pegawai tersebut bekerja membutuhkan pemimpin yang memimpin mereka dalam bekerja. Karena itu, kepemimpinan sebagai bagian dari sub sistem sumber daya manusia sangat menentukan berjalannya keseluruhan sub-sub sistem yang terintegratif dan saling berkaitan menjadi sistem yang mampu menggerakkan roda organisasi secara efektif dan efisien. Tanpa kepemimpinan yang baik, akan sulit bagi organisasi publik untuk mencapai tujuannya, yaitu memenuhi tuntutan pelaksanaan tugas dan fungsinya yang strategis dalam pelayanan publik.

Salah satu unsur vital dalam sebuah organisasi adalah kepemimpinan. Menurut Robbins (dalam Sanapiah, 2008: 77) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Dari hasil penelitian Sanapiah (2008: 75) ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi lebih besar terhadap efektivitas organisasi.

Pemimpin dalam organisasi harus menyadari bahwa tanggung jawabnya sangat besar dan penting. Dengan menyadari posisinya, seorang pemimpin memiliki arah dan tujuan yang jelas akan kemana gerbong organisasi akan dibawa. Menurut Wirawan (dalam Matondang, 2008: 6), disebutkan bahwa:

Ada 8 hal menjalani peranan sebagai seorang pemimpin; (1) memberdayakan pengikut (*empowering followers*), (2) membelajarkan organisasi secara terus-menerus, (3) menciptakan visi, (4) mengembangkan budaya organisasi, (5) menciptakan sinergi, (6) menciptakan perubahan, (7) memotivasi pengikut, dan (8) menjadi tokoh, simbol sosial di luar organisasi.

Poin ke-4 menekankan pemimpin harus mampu mengembangkan budaya organisasi. Buwono (2009: 1) mengatakan bahwa transformasi merupakan tugas pimpinan puncak, karena berkaitan dengan perubahan *mindset* dan perilaku yang berkaitan dengan determinan budaya. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan/pengembangan organisasi sangat ditentukan pemimpinnya.

Kepemimpinan menempati posisi strategis, sehingga dibutuhkan pemimpin yang berfungsi sebagai lokomotif organisasi. Mengambil peran seperti ini, pemimpin harus memiliki kecerdasan lebih dari bawahannya. Lebih luas dan jelas dikatakan oleh Matondang (2008: 3) bahwa, membangun kesatuan, kerjasama, kesepakatan di antara umat manusia perlu pemimpin yang memiliki multi kecerdasan, dan untuk memenuhinya adalah dengan pendidikan. Pendidikan telah membuktikan mampu berperan luar biasa dalam membangun sumber daya manusia.

Secara umum istilah kepemimpinan memiliki banyak batasan pengertian, dimana pengertian yang diajukan begitu beragam menurut pendapat para ahli, dan kecenderungan para ahli mendefinisikan kepemimpinan itu berdasarkan perspektif-perspektif individual dan dari sudut pandang atau fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Sehingga Stogdill, (dalam Yukl, 1998:2) menyimpulkan bahwa

“terdapat hampir sama banyaknya defenisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut”.

Perbaikan organisasi dan manajemen publik yang menjadi intinya adalah kepemimpinan aparatur pemerintah. Banyak pendapat mengenai karakteristik atau sifat kepemimpinan temuan kajian atau praktek administrasi publik, tetapi pada pokoknya temuan itu adalah (1) memiliki kharisma yang terpercaya, (2) memiliki visi, misi dan strategi yang jelas, (3) keberanian mengambil resiko dan bertanggung jawab, (4) peka terhadap tantangan lingkungan internal dan eksternal, (5) siap menjawab dan memenuhi kebutuhan obyektif dari pengikut, (6) berperilaku andalan, adaptif dan tidak konvensional, (7) tidak puas hanya sebagai kepala tetapi juga puas sebagai pemimpin, (8) pencipta budaya organisasi dan tetap kreatif dan inovatif, (9) tetap menjaga stabilitas organisasi namun menerima fleksibilitas untuk membina kemajuan dan etos kerja, (10) berjiwa transparan, kritis obyektif, konsultatif dan konstruktif, (11) selalu mengembangkan kepemimpinan visioner, dan menerapkan *self leadership and super leadership*, (12) berpikiran strategik dan bersiap menerima tantangan dan perubahan, dan (13) membudayakan kepemimpinan konsultatif dan partisipatif melalui usaha pengembangan dan motivasi terhadap bawahan, dan (14) mempertahankan prinsip keharmonisan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan karyawan atau pegawai (Syamsu, 2007).

Namun dari pelbagai definisi yang telah disusun oleh banyak ahli tersebut, pada umumnya hanya terbagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu memandang kepemimpinan sebagai proses dan kepemimpinan sebagai seni.

1. Kepemimpinan sebagai proses

Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk menunaikan suatu misi, tugas, atau tujuan dan mengarahkan organisasi yang membuatnya lebih kohesif dan koheren. Mereka yang memegang jabatan sebagai pemimpin menerapkan seluruh atribut kepemimpinannya (keyakinan, nilai-nilai, etika, karakter, pengetahuan, dan ketrampilan). Seorang pemimpin berbeda dari majikan, dan berbeda dari manajer. Seorang pemimpin menjadikan orang-orang ingin mencapai tujuan dan sasaran yang tinggi, sedangkan seorang majikan menyuruh orang-orang untuk menunaikan suatu tugas atau mencapai tujuan. Seorang pemimpin melakukan hal-hal yang berhubungan dengan kebenaran, seorang manajer melakukan hal-hal dengan benar (*Leaders do right things, managers do everything right*). (Kartono, 1983).

Menurut J. Robert Clinton (1987) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses terencana yang dinamis melalui suatu periode waktu dalam situasi yang di dalamnya pemimpin menggunakan perilaku (pola/gaya) kepemimpinan yang khusus dan sarana serta prasarana kepemimpinan (sumber-sumber) untuk memimpin (menggerakkan/mempengaruhi) bawahan (pengikut-pengikut) guna melaksanakan tugas/pekerjaan (menyelesaikan tugas) ke arah (dalam upaya pencapaian) tujuan yang

menguntungkan (membawa keuntungan timbal balik) bagi pemimpin dan bawahan serta lingkungan sosial dimana mereka ada/hidup.

2. Kepemimpinan sebagai seni

Definisi tentang kepemimpinan sebagai seni oleh Petrus (2008) dapat diuraikan berikut ini.

1. Kepemimpinan ialah seni bekerja (tahu, mau, dan aktif bekerja) bersama dan melalui orang lain.
2. Kepemimpinan ialah seni pemenuhan kebutuhan orang yang dipimpin dalam melaksanakan pekerjaan mencapai tujuan bersama.
3. Kepemimpinan ialah seni penggalangan yang diwujudkan melalui kemampuan memadukan gagasan, orang, benda, waktu, dan iman, untuk (melaksanakan pekerjaan/tugas) mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Kepemimpinan ialah seni mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk bekerja secara terkoordinasi dimana setiap orang tergerak mengerjakan pekerjaannya serta menyelesaikan tugasnya dengan baik berdasarkan program yang telah dicanangkan dalam kinerja keorganisasian secara menyeluruh.
5. Kepemimpinan ialah seni merangkum dan menyampaikan perintah, yang olehnya orang yang dipimpin tergerak dan bergerak melaksanakan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.

6. Kepemimpinan ialah seni membuat peta keinginan tentang masa depan organisasi, dan kemampuan menerjemahkan peta tersebut menjadi suatu kerangka keinginan yang nyata, serta kekuatan atau kuasa menggunakan segala sumber untuk melaksanakan peta tersebut menjadi produk yang berdaya guna.
7. Kepemimpinan ialah seni mendayagunakan sumber-sumber daya: manusia, alam, teknologi, infrastruktur, dan sebagainya dalam upaya memertahankan optimalisasi kerja yang tinggi, sehingga menciptakan hasil yang bernilai lebih yang semakin besar yang membawa sukses kerja dalam organisasi.

Dalam membangun hubungan, seorang pemimpin perlu menumbuhkan karakteristik dan atribut-atribut yang meliputi (Kuczmarski dan Kuczmarski, 1995): (1) *listen actively*, (2) *emphatic*, (3) *attitude are positive and optimistic*, (4) *delivers on promises and commitment*, (5) *energy level high*, (6) *recognize self-doubts and vulnerability*, (7) *sensitivity to others, values, and potential*.

Kepemimpinan merupakan fenomena sosial yang berarti bahwa praktek kepemimpinan dipengaruhi nilai-nilai (*value driven*). Dalam pelayanan publik, nilai-nilai yang mendasari seorang pemimpin transformasional bertindak adalah *customer satisfaction* dan perjuangan pada nilai sosial yang menjadi tanggung jawab negara. Sebagai konsekuensinya, pengembangan berbagai sistem pelayanan publik diarahkan pada pemberian pelayanan yang mudah, murah, tepat dan sederhana. Dampak dari fenomena sosial tidak hanya pada nilai yang dianut, namun juga seorang pemimpin

yang transformasional haruslah percaya kepada orang lain dan berani memberikan tantangan dan tanggung jawab pada orang lain (*empowerment*). Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan kreativitas dan tidak mematikan berbagai strategi yang dikembangkan bawahan berdasarkan kompetensi teknis yang mereka kuasai.

Salah satu kompetensi seorang pemimpin adalah bisa mempengaruhi, namun bukan pengaruh yang bersifat *coercive* atau pemaksaan. Pengaruh yang dimaksud adalah pengaruh yang mengandung konsekuensi/keuntungan bagi organisasi dan *stakeholdernya*. Pengaruh yang bersifat sukarela sangat penting untuk dilakukan dengan keuntungan antara lain :

1. Meningkatkan kapasitas transaksional yang akhirnya tercipta *truly citizen centered*. Jika masyarakat percaya maka mereka akan berpartisipasi aktif terhadap berbagai kegiatan pemerintah. Hubungan yang bersifat ‘mutualisme’ ini akan berdampak positif pada kinerja pemerintah dan partisipasi masyarakat, pemerintah memfokuskan kegiatannya pada tuntutan dan permasalahan publik dan masyarakat memberikan dukungan (*financial dan moral*) akan kegiatan tersebut.
2. Pemerintah yang dapat diandalkan dan dapat dipercaya dapat membangun masyarakat yang saling memerhatikan (*care*). Artinya menginformasikan permasalahan yang dihadapi pada jalur resmi pemerintah sehingga tidak gampang dimanipulasi dan dimanfaatkan pihak lain.

Untuk mendapatkan suatu pengaruh yang positif dari kepercayaan masyarakat bukan hal yang mudah. Apalagi kita masih menghadapi persoalan yang berkaitan dengan kebutuhan dasar masyarakat. Beberapa catatan perubahan persepsi yang harus dilakukan organisasi publik untuk mendapatkan kepercayaan atau *trust* dari masyarakat antara lain:

1. Menghilangkan persepsi bahwa kualitas pelayanan publik selalu kalah dan di bawah kualitas pelayanan sektor swasta. Cara yang dapat ditempuh adalah dengan mengenalkan suatu pelayanan yang melebihi standar pelayanan yang dilakukan swasta. Mempublikasikan prestasi pelayanan terbaik yang dilakukan pemerintah. Strategi ini penting untuk menunjukkan bahwa ada pelayanan publik yang berhasil dan sukses, karena yang biasa kita dengar adalah cerita kegagalan pelayanan publik dalam memberikan pelayanan terbaik.
2. Menempatkan organisasi pemerintah untuk selalu berada pada titik kritis kesuksesan pelayanan. Salah satu masalah umum dalam pelayanan publik adalah kelangsungan suatu kinerja pelayanan. Organisasi publik sering terlalu cepat puas dengan kinerjanya sehingga lupa untuk menjaga kualitas terbaiknya. Terkadang dengan alasan proyek, suatu pelayanan didisain dengan kualitas terbaik, namun untuk memelihara kualitas tersebut ungkapan tidak ada dana, mereka tidak mampu menjaga dan menyesuaikan pelayanan dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat.

3. Menciptakan operasi baru dalam pelayanan publik. Strategi ini sangat penting untuk mengantisipasi perubahan tuntutan masyarakat sesuai dengan perkembangan global. Termasuk dalam strategi ini adalah pembenahan struktur internal organisasi publik dan proses pemberian pelayanan kepada masyarakat.
4. Menerapkan *four proactive tactics*. *For proactive tactics* meliputi *the stick*, *the carrot*, *marketing pull* dan *high touch push*. Strategi ini digunakan untuk menumbuhkan motivasi dalam organisasi untuk mengadopsi strategi pelayanan yang dipakai organisasi.

Pemimpin yang mampu membangun visi bersama (*shared vision*), dengan karakteristik pimpinan visioner:

1. Selalu tidak puas, seorang pemimpin yang visioner adalah seorang pemimpin yang selalu memiliki keinginan untuk melakukan peningkatan. Seorang pemimpin yang memertahankan metode lama sama dengan berjalan ke belakang karena metode tersebut belum tentu sesuai dengan lingkungan yang selalu berubah.
2. Mampu menciptakan standar terbaik menurut visinya, untuk mendapatkan kinerja terbaik seorang pemimpin publik harus mengembangkan suatu visi strategik dalam bidang pelayanan yang mencerminkan budaya, aspirasi dan nilai-nilai dalam organisasi.

3. Mampu mengorganisasi pelaksanaan pelayanan secara efektif, seorang pemimpin yang visioner mengetahui bahwa sebuah kebijakan yang baik, ketika kebijakan tersebut dapat dilaksanakan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Pengorganisasian ini berarti bahwa pemimpin harus mampu menggerakkan secara *top-down* dan juga struktur organisasi secara horizontal dengan baik.
4. Mampu memperkuat hubungan dengan masyarakat, menggunakan teknologi terbaru untuk memaksimalkan pelayanan secara online.
5. Memiliki keinginan kuat untuk selalu belajar, baik dari keberhasilan organisasi lain dalam pelayanan maupun belajar dari kesalahan yang mereka lakukan.
6. Mampu menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan, termasuk akuntabilitas dan transparansi yang bersifat *multiple government organizations*.

Kepemimpinan pada dasarnya tidak bisa berjalan sendirian. Kepemimpinan muncul karena kerja sama dengan orang lain. Tanpa orang lain, tidak ada pemimpin, kepemimpinan bukanlah upaya satu orang saja, melainkan melibatkan kerja sama tim. Tim yang handal adalah tim yang bisa bekerja sama, saling percaya, dan saling menghargai. Dalam membangun tim kerja adalah mengupayakan kesamaan visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai dengan terus melakukan *brainstorming* agar kesepakatan bersama dapat tercapai.

Kepemimpinan juga merupakan penggerak bagi sumber daya-sumber daya dan alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan. Definisi kepemimpinan, menurut Terry (dalam Kartono 1998 : 38) adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Hasil tinjauan penulis-penulis lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" (Kartono 1998 : 38). Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Sedangkan Young (dalam Kartono, 1998) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

F. Kinerja Organisasi

1. Hakikat Kinerja

Istilah kinerja telah populer digunakan dalam berbagai media massa, baik media cetak maupun media elektronik. Istilah kinerja biasanya dipergunakan untuk menjelaskan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, kelompok ataupun organisasi sesuai dengan tugas dan kewenangan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan

organisasi. Istilah kinerja juga biasa diidentikkan dengan *performance*. Ilyas (2001:66), mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat pada penampilan hasil kerja personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja tersebut dapat melalui penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Penampilan hasil kerja tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun jabatan struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Sejalan dengan hal itu, Prawirosentono (1992:2) menjelaskan lebih lanjut bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan bersangkutan sesuai dengan moral dan etika. Faktor-faktor yang perlu diketahui sehubungan dengan penilaian kinerja karyawan antara lain: (1) pengetahuan tentang pekerjaan, (2) kemampuan membuat perencanaan, (3) pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang diharapkan, (4) produktivitas karyawan yang berkaitan dengan jumlah hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan, (5) kemampuan berkomunikasi baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasan. Menurut Salim (1991) istilah kinerja atau perform digunakan bila seseorang menjalankan suatu tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada.

Widodo (2006:78) menyatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya yang berorientasi pada

hasil yang diharapkan. Sedangkan Lembaga Administrasi Negara (1999:3) merumuskan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Didukung pula pendapat Mangkunegara (2002:67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai atau ditunjukkan oleh personil atau pegawai dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi menurut kriteria atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu dengan mengetahui kinerja pegawai dalam suatu organisasi, maka dapat pula diketahui tingkat keberhasilan organisasi yang dapat dijadikan ukuran peningkatan produktivitas atau kinerja pada masa yang akan datang.

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, atau kinerja adalah penampakan kemampuan seseorang dalam menghasilkan sesuatu yang tercermin dari hasil pekerjaan. Jika kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang atau kelompok dalam menghasilkan sesuatu yang lebih baik, maka kinerja dapat dianonimkan atau dipersamakan dengan istilah prestasi kerja.

Hasibuan (2000) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sejalan dengan hal itu, Musanef (1983) memberikan makna dan arti prestasi kerja yaitu kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik atau lebih menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi.

Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja pegawai adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan secara konkrit oleh seorang pegawai dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik berdasarkan target atau nilai yang berlaku dalam organisasi.

Setiap organisasi memiliki cara, kebiasaan, dan aturan dalam mencapai tujuan dan misi organisasi, termasuk cara individu hidup berinteraksi satu sama lain (bermasyarakat), dan cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Kehidupan tersebut didasarkan pada keyakinan yang dimiliki, didasarkan pada falsafah hidup yang didasarkan dari hubungan manusia dengan lingkungannya. Keyakinan tersebut dijadikan sebagai asumsi dasar (*basic assumption*) yang mendasari semua program, strategi dan rencana kegiatan, atas dasar tersebut dibangun kegiatan-kegiatan (strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek), sehingga memunculkan nilai yang tinggi manakala kegiatan yang dilakukan

tidak menyalahi dari apa yang telah diprogramkan, dan begitu pula sebaliknya. Dengan kata lain bahwa organisasi memiliki budaya sesuai dengan asumsi dasar para pemimpinnya.

Di sisi lain, perilaku individu yang ada dalam organisasi dalam upaya melaksanakan program kerja yang telah disepakati ataupun diembannya akan memunculkan/menciptakan kinerja mereka. Kinerja yang tinggi, ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi, hal ini juga sesuai dengan asumsi dasar organisasi. Dengan demikian, kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik.

2. Penetapan Indikator Akuntabilitas Kinerja Pemerintah

Mengetahui tingkat kemampuan kerja atau kinerja individu, sangat penting dilakukan evaluasi kerjanya. Karena hasil evaluasi itu berguna pula untuk mengetahui tingkat pencapaian sasaran program organisasi. Berkaitan dengan hal ini, akan dikemukakan beberapa pandangan ahli/pakar sebagai berikut:

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan organisasi yang bersangkutan.

Syafri (2003) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Kemudian Irawan dkk (1997) mengemukakan bahwa dari Penilaian Prestasi Kerja (PPK) dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja para pegawainya. Hasil PPK menunjukkan apakah SDM (pegawai) pada organisasi tersebut telah memenuhi target/sasaran sebagaimana yang dikehendaki organisasi, baik secara kuantitas maupun secara kualitas, bagaimana perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, apakah cara kerja sudah efektif dan efisien, bagaimana penggunaan waktu kerja dan sebagainya.

Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan yang bersangkutan atau meminta bantuan ahli yang paham terhadap pekerjaan atau jabatan seorang pegawai administrasi yang akan dinilai atau dievaluasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Tiffin (dalam Manulang, 1994), bahwa penilaian pegawai adalah sebuah penilaian sistematis daripada seorang pegawai oleh atasannya atau beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan pegawai atau jabatan itu. Dalam pelaksanaan evaluasi perlu adanya patokan sebagai indikator/pembanding dan penilaian harus dilakukan seobjektif mungkin.

Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dikemukakan bahwa terdapat dua syarat utama untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu: (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi. Dalam hal ini terdapat tiga tipe kriteria penilaian kinerja yang saling berbeda, yakni:

(1) penilaian kinerja berdasarkan hasil, (2) penilaian kinerja berdasarkan perilaku, dan (3) penilaian kinerja berdasarkan *judgment*.

Penilaian kinerja berdasarkan hasil yaitu, merumuskan kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end results*). Sasaran kinerja bisa ditetapkan oleh manajer atau kelompok kerja. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku yaitu, mengukur sarana (*means*) pencapai sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir (*end results*), sedangkan penilaian kinerja berdasarkan *judgment* yaitu, menilai atau mengevaluasi kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, misalnya kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan, kerjasama, inisiatif, kepribadian, loyalitas, kejujuran dan lain-lain. Sebagaimana pula dikemukakan Budhi (dalam Ndraha, 1999), bahwa perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya.

Penetapan indikator kinerja menurut Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Lembaga Administrasi Negara (AKIP-LAN) adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan organisasi. Untuk penetapan indikator kinerja kegiatan tersebut haruslah didasarkan pada perkiraan yang realistis dan rasional, dengan memerhatikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan serta data pendukung yang ada dalam organisasi. Indikator kinerja yang dimaksud hendaknya: (1) spesifik dan jelas, (2) dapat diukur secara objektif, (3) relevan dan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan (4) tidak bias.

Sedangkan menurut USAID, indikator kinerja tersebut harus dapat didefinisikan, bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Selain itu perlu juga ditentukan secara tepat aspek-aspek teknis dari pernyataan indikator, termasuk di dalamnya adalah definisi unit pengukuran. Artinya, indikator kinerja apa saja yang akan ditetapkan harus bersifat jelas, tepat dan dapat diukur (Moeheriono, 2009).

Indikator kinerja dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), yaitu:

1. Masukan (*inputs*), yaitu ukuran tingkat pengaruh sosial ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian indikator kinerja dalam suatu kegiatan.
2. Keluaran (*outputs*), yaitu kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses atau dinikmati oleh publik.
3. Hasil (*outcomes*), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. *Outcomes* merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk atau jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.
4. Manfaat (*benefit*), yaitu segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan nonfisik), sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.

5. Dampak (*impacts*) yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan *output*, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, dan teknologi.

Pengukuran kinerja di sektor publik ini merupakan suatu proses penetapan indikator-indikator, target kinerja, dan pengumpulan hasil-hasil kinerja aktual untuk dievaluasi (*audit commission*) bahwa pengukuran kinerja tersebut perlu dilakukan. Selain itu informasi kinerja juga dapat digunakan untuk mengukur kemajuan pencapaian tujuan dan target organisasi dengan membandingkan hasil kinerja serta untuk mengidentifikasi kesempatan dalam rangka peningkatan kinerja individu selanjutnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja organisasi publik dalam penelitian ini adalah: (1) Masukan, (2) Keluaran, (3) Hasil, (4) Manfaat, dan (5) Dampak.

3. Orientasi kinerja organisasi

Penerapan desentralisasi dan otonomi daerah hendaknya diikuti dengan penyiapan sumber daya manusia aparturnya, serta perubahan ke sistem yang lebih terdesentralisasi adalah sesuatu yang tidak mudah, karena tidak hanya sekedar mengubah pemerintahan, tetapi juga mengubah sikap aparatur yang berorientasi kepada masyarakat untuk menyelenggarakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, meningkatkan pelayanan publik dan meningkatkan daya saing daerah.

Penerapan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah serta Perpu No. 3 Tahun 2005 tentang Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan, pada dasarnya merupakan bagian dari tuntutan reformasi yang berlangsung sejak tahun 1998, dimana permasalahan utama yang akan dihadapi dalam perubahan sistem pemerintahan adalah ketidaksiapan aparatur birokrasi yang akan melaksanakan sistem, bukan hanya sekedar sistem yang baru lebih baik atau tidak dibandingkan dengan sistem sebelumnya (Ahmad, 2009).

Salah satu tugas pokok yang harus dilakukan oleh birokrasi, yakni menyediakan dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat. Sebagai warga negara, setiap individu mempunyai hak yang sama untuk menerima pelayanan dari birokrasi. Namun realitasnya, hal tersebut tidak dapat terpenuhi sesuai harapan. Penyedia layanan seringkali masih cenderung bersikap memihak pada kelompok dalam masyarakat yang dianggap 'kuat' yakni mereka yang mampu atau memiliki posisi tawar terhadap pejabat birokrasi, seperti orang kaya. Akibatnya terjadi kesenjangan harapan (*gap*) antara birokrasi dengan warga yang seharusnya dilayaninya. Pejabat birokrasi yang seharusnya bertugas memberikan pelayanan dengan sopan, ramah, dan tidak diskriminatif, belum dapat memenuhi apa yang menjadi harapan warga pengguna pada umumnya.

Penyelenggaraan pelayanan publik memang dapat dilakukan baik oleh pemerintah maupun swasta. Kedua bentuk penyelenggaraan pelayanan tersebut tentu saja

memiliki karakteristik pelayanan yang berbeda. Pelayanan yang diselenggarakan oleh swasta lebih berorientasi pada profit, sedangkan pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah dilakukan karena adanya tanggung jawab (*responsibility*) tugas dan fungsi pemerintahan. Namun, birokrasi dapat belajar dari pengalaman swasta dalam menyelenggarakan pelayanan. Pelayanan yang diselenggarakan oleh swasta karena berorientasi pada profit, menjadikan kualitas layanan sebagai tujuan atau nilai penting yang harus dijaga agar mereka tidak kehilangan pelanggan sebagai sumber keuntungan. Dengan demikian maka kinerja pemberi layanan swasta harus dapat menjaga kepercayaan dan memberikan kepuasan kepada pengguna layanan. Pengguna layanan menjadi orientasi utama mereka, sehingga swasta dalam memberikan pelayanan dapat lebih profesional, dapat menjamin kepastian waktu dan biaya, serta dapat memberikan kepuasan, serta berupaya untuk menciptakan ikatan psikologis dengan pengguna layanan.

Sebaliknya, penyelenggaraan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi lebih berorientasi pada peraturan yang harus ditaati (*rule-driven*), kesesuaiannya dengan juklak dan juknis, daripada kepuasan warga pengguna layanan. Pola pikir birokrasi cenderung menganggap bahwa sebaik apapun dalam memberikan pelayanan pada masyarakat, tetap tidak akan merubah gaji dan pendapatannya.

Profesionalisme dalam penyelenggaraan pelayanan publik bukan menjadi tujuan utama birokrasi. Mereka mau melayani hanya karena tugas dari pimpinan instansi atau karena sebagai pegawai pemerintah, bukan karena tuntutan profesionalisme

kerja. Ini yang membuat keberpihakannya kepada warga pengguna layanan menjadi sangat rendah. Pejabat birokrasi akan bersikap ramah kepada warga pengguna layanan kalau ada “sesuatu” yang memberikan keuntungan atau melatarbelakanginya, seperti hubungan pertemanan, status sosial ekonomi warga, dan sebagainya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh PSKK-UGM tentang pelayanan publik di Indonesia (Dwiyanto, dkk. 2002), diperoleh kesimpulan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik masih menunjukkan adanya praktik pelayanan yang diskriminatif. Bagi warga pengguna yang kebetulan mempunyai kenalan, sebagai kerabat, saudara, orang kaya yang dapat memberikan “ucapan terima kasih”, serta mereka yang mempunyai status sosial terpendang di masyarakat, biasanya akan memperoleh “perlakuan khusus” dari birokrasi. Dalam situasi demikian, budaya antri menjadi hilang, sebaliknya budaya pelayanan ‘jalan tol’ menjadi pilihan strategis dan menjadi hal yang biasa dilakukan. Ini hanya mungkin dilakukan oleh warga pengguna yang memiliki kelebihan uang, status, dan sejenisnya yang tidak dimiliki oleh warga masyarakat biasa.

Selain masalah diskriminasi pelayanan, problem yang dihadapi oleh warga pengguna adalah sulitnya menemui pejabat birokrasi yang mempunyai otoritas pelayanan. Misalnya, bila ada warga pengguna ingin meminta pengesahan berkas persyaratan pelayanan dari pejabat, sering kali pejabat yang bersangkutan tidak berada di tempat. Hal ini membuat warga pengguna harus menghabiskan lebih banyak waktu untuk menunggu pejabat birokrasi, sehingga ketepatan waktu

pelayanan tidak pernah dapat dipenuhi. Belum lagi pelayanan yang membutuhkan prosedur, persyaratan khusus untuk melampirkan gambar, dan kegiatan peninjauan lapangan, seperti halnya pada pelayanan IMBB tentu saja akan memerlukan waktu lebih lama lagi. Hasil penelitian IRDA (*Indonesia Rapid Decentralization Appraisal*) menunjukkan bahwa kesulitan-kesulitan teknis seperti ini dialami oleh warga pengguna di berbagai tempat di seluruh Indonesia. Kenyataan ini memperlihatkan bahwa kinerja pelayanan birokrasi masih belum menunjukkan adanya profesionalisme seperti yang diharapkan. Peraturan yang ada seringkali tidak mudah dipahami oleh warga pengguna yang sebagian besar berpendidikan rendah, sehingga banyak terjadi mis-komunikasi antara birokrasi dengan warga pengguna.

Kondisi pelayanan seperti ini merupakan konsekuensi kurang efektifnya sosialisasi kebijakan pelayanan kepada warga pengguna, di samping itu warga pengguna memang tidak dilibatkan dan tidak diajak bicara tentang masalah pelayanan. Perumusan kebijakan pelayanan, seperti penentuan biaya, waktu pelayanan, prosedur, dan sebagainya, masih dilakukan secara sepihak oleh birokrasi.

Dengan demikian, warga pengguna hanya ditempatkan sebagai objek pelayanan yang dapat diperlakukan sesuai dengan kemauan pejabat birokrasi. Padahal di era reformasi ini penyelenggaraan pelayanan publik harus berada dalam koridor sistem pemerintahan yang baik, yakni pelibatan tiga komponen pokok pemerintah, swasta dan masyarakat (*civil society*).

Era reformasi memunculkan adanya kesadaran dari warga pengguna akan pentingnya kinerja pelayanan yang tidak diskriminatif dan menghargai martabat serta hak pengguna layanan. Warga pengguna mulai menginginkan adanya kemudahan pelayanan, baik dalam hal persyaratan, prosedur, kepastian waktu, maupun transparansi biaya yang harus dikeluarkan. Adanya tuntutan semacam ini karena praktik pemberian pelayanan selama ini dinilai tidak transparan, kurang responsif terhadap kebutuhan pengguna, serta rendahnya akuntabilitas pelayanan.

Pelayanan publik di Indonesia juga dinilai masih belum partisipatif, artinya melibatkan warga pengguna layanan dalam merumuskan berbagai kebijakan pelayanan. Contoh, di beberapa daerah karena penyelenggaraan pelayanan publik dianggap sebagai potensi untuk menaikkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), maka kenaikan tarif pelayanan di Puskesmas dinaikkan beberapa kali lipat hanya dalam waktu satu tahun. Kenaikan tarif ini dilakukan secara sepihak oleh birokrasi tanpa melibatkan warga pengguna dalam proses pengambilan keputusannya. Ini merupakan persoalan mendasar yang harus dipecahkan bersama agar tujuan dari penyelenggaraan pelayanan publik yang partisipatif dapat tercapai.

Budaya pelayanan birokrasi seperti ini tentu saja tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses historis yang begitu panjang, yang dimulai dari masa kerajaan, masa kolonial Belanda, masa Orde Lama, masa orde baru sampai reformasi. Pada masa kerajaan, birokrasi yang terbentuk adalah birokrasi yang memiliki ciri-ciri budaya kekuasaan, di antaranya; (1) penguasa menganggap dan menggunakan

administrasi publik sebagai urusan pribadi, (2) administrasi adalah perluasan rumah tangga istana, (3) tugas pelayanan ditujukan kepada pribadi raja, dan (4) para pejabat kerajaan dapat bertindak sekehendak hatinya terhadap rakyat, seperti halnya yang dilakukan oleh raja.

Pada masa kolonial, terutama di bawah penjajahan Belanda kondisinya tidak jauh berbeda. Kedatangan Belanda sebagai penguasa justru melanggengkan sistem yang telah dibangun oleh sistem pemerintahan kerajaan. Pada masa kolonial sistem paternalistik semakin mengakar dan menjadi ‘jiwa’ sistem birokrasi di Indonesia. Struktur birokrasi disusun secara hierarki yang dibalut dalam ‘sistem Bapakisme’ atau patrimonial (Thoha, 2003:7). Pejabat pada hierarki bawah harus tunduk dan tidak berani bertindak jika belum memperoleh ‘restu’ atau ‘petunjuk’ dari pejabat hierarki atas. Surat-surat dinas yang berasal dari pejabat hierarki bawah selalu diakhiri dengan kata-kata manis ‘*mohon arahan dan petunjuk*’ dari pejabat hierarki atas. Budaya minta petunjuk ini merupakan sikap sopan (*proper behavior*) yang harus dilakukan oleh orang yang memiliki kekuasaan lebih rendah. Tidak ada rasa salah dan ‘malu’ (*inappropriate*) jika meminta petunjuk, karena sikap ini menunjukkan agar tidak melampaui kekuasaan yang berada di luar kekuasaannya.

Praktik dalam birokrasi seperti ini menjadi terinternalisasi yang membuat pejabat birokrasi memposisikan dirinya sebagai elite dalam kehidupan masyarakat. Birokrasi memiliki kekuasaan seperti halnya yang dimiliki oleh keluarga kerajaan. Pada awal pembentukan birokrasi di Indonesia, kelompok inilah yang disebut sebagai kelompok

priyayi. Kata "priyayi" menunjuk pada pejabat birokrasi yang dulu banyak berasal dari keluarga/kerabat kerajaan. Dengan demikian, pada awalnya banyak pejabat birokrasi di Indonesia dapat menduduki suatu jabatan bukan hanya karena faktor pendidikan atau kapabilitas, melainkan karena menjadi 'priyayi' yang dianggap sebagai orang berstatus sosial tinggi di masyarakat.

Birokrasi sebagaimana layaknya organisasi lainnya dari waktu ke waktu akan berubah dan mengikuti perkembangan yang terjadi di lingkungannya. Perubahan menuntut pengorbanan yang sangat besar. Tidak banyak pemerintahan yang secara spontan dapat mengadakan perubahan sesuai dengan keinginan dari masyarakatnya. Era sekarang ini sangat membutuhkan kemampuan atau kompetensi teknis dalam menyelenggarakan manajemen pemerintahan. Masyarakat sudah demikian maju dan memberikan pengawasan secara langsung terhadap penyelenggaraan pemerintahan, di samping kualitas pelayanan yang mereka butuhkan dari waktu ke waktu yang semakin kompleks, dengan durasi waktu yang cepat, tepat dan berkualitas. Dibutuhkan unsur pendukung yang kuat dan dapat melaksanakan berbagai fungsi dalam manajemen pemerintahan sampai di kelurahan (Ahmad, 2009).

Perubahan pola pikir seluruh aparat pemerintah, tidak cukup hanya pada level pemerintah pusat, provinsi, atau kabupaten kota dan kecamatan, tetapi justru sangat dibutuhkan pada tingkatan pemerintahan yang secara langsung berinteraksi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berbagai perubahan tersebut

membutuhkan pola pembinaan yang terpadu antara seluruh *stakeholder* yang terkait dengan peningkatan kemampuan aparatur pemerintah pada semua tingkatan.

a. Kerjasama

Komitmen di antara para anggota organisasi sangat diperlukan untuk saling mendukung satu sama lain dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Ini berarti setiap anggota organisasi harus menghindari ego sektoral dan mementingkan bagian organisasinya sendiri, yang mengorbankan tujuan organisasi secara keseluruhan. Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur ini, Hariandja (2005) menguraikannya:

1. Kepemimpinan dan keteladanan. Kepemimpinan (*leadership*) berarti kesadaran diri sebagai seorang pemimpin yang ditunjukkan melalui kemampuannya untuk mempengaruhi dan menjadikan dirinya sebagai teladan, serta mampu memotivasi orang lain terutama bawahannya agar tergerak mencapai sasaran yang lebih tinggi berdasarkan nilai-nilai moral yaitu integritas, komitmen, konsistensi, profesional dan kemampuan komunikasi.

Keteladanan adalah sikap perilaku yang dinyatakan secara sadar (misalnya perintah, cara berbicara, bertindak) maupun tidak disadari (misalnya, kebiasaan-kebiasaan, cara bersikap dan bertingkah laku) dari seorang pemimpin yang dipersepsi oleh bawahannya sebagai sesuatu yang memicu atau mendorong bawahan untuk mencontoh. Sikap kepemimpinan dan keteladanan bertujuan untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk

mencontoh sikap dan perilaku pimpinan yang selalu berpegang teguh pada nilai-nilai moral yang tinggi (Sutrisni, 2010).

2. Kebersamaan dan dinamika kelompok kerja. Kebersamaan adalah suatu sikap dan perilaku sekelompok individu yang secara bersama-sama pada suatu ruang atau waktu yang sama menunjukkan tingkah laku secara spontan. Sikap kelompok individu itu untuk sementara menunjukkan kesatuan perasaan dan aksi karena dorongan bersama dan simpati yang terpusat pada objek, tuntutan, atau ide yang sama. Menurut Siagian (2006) dinamika kelompok adalah sikap dan perilaku suatu kelompok yang teratur, yang anggotanya mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama. Keputusan dan pengembangan sikap kelompok disesuaikan dengan situasi yang dialami secara bersama-sama guna mengembangkan ide-ide individu/anggota kelompok ke arah yang lebih maju untuk mencapai tujuan kelompok yang telah ditentukan secara bersama. Kebersamaan yang diikuti oleh dinamika kelompok akan mendorong timbulnya inisiatif dari anggota kelompok untuk melakukan hal-hal yang diperlukan tanpa selalu harus menunggu perintah dari atasan.
3. Keteguhan dan ketegasan. Keteguhan artinya kuat dalam berpegang pada aturan, nilai moral, prinsip-prinsip manajemen. Sedangkan ketegasan artinya sifat, watak, dan tindakan yang jelas dan tidak ragu-ragu. Keteguhan dalam mempertahankan prinsip dan kebenaran akan menghindarkan seseorang dan melakukan perbuatan tercela. Dengan sikap yang teguh akan membentengi

seseorang dari godaan untuk melakukan penyimpangan. Sikap tegas diperlukan untuk mendukung tegaknya aturan yang telah ditetapkan.

4. Semangat dan motivasi. Semangat adalah daya atau energi yang mendorong perilaku sampai pada tingkatnya yang tertinggi. Motivasi lebih merujuk kepada tujuan dari perilaku yang dasarnya adalah kebutuhan dari perilaku yang bersangkutan. Orang harus memulai dengan pemenuhan kebutuhan yang paling dasar, yaitu kebutuhan fisik biologis termasuk rasa aman, sebelum meningkat ke jenjang yang lebih tinggi yaitu rasa memiliki dan harga diri, dan yang tertinggi aktualisasi diri. Semangat seseorang dalam melakukan suatu kegiatan akan dipengaruhi oleh motivasinya. Motivasi yang jelas akan mendorong timbulnya semangat untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

b. Keserasian, Keselarasan dan Keseimbangan

Keserasian, keselarasan dan keseimbangan merupakan hal-hal yang sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan adanya harmonisasi dalam pelaksanaan tugas-tugas. Dengan demikian semua bagian organisasi akan bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing dengan tetap memperhatikan pencapaian hasil akhir bagi organisasi secara keseluruhan. Setiap elemen organisasi bekerja dalam rangka mencapai apa yang diinginkan dan tidak bekerja secara berkotak-kotak, melainkan dilaksanakan dengan serasi, selaras, dan seimbang satu sama lain. Nilai-nilai dasar budaya kerja (Wibowo, 2010), antara lain:

1. Keikhlasan dan kejujuran. Ikhlas dalam norma etika dan agama dapat diartikan rela sepenuh hati, datang dari lubuk hati, tidak mengharapkan imbalan atau balas jasa atas suatu perbuatan, khususnya yang berdampak positif pada orang lain, dan semata-mata karena menjalankan tugas/amanah demi Allah SWT. Kejujuran adalah komponen rohani yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji. Jujur adalah orang yang benar dalam setiap kata, perbuatan dan keadaan batinnya. Jujur ditunjukkan oleh perilaku yang diikuti dengan sikap tanggung jawab atas sesuatu yang diperbuatnya.
2. Kreativitas dan kepekaan (sensitivitas). Menurut Hariandja (2005) kreativitas adalah ide-ide baru secara spontan muncul dari seseorang karena suatu hal yang dianggap penting atau mendesak dalam kehidupan dan pekerjaannya. Ide-ide tersebut diolah menjadi suatu inovasi yang dapat diaplikasikan pada kerja individu atau organisasi yang lebih baik atau menguntungkan. Sedangkan sensitivitas adalah tanggapan atau respon seseorang atau organisasi dalam menghadapi suatu peristiwa yang mungkin menguntungkan, merugikan atau membahayakan. Tingkat kepekaan dapat berbeda-beda tergantung pada manusia dan peristiwanya. Kepekaan dapat bersifat reaktif, tetapi juga proaktif atau kejelian mengenal peluang.
3. Rasionalitas dan kecerdasan emosi. Rasionalitas artinya berpikir cerdas, objektif, logis, sistematis, banyak terkait dengan proses ilmiah atau

kemampuan intelektual. Kecerdasan memandang sesuatu dari aspek akal (rasio) yang menentukan nilai benar atau salah. Fungsi rasio terletak pada otak kiri, kemampuan logika, matematis, sistematis, sebab akibat, eksak (*intellectual Quotient/IQ*). Kecerdasan emosi memandang sesuatu dari aspek perasaan (emosi), mata hati, terletak pada otak sisi kanan, bersifat spontan, kreatif, inovatif, holistik, integratif, ruang, komunikasi kooperatif, silih asih-asah-asuh.

4. Ketekunan dan kesabaran. Ketekunan artinya teliti, rajin mendalami sesuatu pekerjaan atau tugas yang secara konsisten dan berkelanjutan sesuai dengan komitmen yang disepakati. Sedangkan kesabaran artinya tidak emosional, tidak tergesa-gesa, asalkan tercapai tujuannya tanpa mengorbankan kepentingan orang lain. Dengan ketekunan seseorang akan dapat menguasai liku-liku tugas yang dilaksanakannya yang pada akhirnya akan menjadikannya terampil dalam bidang tersebut.
5. Keberanian dan kearifan. Keberanian diartikan sebagai berani menanggung resiko dalam pembuatan keputusan dengan cepat dan tepat waktu. Dalam hal ini peran EQ sangat besar dibandingkan IQ. Kearifan merupakan landasan membentuk nilai-nilai yang bersumber dari otak sebelah kanan yang penuh nilai baik dan buruk, sehingga orang dapat memilih nilai-nilai yang paling cocok dalam manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dan menghadapi tantangan baru dengan mengambil tindakan yang diperlukan.

6. Dedikasi dan loyalitas

Dedikasi dan loyalitas adalah sifat rela berkorban dan jiwa pengabdian terhadap instansi, bangsa, negara dan taat serta setia dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Dedikasi dan loyalitas terhadap tugas sangat diperlukan karena akan mendorong totalitas seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi akan timbul semangat untuk mengabdikan bagi kepentingan yang lebih besar.

c. Kesejahteraan

Raymond (2010) mengungkapkan bahwa profesionalisme dan kerjasama tidak akan mencapai keserasian, keselarasan dan keseimbangan tanpa diikuti dengan suatu konsep pemahaman terhadap merit sistem yaitu memperhatikan hak dan kewajiban anggota organisasi. Kesejahteraan merupakan suatu hal yang penting dalam rangka menunjang keberhasilan mewujudkan visi dan misi organisasi. Kesejahteraan tidak hanya dalam bentuk finansial, namun juga lingkungan kerja yang baik, sarana dan prasarana kerja yang memadai serta sistem penjenjangan karier yang jelas.

Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur tersebut adalah keadilan dan keterbukaan. Keadilan adalah sikap dan tindakan seorang aparatur negara yang memperlakukan orang lain sesuai dengan fungsi, peran dan tanggung jawabnya, dan memperhatikan hak dan kewajiban masyarakat. Sedangkan keterbukaan adalah sikap seorang yang selalu mengemukakan pendapatnya sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Di samping

bersedia menerima pendapat orang lain baik yang berkedudukannya lebih tinggi, setara atau lebih rendah.

4. Budaya kinerja dalam organisasi pelayanan

Budaya kinerja merupakan suatu situasi kerja yang memungkinkan semua karyawan dapat melaksanakan semua pekerjaan dengan cara terbaik yang dapat dilakukannya (Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby, 1997:460). Budaya kinerja ini akan memberikan kontribusi yang besar dalam peningkatan kualitas pelayanan apabila organisasi memiliki budaya organisasi yang bertipe integratif, dan birokrat-birokrat yang ada dalam organisasi itu telah mengadopsi semangat kewirausahaan. Ada sepuluh semangat kewirausahaan yang dikembangkan oleh Osborne dan Gaebler (1993:14) sebagai berikut:

1. Mengarahkan ketimbang mengayuh
2. Memberi wewenang kepada masyarakat
3. Menyuntikkan persaingan kedalam pemberian pelayanan
4. Menciptakan organisasi yang digerakkan oleh misi ketimbang oleh peraturan
5. Lebih berorientasi pada hasil, bukan input
6. Berorientasi pada pelanggan, bukan birokrasi
7. Berorientasi wirausaha
8. Bersifat antisipatif
9. Menciptakan desentralisasi
10. Berorientasi pada pasar

Organisasi yang memiliki tiga ciri tersebut di atas (budaya kinerja, budaya organisasi bertipe integratif dan mengadopsi sepuluh semangat kewirausahaan) disebut organisasi yang memiliki budaya pelayanan. Dengan kata lain budaya pelayanan dalam organisasi, bila:

1. Organisasi memiliki budaya kinerja
2. Organisasi memiliki budaya organisasi bertipe integratif
3. Orang-orang dalam organisasi memiliki sepuluh semangat kewirausahaan.

Menciptakan dan mengembangkan budaya pelayanan di kalangan pegawai negeri, pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan kebijakan seperti Keputusan Menpan No. 25 tahun 2002 tentang pedoman pengembangan budaya kerja aparatur negara, yang berisi:

1. Komitmen dan konsistensi
2. Wewenang dan tanggung jawab
3. Keikhlasan dan kejujuran
4. Integritas dan profesionalisme
5. Kreativitas dan kepekaan
6. Kepemimpinan dan keteladanan
7. Kebersamaan dan dinamika kelompok kerja
8. Ketepatan dan kecepatan
9. Rasionalitas dan kecerdasan emosi
10. Keteguhan dan ketegasan

11. Disiplin dan keteraturan kerja
12. Keberanian dan kearifan
13. Dedikasi dan loyalitas
14. Semangat dan motivasi
15. Ketekunan dan kesabaran
16. Keadilan dan keterbukaan
17. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi

Kemampuan sumber daya manusia yang diperlihatkan para pegawai dalam suatu unjuk kerja, memberikan output yang dikuatkan melalui budaya pelayanan yang dikembangkan oleh instansi masing-masing.

5. Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi

Prawirosentono (2008:3) berpendapat bahwa terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*). Jika kinerja individual baik, maka kemungkinan besar kinerja institusi atau perusahaan baik pula. Kinerja seseorang akan baik bila ia memiliki keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Kinerja dalam orientasi hasil kinerja, dapat dinilai pelaku, yaitu hasil yang diraih oleh individual (kinerja individual), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi), dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja

program/kebijakan). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja individual menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi.

Kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana yang ditetapkan institusi. Kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi atau visi institusi. Kinerja program atau kebijakan berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program atau kebijakan telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan program atau kebijakan tersebut (Keban 2008:210-211).

Simanjuntak (2005:6) lebih lanjut menjelaskan bahwa dalam penyusunan struktur organisasi yang perlu diperhatikan adalah; *pertama* keseimbangan beban kerja sehingga tidak terjadi adanya bagian yang beban kerjanya terlalu berat, sedangkan yang lainnya beban kerjanya ringan, *kedua* rentang kendali (*span of control*) pengawasan. Usman (2008:166) menjelaskan bahwa rentang kendali disebut juga dengan *span of control*, *span of outhority*, *span of attention*, dan *span of supervision* ialah jumlah bawahan yang dikendalikan.

Menurut Hersey, Blandehard dan Johson (dalam Wibowo, 2007:100) terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja dengan akronim ACHIEVE, yaitu : *Ability* (*knowledge dan skill*); *Clarity* (*understanding at aunrole perception*); *Help* (*organizational support*); *Incentive* (*motivation atau willingness*); *evaluation*

(coaching dan performance feedback); Validity (valid dan legal personnel practices); Enviromental (environment fit)

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja adalah struktur organisasi yang tepat, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dari para peserta atau aktor yang berkecimpung dalam organisasi tersebut. Tanggung jawab akan tugas dan disiplin dari para peserta organisasi. Semakin baik disiplin, diharapkan semakin baik kinerja organisasi. Inisiatif, kreativitas akan menjadi daya dorong dalam pencapaian kinerja organisasi dan efektivitas (Prawirosentono 2008:32)

Keban (2008:18) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi dan lingkungan, Wibowo (2007:77) menyatakan bahwa kemampuan pekerja yang turut mempengaruhi keberhasilan kinerja adalah kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, kepribadian, sikap dan perilaku. Termasuk juga kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, serta sumber daya lain, seperti dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi.

Selain itu, dari faktor internal dan eksternal organisasi yaitu lingkungan kerja atau situasi kerja, kondisi hubungan antarmanusia dalam organisasi baik antara atasan dengan bawahan maupun dengan teman sekerja sebagai faktor internal organisasi. Faktor eksternal organisasi yang turut mempengaruhi kinerja adalah fluktuasi nilai

rupiah terhadap dolar Amerika, fluktuasi harga minyak dipasaran internasional, kenaikan suku bunga pada sentral Amerika, tarif bea masuk dan upah minimum.

6. Uraian pekerjaan (*job description*)

Uraian pekerjaan biasanya digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedangkan uraian jabatan digunakan untuk tenaga kerja manajerial. Uraian pekerjaan/jabatan ini harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, agar pejabat tersebut dapat mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang menjabat jabatan tersebut. Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatan itu.

Uraian pekerjaan yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung-jawabnya pada jabatan tersebut. Hal ini mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak beres dan bahkan pejabat yang bersangkutan akan menjadi overacting. Disinilah letak pentingnya peranan uraian pekerjaan dalam setiap organisasi/perusahaan. Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggungjawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya juga harus mudah untuk dipahami, serta menguraikan hal-hal sebagai berikut:

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan yakni memberikan nama jabatannya, seperti; rektor, dekan, dosen, kabag administrasi, dll.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata yang diuraikan secara terpisah, agar dapat dengan jelas untuk diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi.
3. Standar wewenang dan pekerjaan yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat tersebut harus jelas.
4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, yaitu hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
6. Penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan darimana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan. Jadi kesimpulannya adalah bahwa uraian pekerjaan haruslah diuraikan secara jelas agar pejabat yang akan menjabat jabatan tersebut dapat mengetahui tugas dan tanggung-jawab serta standar prestasi yang harus dicapainya. Uraian pekerjaan harus menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan agar pengisian jabatan yang didasarkan

pada prinsip apa dan kemudian siapa tidak menimbulkan terjadinya mismanajemen.

7. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*)

Job specification) ini disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan “apa ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut baik”. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melakukan seleksi. Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu. Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai:

1. Tingkat pendidikan pekerja
2. Jenis kelamin pekerja
3. Keadaan fisik pekerja
4. Pengetahuan dan kecakapan pekerja
5. Batas umur pekerja
6. Menikah atau belum
7. Minat pekerja
8. Emosi dan tempramen pekerja
9. Pengalaman pekerja

8. Pengembangan sumber daya manusia

a. Pelatihan, Pengembangan dan Penilaian Prestasi

Pengembangan dan evaluasi karyawan (*development and evaluation*). Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi

Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai (*Compensation and protection*). Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya pada semua pegawai.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian penting dalam pembinaan pegawai, dimana melalui Diklat dibentuk sosok pegawai yang diinginkan. Sebelum

menguraikan lebih lanjut tentang pendidikan dan pelatihan, terlebih dahulu memberikan pengertian secara terpisah tentang apa itu pendidikan dan apa itu pelatihan.

Dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, dikatakan bahwa “Pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan bagi peranannya di masa yang akan datang”. Sedangkan dalam *Dictionary of Education* (dalam Fattah 1996:4) dinyatakan bahwa pendidikan adalah: (1) proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya didalam masyarakat tempat mereka hidup, (2) proses sosial terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol, sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimal. Pendidikan sebagai suatu proses, dimana pendidikan merupakan usaha dari manusia dewasa yang telah sadar akan kemanusiaannya dalam membimbing, melatih, mengajar dan menanamkan nilai-nilai serta dasar-dasar pandangan hidup kepada generasi muda agar nantinya menjadi manusia yang sadar dan bertanggung jawab akan tugas-tugas hidupnya sebagai manusia, sesuai dengan sifat hakiki dan ciri-ciri kemanusiannya. Dengan demikian pendidikan berusaha mengembangkan potensi individu agar mampu berdiri sendiri. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa dengan pendidikan, individu perlu diberikan berbagai kemampuan dalam pengembangan berbagai hal.

Syafri (2003 : 135) mengemukakan bahwa “pelatihan bagi karyawan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil”. Selanjutnya Sikula (dalam As’ad 1995:70) mengatakan bahwa training adalah proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu. Jadi senada dengan hal tersebut, Dessler (1997:266) mengatakan bahwa pelatihan pada hakekatnya adalah proses pembelajaran. Untuk melatih karyawan, dibutuhkan pengetahuan tentang bagaimana orang belajar.

Sejalan dengan pendapat Moenir (1995:162), bahwa kata latihan ada beberapa pengertian yang diberikan oleh ilmuwan seperti Robert mengatakan bahwa latihan adalah suatu proses belajar yang menghendaki kemampuan konsep, sikap atau pengetahuan dari orang-orang untuk membantu mereka untuk mencapai tujuan. Michael menggunakan istilah latihan yang digunakan di sini menunjukkan suatu proses peningkatan sikap, kemampuan dan kecakapan dari para pekerja untuk menyelenggarakan pekerja khusus.

Berhubungan dengan itu pelatihan harus diorganisir dengan baik agar dapat mengantarkan satu perubahan perilaku peserta. Satu tujuan yang spesifik harus ditentukan sedini mungkin atas dasar kebutuhan individu yang dikaitkan dengan tugasnya. Menyoroti keterkaitan antara upaya pembinaan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan dalam usaha meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil,

organisasi kerja perlu mengadakan pendidikan dan latihan bagi pegawainya, karena dengan pendidikan dan latihan diharapkan dapat membantu para pegawai mampu menjangkau ketinggian yang lebih tinggi dalam susunan kepegawaian atau hirarki dan kemajuan organisasi, serta terciptanya keserasian kepentingan pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Lima alasan perlunya organisasi kerja mengadakan pendidikan dan latihan: (1) kebutuhan akan kenaikan hasil produksi yang memenuhi kualitas maupun kuantitas, (2) mengurangi kecelakaan di lingkungan kerja. Kecelakaan pada umumnya disebabkan oleh kelalaian orang atau pegawai, sangat jarang disebabkan oleh alat atau benda itu sendiri, (3) mengurangi pengawasan, sebab pegawai yang terlatih baik akan mampu mengawasi diri sendiri dalam pekerjaan baik dari segi kuantitas maupun segi keselamatan kerja, (4) meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi. Artinya organisasi akan berjalan teratur dan fleksibel dalam keadaan bagaimanapun karena selalu tersedianya tenaga-tenaga kader yang terlatih baik. Penggantian orang dalam pekerjaan tidak mengganggu kelancaran dan kestabilan organisasi, dan (5) meningkatkan moral pegawai, sebab dengan bertambahnya pengetahuan dan keahlian yang diperoleh dalam pendidikan, akan membawa akibat yang baik bagi dirinya dalam pekerjaan. Hal ini akan mendorong ia mempertinggi semangat bekerja.

Dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan melengkapi pribadi-pribadi seseorang dengan keterampilan dan pengetahuan dasar yang memungkinkan untuk memperbaiki kemampuan yang dimiliki dalam menghasilkan banyak barang dan jasa. Hal tersebut

dapat ditelusuri dalam cakupan tujuan yang akan dicapai dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan. Dari gambaran tentang tujuan pendidikan dan pelatihan di atas, jelas akan mengarah kepada pembentukan sosok aparatur pemerintah yang memiliki kematangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam mengemban tugas secara berdayaguna dan berhasil guna. Tentang pendidikan dan pelatihan, Ishikawa (dalam Salusu, 1996:464), mengingatkan bahwa pendidikan dan pelatihan semata-mata belumlah cukup. Mereka yang sudah mengikuti proses pelatihan itu perlu diberi kesempatan untuk menerapkan apa yang diperolehnya dan diberi dukungan penuh oleh manajemen puncak.

Dalam rangka peningkatan kinerja PNS sebagai aparatur pemerintah yang diharapkan menjadi pendorong, penggerak serta pelaksana tugas-tugas umum pemerintahan, pembangunan dan masyarakat perlu dibina secara terus menerus, sehingga mereka mampu mengemban tugas yang dipercayakan kepadanya.

b. Promosi, pemindahan dan pemisahan

Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran yang lebih tinggi dan tanggung jawab, hak dan kesempatan yang lebih besar. Demosi, kadang-kadang disebut transfer ke bawah, adalah sebuah jenis transfer meliputi pemotongan pembayaran, hak dan kesempatan.

Pemisahan, disebut juga pemberhentian, bahkan sering disebut *downsizing*, adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji.

Umumnya adalah untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan semakin serius.

Terminasi adalah tindakan manajemen berupa pemisahan pegawai dari organisasi karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup. Pemberhentian sukarela adalah pemisahan pegawai dari organisasi atas inisiatif organisasi atau kemauan pegawai sendiri. Pengunduran diri adalah pemisahan pegawai yang telah menyelesaikan masa kerja maksimalnya dari organisasi atau umumnya di kenal dengan istilah pensiun.

G. Kerangka Pikir

Antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi terdapat hubungan yang bersifat saling mempengaruhi. Budaya organisasi dibentuk oleh pemimpin organisasi dan pada gilirannya budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi, namun tidak tertutup kemungkinan kinerja organisasi dapat mempengaruhi perubahan budaya manusia. Budaya organisasi tidak bersifat statis, seperti halnya manusia, budaya organisasi dengan perjalanan waktu akan berkembang menjadi lebih dewasa. Artinya anggota organisasi akan menyesuaikan diri sesuai dengan perkembangan informasi dan teknologi.

Budaya organisasi yang lebih dewasa akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Bertahan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi, suatu organisasi harus mampu mengembangkan dirinya menjadi organisasi cerdas budaya. Suatu organisasi cerdas budaya adalah suatu organisasi yang mampu

mensinergikan pengetahuan, kesadaran dan keterampilan berperilaku anggota organisasi yang ada di dalamnya.

Kecerdasan budaya yang dimiliki, organisasi akan membangun keunggulan. Keunggulan menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat menjadi lebih baik dari organisasi lainnya. Suatu organisasi yang unggul dapat ditunjukkan oleh kemampuannya untuk memosisikan dirinya menjadi yang pertama, menjadi yang terbaik, dan menjadi berbeda. Keunggulan yang dimiliki, suatu organisasi dapat meningkatkan daya saingnya, sehingga produktivitas kinerja dapat pula ditingkatkan sesuai misi dan visi organisasi.

Atas dasar keunggulan yang dibangun, suatu organisasi akan mampu mewujudkan budaya berprestasi yang dapat mendorong kinerja organisasi mencapai tujuannya. Budaya berprestasi merupakan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan prestasi sumber daya manusia dalam organisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia sebagai kunci utama dalam pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Sistem nilai budaya yang membentuk suatu paradigma dimana pejabat birokrasi dipersepsikan sebagai pihak yang memiliki kewenangan besar, dan aparat birokrasi pada hierarki bawah dipersepsikan sebagai pelaksana. Sedangkan masyarakat dipersepsikan sebagai sekumpulan orang yang tidak memiliki peran apapun, kecuali sebagai objek yang harus tunduk pada aturan main yang telah ditetapkan oleh pejabat birokrasi. Dalam paradigma seperti ini posisi aparatur birokrasi (*street-level*

bureaucracy) akan cenderung tunduk pada kepentingan pejabat birokrasi, ketimbang pada warga masyarakat pengguna. Paradigma ini sangat berpengaruh pada kinerja pelayanan birokrasi, oleh karena itu perlu dilakukan perubahan *mindset* birokrasi. Birokrasi sebagai penyedia layanan harus memiliki kesadaran untuk menempatkan warga masyarakat sebagai ”pengguna layanan” (*customer*), bukannya sebagai objek yang harus tunduk pada aturan yang dibuat oleh birokrasi.

Masih adanya pandangan sebagian pejabat birokrasi bahwa gaji yang mereka terima berasal dari pemerintah, bekerja dengan baik ataupun tidak, melayani dengan baik ataupun tidak, menganggap warga masyarakat sebagai *customer* atau objek pelayanan, tidak akan berpengaruh pada karir mereka, harus segera diakhiri. Birokrasi harus dapat dimotivasi untuk meningkatkan kinerja pemberian pelayanan kepada warga pengguna.

Hal ini yang mendorong Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM bekerjasama dengan *Ford Foundation* melakukan kegiatan eksperimentasi pelembagaan model *Citizens’ Charter* (Kontrak Pelayanan) dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia. Melalui berbagai pertimbangan yang mendasarinya, kemudian kegiatan ini dilakukan di tiga kota dengan mengambil tiga kasus pelayanan yang berbeda pula, yakni kota Blitar (pelayanan puskesmas), kota Yogyakarta (pelayanan akta kelahiran), dan kota Ambarawa (pelayanan KTP dan HO). Ketiga lokasi eksperimentasi *Citizens’ Charter* tersebut dipilih atas dasar adanya komitmen dan dukungan yang tinggi dari pimpinan daerah, seperti bupati dan walikota

setempat. Lingkungan birokrasi sebagai tempat kegiatan pelebagaan *Citizens' Charter* amat dipengaruhi oleh budaya birokrasi yang masih bersifat patrilineal. Oleh karenanya, tanpa adanya dukungan yang kuat dari pimpinan birokrasi setempat, kegiatan pelebagaan ini menjadi suatu keniscayaan.

Perilaku dalam organisasi mendasari dan menjadi kontribusi utama pada budayanya. Perilaku individu mendorong perilaku organisasi dan akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi. Perilaku organisasi dicerminkan dalam cara dimana atasan dan bawahan berinteraksi. Tujuan, sasaran dan kebijakan organisasi mempengaruhi bagaimana orang berperilaku dalam organisasi. Kondisi ini juga berlaku pada pegawai yang bekerja di Instansi pemerintahan di Kabupaten Takalar.

Meskipun karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2010) memberikan 7 karakteristik budaya organisasi, yaitu; (1) inovasi dan keberanian mengambil resiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) berorientasi kepada hasil, (4) berorientasi kepada manusia, (5) berorientasi tim, (6) agresif, dan (7) stabil. Karakteristik budaya organisasi menjadi fokus asumsi sebagai fenomena awal hanya beberapa karakteristik budaya organisasi yang telah berakar dan menjadi dimensi dari perilaku pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, berinteraksi dengan warga masyarakat Kabupaten Takalar. Budaya organisasi yang dimaksudkan adalah (1) bekerjasama secara tim berdasarkan asas kekeluargaan, (2) berani mengambil resiko dalam bertindak, (3) saling menghargai, dan (4) saling mengingatkan.

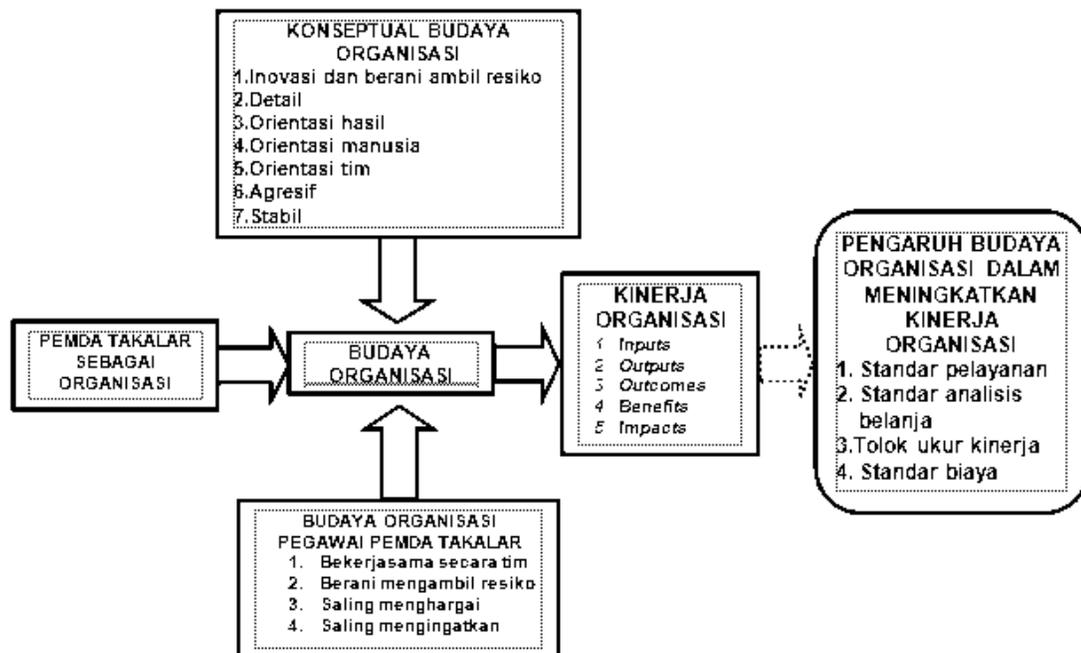
Deskripsi budaya organisasi pegawai pemerintahan Kabupaten Takalar tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk unjuk kerja atau prestasi kerja, dengan hasil optimal dari masing-masing tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya. Indikator dari kinerja pegawai dari hasil asimilasi budaya organisasi, melalui; (1) tercapai tidaknya tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing pegawai, (2) adanya umpan balik positif atau negatif dari masyarakat yang mendapatkan pelayanan dari pegawai tersebut.

Faktor kepemimpinan pimpinan juga mewarnai budaya organisasi yang terjadi dalam lingkup pemerintahan Kabupaten Takalar. Pemimpin yang memahami dengan baik karakteristik budaya organisasi yang berlaku dalam organisasi dan perilaku pegawai dalam mewujudkan kinerjanya, sangat menentukan berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi yang telah dituangkan dalam uraian tupoksi pada masing-masing pegawai dalam lingkup pemerintahan Kabupaten Takalar.

Kinerja organisasi menjadi tolok ukur keberhasilan visi dan misi suatu organisasi. Optimalisasi kinerja organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan hidup anggota organisasi, sebagai wujud nyata unjuk kerja yang dilakukan dalam menunaikan dan menuntaskan beban kerja yang diberikan kepadanya. Ada beberapa indikator kinerja menurut Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Lembaga Administrasi Negara (AKIP-LAN) : (1) Masukan, (2) Keluaran, (3) Hasil, (4) Manfaat, dan (5) Dampak.

Sedangkan pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi, dapat diukur melalui: (1) standar pelayanan, (2) standar analisis belanja, (3) tolok ukur kinerja, (4) standar biaya.

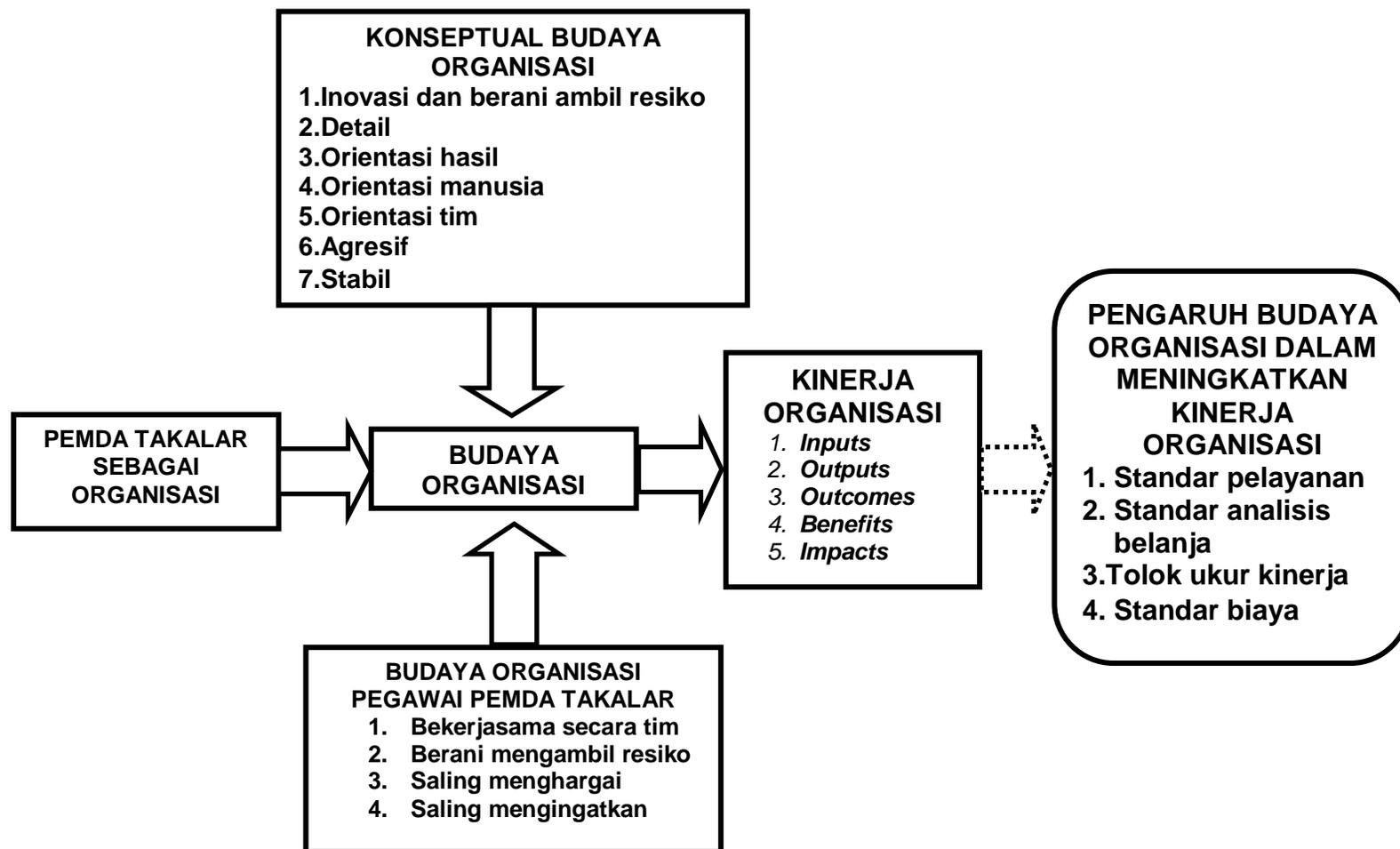
Skema alur pikir yang dibangun peneliti tentang budaya organisasi dan kinerja organisasi serta keterkaitan antar keduanya pada pemerintahan daerah Kabupaten Takalar, dapat dilihat pada gambar diagram berikut ini.



Gambar 2.2. Bagan Kerangka Pikir Penelitian

H. Hipotesis

Ada pengaruh yang positif antara budaya organisasi dan kinerja organisasi pemerintah daerah kabupaten Takalar.



Gambar 2.1. Bagan Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Jenis Penelitian

Lokasi penelitian adalah Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah, dan Badan Kepegawaian Diklat Daerah. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dan kuantitatif. Penelitian kualitatif deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan budaya organisasi dan kinerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar, sedangkan penelitian kuantitatif digunakan untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar.

Menurut Bungin (2007:68) penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, atau fenomena tertentu. Sedangkan pendapat Faisal (2003:20) menyimpulkan bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk mengeksplorasi dan klarifikasi mengenai sesuatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti. Metode deskriptif dititikberatkan pada observasi dan suasana alamiah (*naturalisasi*

setting), peneliti bertindak sebagai pengamat, membuat kategori perilaku, mengamati gejala, dan mencatatnya dalam buku observasi (Rakhmat,1999).

Ada beberapa dasar pertimbangan sehingga digunakan analisis deskriptif kualitatif dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data kualitatif merupakan sumber deskripsi yang luas dan berlandaskan kokoh, serta membuat penjelasan tentang proses yang terjadi dalam lingkup setempat.
2. Dapat mengikuti dan memahami alur peristiwa secara kronologis, menilai sebab akibat dan memperoleh penjelasan yang banyak dan bermanfaat.
3. Dapat membimbing dengan memperoleh penemuan yang tidak diduga sebelumnya dan untuk membentuk karakter teoretis baru.
4. Dapat melangkah lebih jauh dari praduga dan kerangka kerja lebih awal (Bungin, 2007).

Jenis pendekatan kualitatif yang digunakan adalah studi kasus. Sedangkan pendekatan kuantitatif yang digunakan adalah uji korelasi (Sugiyono, 2001) untuk mengetahui keeratan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi pemerintah daerah Kabupaten Takalar.

Jumlah bagian atau kesekretariatan yang ada dalam sistem pemerintahan Kabupaten Takalar di lingkup sekretariat Kantor Bupati Pemerintahan Takalar 14 buah. Sedangkan lokus penelitian, yaitu : (1) Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) (2) Kantor Perpustakaan Daerah Kabupaten Takalar (KPAD), (3) Dinas

Pendidikan, Pemuda dan Olahraga (DPPO), dan (4) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BPPD).

B. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah nara sumber, informan, teman dan atau partisipan lainnya dengan pengambilan subjek teknik *snowball sampling* dianggap dapat memberikan informasi yang layak diterima. Peneliti mencari informasi dari orang-orang atau dokumen yang tepat sepanjang berada dalam lingkup situasi alamiah.

Sumber data yang diidentifikasi dalam penelitian ini, meliputi sumber data yang bersifat primer dan sumber data yang bersifat sekunder. Data primer dalam penelitian ini adalah sejumlah data yang akan dijaring dari para informan yang diperoleh secara sengaja (*purposive*), baik unsur pimpinan maupun pegawai pada lokasi penelitian untuk memperoleh informasi berkenaan dengan fokus penelitian tentang deskripsi kinerja pegawai dan budaya organisasi melalui wawancara secara mendalam. Data informan pada unsur pimpinan dan pegawai pada empat kantor atau dinas, yaitu; Kepala Dinas atau Badan, Kepala Bidang atau Bagian, dan pegawai, masing-masing berjumlah 3 orang tiap dinas atau badan, sehingga diperoleh informan sebanyak 12 orang sebagai sumber data penelitian. Adapun sebaran informan penelitian pada masing-masing instansi yang menjadi lokasi penelitian, dapat dilihat pada Tabel 3.1. berikut ini.

Tabel 3.1. Sebaran Informan Penelitian

No.	Instansi	Jumlah Informan
1.	Kantor Perpustakaan daerah	3
2.	Dispora	3
3.	Bappeda	3
4.	Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah	3
Total Informan Penelitian		12

Sumber : Olahan data primer, 2012

Responden pegawai yang diambil dengan teknik random sampling sebanyak 50 persen dari total populasi pada masing-masing kantor lokasi penelitian. Informasi dari responden pegawai tersebut digunakan untuk mengungkapkan dan menganalisis ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kabupaten Takalar.

Adapun sebaran data populasi dan sampel penelitian pada masing-masing instansi yang menjadi lokasi penelitian, dapat dilihat pada Tabel 3.2. berikut ini.

Tabel 3.2. Sebaran populasi dan sampel penelitian

No	Instansi	Populasi (Orang)	Sampel (Orang)
1.	Kantor Perpustakaan Daerah	11	6
2.	Dispora	84	42
3.	Bappeda	67	33
4.	Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah	47	24
Jumlah		211	105

Sumber : Olahan data primer, 2012

Sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh dengan menggunakan studi kepustakaan atau literatur untuk dijadikan landasan teoretis yang berkaitan dengan

fokus penelitian, peraturan pemerintah, keputusan menteri dan surat-surat keputusan pemerintah Kabupaten Takalar beserta kebijakan lainnya.

C. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian

Fokus dan deskripsi fokus penelitian dalam hal ini terbagi atas tiga yang disesuaikan rumusan masalah yaitu:

1. Budaya organisasi yang dianut oleh Pemerintah Daerah Takalar. Budaya organisasi yang dimaksudkan adalah perilaku nilai dan norma kinerja yang dianut oleh pegawai pada pemerintah daerah Kabupaten Takalar, yaitu : (1) bekerjasama secara tim, artinya pegawai dalam melaksanakan uraian tugas membentuk tim kerja yang saling membantu antar seksi atau bagian dalam mewujudkan visi dan misi organisasi, (2) berani mengambil resiko, artinya dalam unjuk kerja setiap pegawai memiliki jiwa berani dan terampil serta bertanggung jawab atas pekerjaannya, (3) saling menghargai, artinya sesama pegawai dibudayakan saling menghargai, baik dari segi umur maupun dari segi senioritas dalam bekerja, meskipun atasan mereka lebih muda atau lebih junior, dan (4) saling mengingatkan, artinya diantara pegawai saling mengingatkan tentang tugas yang diberikan kepadanya, baik dalam bentuk individu maupun tim kerja, baik dari segi waktu maupun kualitas pekerjaannya.

2. Kinerja organisasi adalah hasil unjuk kerja yang diperlihatkan oleh kinerja individu dan kinerja tim yang menghasilkan kinerja organisasi, sesuai dengan visi dan misi pada masing-masing SKPD, Indikatornya: (1) Masukan (*inputs*), (2) Keluaran (*outputs*), (3) Hasil (*outcomes*), (4) Manfaat (*benefits*), dan (5) Dampak (*impacts*).
3. Pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar, artinya adanya peningkatan kinerja organisasi melalui budaya organisasi yang disepakati secara bersama-sama anggota organisasi yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi pada masing-masing SKPD. Indikatornya: (1) standar pelayanan, (2) standar analisis belanja, (3) tolok ukur kinerja, dan (4) standar biaya.

D. Instrumen Penelitian

Pada penelitian kualitatif, instrumen adalah peneliti itu sendiri (*human instrument*) dan kuesioner serta lembar observasi. Sehingga kredibilitas dan kompetensi peneliti menjadi taruhan. Peneliti merakit alat bantu berupa lembar wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, lembar pengamatan (lembar observasi) dan alat dokumentasi seperti *tape recorder*, *handycam*, buku catatan lapangan yang disesuaikan dengan kebutuhan data yang diambil. Sebelum instrumen dipakai menjangkau data, maka terlebih dahulu dilakukan validasi dan reliabilitas instrumen.

E. Teknik Penjaringan Data dan Pengabsahan Data

Untuk kepentingan penjaringan data, peneliti melakukan teknik wawancara, observasi, dan atau studi dokumen. Sedangkan untuk mendapatkan keabsahan data, peneliti melakukan triangulasi sumber yaitu melakukan konfirmasi dari beberapa informan untuk permasalahan yang sama. Selain triangulasi sumber, peneliti juga melakukan triangulasi teknik, yaitu penggunaan beragam teknik pengungkapan data. Teknik yang dimaksudkan adalah wawancara, observasi, dan konfirmasi dokumen untuk persoalan yang sama.

Ada tiga instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data, yaitu:

1. Lembaran observasi yaitu pengamatan langsung yang dilakukan peneliti terhadap perilaku sumber informan yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja organisasi yang dianut dan dilaksanakan di Kabupaten Takalar
2. Daftar wawancara terfokus digunakan untuk memperoleh data di lapangan dari informan dengan memberikan pertanyaan maupun diskusi yang berhubungan dengan fokus penelitian yang disusun dalam bentuk pedoman wawancara. Wawancara merupakan metode yang paling luas digunakan dimana-mana untuk memperoleh informasi dari orang banyak (Miles, 1992). Dalam penelitian kualitatif, wawancara merupakan instrumen yang sangat dominan dalam mengumpulkan data. Wawancara dimaksudkan untuk memperoleh keterangan, pendirian, pendapat secara lisan dari seseorang secara langsung.

3. Lembaran kuesioner yaitu sejumlah daftar pertanyaan dan pernyataan yang diberikan kepada informan, untuk menghimpun data tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi pemerintah daerah Kabupaten Takalar. Digunakan kuesioner dengan model skala Likert. Model skala Likert, dengan alternatif pilihan yang diberikan kepada responden adalah: Selalu (SL), sering (SR), Kadang-kadang (KK), Jarang (JR) dan Tidak pernah (TP). Pernyataan positif diberi skor masing-masing untuk: SL = 5, SR = 4, KK = 3, JR = 2 dan TP = 1. Pernyataan negatif diberi skor masing-masing untuk: SL = 1, SR = 2, KK = 3, JR = 4 dan TP = 5. Instrumen yang telah disusun akan diujicobakan sebanyak satu kali pada 20 orang responden lain, yang tidak termasuk dalam sampel penelitian di Kabupaten Takalar. Tujuan dari uji coba instrumen ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya sebagai salah satu syarat instrumen yang layak digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2001).

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan untuk mengetahui valid atau tidak validnya dan reliabel atau tidak reliabelnya instrumen yang akan digunakan dalam pengumpulan data penelitian. Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan secara tepat tentang apa yang hendak diukur. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang mengandung tingkat kepercayaan yang tinggi, setelah digunakan secara berulang-ulang dan menghasilkan data yang konsisten, artinya instrumen tersebut akan

memberikan hasil yang sama jika diujikan lagi pada subyek yang lain pada waktu yang sama maupun pada waktu yang berbeda.

Keabsahan data yang diperoleh melalui instrumen, dilakukan uji validitas konstruk dengan berusaha mencari data dari multi sumber bukti, membangun rangkaian bukti yang koheren dengan multi teknik, peninjauan ulang draf laporan penelitian oleh informan kunci (Yin, 2009).

Pengujian keabsahan dan kevalidan data penelitian dilakukan pula dengan mengadaptasi teknik pengujian keabsahan dari Moleong (2006), yaitu: (1) perpanjangan pengamatan, (2) meningkatkan ketekunan, (3) triangulasi, (4) diskusi teman sejawat, (5) kecukupan referensi (6) analisis kasus negatif, dan (7) *membercheck*. Jika peneliti lebih lama di lapangan, maka ia akan membatasi gangguan dari dampak peneliti pada konteks, kekeliruan peneliti dan mengopensasikan pengaruh-pengaruh dari kejadian yang tidak biasa atau sesaat.

Menurut Sugiyono, (2008), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (objektivitas). Pengujian kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif, dilakukan: (1) perpanjangan pengamatan yaitu peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Kondisi ini, menguatkan hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin terbentuk *rapport*, semakin akrab, semakin terbuka, saling mempercayai, sehingga tidak ada informasi

yang disembunyikan lagi, (2) peningkatan ketekunan dalam penelitian dengan melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, sehingga kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis, (3) triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi dibagi atas tiga, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu, (4) analisis kasus negatif artinya kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis ini adalah peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan, (5) diskusi dengan kalangan atau teman sejawat yang memahami masalah penelitian akan memberi informasi yang berarti kepada peneliti, sekaligus untuk menguji keabsahan hasil penelitian. Ada beberapa manfaat yang diperoleh antara lain: (a) pandangan kritis terhadap hasil penelitian, (b) temuan teori substantif, (c) membantu mengembangkan langkah berikutnya, dan (d) sebagai pembanding, dan (5) *membercheck* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data (informan). Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data,

maka peneliti melakukan diskusi dengan informan untuk menemukan kebenaran data yang sesungguhnya.

Pengujian validitas instrumen dan koefisien korelasi budaya organisasi dan kinerja pegawai digunakan rumus *Korelasi Product Moment*, rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i) (\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}} \quad (\text{Sugiyono, 2008})$$

Keterangan :

- r_{xy} = Korelasi antara X dan Y
- n = Jumlah responden
- $\sum X_i$ = Jumlah skor butir X
- $\sum Y_j$ = Jumlah skor butir Y
- $\sum X_i^2$ = Jumlah kuadrat skor butir X
- $\sum Y_i^2$ = Jumlah kuadrat skor butir Y
- $(\sum X)^2$ = Jumlah skor butir X dikuadratkan
- $(\sum Y)^2$ = Jumlah skor butir Y dikuadratkan

Kriteria pengujian yang digunakan adalah bila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel pada masing-masing jumlah item instrumen penelitian dengan taraf kepercayaan 99 persen atau $\alpha = 0,01$ maka butir soal tersebut dinyatakan valid, begitu pula sebaliknya.

Adapun sistem pengujian reliabilitas instrumen budaya organisasi dan kinerja organisasi kabupaten Takalar dengan menggunakan rumus *Koefisien Alfa Cronbach*, yaitu:

$$r_i = \left\{ \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\} \quad (\text{Sugiyono 2008})$$

Keterangan :

k = banyak item yang valid

$\sum s_i^2$ = jumlah varians butir yang valid

s_t^2 = varians total

1. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen budaya organisasi

Berdasarkan hasil uji validitas dan realibilitas instrumen budaya organisasi pada 20 orang responden dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 19 nomor, maka diperoleh data bahwa jumlah item instrumen penelitian budaya organisasi yang valid sebanyak 15 nomor, karena r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0,342 dengan taraf kepercayaan 95 persen atau $\alpha = 0,05$. Sedangkan butir pertanyaan yang tidak valid sebanyak empat nomor karena r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} sebesar 0,342 yaitu item nomor masing-masing 8, 12, 15 dan 18. Sedangkan nilai reliabilitas instrumen budaya organisasi yang telah diujicobakan tersebut diperoleh nilai koefisien alpha sebesar 0,806 yang lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0,342 dengan $n = 20$ orang.

2. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen kinerja organisasi

Hasil uji validitas dan realibilitas instrumen kinerja organisasi pada 20 orang responden dengan jumlah item pertanyaannya sebanyak 18 nomor, maka diperoleh data bahwa jumlah item instrumen penelitian kinerja organisasi yang valid sebanyak 15 nomor, karena r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0,342 dengan taraf kepercayaan 95 persen atau $\alpha = 0,05$. Sedangkan butir pertanyaan yang tidak valid sebanyak tiga nomor karena r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} sebesar 0,342 yaitu item nomor masing-masing 9, 11 dan 16. Sedangkan nilai reliabilitas instrumen kinerja organisasi yang

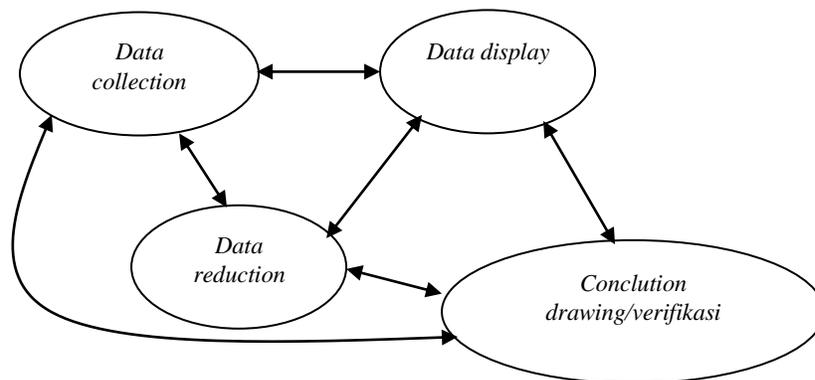
telah diujicobakan tersebut diperoleh nilai koefisien alpha sebesar 0,806 yang lebih besar dari r tabel sebesar 0,342 dengan $n = 20$ orang.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif tentang budaya organisasi dan kinerja organisasi, dan analisis kuantitatif melalui persamaan regresi linear sederhana untuk menjawab adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

1. Analisis kualitatif

Analisis deskriptif kualitatif dikemukakan oleh Miles (1992) dalam model interaktif berikut ini.



Gambar 3.1. Komponen dalam analisis data (model interaktif)

Penjelasan gambar 3.1. Model ini adalah model interaktif yang dilakukan secara bersiklus dan berlangsung terus-menerus sampai diperoleh data jenuh, yang terdiri dari 4 tahapan langkah yaitu:

a. Reduksi data

Setelah melakukan penelitian di lapangan, data yang diperoleh jumlahnya cukup banyak, kompleks dan rumit, maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Data yang telah direduksi tersebut, memberikan gambaran yang lebih jelas, dan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam melakukan reduksi data, digunakan komputer mini (laptop), dengan memberikan kode pada aspek yang diteliti. Mereduksi data dengan membuat rangkuman, mengambil data yang pokok dan penting tersebut dengan membuat kategori berdasarkan huruf besar, huruf kecil dan angka.

Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, peneliti menemukan segala sesuatu yang dianggap asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, maka menjadi perhatian pokok peneliti dalam mereduksi data. Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

b. *Data display* (penyajian data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data atau penyajian data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan penyajian data yang bersifat naratif tentang gambaran umum pembangunan yang ada pada masing-masing lembang yang dihubungkan dengan tingkat partisipasi

masyarakat di dalamnya, begitu pula faktor yang mempengaruhi pelaksanaan partisipasi masyarakat lembang dalam berbagai jenis pembangunan yang ada. Dengan mendisplaykan data, maka memudahkan peneliti untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selain dengan teks yang naratif tersebut, juga dalam bentuk table frekuensi, matriks, network (jejaring kerja) dan *chart*.

Menurut Miles (1992) *“looking at displays help us to understand what is happening and to do some things further analysis or caution on that understanding”*. Artinya penyajian data bukan semata-mata hanya bentuk narasi data, tetapi bisa juga dalam bentuk grafik, matriks, network dan sebagainya.

c. *Conclusion drawing/verification*

Langkah ketiga yang dilakukan dalam analisis data, adalah penarikan kesimpulan sementara dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh data-data yang kuat dan valid serta konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan sementara tersebut, mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena

boleh jadi rumusan masalah juga bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan (Sugiyono, 2008).

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masing remang-remang atau gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif. Langkah ini dilakukan untuk pengambilan keputusan terhadap data-data yang telah direduksi, menuju pengambilan keputusan yang tepat dapat dipertanggungjawabkan.

d. *Data collection*

Setelah pengujian data berupa penarikan kesimpulan sementara yang telah dilakukan yang diikuti dengan verifikasi data secara berulang-ulang, maka diperoleh data akurat dalam bentuk resume, dalil atau pernyataan yang ditemukan dalam penelitian ini, yang berlaku secara umum. Data tersebut dijadikan sebagai salah satu data koleksi bagi ilmu pengetahuan administrasi publik.

2. Analisis kuantitatif

Pendekatan kuantitatif uji korelasi budaya organisasi dan kinerja organisasi Pemda Takalar dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment* sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = koefisien korelasi
- N = jumlah subjek
- X = skor item budaya organisasi
- Y = skor item kinerja organisasi (Tiro, 2002: 23)

Data variabel penelitian yang dianalisis dengan menggunakan analisis korelasi harus memenuhi persyaratan, di antaranya:

1. Data bersumber dari sampel berupa pasangan data variabel X dan variabel Y harus diambil secara acak dan memenuhi sampel minimum.
 2. Untuk setiap kelompok nilai variabel X dan variabel Y harus independen dan berdistribusi normal.
 3. Hubungan pasangan data variabel X dan variabel Y harus linear.
 4. Untuk setiap kelompok nilai variabel X dan variabel Y harus sama.
- a. Hasil uji Normalitas

Ada tiga instrumen yang diuji normalitasnya sebagai prasyarat untuk digunakan, yaitu instrumen budaya organisasi dan kinerja organisasi Pemda Kabupaten Takalar. Pengujian normalitas variabel dimaksudkan untuk mengetahui penyebaran data pada masing-masing instrumen tersebut tidak menyimpang dari ciri-ciri data yang berdistribusi normal.

Menurut Arikunto (2005) bahwa kriteria yang digunakan untuk menyatakan normal atau tidaknya data tersebut adalah nilai skewness, sebaran data minimal bernilai -1 dan maksimal bernilai +1 ($-1 \leq \text{skewness data} \leq +1$). Hasil perhitungan

instrumen budaya organisasi diperoleh nilai skewness sebesar $-0,557$. Setelah dilakukan konversi nilai hasil perhitungan ini, dengan memasukkannya ke dalam persamaan sebaran data minimal bernilai -1 dan maksimal bernilai $+1$ ($-1 \leq -0,557 \leq +1$), maka dapat disimpulkan bahwa data variabel budaya organisasi Pemda Kabupaten Takalar berdistribusi normal.

Hasil perhitungan uji normalitas data variabel kinerja organisasi diperoleh nilai skewness sebesar $-0,1433$, kemudian dikonversi ke dalam persamaan uji normalitas yaitu ($-1 \leq -0,433 \leq +1$), maka dapat disimpulkan bahwa data kinerja organisasi tersebut berdistribusi normal karena berada diantara nilai minimum -1 dan nilai maksimal $+1$.

b. Hasil uji linearitas

Mengacu pada hasil uji linearitas dengan kriteria yang digunakan, maka variabel budaya organisasi (X) terhadap kinerja organisasi (Y) dinyatakan linear, karena nilai probabilitasnya lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa persyaratan analisis regresi linear dapat dipenuhi. Artinya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diuji dengan menggunakan analisis regresi sederhana model linear. Hasil uji linearitas masing-masing variabel dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 3.3. berikut ini.

Tabel 3.3. Uji Linearitas

Linearitas Variabel	P _{hitung}	P (α)	Kriteria
Budaya Organisasi terhadap kinerja organisasi	0,647	0,05	Normal

Sumber: Hasil olahan data primer, 2012

BAB IV

DESKRIPSI FOKUS PENELITIAN

A. Profil Kabupaten Takalar

1. Sejarah Terbentuknya Kabupaten Takalar

Kabupaten Takalar yang hari jadinya pada tanggal 10 Pebruari 1960, proses pembentukannya melalui tahapan perjuangan yang panjang. Sebelumnya, Takalar sebagai *Onder Afdeling* yang tergabung dalam daerah *Swatantra* Makassar bersama-sama dengan *Onder Afdeling* Makassar, Gowa, Maros, Pangkajene Kepulauan dan Jeneponto. *Onder Afdeling* Takalar, membawahi beberapa Distrik (adat *gemen chap*) yaitu; Distrik Polombangkeng, Distrik Galesong, Distrik Topejawa, Distrik Takalar, Distrik Laikang, Distrik Sanrobone. Setiap Distrik diperintah oleh seorang Kepala Pemerintahan yang bergelar Karaeng, kecuali Distrik Topejawa diperintah oleh Kepala Pemerintahan yang bergelar Lo'mo.

Upaya memperjuangkan terbentuknya Kabupaten Takalar dilakukan bersama antara pemerintah, politisi dan tokoh-tokoh masyarakat Takalar. Melalui kesepakatan antara ketiga komponen ini, disepakati 2 (dua) pendekatan yang ditempuh untuk mencapai cita-cita perjuangan terbentuknya Kabupaten Takalar, yaitu:

1. Melalui Lembaga Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Swatantra Makassar.

Perjuangan melalui legislatif ini, dipercayakan sepenuhnya kepada empat

orang anggota DPRD utusan Takalar, masing-masing H. Dewakang Dg. Tiro, Daradda Dg. Ngambe, Abu Dg. Mattola dan Abd. Mannan Dg. Liwang.

2. Melalui pengiriman delegasi dari unsur pemerintah bersama tokoh-tokoh masyarakat. Mereka menghadap Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan di Makassar menyampaikan aspirasi, agar harapan terbentuknya Kabupaten Takalar segera terwujud. Mereka yang menghadap Gubernur Sulawesi adalah Bapak H. Makkaraeng Dg. Manjarungi, Bostan Dg. Mamajja, H. Mappa Dg. Temba, H. Achmad Dahlan Dg. Sibali, Nurung Dg. Tombong, Sirajuddin Dg. Bundu dan beberapa lagi tokoh masyarakat lainnya.

Upaya ini dilakukan tidak hanya sekali jalan. Titik terang sebagai tanda-tanda keberhasilan dari perjuangan tersebut sudah mulai nampak, namun belum mencapai hasil yang maksimal yaitu dengan keluarnya Undang-Undang RI Nomor 2 Tahun 1957 (LN No. 2 Tahun 1957) maka terbentuklah Kabupaten Jeneponto-Takalar dengan Ibukotanya Jeneponto. Sebagai Bupati Kepala Daerah yang pertama adalah Bapak H. Mannyingarri Dg. Sarrang dan Bapak Abd. Mannan Dg. Liwang sebagai ketua DPRD.

Para politisi dan tokoh masyarakat tetap berjuang dengan sekuat tenaga, agar Kabupaten Jeneponto-Takalar segera dijadikan menjadi dua kabupaten masing-masing berdiri sendiri yaitu; Kabupaten Jeneponto dan Kabupaten Takalar. Perjuangan panjang masyarakat Kabupaten Takalar, berhasil mencapai puncaknya, setelah keluarnya Undang-Undang RI Nomor 29 Tahun 1959 (LN Nomor 74 Tahun

1959), tentang Pembentukan Daerah-Daerah Tingkat II di Sulawesi Selatan dimana Kabupaten Takalar termasuk di dalamnya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 1959 itu, maka sejak tanggal 10 Pebruari 1960 terbentuklah Kabupaten Takalar, dengan Bupati Kepala Daerah (pertama) adalah Bapak H. Donggeng Dg. Ngasa seorang pamongpraja senior. Selanjutnya Peraturan Daerah Kabupaten Takalar Nomor 13 Tahun 1960 menetapkan Pattallassang sebagai ibukota Kabupaten Takalar. Dengan Peraturan Daerah Kabupaten Takalar Nomor 7 Tahun 1990 menetapkan Tanggal 10 Pebruari 1960 sebagai hari jadi Kabupaten Takalar.

Berdasarkan struktur pemerintahan pada waktu itu, Bupati Kepala Daerah dalam melaksanakan tugas pemerintahan dibantu oleh empat orang Badan Pemerintahan Harian (BPH), dengan personalianya yaitu:

1. BPH Tehnik & Keamanan : H. Mappa Dg. Temba
2. BPH Keuangan : Bangsawan Dg. Lira
3. BPH Pemerintahan : H. Makaraeng Dg. Manjarungi
4. BPH Ekonomi : Bostan Dg. Mamajja

Setelah terbentuknya Kabupaten Takalar, maka Distrik Polombangkeng dijadikan dua kecamatan yaitu; Kecamatan Polombangkeng Selatan dan Polombangkeng Utara. Distrik Galesong dijadikan dua kecamatan yaitu; Kecamatan Galesong Selatan dan Kecamatan Galesong Utara, Distrik Topejawa, Distrik Takalar, Distrik Laikang dan Distrik Sanrobone menjadi Kecamatan TOTALLASA (Singkatan dari Topejawa,

Takalar, Laikang dan Sanrobone) yang selanjutnya berubah menjadi Kecamatan Mangarabombang dan Kecamatan Mappakasunggu.

Perkembangan selanjutnya berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2001 terbentuk lagi sebuah kecamatan yaitu Kecamatan Pattallassang (Kecamatan Ibukota) dan terakhir dengan Perda Nomor 3 Tahun 2007 tanggal 27 April 2007 dan Perda Nomor 5 Tahun 2007 tanggal 27 April 2007, dua kecamatan baru terbentuk lagi yaitu Kecamatan Sanrobone (Pemekaran dari Kecamatan Mappakasunggu) dan Kecamatan Galesong (Pemekaran dari Kecamatan Galesong Selatan dan Kecamatan Galesong Utara). Sehingga dengan demikian sampai sekarang Kabupaten Takalar terdiri dari 9 (sembilan) buah kecamatan, sebagaimana telah disebutkan terdahulu.

Kesembilan kecamatan ini membawahi sejumlah 82 Desa/Kelurahan, dengan jumlah penduduk \pm 252,275 jiwa. Sejak terbentuknya Kabupaten Takalar hingga saat ini, pejabat Bupati Kepala Daerah silih berganti demikian pula Ketua Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, masing-masing yaitu:

1. Bupati Kepala Daerah
 - a. Donggeng Dg. Ngasa, masa Jabatan 1960-1964.
 - b. Makkatang Dg. Sibali, masa Jabatan 1965-1967.
 - c. M. Suaib Pasang, masa Jabatan 1967-1978.
 - d. Ibrahim Tulle, masa Jabatan 1968-1983.
 - e. Batong Aminullah, masa Jabatan 1983-1987.
 - f. Drs.H. Tadjuddin Nur, masa Jabatan 1987-1992.

- g. Drs.H. Syahrul Saharuddin, MS, masa Jabatan 1992-1997.
 - h. Drs.H. Zainal Abidin, M.Si, masa Jabatan 1997-2002.
 - i. Drs.H. Ibrahim Rewa,MM, masa Jabatan 2002-2007.
 - j. Dr.H.Ibrahim Rewa,MM, masa Jabatan 2007-2012.
 - k. Dr.H.Burhanuddin MM, masa jabatan 2012-2016
2. Wakil Bupati
- a. Drs.H. M. Said Pammusu, M.Si, masa Jabatan 1999-2002.
 - b. Drs. A. Makmur A. Sadda, MM, masa Jabatan 2002-2007.
 - c. Drs.A. Makmur A. Sadda, MM, masa Jabatan 2007-2012.
 - d. H.M. Natsir Ibrahim SE., MM masa jabatan 2012-2016
3. Ketua DPRD:
- a. H. A. Dahlan Dg. Sibali, masa Jabatan 1966-1970.
 - b. Ashar Mangung, masa Jabatan 1970-1971.
 - c. H. Halollang Adam, BA masa Jabatan 1971-1977.
 - d. Hasbuddin Muntu, masa Jabatan 1977-1982.
 - e. H. Abd. Wahab Dg. Ngerang, masa Jabatan 1982-1987.
 - f. H. Semming Benu, masa Jabatan 1987-1992.
 - g. Drs. Sirajuddin Lopo, masa Jabatan 1992-1997.
 - h. Tjardiman, masa Jabatan 1997-1999.
 - i. Drs. H. Ibrahim Rewa, MM, masa Jabatan 1999-2002.
 - j. Drs.H. Napsah Baso, masa Jabatan 2003-2004 dan 2004-2008

k. Drs.H.Abd Majid Makkarang MM, masa jabatan 2008-sekarang

2. Wilayah administratif

Kabupaten Takalar berada antara 5.3 - 5.33 derajat lintang selatan dan antara 119.22-118.39 derajat Bujur Timur. Kabupaten Takalar dengan ibukota Pattalasang terletak 29 km arah selatan dari Kota Makassar ibukota Provinsi Sulawesi Selatan. Luas wilayah Kabupaten Takalar adalah sekitar 566,51 km², dimana 240,88 km² diantaranya merupakan wilayah pesisir dengan panjang garis pantai sekitar 74 km.

Bagian Utara Kabupaten Takalar berbatasan dengan Kota Makassar dan Kabupaten Gowa, bagian timur berbatasan dengan Kabupaten Jeneponto dan Kabupaten Gowa, bagian selatan dibatasi oleh Laut Flores, sementara bagian barat dibatasi oleh Selat Makassar. Wilayah Kabupaten Takalar terdiri dari sembilan kecamatan masing-masing:

1. Kecamatan Mangngarabombang
2. Kecamatan Mappakasunggu
3. Kecamatan Polobangkeng Selatan
4. Kecamatan Polobangkeng Utara
5. Kecamatan Galesong Selatan
6. Kecamatan Galesong Utara
7. Kecamatan Pattalasang
8. Kecamatan Galesong
9. Kecamatan Sanrobone

Topologi wilayah Kabupaten Takalar terdiri atas daerah pantai, daratan dan perbukitan. Bagian barat adalah daerah pantai dan dataran rendah dengan kemiringan antara 0-3 derajat sedang ketinggian ruang bervariasi antara 0-25, derajat sedang ketinggian ruang bervariasi antara 0-25, dengan batuan penyusun geomorfologi dataran didominasi pantai, batu gamping, terumbu dan tula serta beberapa tempat batuan lelehan basal.

Kabupaten Takalar beriklim tropis dengan dua musim, yaitu musim hujan dan musim kemarau. Musim hujan biasa terjadi antara bulan Oktober sampai bulan Maret. Rata-rata curah hujan bulanan pada musim hujan berkisar antara 122,7 mm hingga 653,6 mm dengan curah tertinggi rata-rata harian adalah 27,9 C (Oktober) dan terendah 26,5 C (Januari – Februari) temperatur udara terendah rata-rata 22,2 hingga 20,4 C pada bulan Februari-Agustus dan tertinggi 30,5 hingga 33,9 C pada bulan September-Januari.

Berdasarkan letak geografisnya, Kabupaten Takalar dapat dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

1. Kabupaten Takalar bagian timur (meliputi wilayah Palombangkeng Utara dan Palombangkeng Selatan) adalah merupakan sebagian dataran rendah yang cukup subur dan sebagian merupakan daerah bukit-bukit (Gunung Bawakaraeng). Wilayah ini merupakan daerah yang cocok untuk pertanian dan perkebunan.

2. Kabupaten Takalar bagian tengah (wilayah Pattalassang;ibukota Takalar) merupakan dataran rendah dengan tanah relatif subur sehingga di wilayah ini merupakan daerah yang cocok untuk pertanian, perkebunan dan pertambakan.
3. Kabupaten Takalar bagian barat (meliputi Mangarabombang, Galesong Utara, Galesong Selatan, Galesong Kota, Mappakasunggu dan Sanrobone) adalah merupakan sebagian dataran rendah yang cukup subur untuk pertanian dan perkebunan, sebagian merupakan daerah pesisir pantai yang cocok untuk pertambakan dan perikanan laut. Potensi ikan terbang, telur ikan terbang, dan rumput laut di wilayah ini diduga cukup potensial untuk dikembangkan.

Potensi sumber daya alam Kabupaten Takalar meliputi perikanan laut, pertanian, perkebunan dan peternakan. Luas areal budidaya ikan pada tahun 2006 sekitar 4.856 ha, budidaya tambak dengan luas 4.343 ha yang tersebar hampir pada setiap kecamatan. Produksi ikan laut di Kabupaten Takalar pada tahun 2006 mencapai 26.776 ton. Selain itu Kabupaten Takalar dikenal sebagai penghasil ikan terbang dan rumput laut. Dalam Program GERBANG EMAS Kabupaten Takalar sangat potensial dijadikan sebagai pusat inkubator pengembangan rumput laut.

Kabupaten Takalar adalah salah satu dari wilayah penyanggah kota Makassar. Kota Makassar adalah ibu kota sekaligus pusat ekonomi Sulawesi Selatan dan kawasan Indonesia Timur. Bidang wilayah penyanggah bagi Kabupaten Takalar dapat bernilai positif secara ekonomis, jika Kabupaten Takalar dapat mengantisipasi dengan baik kejenuhan perkembangan kegiatan industri Kota Makassar, yaitu dengan

menyediakan lahan alternatif pembangunan kawasan industri yang representatif, kondusif, dan strategis.

Sebagian dari wilayah Kabupaten Takalar merupakan daerah pesisir pantai, yaitu sepanjang 74 km meliputi Kecamatan Mangarabombang, Kecamatan Mappakasunggu, Kecamatan Sanrobone, Kecamatan Galesong Selatan, Kecamatan Galesong Kota dan Kecamatan Galesong Utara. Sebagai wilayah pesisir yang juga telah difasilitasi dengan pelabuhan walaupun masih pelabuhan sederhana maka Kabupaten Takalar memiliki akses perdagangan regional, nasional bahkan internasional. Keunggulan geografis ini menjadikan Takalar sebagai alternatif terbaik untuk investasi atau penanaman modal.

Dengan fasilitas pelabuhan yang ada, Takalar memiliki potensi akses regional maupun nasional sebagai pintu masuk baru untuk kegiatan industri dan perdagangan untuk kawasan Indonesia Timur setelah Makassar mengalami kejenuhan. Demikian pula dengan dukungan sarana dan prasarana transportasi darat, seperti; akses jalan menuju kota Makassar, jarak yang relatif tidak jauh dari pelabuhan Soekarno-Hatta Makassar, jalan beraspal dan sarana transportasi laut yang memadai berupa pelabuhan atau dermaga, Takalar siap menunjang aktivitas perdagangan dalam taraf internasional.

3. Visi dan misi Pemerintah Kabupaten Takalar

Visi merupakan pandangan jauh ke depan, kemana dan bagaimana instansi pemerintah harus dibawa dan berkarya secara produktif, inovatif konsisten serta

antisipatif terhadap perubahan. Visi tidak lain adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh instansi pemerintah. Dengan mengacu pada batasan tersebut, visi Pemerintahan Kabupaten Takalar adalah “Menjadi Pemerintah Kabupaten Takalar yang Amanah”.

Untuk mewujudkan visi di atas, Pemerintah Kabupaten Takalar mencanangkan misi. Misi adalah suatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi (Instansi Pemerintah) agar tujuan organisasi dapat tercapai dan berhasil dengan baik. Dengan pernyataan misi yang ditetapkan ini diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal Pemerintah Kabupaten Takalar dan mengetahui alasan keberadaan dan perannya lebih dalam. Untuk mewujudkan visi di atas, Pemerintah Kabupaten Takalar menetapkan empat misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengamalan nilai-nilai Keagamaan dalam setiap sendi-sendi kehidupan, baik melalui pendidikan formal maupun non formal;
2. Mewujudkan peningkatan kualitas manajemen dan budaya *entrepreneurship* pemerintah dan masyarakat;
3. Mewujudkan peran pemerintah dalam memberdayakan masyarakat untuk mencapai peningkatan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan ketahanan budaya;
4. Meningkatkan pencapaian pendapatan daerah.

Adapun Visi Pembangunan Jangka Menengah “Menjadikan Kabupaten Takalar sebagai kabupaten yang mandiri, demokratis, berkeadilan sosial dan sejahtera lahir bathin”. Makna visi pembangunan diuraikan sebagai berikut:

1. Mandiri adalah suatu kondisi daerah Takalar baik masyarakat maupun pemerintah telah mampu mengoptimalkan kemampuan dan potensi daerah dalam mewujudkan kesejahteraan seluruh masyarakat. Hal ini juga berarti terciptanya kemampuan daerah dalam mengembangkan sumberdaya manusia yang berkualitas secara mental dan keterampilan yang memiliki daya saing dengan daerah lain.
2. Demokratis adalah suatu keadaan dimana masyarakat telah memiliki kebebasan dalam menyampaikan aspirasi dalam hal yang konstruktif yang berfokus pada penyempurnaan pengembangan kabupaten. Hal ini juga berarti suatu kondisi dengan kemampuan masyarakat yang mampu menerapkan praktek-praktek demokrasi yang sehat.
3. Berkeadilan sosial adalah suatu keadaan dimana dengan keadaan ekonomi yang baik mampu memberikan pemerataan ekonomi. Hal ini juga berarti bahwa suatu kondisi dimana seluruh masyarakat memiliki kesempatan dan hak yang sama dalam berbagai aspek, pendidikan, kesehatan, ekonomi maupun hukum.
4. Sejahtera lahir dan bathin adalah kesejahteraan yang dikembangkan dengan telah diterapkannya prinsip-prinsip ekonomi kerakyatan yaitu ekonomi yang dijalankan sepenuhnya oleh rakyat, berwawasan kerakyatan dan dinikmati langsung hasilnya oleh rakyat. Sejahtera lahir dan bathin berarti juga tingkat kesejahteraan tidak hanya pada ekonomi (lahir) yang berimbang dengan

sosial, budaya, dan kondisi psikologis masyarakat berupa akhlak yang baik dan pengamalan nilai-nilai agama yang dalam.

Perwujudan visi pembangunan tersebut melalui sejumlah agenda misi pembangunan jangka menengah. Misi yang diemban oleh Pemda bersama-sama dengan seluruh masyarakat adalah pemerintah yang *good governance*. Artinya roda pemerintahan yang dijalankan berpegang pada prinsip yang menjadi harapan orang banyak. Misi pembangunan jangka menengah diuraikan sebagai berikut:

1. Membangun mekanisme kerja birokrasi yang transparan dan efisien.

Mengikis praktik birokrisme dan pelayanan yang berlaku dengan biaya besar. Intinya pembenahan birokrasi sehingga menutup peluang dilakukannya korupsi oleh penyelenggara aparat birokrasi daerah.

2. Membangun partisipasi masyarakat dalam menjalankan pembangunan.

Masyarakat berperan serta dari tahap perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pengoperasian hingga pengamanan. Intinya bahwa pembangunan harus menjadi tanggungjawab semua unsur masyarakat. Masyarakat harus memiliki komitmen dan kesadaran yang tumbuh dari bawah(bottom up) terlibat aktif dalam pembangunan.

3. Menegakkan supremasi hukum.

Hukum diterapkan secara adil dan merata. Prinsip *equity the law* dilaksanakan tanpa ada yang mendapat perlakuan khusus.

4. Menerapkan asas profesionalisme.

Masyarakat harus siap menghadapi dinamika pembangunan yang semakin didominasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga keahlian, ketrampilan dan tenaga terdidik makin dibutuhkan.

5. Menegakkan prinsip akuntabilitas.

Setiap kebijakan yang dilaksanakan dapat dipertanggungjawabkan.

6. Menegakkan prinsip efektif dan efisien.

Setiap program yang dilakukan menghindari kesia-siaan dan pemborosan biaya, tetapi jelas sasaran dan target yang akan dicapai.

Dalam rangka wujud implementasi daerah dari visi dan misi Kabupaten Takalar digambarkan sebagai berikut:

1. Memosisikan diri setiap aparat sebagai fasilitator dan pelayan masyarakat dalam berbagai aspek pembangunan.
2. Menciptakan kondisi kondusif, peningkatan akses masyarakat dalam memanfaatkan potensi dan sumber daya yang dimilikinya dengan cara menyusun kerangka strategi dasar pembangunan Kabupaten Takalar. Adapun kerangka strategi dasar tersebut meliputi: (1) Peningkatan sumber daya manusia, (2) Peningkatan peran serta masyarakat termasuk lembaganya, (3) Pemantapan dan peningkatan infrastruktur *ossibilitas* dan supra struktur untuk mendorong dan merangsang investasi masyarakat dan dunia usaha, dan (4) Peningkatan *interkoneksitas* antarwilayah melalui optimalisasi pemanfaatan tata ruang.

Ditinjau dari kearifan lokal budaya Makassar, nilai-nilai yang dianut dalam merumuskan visi tersebut adalah:

1. *Akkareso* (kerja keras). Nilai ini dimaksudkan bahwa upaya pembangunan daerah hanya dapat berhasil menuju kemandirian, jika dilakukan dengan ” kerja keras ” atau dengan cara yang ”profesional”.
2. *Passamaturukang/Abbulosibatang* (sepakat bersatu). Nilai ini dimaksudkan bahwa kesepakatan merupakan kiat untuk mempertemukan berbagai aspirasi, kehendak dan keinginan masyarakat sebagai basis harmoni kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara.
3. *Sipakatau* (saling menghormati). Nilai ini dimaksudkan bahwa kebersamaan hendaknya dibangun diatas landasan rasa saling menghormati terhadap keberadaab dan jati diri bagi setiap anggota kelompok masyarakat.
4. *Sipakainga* (saling mengingatkan). Nilai ini dimaksudkan bahwa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan kehidupan kemasyarakatan diperlukan adanya keterbukaan yang konstruktif antara satu pihak dengan pihak lainnya.
5. *Siri' na pacce* (malu dan empati). Nilai ini dimaksudkan bahwa setiap orang hendaknya malu berbuat pelanggaran atas hukum dan norma atau berbuat hal-hal yang bersifat negatif.
6. Amanah. Nilai ini dimaksudkan bahwa setiap orang dalam penyelenggaraan pemerintahan dan kehidupan kemasyarakatan hendaknya bertanggung jawab pada rakyat dan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa.

Nilai etika bukan sekadar bermanfaat untuk membentuk (memotivasi dan mendorong) perilaku pegawai sehari-hari, namun juga membimbing mereka ketika melakukan proses pengambilan keputusan, sehingga jika nilai etika dapat ditegakkan secara konsisten dan konsekuen maka fondasi *good governance* di dalam organisasi akan semakin berdiri kokoh.

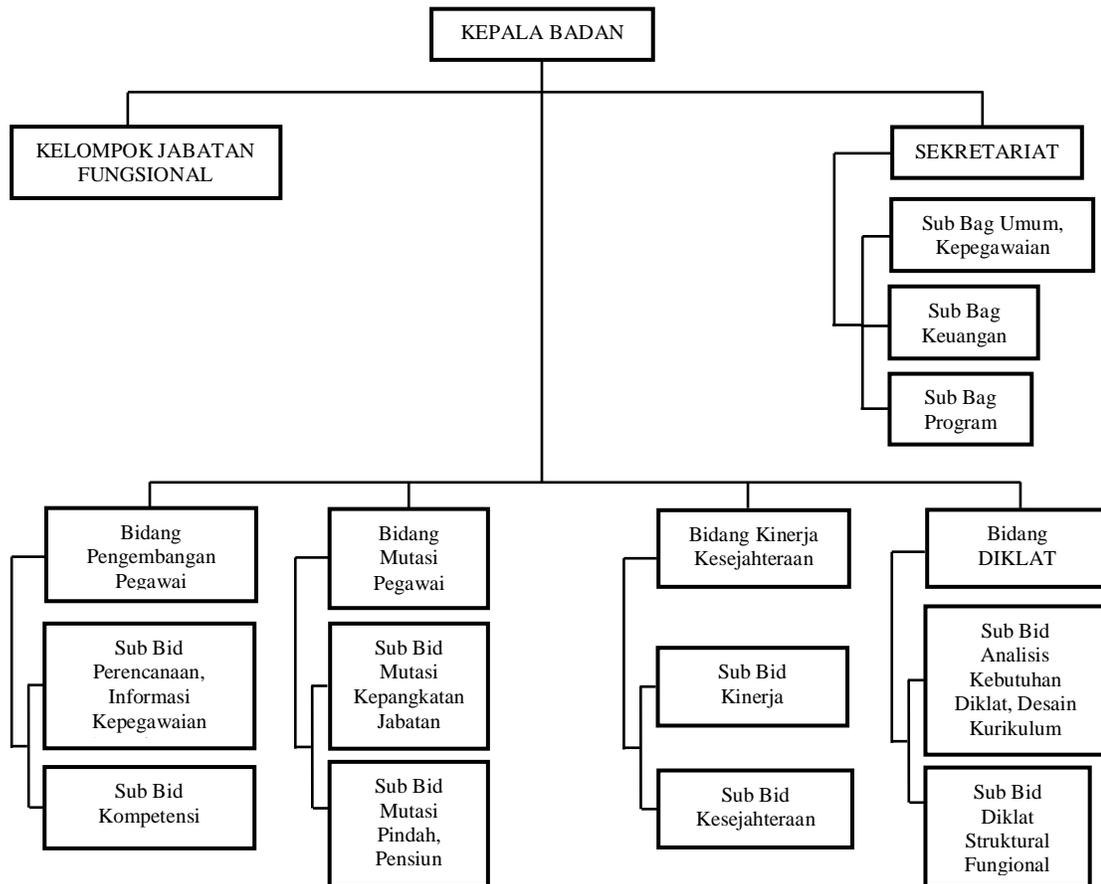
B. Struktur Organisasi dan Tupoksi Lokus Penelitian

1. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar

a. Struktur organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Takalar No. 12 Tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja dinas daerah Kabupaten Takalar, maka susunan organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah terdiri atas: (1) Kepala Badan, (2) Sekretariat yang terdiri atas: (a) sub bagian umum dan kepegawaian, (b) sub bagian keuangan, dan (c) sub bagian program, (3) Bidang Pengembangan Pegawai, terdiri atas (a) sub bidang perencanaan dan informasi kepegawaian, dan (b) sub bidang kompetensi, (4) Bidang mutasi pegawai, terdiri atas: (a) sub bidang mutasi, kepangkatan dan jabatan, dan (b) sub bidang mutasi pindah dan pensiun, (5) Bidang kinerja dan kesejahteraan, terdiri atas: (a) sub bidang kinerja dan (b) sub bidang kesejahteraan, (6) Bidang pendidikan dan pelatihan, terdiri atas: (a) sub bidang analisis kebutuhan diklat dan desain kurikulum, dan (b) sub bidang diklat struktural teknis dan fungsional.

Adapun struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar dapat dilihat pada gambar 4.1. berikut ini.



Gambar 4.1. Struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar

b. Tugas pokok dan fungsi

Adapun uraian tugas pokok dan fungsi serta kewenangan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai berdasarkan jabatan yang diembannya dapat diuraikan berikut ini.

1) Kepada Badan

1. Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang mempunyai tugas melaksanakan urusan di bidang

kepegawaian dan diklat daerah berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan.

2. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan Daerah mempunyai fungsi: (1) Merumuskan kebijakan teknis bidang kepegawaian dan diklat yang meliputi bidang pengembangan pegawai, mutasi kepangkatan dan jabatan, kinerja dan kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan; (2) Memberikan dukungan penyelenggaraan pemerintahan dibidang kepegawaian dan diklat yang meliputi bidang pengembangan pegawai, mutasi kepangkatan dan jabatan, kinerja dan kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan; (3) Melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas di bidang Kepegawaian dan diklat yang meliputi bidang pengembangan pegawai, mutasi kepangkatan dan jabatan, kinerja dan kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan; (4) Melakukan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan tugas di bidang Kepegawaian dan diklat yang meliputi bidang pengembangan pegawai, mutasi kepangkatan dan jabatan, kinerja dan kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan; (5) Melakukan pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang Kepegawaian dan diklat yang meliputi bidang pengembangan pegawai, mutasi kepangkatan dan jabatan, kinerja dan kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan; (6) Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan tugas di bidang Kepegawaian dan diklat yang meliputi bidang pengembangan pegawai, mutasi kepangkatan dan jabatan,

kinerja dan kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan; (7) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan, dan (8) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

2) Sekretariat

1. Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang mempunyai tugas pemberian layanan teknis dan administrasi umum, keuangan, kepegawaian, perlengkapan, pembinaan organisasi dan tata laksana, koordinasi, dan pengendalian, serta pengawasan pelaksanaan program dan kegiatan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan.
2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Sekretaris mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Memberikan pertimbangan teknis administratif kepada atasan tentang penyelenggaraan, pembinaan, pengendalian dan pengawasan program dan kegiatan bidang kepegawaian, pendidikan dan latihan; (3) Menyiapkan bahan perumusan kebijakan bidang kepegawaian, pendidikan dan latihan; (4) Menyusun rancangan kebijakan teknis administratif penyelenggaraan bidang kepegawaian, pendidikan dan latihan; (5) Melaksanakan kebijakan teknis administratif bidang Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan; (6) Melakukan pembinaan kegiatan administrasi umum dan perlengkapan, program dan keuangan, dan kepegawaian lingkup Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan; (7) Melaksanakan

tugas kedinasan lainnya sesuai dengan tingkat tugas; dan (8) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

3) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pelaksanaan urusan ketatausahaan badan yang meliputi; surat-menyurat, kearsipan, penggandaan, ekspedisi, administrasi perjalanan dinas, perlengkapan, pemeliharaan, dan urusan rumah tangga, serta urusan administrasi kepegawaian Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kegiatan sesuai bidang tugasnya; (2) Mendistribusikan tugas-tugas tertentu dan pemberian petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan; (3) Melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan; (4) Menyusun konsep surat, koreksi dan paraf naskah badan; (5) Menyusun rencana dan melaksanakan urusan administrasi persuratan: pengelolaan surat masuk-keluar, kearsipan, penggandaan, dan ekspedisi; (6) Memberikan layanan informasi dan komunikasi, serta keprotokoleran; (7) Melaksanakan urusan kerumahtanggaan dan perlengkapan: kebersihan, keamanan kantor, pengadaan barang kebutuhan dinas, pendistribusian, dan inventarisasi, verifikasi kondisi barang inventaris, mengajukan usul pengadaan,

pemeliharaan, dan atau penghapusan barang milik negara; (8) Melaksanakan urusan administrasi kepegawaian: usul mutasi, kenaikan pangkat, pensiun, pemberhentian, izin belajar, Karpeg, Kartu Askes, kenaikan gaji berkala, cuti, absensi pegawai; (9) Menyusun rencana formasi, pemetaan kondisi pegawai, dan pembinaan karir pegawai; (10) Melaksanakan pembinaan aparatur, peningkatan disiplin, dan pemberian penghargaan pegawai; (11) Melaksanakan analisis kebutuhan pengembangan SDM aparatur; (12) Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka meningkatkan kualitas SDM Aparatur melalui program pendidikan dan latihan; (13) Menyiapkan bahan peraturan perundang-undangan; (14) Menyusun rencana pengembangan dan penerapan sistem informasi kepegawaian (SIMPEG); (15) Melaksanakan pengelolaan dan pengembangan kapasitas perpustakaan; (16) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (17) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

4) Sub bagian keuangan

1. Sub Bagian Keuangan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pengelolaan administrasi keuangan, meliputi penyusunan anggaran, penggunaan anggaran, pembukuan, dan pertanggungjawaban, serta pelaporan keuangan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bagian Keuangan mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kegiatan sesuai

dengan bidang tugasnya; (2) Mendistribusikan tugas kepada bawahan dan pemberian petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar; (3) Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan; (4) Menyusun konsep surat, koreksi dan paraf naskahbadan; (5) Melakukan inventarisasi sumber-sumber pendapatan dan penerimaan; (6) Melakukan pencatatan terhadap pungutan dan pelaporan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam lingkup instansi; (7) Menyusun rencana anggaran pelaksanaan program dan kegiatan; (8) Menyusun realisasi perhitungan anggaran; (9) Melakukan verifikasi pertanggungjawaban keuangan; (10) Melakukan evaluasi pelaksanaan tugas-tugas perbendaharaan; (11) Melakukan klarifikasi dan tidak lanjut laporan hasil pemeriksaan fungsional (LHP) yang terkait dengan urusan keuangan; (12) Menyusun rencana dan melaksanakan pengelolaan keuangan; (13) Melakukan pengendalian dan monitoring pengelolaan keuangan; (14) Melakukan bimbingan teknis pengelolaan administrasi keuangan; (15) Menyiapkan bahan koordinasi pengelolaan keuangan dengan unit terkait; (16) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (17) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

5) Sub bagian program

1. Sub Bagian Program dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pelaksanaan urusan data dan informasi, penyusunan rencana kerja dan monitoring, serta evaluasi dan penyusunan laporan kinerja.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bagian Program mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Mendistribusikan tugas dan pemberian petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan; (3) Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan tugas bawahan; (4) Menyusun konsep surat, koreksi dan paraf naskah badan; (5) Menyusun rencana, pengelolaan data dan informasi: penyusunan instrumen, pengumpulan, pengolahan, analisis, dan penyajian data dan informasi pendidikan; (6) Menyiapkan bahan pelaksanaan koordinasi pelaksanaan tugas dengan instansi terkait; (7) Melaksanakan koordinasi penganggaran program kerja; (8) Menyiapkan bahan rapat kerja, rapat koordinasi, dan pembahasan program Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan; (9) Melakukan bimbingan teknis penyusunan program kerja dan penganggaran; (10) Melakukan verifikasi usulan program dan kegiatan yang diusulkan tiap unit kerja; (11) Menyusun laporan hasil monitoring dan evaluasi perkembangan pelaksanaan program dan kegiatan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan; (12) Menyusun rancangan program kerja untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, serta rencana

strategis Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan; (13) Melakukan tindak lanjut temuan dari kegiatan monitoring pelaksanaan program dan kegiatan; (14) Mengumpul bahan dan menyusun laporan akuntabilitas kinerja (LAKIP) dan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Bupati (15)Menyiapkan bahan pelaksanaan koordinasi penyusunan Rencana Strategis Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan; (16) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (17) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

6) Bidang pengembangan pegawai

1. Bidang Pengembangan Pegawai dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas melaksanakan kebijakan dibidang pengembangan pegawai, pengawasan, evaluasi dan monitoring pelaksanaan perencanaan dan informasi kepegawaian dan kompetensi.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Pengembangan Pegawai menyelenggarakan fungsi: (1) Menyusun rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Menyiapkan bahan, merumuskan kebijaksanaan teknis perencanaan dan informasi kepegawaian, serta pengembangan dan peningkatan kompetensi pegawai; (3)Menyiapkan bahan penyusunan rencana dan program informasi kepegawaian, serta pengembangan dan peningkatan kompetensi pegawai; (4)Menyiapkan bahan bimbingan dan pengendalian teknis perencanaan dan

informasi kepegawaian; (5) Menyiapkan bahan bimbingan dan pengendalian teknis pengembangan dan peningkatan kompetensi pegawai; (6) Melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan oleh atasan; (7) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

7) Sub bidang perencanaan dan informasi kepegawaian

1. Sub Bidang Perencanaan dan Informasi Kepegawaian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi perencanaan dan informasi kepegawaian.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Informasi Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:
 - (1) Menyusun rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya;
 - (2) Mengumpul bahan bagi penyusunan formasi PNSD di kabupaten setiap tahun anggaran;
 - (3) Menyusun rencana penetapan formasi PNSD di kabupaten setiap tahun anggaran;
 - (4) Menyiapkan bahan dalam rangka pembuatan usulan formasi PNSD di kabupaten setiap tahun anggaran;
 - (5) Menyusun rencana pelaksanaan pengadaan PNSD kabupaten;
 - (6) Mempersiapkan bahan usulan penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP);
 - (7) Menginventarisasi, mengelola dan menyelenggarakan ujian dinas dan menyelesaikan administrasi latihan prajabatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil;
 - (8) Menyusun bahan penetapan kebijakan pengangkatan CPNSD di

lingkungan kabupaten; (9) Mempersiapkan kegiatan pelaksanaan pengangkatan CPNSP di lingkungan kabupaten; (10) Menyusun rencana pelaksanaan orientasi tugas dan pra jabatan; (11) Mempersiapkan bahan pengumpulan dan pengelolaan data pegawai serta pelaksanaan pemutakhiran data PNSD di kabupaten; (12) Mempersiapkan bahan analisis penyajian data pegawai serta pelaksanaan penyimpanan dan pemeliharaan data kepegawaian secara elektronik; (13) Mengumpulkan bahan untuk koordinasi dengan Bagian Tata Usaha dalam rangka pembinaan dan pemeliharaan arsip pegawai serta meneliti secara berkala status arsip aktif dan non aktif sebagai bahan penataan sesuai tata kearsipan; (14) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (15) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

8) Sub bidang kompetensi

1. Sub Bidang Kompetensi dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi kompetensi pegawai.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Kompetensi menyelenggarakan fungsi: (1) Menyusun rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (2) Mempersiapkan data/bahan administrasi penyusunan rencana dan pengusulan pegawai yang akan mengikuti pendidikan dan latihan; (3) Mengumpul bahan dan data untuk proses administrasi tugas belajar dan izin belajar untuk mengikuti pendidikan

formal dan melakukan kerjasama dengan Perguruan Tinggi Negeri/Swasta; (4) Mengumpul bahan dan data untuk penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) dan *bezzeting* serta data lainnya dalam rangka pengembangan Pegawai Negeri Sipil; (5) Menyiapkan bahan koordinasi dengan Bagian Tata Usaha dalam rangka penataan dan pemeliharaan arsip pegawai serta melakukan pembenahan arsip aktif dan non aktif; (6) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (7) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

9) Bidang mutasi kepangkatan dan jabatan

1. Bidang mutasi kepangkatan dan jabatan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas pelaksanaan kebijakan dibidang mutasi kepangkatan dan jabatan, pengawasan, evaluasi dan monitoring pelaksanaan penyusunan mutasi kepangkatan dan jabatan serta mutasi pindah dan pensiun.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Mutasi Kepangkatan dan Jabatan menyelenggarakan fungsi:
 - (1) Menyusun rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya;
 - (2) Menyiapkan bahan, merumuskan kebijaksanaan teknis perencanaan dan penyusunan mutasi kepangkatan dan jabatan serta mutasi pindah dan pensiun;
 - (3) Menyiapkan bahan penyusunan rencana dan program penyusunan mutasi kepangkatan dan jabatan serta mutasi pindah dan pensiun;
 - (4) Menyiapkan bahan bimbingan dan pengendalian teknis perencanaan dan penyusunan mutasi kepangkatan dan jabatan;
 - (5) Menyiapkan bahan bimbingan dan

pengendalian teknis perencanaan dan penyusunan mutasi pindah dan pensiun;
(6) Melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan oleh atasan; (7) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

10) Sub bidang mutasi kepangkatan dan jabatan

1. Sub Bidang Mutasi Kepangkatan dan Jabatan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi mutasi kepangkatan dan jabatan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Mutasi Kepangkatan dan Jabatan menyelenggarakan fungsi:
(1) Menyusun rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (2) Melakukan analisis, pengusulan, pelaporan serta penyelesaian naskah keputusan kenaikan pangkat reguler; (3) Menyiapkan bahan administrasi penetapan CPNSD menjadi PNSD di lingkungan kabupaten; (4) Melakukan analisis, pengusulan, pelaporan serta penyelesaian naskah keputusan kenaikan pangkat anumerta dan pengabdian; (5) Melakukan analisis, pengusulan, pelaporan serta penyelesaian naskah keputusan kenaikan pangkat pegawai; (6) Menyiapkan bahan penetapan kenaikan pangkat PNSD kabupaten menjadi golongan ruang I/b s/d III/d; (7) Menyiapkan bahan penetapan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS kabupaten dalam dan dari jabatan struktural eselon II atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat, kecuali pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian sekda kabupaten; (8) Menyiapkan bahan

usulan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian sekda kabupaten; (9)Menyiapkan bahan usulan konsultasi pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian; (10) Menyiapkan bahan penetapan pemberhentian sementara dari jabatan negeri bagi semua PNSD di kabupaten; (11) Menyiapkan bahan pemberhentian sementara PNSD untuk golongan III/d ke bawah; (12)Menyiapkan bahan penetapan pemberhentian PNSD kabupaten gol/ruang III/d ke bawah dan pemberhentian sebagai CPNSD kabupaten; (13)Menyiapkan bahan analisis, pengusulan, pelaporan serta penyelesaian naskah keputusan mutasi lain-lain meliputi kenaikan gaji berkala, peninjauan masa kerja, izin, cuti; (14) Mengumpul bahan dalam rangka pembuatan buku kendali pegawai perunit organisasi serta melakukan penyempurnaan secara terus menerus yang disesuaikan dengan perkembangan mutasi kepangkatan pegawai; (15) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (16) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

11) Sub bidang mutasi pindah dan pensiun

1. Sub Bidang Mutasi Pindah dan Pensiun dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi mutasi pindah dan pensiun.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Mutasi Pindah dan Pensiun menyelenggarakan fungsi: (1) Penyusunan rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (2) Mengumpulkan bahan

penyusunan rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (3) Mempersiapkan bahan administrasi penetapan perpindahan PNSD yang akan pindah ke pemerintah daerah atau instansi lainnya; (4) Mempersiapkan bahan administrasi penetapan perpindahan PNSD antar unit kerja dalam lingkup satuan organisasi perangkat daerah kabupaten; (5) Mempersiapkan bahan analisis, pengusulan, pelaporan serta penyelesaian naskah keputusan pensiun; (6) Mempersiapkan bahan administrasi bagi pemberian uang tunggu dan uang duka tewas; (7) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (8) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

12) Bidang kinerja dan kesejahteraan

1. Bidang Kinerja dan Kesejahteraan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas pelaksanaan kebijakan dibidang kinerja dan kesejahteraan, pengawasan, evaluasi dan monitorong pelaksanaan kinerja dan kesejahteraan pegawai.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Kinerja dan Kesejahteraan menyelenggarakan fungsi sebagai:
 - (1) Menyusun rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya;
 - (2) Menyiapkan bahan untuk merumuskan kebijaksanaan teknis perencanaan dan pelaksanaan kinerja dan kesejahteraan pegawai;
 - (3) Menyiapkan bahan penyusunan rencana dan program pelaksanaan kinerja dan kesejahteraan pegawai;
 - (4) Menyiapkan bahan bimbingan dan pengendalian teknis

perencanaan dan pelaksanaan kinerja pegawai; (5) Menyiapkan bahan bimbingan dan pengendalian teknis perencanaan dan pelaksanaan kesejahteraan pegawai; (6) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (7) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

13) Sub bidang kinerja

1. Sub Bidang Kinerja dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi kinerja pegawai.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Kinerja menyelenggarakan fungsi: (1) Menyusun rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (2) Mengumpul bahan penyusunan rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (3) Melakukan analisis, pelaksanaan, pengadministrasian hasil penilaian prestasi pegawai; (4) Melakukan analisis, usulan dan menyelesaikan kedudukan hukum meliputi pengambilan sumpah atau janji PNS, Kartu Pegawai dan Sengketa Hukum Pegawai (5) Mengumpul bahan dan data untuk penetapan kedudukan hukum pegawai; (6) Mengumpul bahan dan data untuk pelaksanaan sosialisasi peraturan disiplin PNS dan peningkatan disiplin PNS; (7) Menyiapkan bahan bagi penyusunan data disiplin PNS; (8) Mengumpul bahan bagi pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja dan peningkatan disiplin pegawai; (9) Menyiapkan data/bahan dan penyelesaian administrasi izin cerai/kawin bagi Pegawai Negeri Sipil;

(10)Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan;

(11)Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

14) Sub bidang kesejahteraan

1. Sub Bidang Kesejahteraan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi kesejahteraan pegawai.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Kesejahteraan menyelenggarakan fungsi: (1) Menyusun rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (2) Mengumpul bahan penyusunan rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (3) Menyiapkan bahan petunjuk teknis dan pembinaan mental pegawai; (4) Melakukan pembinaan dan petunjuk teknis serta penyelenggaraan kesejahteraan materil pegawai dan keluarga; (5) Menyiapkan bahan administrasi dalam rangka melakukan kegiatan pembinaan kesejahteraan pegawai yang berhubungan dengan pemberian tanda jasa dan penghargaan Pegawai Negeri Sipil, Asuransi Pegawai Negeri Sipil, BAPERTARUM serta kesejahteraan lainnya; (6)Melakukan koordinasi dengan Koperasi Pegawai dan atau badan lain yang ditunjuk untuk pembinaan koperasi pegawai dalam penyediaan kebutuhan materil dan finansial termasuk pengadaan perumahan bagi pegawai; (7)Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (8)Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

15) Bidang pendidikan dan pelatihan

1. Bidang Pendidikan dan Pelatihan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas pelaksanaan kebijakan di bidang pendidikan latihan, pengawasan, evaluasi dan monitoring pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, dan kurikulum serta pendidikan dan pelatihan struktural, teknis dan fungsional.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan menyelenggarakan fungsi sebagai:
 - (1) Menyusun rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya;
 - (2) Menyiapkan bahan Merumuskan kebijaksanaan teknis perencanaan dan pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, dan kurikulum serta pendidikan dan pelatihan struktural, teknis dan fungsional;
 - (3) Menyusun rencana dan program pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, dan kurikulum serta pendidikan dan pelatihan struktural, teknis dan fungsional;
 - (4) Melakukan bimbingan dan pengendalian teknis perencanaan dan pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, dan kurikulum;
 - (5) Melakukan bimbingan dan pengendalian teknis perencanaan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan struktural, teknis dan fungsional;
 - (6) Melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan oleh atasan;
 - (7) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

16) Sub bidang analisis kebutuhan pendidikan, pelatihan dan kurikulum

1. Sub Bidang Analisis Kebutuhan Pendidikan, Pelatihan, dan Kurikulum dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan dan kurikulum.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Analisis Kebutuhan Pendidikan, Pelatihan, dan Kurikulum menyelenggarakan fungsi: (1) Menyusun rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (2) Mengumpul bahan penyusunan rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (3) Melakukan analisis kebutuhan diklat, kompetensi aparatur dan disain instruksional kediklatan; (4) Melakukan seleksi akademis peserta pendidikan dan pelatihan setelah dianalisis, administrasi persyaratan calon; (5) Menyiapkan bahan proses standarisasi dan akreditasi kediklatan sesuai peraturan perundangan yang berlaku sebagai bahan pembinaan karier pegawai; (6) Menyusun kurikulum, silabus, tenaga pengajar dan kualifikasi tenaga pengajar dan calon peserta diklat; (7) Menyelenggarakan kegiatan analisis kompetensi jabatan struktural dan kader pejabat daerah; (8) Melaksanakan kegiatan pendayagunaan alumni diklat; (9) Melakukan kerja sama dengan unit kerja, perangkat daerah, perguruan tinggi negeri/swasta, Lembaga Swadaya Masyarakat, penyelenggaraan kediklatan dan pengembangan program kediklatan baik dalam dan luar negeri bagi

pengembangan kediklatan; (10) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (11) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

17) Sub bidang pendidikan dan pelatihan struktural teknis dan fungsional

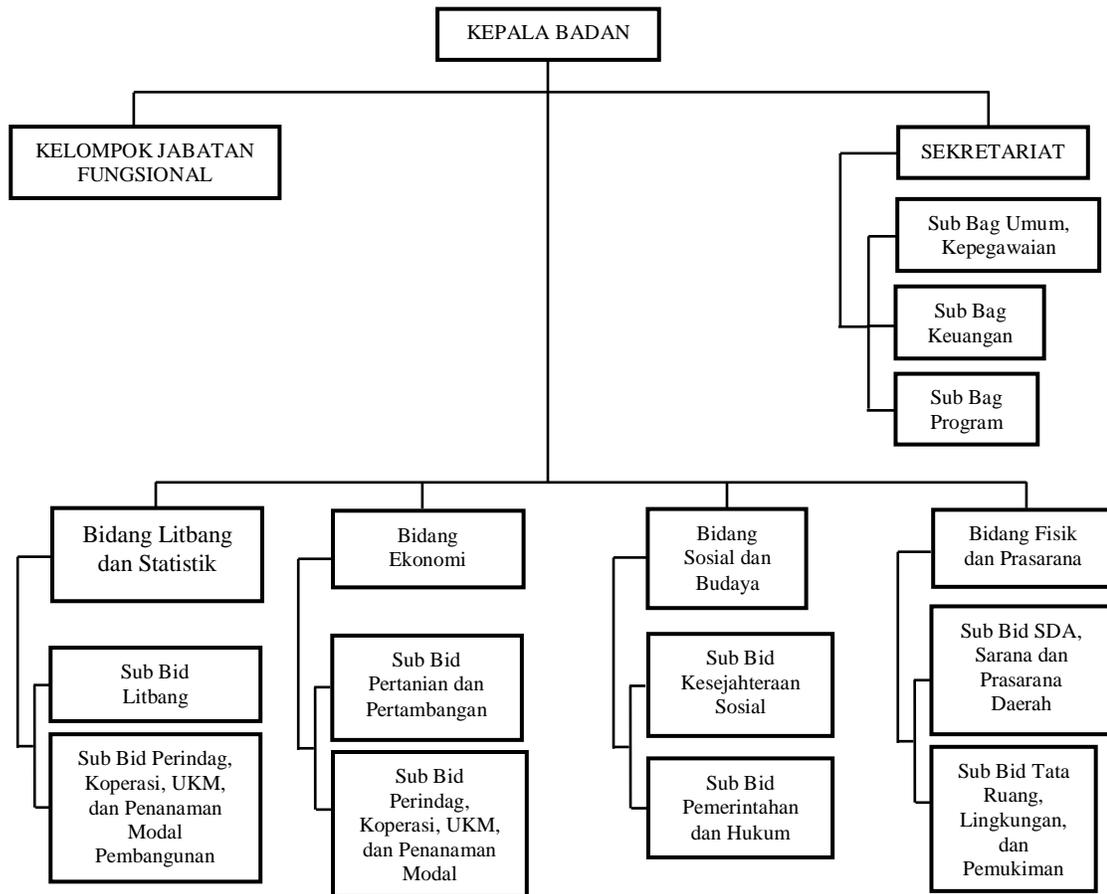
1. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural Teknis dan Fungsional dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi pendidikan dan pelatihan struktural, teknis dan fungsional.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural Teknis dan Fungsional menyelenggarakan fungsi: (1) Menyusun rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (2) Mengumpul bahan penyusunan rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (3) Menyusun rencana penyelenggaraan pendidikan struktural, teknis dan fungsional; (4) Menyiapkan bahan penyusunan kurikulum, silabus, tenaga pengajar dan kualifikasi, tenaga pengajar dan calon peserta diklat; (5) Menyelenggarakan kegiatan dan praktek pendidikan struktural, teknis dan fungsional; (6) Mengumpul dan mengolah bahan dan data pembinaan tenaga dan peserta pendidikan struktural, teknis dan fungsional; (7) Melakukan kegiatan pendayagunaan alumni pendidikan struktural, teknis dan fungsional; (8) Melakukan evaluasi hasil pendidikan kepemimpinan, tenaga pengajar dan sarana/prasarana; (9) Melaksanakan tugas

kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (10) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

2. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA)

a. Struktur organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Takalar No. 12 Tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja dinas daerah Kabupaten Takalar, maka susunan organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah terdiri atas: (1) Kepala Badan, (2) Sekretariat yang terdiri atas: (a) sub bagian umum dan kepegawaian, (b) Sub bagian keuangan, dan (c) Sub bagian program, (3) Bidang Litbang dan Statistik, terdiri atas: (a) Sub bidang Litbang, dan (b) Sub bidang statistik, monitoring dan evaluasi kinerja pembangunan, (4) Bidang Ekonomi, terdiri atas: (a) Sub bidang Pertanian dan Pertambangan, dan (b) Sub bidang Perindag, Koperasi, UKM, dan Penanaman Modal Pembangunan; (5) Bidang Sosial dan Budaya, terdiri atas: (a) Sub bidang Kesejahteraan Sosial, (b) Sub bidang Pemerintahan dan Hukum; (6) Bidang Fisik dan Prasarana, terdiri atas: (a) Sub bidang SDA, Sarana dan Prasarana Daerah, (b) Sub bidang Tata Ruang, Lingkungan, dan Pemukiman. Struktur organisasi BAPPEDA Kabupaten Takalar digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2. Struktur Organisasi BAPPEDA Kabupaten Takalar

b. Tugas pokok dan fungsi

Adapun uraian tugas pokok dan fungsi serta kewenangan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai berdasarkan jabatan yang diembannya dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Kepala badan

1. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang mempunyai tugas melaksanakan urusan di bidang perencanaan pembangunan berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan.

2. Untuk mempunyai tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah mempunyai fungsi:
 - (1) Merumuskan kebijakan teknis di bidang perencanaan pembangunan;
 - (2) Melaksanakan koordinasi dalam penyusunan perencanaan pembangunan;
 - (3) Melaksanakan pembinaan dalam pelaksanaan tugas di bidang perencanaan pembangunan daerah;
 - (4) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pembangunan daerah;
 - (5) Melaksanakan evaluasi dan monitoring pelaksanaan tugas perencanaan pembangunan;
 - (6) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati;
 - (7) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

2) Sekretariat

1. Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang mempunyai tugas pemberian layanan teknis dan administrasi umum, keuangan, kepegawaian, perlengkapan, pembinaan organisasi dan tata laksana, koordinasi, dan pengendalian, serta pengawasan pelaksanaan program dan kegiatan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Sekretaris mempunyai fungsi:
 - (1) Menyusun rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya;
 - (2) Memberikan pertimbangan teknis administratif kepada atasan tentang penyelenggaraan, pembinaan, pengendalian dan pengawasan program dan kegiatan bidang litbang dan statistik, bidang ekonomi, bidang

sosial budaya dan bidang fisik dan prasarana daerah; (3) Menyiapkan bahan perumusan kebijakan bidang litbang dan statistik, bidang ekonomi, bidang sosial budaya dan bidang fisik dan prasarana daerah; (4) Menyusun rancangan kebijakan teknis administratif penyelenggaraan bidang litbang dan statistik, bidang ekonomi, bidang sosial budaya dan bidang fisik dan prasarana daerah; (6) Melaksanakan kebijakan teknis administratif bidang litbang dan statistik, bidang ekonomi, bidang sosial budaya dan bidang fisik dan prasarana daerah; (7) Melakukan pembinaan kegiatan administrasi umum dan perlengkapan, program dan keuangan, dan kepegawaian lingkup Badan Perencanaan Pembangunan Daerah; (8) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya sesuai dengan tingkat tugas; (9) Menyusun laporan pelaksanaan tugas.

3) Sub bagian umum dan kepegawaian

1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas Melaksanakan urusan ketatausahaan Dinas yang meliputi: surat-menyurat, kearsipan, penggandaan, ekspedisi, administrasi perjalanan dinas, perlengkapan, pemeliharaan, dan urusan rumah tangga, serta urusan administrasi kepegawaian Badan perencanaan pembangunan daerah.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kegiatan sesuai bidang tugasnya; (2) Mendistribusikan tugas-tugas tertentu

dan memberikan petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan;

(3) Melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan; (4) Menyusun konsep surat, koreksi dan paraf naskah dinas;

(5) Menyusun rencana dan pelaksanaan urusan administrasi persuratan: pengelolaan surat masuk-keluar, kearsipan, penggandaan, dan ekspedisi;

(6) Memberikan layanan informasi dan komunikasi, serta keprotokoleran;

(7) Melaksanakan urusan kerumahtanggaan dan perlengkapan: kebersihan, keamanan kantor, pengadaan barang kebutuhan dinas, pendistribusian, dan inventarisasi, verifikasi kondisi barang inventaris, mengajukan usul pengadaan, pemeliharaan, dan atau penghapusan barang milik negara; (8) Melaksanakan urusan administrasi kepegawaian: usul mutasi, kenaikan pangkat, pensiun, pemberhentian, izin belajar, Karpeg, Kartu Askes, kenaikan gaji berkala, cuti, absensi pegawai; (9) Menyusun rencana formasi, pemetaan kondisi pegawai, dan pembinaan karir pegawai; (10) Menyiapkan bahan pembinaan aparatur, peningkatan disiplin, dan pemberian penghargaan pegawai; (11) Melakukan analisis kebutuhan pengembangan SDM aparatur; (12) Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka meningkatkan kualitas SDM Aparatur melalui program pendidikan dan latihan; (13) Mengumpul bahan peraturan perundang-undangan; (14) Menyiapkan bahan rencana pengembangan dan penerapan sistem informasi kepegawaian (SIMPEG); (15) Melaksanakan pengelolaan dan pengembangan kapasitas perpustakaan;

(16) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan;

(17) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

4) Sub bagian keuangan

1. Sub Bagian Keuangan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pengelolaan administrasi keuangan, meliputi Menyusun anggaran, penggunaan anggaran, pembukuan, dan pertanggungjawaban, serta pelaporan keuangan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bagian Keuangan mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Melakukan pendistribusian tugas kepada bawahan dan memberikan petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar; (3) Melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan; (4) Menyusun konsep surat, koreksi dan paraf naskah dinas; (5) Melakukan inventarisasi sumber-sumber pendapatan dan penerimaan; (6) Melakukan pencatatan terhadap pungutan dan pelaporan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam lingkup instansi; (7) Menyusun rencana anggaran pelaksanaans program dan kegiatan; (8) Menyusun realisasi perhitungan anggaran; (9) Melaksanakan verifikasi pertanggungjawaban keuangan; (10) Melaksanakan evaluasi, melaksanakan tugas-tugas perbendaharaan; (11) Melaksanakan klarifikasi dan tidaklanjut laporan hasil pemeriksaan fungsional (LHP) yang terkait

dengan urusan keuangan; (12) Merencanakan dan melaksanakan pengelolaan keuangan; (13) Melaksanakan pengendalian dan monitoring pengelolaan keuangan; (14) Melaksanakan bimbingan teknis pengelolaan administrasi keuangan; (15) Melakukan koordinasi dengan unit kerja dalam pengelolaan keuangan; (16) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (17) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

5) Sub bagian program

1. Sub Bagian Program dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas melaksanakan urusan data dan informasi, menyusun rencana kerja dan monitoring, serta evaluasi dan penyusunan laporan kinerja.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bagian Program mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Melakukan pendistribusian tugas dan memberikan petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan; (3) Melaksanakan evaluasi dan monitoring pelaksanaan tugas bawahan; (4) Menyusun konsep surat, koreksi dan paraf naskah dinas; (5) Menyusun rencana, pengelolaan data dan informasi: menyusun instrumen, mengumpul, pengolahan, analisis, dan penyajian data dan informasi perencanaan pembangunan daerah; (6) Melaksanakan koordinasi dalam pelaksanaan tugas dengan instansi terkait; (7) Melaksanakan koordinasi penganggaran program kerja; (8) Menyiapkan bahan rapat kerja, rapat koordinasi, dan pembahasan program badan

perencanaan pembangunan daerah; (9) Melaksanakan bimbingan teknis penyusunan program kerja dan penganggaran; (10) Verifikasi usulan program dan kegiatan yang diusulkan tiap unit kerja; (11) Menyusun laporan hasil monitoring dan evaluasi perkembangan pelaksanaan program dan kegiatan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah; (12) Menyusun rancangan program kerja untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, serta rencana strategis Badan Perencanaan Pembangunan Daerah; (13) Melaksanakan tindak lanjut temuan dari kegiatan monitoring pelaksanaan program dan kegiatan; (14) Menyiapkan bahan dan koordinasi penyusunan Rencana Strategis Badan perencanaan pembangunan daerah; (15) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (16) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

6) Bidang penelitian dan pengembangan dan statistik

1. Bidang Penelitian dan Pengembangan dan Statistik dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas melaksanakan dan mengoordinasikan perencanaan di bidang penelitian dan pengembangan kebijakan serta statistik daerah.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan dan Statistik mempunyai fungsi:
 - (1) Menyusun rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya;
 - (2) Menyiapkan bahan perumusan kebijaksanaan teknis pelaksanaan penelitian

dan pengembangan dan statistik daerah untuk kepentingan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan; (3) Melaksanakan bimbingan dan pengendalian pendokumentasian hasil penelitian dan pengembangan dan statistik; (4)Menyiapkan bahan penyusunan anggaran pokok dan perubahan anggaran pendapatan dan belanja daerah; (5) Menyiapkan bahan penyusunan data dan informasi hasil pembangunan; (6) Melaksanakan analisis dan penilaian bahan dan laporan termasuk laporan berbagai instansi/unit kerja mengenai pelaksanaan pembangunan; (7) Melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan oleh atasan; (8) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

7) Sub bidang penelitian dan pengembangan

1. Sub Bidang Penelitian dan Pengembangan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas menyiapkan bahan, mengoordinasikan, mengolah dan menganalisis program kajian dan Penelitian dan Pengembangan untuk pembangunan daerah.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Penelitian dan Pengembangan mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (2) Menyiapkan bahan pelaksanaan penelitian kebijakan dan pengembangan teknologi daerah dalam rangka penyusunan kebijakan teknis perencanaan pembangunan; (3)Menyiapkan bahan penyusunan rencana dan perubahan APBD Kabupaten Takalar; (4) Melaksanakan bimbingan teknis dan implementasi hasil-hasil

penelitian kebijakan; (5) Menyiapkan dokumentasi terhadap seluruh hasil-hasil penelitian dan pengembangan yang dapat dijadikan rujukan penyusunan kebijakan teknis perencanaan/kebijakan pembangunan daerah; (6) Menyiapkan bahan penyusunan rencana kerja pemerintah daerah Kabupaten Takalar; (7) Menyiapkan bahan dan data bagi kebutuhan penelitian dan pengembangan di bidang kebijakan, ekonomi dan sosial budaya serta bidang fisik dan prasarana; (8) Menyiapkan bahan dalam kegiatan kerjasama dengan lembaga-lembaga Perguruan Tinggi, LSM; (9) Menghimpun hasil penelitian terapan dari berbagai sumber; (10) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (11) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

8) Sub bidang statistik, monitoring dan evaluasi kinerja pembangunan

1. Sub Bidang Statistik, Monitoring dan Evaluasi Kinerja Pembangunan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas menyusun dan menyiapkan bahan laporan, mengolah, menganalisis dan menyajikan data perencanaan, pengembangan sistem informasi perencanaan, menyusun laporan pelaksanaan pengumpulan data realisasi program-program pembangunan, monitoring, menyusun laporan Evaluasi Kinerja Pembangunan berkala semester/tahunan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Statistik, Monitoring dan Evaluasi Kinerja Pembangunan mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya;

(2)Menyiapkan bahan penyelenggaraan kerjasama antar lembaga untuk mengembangkan statistik skala kabupaten; (3) Menyiapkan bahan pelaksanaan pengawasan, monitoring, evaluasi penyelenggaraan statistik skala kabupaten; (4) Memberikan fasilitasi dan pembinaan penyelenggaraan statistik skala kabupaten; (5) Menyiapkan bahan pemberian dukungan penyelenggaraan statistik dasar skala kabupaten; (6) Memberikan dukungan penyelenggaraan survei antar sensus skala kabupaten; (7) Memberikan dukungan survei berskala nasional di tingkat kabupaten di bidang ekonomi dan kesejahteraan rakyat; (8) Memberikan dukungan pelaksanaan survei sosial dan ekonomi; (9) Melakukan pengumpulan data program/proyek menurut sektor pembangunan; (10) Mengumpulkan bahan dan menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) unit kerja dalam lingkup Bappeda, dan menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas Bupati; (11) Melaksanakan koordinasi pelaksanaan program/proyek setiap bulan, semester dan tahunan; (12) Melaksanakan pengelolaan data dan informasi pembangunan daerah skala kabupaten; (13) Menyiapkan bahan penetapan petunjuk pelaksanaan perencanaan dan pengendalian pembangunan daerah pada skala kabupaten; (14) Menyiapkan bahan pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah kabupaten; (15) Menyiapkan bahan penetapan pedoman dan standar perencanaan pembangunan daerah kecamatan/desa; (16) Melaksanakan Standar Pelayanan Minimal (SPM)

kabupaten; (17) Menyiapkan bahan pelaksanaan kerjasama pembangunan antar daerah kabupaten dan antara daerah kabupaten dengan swasta, dalam dan luar negeri; (18) Melakukan koordinasi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pembangunan daerah skala kabupaten; (19) Melaksanakan konsultasi perencanaan dan pengendalian pembangunan daerah skala kabupaten; (20) Menyiapkan bahan kerjasama pembangunan antar daerah dan antara daerah dengan swasta, dalam dan luar negeri skala kabupaten; (21) Melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembangunan daerah skala kabupaten; (22) Menyiapkan bahan penetapan petunjuk teknis pembangunan skala kecamatan/desa; (23) Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pembangunan daerah skala kabupaten; (24) Melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kerjasama pembangunan antar kecamatan/desa dan antara kecamatan/desa dengan swasta, dalam dan luar negeri skala kabupaten; (25) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (26) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

9) Bidang ekonomi

1. Bidang Ekonomi dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas mengkoordinasikan kegiatan perencanaan pembangunan pertanian, pertambangan, energi, industri, perdagangan, pariwisata dan penanaman modal daerah.

2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Ekonomi mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Menyiapkan bahan perumusan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) di bidang Pertanian, Pertambangan, Energi, Industri, Perdagangan dan Pariwisata dan penanaman modal daerah; (3) Menyusun perencanaan pembangunan pertanian, pertambangan, energi, industri, perdagangan dan pariwisata, penanaman modal daerah; (4) Melaksanakan kordinasi rencana pembangunan Pertanian, Pertambangan, Energi, Industri, Perdagangan, Pariwisata, dan Kelembagaan Ekonomi yang disusun oleh dinas-dinas, badan-badan, satuan-satuan organisasi lain dalam lingkup Pemerintah Daerah, instansi-instansi pemerintah, dan Kabupaten yang berada dalam wilayah Takalar; (5)Melakukan inventarisasi permasalahan di bidang ekonomi serta merumuskan langkah-langkah kebijaksanaan pemecahannya; (6)Melaksanakan koordinasi penyusunan Program Tahunan di bidang ekonomi yang meliputi Pertanian, Pertambangan, Energi, Industri, Perdagangan, Pariwisata dan Kelembagaan Ekonomi dalam rangka melaksanakan pembangunan daerah, dan pengusulan program/proyek kepada Pemerintah untuk dimasukkan ke dalam Program Tahunan Nasional;

(7)Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan;

(8)Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

10) Sub bidang pertanian dan pertambangan

1. Sub Bidang Pertanian dan Pertambangan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas menyusun rencana, menyiapkan bahan, mengolah dan menganalisis program-program pembangunan bidang pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan, kelautan dan perikanan, pertambangan dan energi.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Pertanian dan Pertambangan mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (2) Menyusun program pembangunan di bidang bidang pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan, kelautan dan perikanan, pertambangan dan energi; (3) Melakukan pengolahan dan analisis program-program pembangunan untuk penyusunan perencanaan pembangunan bidang bidang pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan, kelautana dan perikanan, pertambangan dan energi; (4)Melaksanakan program pembangunan bidang bidang pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan, kelautana dan perikanan, pertambangan dan energi; (5) Melakukan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang timbul dan merumuskan langkah-langkah pemecahannya; (6) Melaksanakan evaluasi pelaksanaan program agar hasil yang dicapai sesuai sasaran yang

telah ditentukan; (7) Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka penyusunan perencanaan pembangunan di bidang pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan, kelautan dan perikanan, pertambangan dan energi; (8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (9) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

11) Sub bidang perindustrian, perdagangan, koperasi, UKM, dan penanaman modal

1. Sub Bidang Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, UKM dan Penanaman Modal dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas menyusun rencana, menyiapkan bahan, mengolah dan menganalisis program-program pembangunan bidang industri, perdagangan, koperasi dan UKM, pariwisata, dan penanaman modal daerah, perbankan dan lembaga keuangan lainnya.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, UKM dan Penanaman Modal mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya; (2) Menyusun program pembangunan di bidang industri, perdagangan, koperasi dan UKM, pariwisata, dan penanaman modal daerah, perbankan dan lembaga keuangan lainnya; (3) Melakukan pengolahan dan analisis program-program pembangunan untuk penyusunan perencanaan pembangunan bidang industri, perdagangan, koperasi dan UKM, pariwisata, dan penanaman modal daerah, perbankan dan lembaga keuangan lainnya;

(4) Melaksanakan program pembangunan bidang industri, perdagangan, koperasi dan UKM, pariwisata, dan penanaman modal daerah, perbankan dan lembaga keuangan lainnya; (5) Melakukan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang timbul dan merumuskan langkah-langkah pemecahannya; (6) Melakukan evaluasi pelaksanaan program agar hasil yang dicapai sesuai sasaran yang telah ditentukan; (7) Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka penyusunan perencanaan pembangunan di bidang industri, perdagangan, koperasi dan UKM, pariwisata, dan penanaman modal daerah, perbankan dan lembaga keuangan lainnya; (8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (9) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

12) Bidang sosial budaya

1. Bidang Sosial Budaya dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas melakukan dan mengoordinasikan kegiatan perencanaan pembangunan Kesejahteraan rakyat, pengembangan kualitas SDM, pemerintahan, hukum dan kelembagaan masyarakat.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Sosial Budaya mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Menyiapkan bahan perumusan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) di bidang

pembangunan kesejahteraan rakyat, pengembangan kualitas SDM, pemerintahan, hukum dan pengembangan kelembagaan masyarakat; (3) Melaksanakan kegiatan perencanaan pembangunan kesejahteraan rakyat dan pengembangan kualitas SDM, pemerintahan, hukum dan pengembangan kelembagaan masyarakat; (4) Mengoordinasikan dan memadukan rencana pembangunan Kesejahteraan rakyat dan pengembangan kualitas SDM, pemerintahan, hukum dan pengembangan kelembagaan masyarakat; (5) Melakukan inventarisasi permasalahan di bidang sosial yang meliputi kesejahteraan rakyat dan pengembangan kualitas SDM, pemerintahan, hukum dan pengembangan kelembagaan masyarakat; (6) Melaksanakan koordinasi penyusunan program tahunan di bidang sosial yang meliputi kesejahteraan rakyat dan pengembangan kualitas SDM, pemerintahan, hukum dan pengembangan kelembagaan masyarakat; (7) Melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan oleh Atasan; (8) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

13) Sub bidang kesejahteraan sosial

1. Sub Bidang Kesejahteraan Sosial dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas menyusun rencana, menyiapkan bahan, mengolah dan menganalisis program-program pembangunan bidang kesehatan, pendidikan, pemuda dan olah raga, pelayanan sosial, agama, seni dan budaya.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Kesejahteraan Sosial mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana

kegiatan Sub Bidang Kesejahteraan Rakyat; (2) Menyusun program pembangunan di bidang kesehatan, pendidikan, pemuda dan olah raga, pelayanan sosial, agama, seni dan budaya; (3) Mengolah dan menganalisis program-program pembangunan untuk penyusunan perencanaan pembangunan bidang kesehatan, pendidikan, pemuda dan olah raga, pelayanan sosial, agama, seni dan budaya; (4) Melakukan monitoring pelaksanaan program pembangunan bidang kesehatan, pendidikan, pemuda dan olah raga, pelayanan sosial, agama, seni dan budaya; (5) Melakukan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang timbul dan merumuskan langkah-langkah pemecahannya kesehatan, pendidikan, pemuda dan olah raga, pelayanan sosial, agama, seni dan budaya; (6) Melakukan evaluasi pelaksanaan program agar hasil yang dicapai sesuai sasaran yang telah ditentukan; (7) Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka penyusunan perencanaan pembangunan di bidang kesehatan, pendidikan, pemuda dan olah raga, pelayanan sosial, agama, seni dan budaya; (8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (9) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

14) Sub bidang pemerintahan dan hukum

1. Sub Bidang Pemerintahan dan Hukum dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas menyusun rencana, menyiapkan bahan, mengolah dan menganalisis program-program pembangunan bidang

pemerintahan umum, pemerintahan desa dan kelurahan, hukum dan perundang-undangan.

2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Pemerintahan dan Hukum mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Pemerintahan dan Hukum; (2) Menyusun program pembangunan di bidang pemerintahan umum, pemerintahan desa dan kelurahan, hukum dan perundang-undangan; (3) Mengolah dan menganalisis program-program pembangunan untuk penyusunan perencanaan pembangunan bidang pemerintahan umum, pemerintahan desa dan kelurahan, hukum dan perundang-undangan; (4) Melakukan monitoring pelaksanaan program pembangunan bidang pemerintahan umum, pemerintahan desa dan kelurahan, hukum dan perundang-undangan; (5) Melakukan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang timbul dan merumuskan langkah-langkah pemecahannya pemerintahan umum, pemerintahan desa dan kelurahan, hukum dan perundang-undangan; (6) Melaksanakan evaluasi pelaksanaan program agar hasil yang dicapai sesuai sasaran yang telah ditentukan; (7) Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka penyusunan perencanaan pembangunan di bidang pemerintahan umum, pemerintahan desa dan kelurahan, hukum dan perundang-undangan; (8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (9) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

15) Bidang fisik dan prasarana daerah

1. Bidang Fisik dan Prasarana Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas melaksanakan dan mengoordinasikan perencanaan pembangunan di bidang sarana, prasarana daerah, tata ruang, Lingkungan hidup dan permukiman.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Fisik dan Prasarana Daerah mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Menyiapkan bahan perumusan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) di bidang sarana, prasarana lingkungan, permukiman, tata ruang dan lingkungan hidup serta prasarana dan sarana perhubungan; (3) Melakukan penyusunan rencana dan program pengoordinasian rencana pembangunan di bidang prasarana lingkungan, permukiman, tata ruang, serta prasarana dan sarana perhubungan; (4) Melakukan bimbingan dan pengendalian pelaksanaan inventarisasi permasalahan di bidang prasarana lingkungan, permukiman, tata ruang, serta prasarana dan sarana perhubungan; (5) Melaksanakan bimbingan dan pengendalian pelaksanaan pembangunan di bidang prasarana lingkungan, permukiman, tata ruang, serta prasarana dan sarana perhubungan dalam rangka pelaksanaan rencana kerja pemerintah daerah yang diusulkan kepada pemerintah provinsi atau ke pemerintah pusat untuk dimasukkan ke dalam

rencana pemerintah daerah; (6) Melaksanakan tugas kedinasan yang diberikan oleh atasan; (7) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

16) Sub bidang SDA, sarana dan prasarana daerah

1. Sub Bidang SDA, Sarana dan Prasarana Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas menyusun rencana, menyiapkan bahan, mengolah dan menganalisis program-program pembangunan bidang sumber daya alam, kelautan dan perikanan, sarana dan prasarana daerah.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang SDA, Sarana dan Prasarana Daerah mempunyai fungsi: (1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang SDA, Sarana dan Prasarana Daerah; (2) Menyusun program pembangunan di bidang sumber daya alam, kelautan dan perikanan, sarana dan prasarana daerah; (3) Mengolah dan menganalisis program-program pembangunan untuk penyusunan perencanaan pembangunan bidang sumber daya alam, kelautan dan perikanan, sarana dan prasarana daerah; (4) Melaksanakan monitoring Pelaksanaan program pembangunan bidang sumber daya alam, kelautan dan perikanan, sarana dan prasarana daerah; (5) Melakukan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang timbul dan merumuskan langkah-langkah pemecahannya; (6) Melaksanakan evaluasi pelaksanaan program bidang sumber daya alam, kelautan dan perikanan, sarana dan prasarana daerah; (7) Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka penyusunan rencana

pembangunan di bidang sumber daya alam, kelautan dan perikanan, sarana dan prasarana daerah; (8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (9) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

17) Sub bidang tata ruang, lingkungan dan pemukiman

1. Sub Bidang Tata Ruang, Lingkungan dan Permukiman dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bidang yang mempunyai tugas menyusun rencana, menyiapkan bahan, mengolah dan menganalisis program-program pembangunan bidang tata ruang, lingkungan dan perumahan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bidang Tata Ruang, Lingkungan dan Permukiman mempunyai fungsi:
 - (1) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Tata Ruang, Lingkungan dan Perumahan;
 - (2) Menyusun program pembangunan di bidang tata ruang, lingkungan dan perumahan;
 - (3) Mengolah dan menganalisis program-program pembangunan untuk penyusunan perencanaan pembangunan bidang tata ruang, lingkungan dan perumahan;
 - (4) Melaksanakan monitoring pelaksanaan program pembangunan bidang tata ruang, lingkungan dan perumahan;
 - (5) Melakukan inventarisasi permasalahan-permasalahan yang timbul dan merumuskan langkah-langkah pemecahannya;
 - (6) Penyusun bahan evaluasi pelaksanaan program agar hasil yang dicapai sesuai sasaran yang telah ditentukan;
 - (7) Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka penyusunan perencanaan pembangunan di bidang tata ruang, lingkungan dan

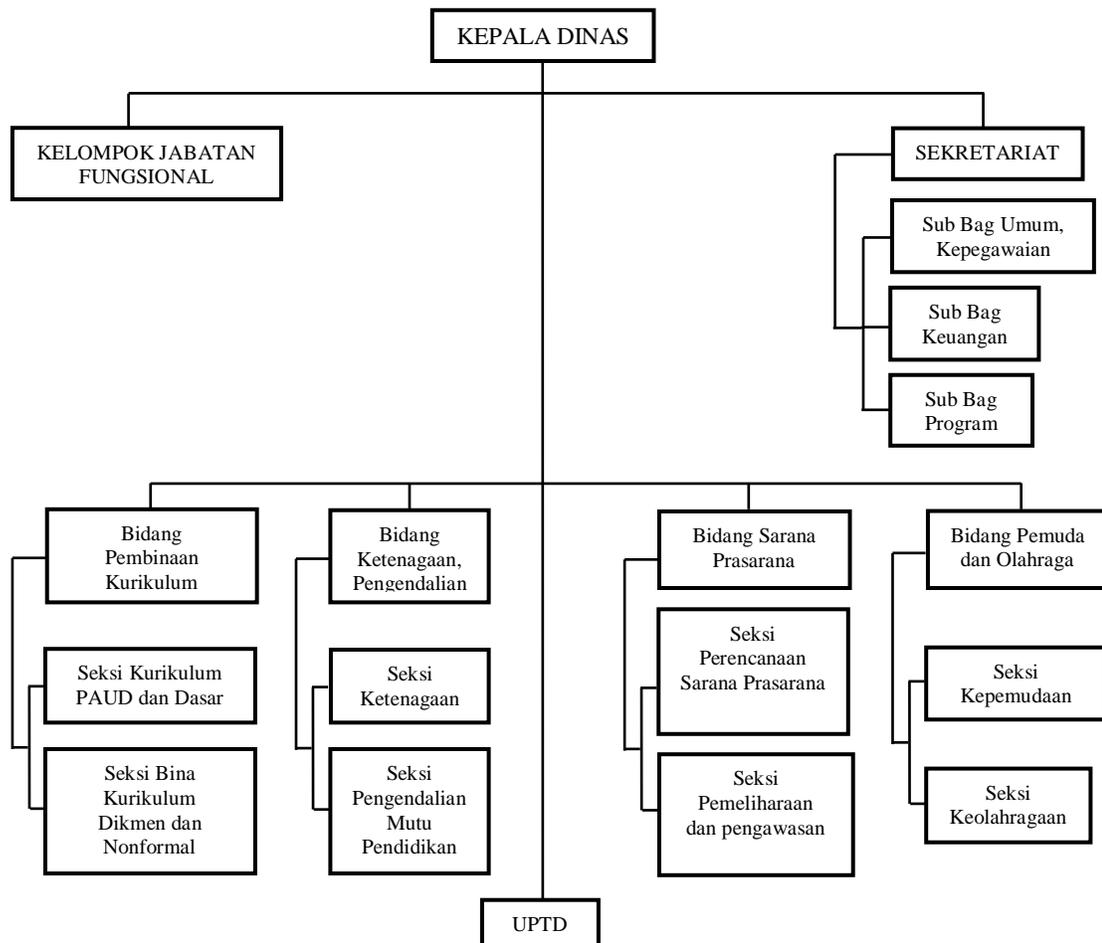
perumahan; (8) Menetapkan petunjuk pelaksanaan pengelolaan kawasan dan lingkungan perkotaan skala kabupaten; (9) Menetapkan petunjuk pelaksanaan manajemen dan kelembagaan pengembangan wilayah dan kawasan skala kabupaten; (10) Menetapkan petunjuk, pedoman dan standar pelaksanaan pengelolaan kawasan dan lingkungan perkotaan skala kabupaten; (11) Melaksanakan petunjuk keserasian pengembangan perkotaan dan kawasan perdesaan skala kabupaten; (12) Menetapkan petunjuk pelaksanaan manajemen dan kelembagaan pengembangan wilayah dan kawasan skala kabupaten; (13) Melaksanakan pedoman dan standar pelayanan perkotaan skala kabupaten; (14) Menetapkan petunjuk, standar dan standar pelaksanaan pengembangan pembangunan perwilayahan skala kabupaten; (15) Melaksanakan pengembangan wilayah tertinggal, perbatasan, pesisir dan pulau-pulau kecil skala kabupaten; (16) Melaksanakan pengembangan kawasan prioritas, cepat tumbuh dan andalan skala kabupaten.

3. Dinas pendidikan, pemuda dan olah raga (DISDIKPORA)

a. Struktur organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Takalar No. 12 Tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja dinas daerah Kabupaten Takalar, maka susunan organisasi Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga terdiri atas: (1) Kepala Dinas; (2) Sekretariat terdiri atas: (a) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, (b) Sub Bagian Keuangan, dan (c) Sub Bagian Program; (3) Bidang Pembinaan Kurikulum terdiri

atas: (a) Seksi Kurikulum Pendidikan Anak Usia Dini dan Dasar, (b) Seksi Bina Kurikulum Pendidikan Menengah dan Nonformal; (4) Bidang Ketenagaan dan Pengendalian Mutu terdiri atas: (a) Seksi Ketenagaan, dan (b) Seksi Pengendalian Mutu Pendidikan. (5) Bidang Sarana, Prasarana terdiri atas: (a) Seksi Perencanaan Sarana dan Prasarana, dan (b) Seksi Pemeliharaan dan pengawasan; (6) Bidang Pemuda dan Olahraga terdiri atas: (a) Seksi Kepemudaan, dan (b) Seksi Keolahragaan; (7) UPTD. Struktur organisasi Disdikpora sebagai berikut.



Gambar 4.3. Struktur Organisasi Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Takalar.

b. Tugas pokok dan fungsi

1) Kepala dinas

1. Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang mempunyai tugas melaksanakan urusan di bidang pendidikan olahraga dan pemuda berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan.
2. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan olahraga mempunyai fungsi:
(1) Perumusan kebijakan teknik di bidang pendidikan, olahraga dan pemuda meliputi pembinaan kurikulum, ketenagaan dan pengendalian mutu pendidikan, sarana dan prasarana, pemuda dan olahraga; (2) Penyelenggaraan urusan di bidang pendidikan, olahraga dan pemuda meliputi pembinaan kurikulum, ketenagaan dan pengendalian mutu pendidikan, sarana dan prasarana, pemuda dan olahraga; (3) Pengorganisasian pelaksanaan urusan di bidang pendidikan, olahraga dan pemuda meliputi pembinaan kurikulum, ketenagaan dan pengendalian mutu pendidikan, sarana dan Prasarana, pemuda dan olahraga; (4) Pengawasan dan pengendalian pelaksanaan urusan di bidang pendidikan, olahraga dan pemuda meliputi pembinaan kurikulum, ketenagaan dan pengendalian mutu pendidikan, sarana dan prasarana, pemuda dan olahraga; (5) Pelaksanakan evaluasi dan monitoring di bidang pendidikan, olahraga dan pemuda meliputi pembinaan kurikulum, ketenagaan dan pengendalian mutu pendidikan sarana dan prasarana, pemuda dan olahraga;

(6) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan, olahraga dan pemuda meliputi pembinaan kurikulum, ketenagaan dan pengendalian mutu pendidikan sarana dan prasarana, pemuda dan olahraga; (7) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (8) Penyusunan laporan pelaksanaan tugas.

2) Sekretariat

1. Sekretariat dipimpin oleh seorang sekretaris yang mempunyai tugas pemberian layanan dan administrasi umum, keuangan, kepegawaian, perlengkapan pembinaan organisasi dan tata laksana, koordinasi dan pengendalian, serta pengawasan pelaksanaan program dan kegiatan Dinas Pendidikan Nasional, Pemuda dan Olahraga.
2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat 1, Sekretaris mempunyai fungsi: (1) Penyusunan rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Pemberian pertimbangan teknis administratif kepada atasan tentang penyelenggaraan, pembinaan dan pengawasan program dan kegiatan bidang Pendidikan Nasional, Pemuda dan Olahraga; (3) Penyiapan bahan perumusan kebijakan bidang Pendidikan Nasional, Pemuda dan Olahraga; (4) Penyusunan rancangan kebijakan teknis administratif penyelenggaraan bidang Pendidikan Nasional, Pemuda dan Olahraga; (5) Pelaksanaan kebijakan teknis administratif penyelenggaraan bidang Pendidikan Nasional, Pemuda dan Olahraga; (6) Pembinaan kegiatan

administrasi umum dan perlengkapan, program dan keuangan dan kepegawaian lingkup bidang Pendidikan Nasional, Pemuda dan Olahraga;

(7) Pelaksanaan tugas kedinasan lainnya sesuai dengan tingkat tugas;

(8) Penyusunan laporan pelaksanaan tugas.

3) Sub bagian umum dan kepegawaian

1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pelaksanaan urusan ketatausahaan Dinas yang meliputi: surat-menyurat, kearsipan penggandaan, ekspedisi, administrasi perjalanan dinas, perlengkapan, pemeliharaan, dan urusan rumah tangga, serta urusan administrasi kepegawaian Dinas Pendidikan Nasional, Pemuda dan olahraga.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat 1, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai fungsi: (1) Penyusunan rencana kegiatan sesuai bidang tugasnya; (2) Pendistribusian tugas-tugas tertentu dan pemberian petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan; (3) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan; (4) Penyusunan konsep surat, koreksi dan paraf naskah dinas; (5) Perencanaan dan pelaksanaan urusan administrasi persuratan: pengelolaan surat masuk-keluar, kearsipan, penggandaan dan ekspedisi; (6) Pembinaan layanan Informasi dan komunikasi, serta keprotokoleran; (7) Pelaksanaan urusan kerumatanngaan dan perlengkapan : kebersihan, keamanan kantor, pengadaan

barang kebutuhan dinas pendistribusian, dan inventarisasi, verifikasi kondisi barang inventaris, mengajukan usul pengadaan pemeliharaan, dan atau penghapusan barang milik Negara, (8) Pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian: usul mutasi, kenaikan pangkat, pensiun, pemberhentian, izin belajar, karpeg, kartu askes, kenaikan gaji berkala, cuti, absensi pegawai; (9) Penyusunan rencana formasi, pemetaan kondisi pegawai, dan pembinaan karir pegawai, (10) Penyiapan bahan pembinaan aparatur, peningkatan disiplin, dan pemberian penghargaan pegawai; (11) Penyiapan bahan analisis kebutuhan pengembangan SDM aparatur; (12) Penyiapan bahan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka meningkatkan kualitas SDM aparatur melalui program pendidikan dan latihan; (13) Pengumpulan bahan peraturan perundang-undangan; (14) Penyiapan bahan rencana pengembangan dan penerapan sistem informasi kepegawaian; (15) Pengelolaan dan pengembangan kapasitas perpustakaan; (16) Pelaksanaan kedinasan lain yang diberikan oleh atasan sesuai bidang tugasnya; (17) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

4) Sub bagian keuangan

1. Sub Bagian Keuangan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pengelolaan administrasi keuangan, meliputi penyusunan anggaran, penggunaan anggaran, pembukaan, dan pertanggungjawaban, serta pelaporan keuangan.

2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), kepala sub bagian keuangan mempunyai fungsi: (1) Penyusunan rencana kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Pendistribusian tugas kepada bawahan dan pemberian petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar; (3) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan; (4) Penyusunan konsep surat, koreksi dan paraf naskah dinas; (5) Penginventarisan sumber-sumber pendapatan dan penerimaan; (6) Pencatatan terhadap penguatan dan pelaporan Pendaapatan Asli Daerah (PAD) dalam lingkungan instansi; (7) Penyusunan rencana anggaran pelaksanaan program dan kegiatan; (8) Penyusunan realisasi perhitungan anggaran; (9) Pelaksanaan verifikasi pertanggungjawaban keuangan; (10) Pelaksanaan evaluasi pelaksanaan tugas-tugas perbendaharaan; (11) Pelaksanaan klarifikasi dan tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan fungsional (LHP) yang terkait dengan urusan keuangan; (12) Merencanakan dan melaksanakan pengelolaan keuangan; (13) Pelaksanaan pengendalian dan monitoring pengelolaan keuangan; (14) Pelaksanaan bimbingan teknis pengelolaan administrasi keuangan; (15) Penyiapan bahan koordinasi pengelolaan keuangan dengan unit terkait; (16) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (17) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

5) Sub Bagian Program

1. Sub Bagian program dipimpin oleh Seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pelaksanaan urusan data dan informasi, penyusunan dan monitoring program, serta evaluasi dan penyusunan laporan kerja.
2. Dalam melaksanakan tugas bagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bagian program mempunyai fungsi: (1) Penyusunan rencana kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Pendistribusian tugas dan pemberian petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahannya; (3) Pelaksanaan evaluasi dan monitoring pelaksanaan tugas bawannya; (4) Penyusunan konsep surat, koreksi dan paraf naskah dinas; (5) Penyusunan rencana, pengelolaan data dan informasi ; penyusunan instrumen, pengumpulan, pengolahan, analisis, dan penyajian data dan informasi pendidikan; (6) Penyiapan bahan pelaksanaan koordinasi pelaksanaan tugas dengan instansi terkait; (7) Pelaksanaan koordinasi penganggaran program kerja; (8) Penyiapan bahan rapat kerja, rapat koordinasi, dan pembahasan program dinas pendidikan nasional, pemuda dan olahraga; (9) Pelaksanaan bimbingan teknis penyusunan program kerja dan penganggaran; (10) Verifikasi usulan program dan kegiatan yang diusulkan tiap unit kerja; (11) Penyusunan laporan hasil monitoring dan evaluasi perkembangan pelaksanaan program dan kegiatan Dinas Pendidikan Nasional, pemuda dan olahraga; (12) Penyusunan rencana Program kerja untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, serta rencana strategis dinas pendidikan nasional, pemuda dan olahraga;

(13) Pelaksanaan tindak lanjut temuan dari kegiatan monitoring pelaksanaan program dan kegiatan; (14) Penyiapan bahan dan penyusunan laporan akuntabilitas kinerja dan laporan keterangan pertanggungjawaban Bupati; (15) Penyiapan bahan dan koordinasi penyusunan rencana strategis Dinas Pendidikan Nasional, pemuda dan olahraga; (16) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (17) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

6) Bidang pembinaan kurikulum

1. Bidang pembinaan kurikulum dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas melaksanakan kebijakan di bidang pembinaan kurikulum, pengawasan, evaluasi dan monitoring pelaksanaan kurikulum pendidikan anak usia dini dan dasar, dan bina kurikulum pendidikan menengah dan non formal;
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Pembinaan kurikulum menyelenggarakan fungsi:
 - (1) Penyusunan rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya;
 - (2) Penyiapan bahan penetapan kebijakan pembinaan kurikulum pendidikan anak usia dini dan dasar, pendidikan menengah dan non formal;
 - (3) Penyiapan bahan penetapan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang pembinaan kurikulum pendidikan anak usia dini dan dasar, pendidikan menengah dan non formal;
 - (4) Pengkoordinasian dan fasilitas pembinaan

kurikulum pendidikan anak usia dini dan dasar pendidikan menengah dan non formal; (5) Pembinaan, supervisi, dan monitoring pembinaan kurikulum pendidikan anak usia dini dan dasar, pendidikan menengah dan non formal; (6) Pelaksanaan tugas kedinasan yang diberikan oleh atasan; (7) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

7) Seksi kurikulum pendidikan anak usia dini dan dasar

1. Seksi kurikulum pendidikan anak usia dini dan dasar dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring, dan evaluasi kurikulum pendidikan anak usia dini dan dasar.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi kurikulum pendidikan anak usia dini dan dasar menyelenggarakan fungsi: (1) Penyusunan rencana kerja sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Pengumpulan bahan penetapan kebijakan operasional pendidikan ditingkat kabupaten sesuai dengan kebijakan nasional dan kabupaten; (3) Perencanaan operasional program pendidikan anak usia dini dan pendidikan dasar sesuai dengan perencanaan strategis tingkat kabupaten dan nasional; (4) Sosialisasi dan pelaksanaan standar nasional pendidikan ditingkat kabupaten; (5) Pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan anak usia dini dan pendidikan dasar; (6) Pengumpulan bahan pemberian izin pendirian serta pencabutan izin satuan pendidikan usia dini dan pendidikan dasar; (7) Penyelenggaraan dan/atau pengelolaan satuan pendidikan sekolah dasar

bertaraf internasional; (8) Pemberian rekomendasi pemberian izin pendirian serta pencabutan izin satuan pendidikan dasar berbasis keunggulan lokal; (9) Penyelenggaraan dan /atau pengelolaan pendidikan berbasis keunggulan lokal pada pendidikan dasar; (10) Pemantauan dan evaluasi satuan pendidikan sekolah dasar bertaraf internasional; (11) Pengumpulan bahan peremajaan data dalam sistem informasi manajemen pendidikan nasional untuk tingkat kabupaten; (12) Penyediaan bantuan biaya penyelenggaraan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan non formal sesuai kewenangannya; (13) Pengumpulan bahan pembiayaan penjaminan mutu satuan pendidikan sesuai kewenangannya; (14) Pelaksanaan koordinasi dan supervisi pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan pada pendidikan dasar; (15) Sosialisasi kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah; (16) Sosialisasi dan implementasi standar dan standar kompetensi lulusan pendidikan dasar; (17) Sosialisasi dan fasilitasi implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan pada pendidikan anak usia dini dan pendidikan dasar; (18) Pengawasan pelaksanaan kurikulum tingkat satuan pendidikan pada pendidikan dasar; (19) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (20) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

8) Seksi bina kurikulum pendidikan menengah dan nonformal

1. Seksi Bina Kurikulum Pendidikan Menengah dan Nonformal dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi kurikulum pendidikan menengah dan nonformal.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi Bina Kurikulum Pendidikan Menengah dan Nonformal menyelenggarakan fungsi:
 - (1) Penyusunan rencana kegiatan sesuai dengan dengan bidangnya;
 - (2) Pengumpulan bahan perencanaan operasional program pendidikan menengah dan pendidikan nonformal sesuai dengan perencanaan strategis tingkat kabupaten dan nasional;
 - (3) Pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan menengah dan pendidikan nonformal;
 - (4) Pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan menengah dan pendidikan nonformal;
 - (5) Pengumpulan bahan pemberian izin pendirian serta pencabutan izin satuan-satuan pendidikan menengah dan satuan/penyelenggara pendidikan nonformal;
 - (6) Pengumpulan bahan pemberian izin pendirian serta pencabutan izin satuan pendidikan menengah berbasis keunggulan lokal;
 - (7) Penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan berbasis keunggulan lokal pada pendidikan menengah;
 - (8) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan;
 - (9) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

9) Bidang ketenagaan dan pengendalian mutu

1. Bidang Ketenagaan dan Pengendalian Mutu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas melaksanakan kebijakan di bidang ketenagaan dan pengendalian mutu pendidikan, pengawasan, evaluasi dan monitoring pelaksanaan ketenagaan dan pengendalian mutu pendidikan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Ketenagaan Dan Pengendalian Mutu menyelenggarakan fungsi:
(1)Penyusunan rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya;
(2)Penyiapan bahanb penetapan kebijakan ketenagaan dan pengendalian mutu pendidikan skala kabupaten; (3) Penyiapan bahan penetapan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang ketenagaan dan pengendalian mutu pendidikan skala kabupaten; (4) Penyiapan bahan koordinasi dan fasillitasi ketenagaan dan mutu pendidikan skala kabupaten; (5) Pemberian pembinaan, supervisi, dan monitoring ketenagaan dan pengendalian mutu pendidikan skala kabupaten; (6) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (7) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

10) Seksi ketenagaan

1. Seksi Ketenagaan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi ketenagaan dan sumber daya pendidikan.

2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi Ketenagaan menyelenggarakan fungsi: (1) Penyusunan rencana kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Pengumpulan bahan perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal sesuai kewenangannya; (3) Pengumpulan bahan pengangkatan dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan PNS untuk pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal sesuai kewenangannya; (4) Pengumpulan bahan pemindahan pendidik dan tenaga kependidikan PNS; (5) Pengumpulan bahan peningkatan kesejahteraan, penghargaan, dan perlindungan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal; (6) Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal; (7) Pengumpulan bahan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan PNS pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal selain karena alasan pelanggaran peraturan perundang-undangan; (8) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (9) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

11) Seksi pengendalian mutu pendidikan

1. Seksi Pengendalian Mutu Pendidikan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi pengendalian mutu.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi Pengendalian Mutu Pendidikan menyelenggarakan fungsi:
 - (1) Penyusunan rencana kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya;
 - (2) Pengumpulan bahan pelaksanaan ujian nasional pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal;
 - (3) Pengkoordinasian, fasilitasi, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan ujian sekolah skala kabupaten;
 - (4) Pengumpulan bahan penyediaan biaya penyelenggaraan ujian sekolah skala kabupaten;
 - (5) Pelaksanaan evaluasi pengelola, satuan, jalur, jenjang, dan jenis pendidikan pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal skala kabupaten;
 - (6) Pelaksanaan evaluasi pencapaian standar nasional pendidikan pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal skala kabupaten;
 - (7) Pengumpulan bahan membantu pemerintah dalam akreditasi pendidikan nonformal;
 - (8) Supervisi dan fasilitasi satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal dalam penjaminan mutu untuk memenuhi standar nasional pendidikan;
 - (9) Supervisi dan fasilitasi satuan

pendidikan bertaraf internasional dalam penjaminan mutu untuk memenuhi standar nasional pendidikan; (10) Supervisi dan Fasilitasi satuan pendidikan berbasis keunggulan lokal dalam penjaminan mutu; (11) Evaluasi pelaksanaan dan dampak penjaminan mutu satuan pendidikan skala kabupaten; (12) Pemberian dukungan sumber daya terhadap penyelenggaraan perguruan tinggi; (13) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (14) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

12) Bidang sarana, prasarana

1. Bidang sarana, prasarana dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas melaksanakan kebijakan di bidang sarana prasarana, pengawasan, evaluasi dan monitoring pelaksanaan perencanaan sarana dan prasarana, pemeliharaan dan pengawasan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Sarana, Prasarana menyelenggarakan fungsi: (1) Penyusunan rencana dan program kerja sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Penyiapan bahan penetapan kebijakan sarana prasarana skala kabupaten; (3) Penyiapan bahan penetapan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang sarana prasarana dan ketenagaan skala kabupaten; (4) Penyiapan bahan koordinasi dan fasilitasi sarana prasarana dan ketenagaan skala kabupaten; (5) Pemberian pembinaan, supervisi, dan monitoring sarana prasarana dan ketenagaan skala

kabupaten; (6) Pelaksanaan tugas kedinasan yang diberikan oleh atasan; (7)Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

13) Seksi perencanaan sarana dan prasarana

1. Seksi Perencanaan Sarana dan Prasarana dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi sarana prasarana pendidikan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi Perencanaan Sarana dan Prasarana menyelenggarakan fungsi:
(1)Penyusunan rencana kerja sesuai dengan bidang tugasnya; (2)Pengumpulan bahan penetapan kebijakan operasional pendidikan di tingkat kabupaten sesuai dengan kebijakan nasional dan kabupaten; (3) Perencanaan kebutuhan pemenuhan standar nasional sarana dan prasarana pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan nonformal sesuai kewenangannya; (4) Pemenuhan standar nasional sarana dan prasarana pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal; (5) Pendayagunaan bantuan sarana dan prasaran pendidikan; (6) Penggunaan buku pelajaran pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal; (7)Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (8)Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

14) Seksi pemeliharaan dan pengawasan

1. Seksi pemeliharaan dan pengawasan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi pemeliharaan dan pengawasan sarana dan prasarana.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi Pemeliharaan dan Pengawasan menyelenggarakan fungsi:
 - (1) Penyusunan rencana kerja sesuai dengan bidang tugasnya;
 - (2) Pengumpulan bahan pemeliharaan terhadap pemenuhan standar nasional sarana dan prasarana pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal;
 - (3) Pengumpulan bahan pemeliharaan pendayagunaan bantuan sarana dan prasarana pendidikan;
 - (4) Pengumpulan bahan pemeliharaan penggunaan buku pelajaran pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal;
 - (4) Pengumpulan bahan pengawasan terhadap pemenuhan standar nasional sarana dan prasarana pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal;
 - (5) Pengumpulan bahan pengawasan pendayagunaan bantuan sarana dan prasarana pendidikan;
 - (6) Pengumpulan bahan pengawasan penggunaan buku pelajaran pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal;
 - (7) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan;
 - (8) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

15) Bidang pemuda dan olahraga

1. Bidang Pemuda dan Olahraga dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas melaksanakan kebijakan di bidang pemuda dan olahraga, pengawasan evaluasi dan monitoring pelaksanaan kepemudaan dan keolahragaan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Bidang Pemuda dan Olahraga menyelenggarakan fungsi: (1) Penyusunan rencana dan program kerja sesuai dengan bidang dan tugasnya; (2) Penyiapan bahan penetapan kebijakan pemuda dan olah raga; (3) Penyiapan bahan penetapan pedoman, norma, standar, prosedur dan criteria di bidang pemuda dan olah raga; (4) Penyiapan bahan koordinasi dan fasilitasi pemuda dan olah raga; (5) Pemberian pembinaan, supervisi, dan monitoring pemuda dan olah raga; (6) Pelaksanaan tugas kedinasan yang diberikan oleh atasan; (7) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

16) Seksi kepemudaan

1. Seksi Kepemudaan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi kepemudaan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi Kepemudaan menyelenggarakan fungsi: (1) Penyusunan rencana kerja sesuai dengan bidangnya; (2) Pengumpulan bahan penetapan kebijakan di bidang

kepemudaan; (3) Pengembangan keserasian kebijakan dan pemberdayaan; (4) Pengembangan kemitraan pemerintah dengan masyarakat dalam pembangunan; (5) Pelaksanaan peningkatan peranserta secara lintas bidang dan sektoral; (6) Pelaksanaan pengembangan manajemen, wawasan dan kreativitas; (7) Pelaksanaan kemitraan dan kewirausahaan; (8) Pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan keimanan ketaqwaan (IMTAQ); (9) Peningkatan profesionalisme, kepemimpinan dan kepeloporan; (10) Pengaturan sistem penganugerahan prestasi; (11) Pengumpulan bahan peningkatan prasarana dan sarana; (12) Pengumpulan bahan pengembangan jaringan dan sistem informasi; (13) Pengumpulan bahan kriteria dan standarisasi lembaga kepemudaan; (14) Pembangunan kapasitas dan kompetensi lembaga kepemudaan; (15) Pengumpulan bahan pencegahan dan perlindungan bahaya destruktif; (16) Pengumpulan bahan pelaksanaan kebijakan di bidang kepemudaan; (17) Pengumpulan bahan aktivitas kepemudaan yang berskala kabupaten, nasional, dan internasional; (18) Pengumpulan bahan fasilitasi dan dukungan aktivitas kepemudaan lintas kecamatan; (19) Pengumpulan bahan pembangunan pusat pemberdayaan pemuda; (20) Pengumpulan bahan pendidikan dan pelatihan kepemudaan tingkat kabupaten; (21) Pengumpulan bahan kerjasama antar kecamatan, kabupaten, provinsi, nasional dan internasional; (22) Pengumpulan bahan koordinasi bidang kepemudaan antar instansi, lembaga non pemerintah dalam

skala kabupaten; (23) Pembinaan dan pengawasan di bidang kepemudaan; (24) Pembinaan dan pengawasan terhadap organisasi kepemudaan; (25) Pembinaan, penyusunan pemberian pedoman dan standar pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang kepemudaan; (26) Pembinaan, supervisi dan konsultasi urusan pemerintahan di bidang kepemudaan; (27) Pembinaan pendidikan dan pelatihan di bidang kepemudaan; (28) Pembinaan perencanaan, penelitian, pengembangan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang kepemudaan; (29) Pengumpulan bahan pengaturan pengawasan terhadap pelaksanaan norma dan standar di bidang kepemudaan; (30) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (31) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

17) Seksi keolahragaan

1. Seksi Keolahragaan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang mempunyai tugas melakukan pembinaan, perencanaan, monitoring dan evaluasi keolahragaan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi Keolahragaan menyelenggarakan fungsi: (1) Penyusunan rencana kerja sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Pengumpulan bahan penetapan kebijakan di bidang keolahragaan; (3) Pengumpulan bahan pengembangan dan keserasian kebijakan olahraga; (4) Pengumpulan bahan penyelenggaraan keolahragaan; (5) Pengumpulan bahan pembinaan dan pengembangan

keolahragaan; (6) Pengumpulan bahan pengelolaan keolahrgaan;
(7)Pengumpulan bahan penyelenggaraan pecan dan kejuaraan olahraga;
(8)Pembangunan dan peningkatan sarana dan prasarana dan sarana olahraga;
(9)Pengumpulan bahan pendidikan dan pelatihan keolahrgaan;
(10)Pengumpulan bahan pendanaan dan keolahragaan; (11) Pengumpulan
bahan pengembangan IPTEK keolahragaan; (12) Pengembangan kerjasama
dan informasi dan keolahragaan; (13) Pengembangan kemitraan pemerintah
dengan masyarakat dalam pembangunan olahraga; (14) Pengumpulan bahan
peningkatan peranserta secara lintas bidang dan sektoral serta masyarakat;
(15) Pengembangan manajemen olahraga; (16) Pengumpulan bahan kemitraan
industry dan kewirausahaan olahraga; (17) Pengumpulan bahan
pengembangan IPTEK olahraga; (18) Pengumpulan bahan peningkatan
profesionalisme atlit, pelatih, manager dan pembina olahraga;
(19)Pengumpulan bahan pembangunan dan pengembangan industri olahraga;
(20)Pengumpulan bahan pengaturan sistem penganugerahan, penghargaan dan
kesejahteraan pelaku olahraga; (21) Pengumpulan bahan pengaturan
pelaksanaan standarisasi, akreditasi dan sertifikat keolahragaan;
(22)Pelaksanaan peningkatan dan pembangunan prasarana dan sarana
olahraga; (23) Pelaksanaan pengembangan jaringan dan sistem informasi
keolahragaan; (24) Pengumpulan bahan kriteria lembaga keolahragaan;
(25)Pemberdayaan dan pemasyarakatan olahraga serta peningkatan kebugaran

jasmani masyarakat; (26) Pengumpulan bahan pelaksanaan kebijakan di bidang keolahragaan; (27) Pengumpulan bahan aktivitas keolahragaan, kabupaten, nasional dan internasional; (28) Pengumpulan bahan fasilitasi dan dukungan aktivitas keolahragaan lintas kecamatan; (29) Pengumpulan bahan kerjasama antar kecamatan, kabupaten, pemerintah dan internasional; (30) Pengumpulan bahan pendanaan keolahragaan; (31) Pengumpulan bahan pendidikan dan pelatihan keolahragaan; (32) Pengumpulan bahan pembangunan sentra pembinaan prestasi olahraga; (33) Pelaksanaan koordinasi bidang keolahragaan skala kabupaten; (34) Pengumpulan bahan koordinasi antar dinas/ instansi terkait; (35) Pengumpulan bahan koordinasi dengan lembaga non pemerintah dan masyarakat; (36) Pengumpulan bahan koordiansi antara Kabupaten dengan kecamatan; (37) Pengumpulan bahan pembinaan dan pengawasan di bidang keolahragaan skala kabupaten; (38) Pengumpulan bahan pembinaan terhadap organisasi keolahragaan; (39) Pengumpulan bahan pembinaan terhadap kegiatan keolahragaan; (40) Pengumpulan bahan pembinaan pengelolaan olahraga dan tenaga keolahragaan; (41) Pengumpulan bahan pembinaan dan pengembangan prestasi olahraga termasuk olahraga unggulan; (42) Pengumpulan bahan pembinaan pendidikan dan pelatihan di bidang keolahragaan; (43) Pengumpulan bahan pembinaan perencanaan, penelitian, pengembangan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang

keolahragaan; (44) Pengumpulan bahan pengaturan pengawasan terhadap pelaksanaan norma dan standar di bidang keolahragaan; (45) Pengumpulan bahan pembinaan dan pengembangan industry olahraga; (46) Pengumpulan bahan pengawasan terhadap penyelenggaraan olahraga; (47) Pengumpulan bahan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran/dana; (48) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (49) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

4. Kantor perpustakaan dan arsip daerah

a. Struktur organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Takalar No. 12 Tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja dinas daerah Kabupaten Takalar, maka susunan organisasi Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah terdiri atas: (1) Kepala Kantor, (2) Sub Bagian Tata Usaha, (3) Seksi Perpustakaan, (4) Seksi Kearsipan, dan (5) Seksi Pengembangan Diklat Fungsional. Berikut adalah gambar struktur organisasi.



Gambar 4.4. Struktur Organisasi Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Takalar

b. Tugas pokok dan fungsi

Adapun uraian tugas pokok dan fungsi serta kewenangan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai berdasarkan jabatan yang diembannya dapat diuraikan berikut ini.

1) Kepala kantor

1. Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang mempunyai tugas melaksanakan urusan di bidang pelayanan perpustakaan dan arsip daerah berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan.
2. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Kepala Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah mempunyai fungsi:
(1) Perumusan kebijakan teknis di bidang perpustakaan dan arsip serta pengembangan fungsional dan diklat pustakawan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan; (2) Penyelenggaraan urusan perpustakaan dan arsip serta pelayanan umum di bidang perpustakaan dan arsip serta pengembangan fungsional dan diklat pustakawan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan; (3) Pengoordinasian pelaksanaan urusan di bidang perpustakaan dan arsip serta pelayanan umum di bidang perpustakaan dan arsip serta pengembangan fungsional dan diklat pustakawan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan; (4) Pengawasan dan pengendalian pelaksanaan urusan di bidang perpustakaan dan arsip serta pelayanan umum di bidang

perpustakaan dan arsip serta pengembangan fungsional dan diklat pustakawan berdasarkan asas otonomi dan tugas perbantuan; (5) Pelaksanaan evaluasi dan monitoring pelaksanaan urusan di bidang perpustakaan dan arsip serta pelayanan umum di bidang perpustakaan dan arsip serta pengembangan fungsional dan diklat pustakawan berdasarkan asas otonomi dan tugas perbantuan; (6) Pembinaan dan pelaksanaan serta pelayanan di bidang perpustakaan dan arsip serta pengembangan fungsional dan diklat pustakawan berdasarkan asas otonomi dan tugas perbantuan; (7) Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Bupati; (8) Penyusunan laporan hasil pelaksanaan tugas.

2) Sub bagian tata usaha

1. Sub Bagian Tata Usaha dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas menyusun rencana kerja, melaksanakan tugas teknis ketatausahaan, mengelola administrasi kepegawaian, keuangan, perlengkapan serta melaksanakan urusan kerumahtanggaan kantor.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bagian Tata Usaha menyelenggarakan fungsi: (1) Menyusun rencana dan program kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya; (2) Mengatur pelaksanaan kegiatan sebagian urusan ketatausahaan meliputi surat-menyurat, kearsipan, surat perjalanan kantor, mendistribusi surat sesuai seksi; (3) Melaksanakan urusan kerumahtanggaan kantor; (4) Melaksanakan usul kenaikan pangkat,

mutasi dan pensiun; (5) Melaksanakan usul gaji berkala, usul tugas belajar; (6) Menghimpun dan mensosialisasikan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian dalam lingkup kantor; (7) Menyiapkan bahan penyusunan standarisasi meliputi bidang kepegawaian, pelayanan, organisasi dan ketatalaksanaan; (8) Mengumpulkan dan menyusun Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah; (9) Mengumpulkan dan menyiapkan bahan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dari masing-masing satuan kerja sebagai bahan konsultasi perencanaan ke Bappeda; (10) Menyusun realisasi perhitungan anggaran dan administrasi perbendaharaan kantor; (11) Menyusun rencana kebutuhan barang perlengkapan kantor; (12) Membuat laporan inventaris barang dan tata administrasi perlengkapan; (13) Mengumpulkan dan menyiapkan bahan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi dari masing-masing satuan kerja; (14) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan; (15) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

3) Seksi kearsipan

1. Seksi Kearsipan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang mempunyai tugas merumuskan kebijaksanaan teknis dan menyelenggarakan pembinaan dan layanan jasa/informasi kearsipan sesuai Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi Kearsipan menyelenggarakan fungsi: (1) Menyusun rencana kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Menyiapkan bahan Penetapan norma, standar dan pedoman penyelenggaraan kearsipan di lingkungan kabupaten berdasarkan kebijakan kearsipan nasional, meliputi; (3) Menyiapkan bahan Penetapan peraturan dan kebijakan penyelenggaraan kearsipan dinamis di lingkungan kabupaten sesuai dengan kebijakan nasional; (4) Menyiapkan bahan penetapan peraturan dan kebijakan penyelenggaraan kearsipan statis di lingkungan kabupaten sesuai dengan kebijakan nasional; (5) Menyiapkan bahan Penetapan peraturan dan kebijakan penyelenggaraan sistem kearsipan di lingkungan kabupaten sesuai dengan kebijakan nasional; (6) Menyiapkan bahan Penetapan peraturan dan kebijakan penyelenggaraan jaringan kearsipan di lingkungan kabupaten sesuai dengan kebijakan nasional; (7) Menyiapkan bahan penetapan peraturan dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia kearsipan di lingkungan kabupaten sesuai dengan kebijakan nasional; (8) Menyiapkan bahan Penetapan peraturan dan kebijakan penggunaan sarana dan prasarana kearsipan di lingkungan kabupaten sesuai dengan kebijakan nasional; (9) Melakukan pembinaan kearsipan terhadap perangkat daerah kabupaten, badan usaha milik daerah kabupaten, kecamatan dan desa/kelurahan; (10) Melaksanakan pengelolaan arsip statis perangkat daerah kabupaten, badan usaha milik daerah kabupaten, perusahaan swasta

dan perorangan berskala kabupaten; (11) Melaksanakan Pengawasan/supervisi terhadap penyelenggaraan kearsipan perangkat daerah kabupaten, kecamatan dan desa/kelurahan; (12) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan; (13) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

4) Seksi perpustakaan

1. Seksi Perpustakaan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang mempunyai tugas melakukan pembinaan teknis, pelaksanaan dan pelayanan perpustakaan.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi Perpustakaan menyelenggarakan fungsi: (1) Menyusun rencana kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya; (2) Menyiapkan bahan penetapan norma, standar dan pedoman yang berisi kebijakan kabupaten berpedoman kebijakan provinsi dan nasional; (3) Menyiapkan bahan penetapan peraturan dan kebijakan penyelenggaraan perpustakaan di skala kabupaten berdasarkan kebijakan nasional; (4) Menyiapkan bahan penetapan peraturan dan kebijakan penyelenggaraan jaringan perpustakaan skala kabupaten sesuai kebijakan nasional; (5) Menyiapkan bahan penetapan peraturan dan kebijakan pengembangan organisasi perpustakaan skala kabupaten sesuai kebijakan nasional; (6) Menyiapkan bahan penetapan dan peraturan kebijakan di bidang sarana dan prasarana perpustakaan skala kabupaten sesuai kebijakan nasional; (7) Melakukan pembinaan teknis semua jenis perpustakaan di wilayah kabupaten; (8) Melakukan pengelolaan perpustakaan sesuai standar;

(9) Melaksanakan pengembangan sarana dan prasarana sesuai standar; (10) Melaksanakan kerjasama dan jaringan perpustakaan; (11) Melaksanakan program pengembangan minat baca; (12) Menyiapkan bahan penetapan kebijakan pelestarian koleksi daerah kabupaten berdasarkan kebijakan nasional; (13) Melaksanakan koordinasi pelestarian tingkat daerah kabupaten; (14) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan; (15) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

5) Seksi pengembangan diklat fungsional

1. Seksi Pengembangan Diklat Fungsional dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang mempunyai tugas melakukan pengembangan pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional.
2. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Seksi Pengembangan Diklat Fungsional menyelenggarakan fungsi:
 - (1) Menyusun rencana kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya;
 - (2) Menyiapkan bahan penetapan peraturan dan kebijakan pengembangan SDM perpustakaan skala kabupaten sesuai kebijakan nasional;
 - (3) Menyiapkan bahan penetapan peraturan dan kebijakan pengembangan jabatan fungsional pustakawan di skala kabupaten sesuai kebijakan nasional;
 - (4) Melaksanakan program pengembangan SDM; (5) Melakukan penilaian dan penetapan angka kredit pustakawan pelaksana sampai dengan pustakawan penyelia dan pustakawan pertama sampai dengan pustakawan muda;

- (6)Menyelenggarakan diklat teknis dan fungsional perpustakaan;
- (7)Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan;
- (8)Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian akan diuraikan dengan menggunakan dua tahap yakni; persiapan dan pelaksanaan. Oleh karena itu, untuk menguraikan secara lengkap dalam mendeskripsikan hasil penelitian ini, maka sistematika pembagiannya secara rinci meliputi; *pertama*, proses dan hasil penelitian tahap persiapan dan *kedua* adalah proses dan hasil penelitian tahap pelaksanaan.

Pada tahap pembahasan hasil penelitian secara garis besar disesuaikan pada tiga rumusan masalah penelitian. Pembahasan terdiri dari: *pertama* deskripsi budaya organisasi, *kedua* deskripsi kinerja organisasi, dan *ketiga* adalah deskripsi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Proses persiapan merupakan salah satu kunci sukses dari pelaksanaan penelitian. Tahap proses persiapan meliputi; studi pendahuluan, diskusi secara intensif, penentuan lokus penelitian, penentuan fokus penelitian, pembuatan instrumen, dan validasi instrumen. Tahapan persiapan tersebut dilakukan untuk memperjelas arah dan langkah yang sebaiknya ditempuh untuk memperoleh hasil yang optimal.

Tahap proses pelaksanaan penelitian adalah momen yang bersifat sensitif sehingga membutuhkan keketatan perlakuan dari seorang peneliti. Sensitifitas proses penelitian kualitatif terletak pada saat konfirmasi untuk verifikasi data yang diperoleh dari informan sebagai sumber data. Antara informan satu dengan

informan yang lainnya membutuhkan verifikasi akurat untuk mendapatkan data yang jenuh.

Dalam penelitian kualitatif, proses pelaksanaan penelitian dibutuhkan rencana yang matang dan dengan strategi khusus. Rencana matang dalam hal ini adalah kesiapan instrumen penunjang (pedoman wawancara, kuesioner) dan alat bantu berupa perekam yang memiliki kepekaan sekaligus memberikan efek wajar (tidak mengganggu suasana). Sedangkan strategi khusus adalah pendekatan emosional yang berdampak pada kerelaan informan untuk merasa betah dan suka rela memberikan informasi yang benar. Adapun proses pelaksanaan penelitian secara garis besar meliputi; mengoleksi dokumen, wawancara informan, yang selanjutnya mengikuti pola interaktif Miles dan Huberman yaitu koleksi data (*data collection*), mereduksi data (*data reduction*), menyajikan data (*data display*), dan verifikasi/menyimpulkan data (*drawing/verification*).

A. Proses dan Hasil Penelitian Tahap Persiapan

1. Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan yang dilakukan bertujuan untuk memastikan karakteristik secara umum mengenai subjek dan responden yang akan diungkap dalam penelitian. Tujuan yang lain adalah untuk mengumpulkan atau mengoleksi data pendahuluan yang berfungsi sebagai pembanding yang akan dikonfrontasikan dengan hasil apa yang akan diperoleh pada saat proses pelaksanaan penelitian.

Dalam studi pendahuluan ini lebih banyak menyentuh kondisi secara menyeluruh dan umum yang sifatnya merupakan pengaruh eksternal yaitu;

kebijakan politik dan kearifan lokal atau budaya suku Makassar di Takalar. Kebijakan politik yang dimaksud seperti kebijakan-kebijakan politik yang bersinggungan dengan hal-hal teknis operasional seperti pelaksanaan mutasi dan penempatan job pimpinan pada setiap SKPD. Sedangkan kearifan lokal (budaya suku Makassar) yang dimaksudkan adalah nuansa budaya suku Makassar yang masih menjadi anutan aparatur dalam kehidupan keseharian, terutama di lingkungan kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar.

Dari studi pendahuluan yang dilakukan ini, ternyata banyak hal-hal bermanfaat yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mendeskripsikan budaya organisasi dan kinerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar. Adapun temuan-temuan pada studi pendahuluan yang dimaksud meliputi:

a. Kondisi permukaan masyarakat Takalar era otonomi daerah

Peneliti adalah penduduk asli Takalar tetapi bekerja dan berdomisili di Kota Makassar. Meskipun demikian, secara rutin minimal satu kali dalam satu minggu berkunjung ke Takalar. Kunjungan rutin itu ada yang bersifat formal dan ada pula yang bersifat informal. Kunjungan formal dilakukan dalam kapasitas sebagai pimpinan sebuah organisasi kemasyarakatan (ormas). Kunjungan informal dalam hal menemui orang tua, saudara, dan keluarga untuk mempererat hubungan silaturahmi. Kunjungan keluarga ini juga sering terkait dengan acara adat seperti pesta pernikahan, pesta sunatan, acara aqiqah, atau musibah kematian.

Dari frekuensi kunjungan tersebut berbagai macam situasi dan kondisi yang terkait dengan kehidupan masyarakat Takalar terekam secara alamiah. Frekuensi kunjungan peneliti semakin tinggi pada saat peneliti masuk era semester genap

ketika mata kuliah Metodologi Penelitian. Dengan demikian, ada keyakinan penuh bahwa deskripsi ini sesuai apa adanya yang terjadi di lapangan.

Berdasarkan pengamatan selama kunjungan tersebut terdapat banyak temuan berharga terkait dengan kehidupan masyarakat secara umum sejak zaman reformasi dan era otonomi daerah diberlakukan. Beberapa temuan yang dimaksud seperti yang diuraikan beriku ini.

1. Sistem pelayanan publik. Di Takalar terdapat sebuah sistem pelayanan publik yang terkenal sejak sebelum otonomi daerah diberlakukan. Sistem pelayanan tersebut bernama SIMTAP (sistem pelayanan satu atap). Sistem ini merupakan terobosan Pemerintah Daerah Takalar untuk meningkatkan pelayanan (cepat, murah, dan transparan) kepada masyarakat Takalar. Simtap masih dipertahankan hingga saat ini.
2. Kehidupan perekonomian. Indikator kesejahteraan masyarakat secara sederhana yang tampak dipermukaan adalah *satu*, daya beli masyarakat yang semakin baik. Sektor perekonomian semakin terasa membaik dengan semakin banyaknya variasi mata pencaharian masyarakat terutama sektor barang maupun jasa. Fakta pendukungnya adalah berkembangnya sektor real untuk kalangan pengusaha kecil yakni keramik dan komoditas pertanian seperti jagung muda, semangka, dan melon. Khusus jagung muda, komoditas ini telah menjadi *icon* daerah bagi para pengguna jalan yang melewati jalan poros Jenepono-Takalar, Takalar-Gowa. Indikator *kedua* adalah tingkat kriminalitas yang tidak menyolok atau tidak mengalami kecenderungan peningkatan signifikan. Indikator *ketiga* adalah

kondisi fisik bangunan perumahan yang semakin banyak dan bagus terlihat menghiasi kehidupan kota kabupaten sampai ke kota kecamatan. Namun meskipun demikian kehidupan ekonomi membaik dan kesejahteraan meningkat, tetapi Kabupaten Takalar masih tetap sebagai daerah yang belum mampu membiayai dirinya sendiri. Apalagi hanya dengan mengandalkan pendapatan asli daerah (PAD). Dalam kenyataan, anggaran belanja masih lebih tinggi dibanding dengan pendapatan daerah. Ujung-ujung dari ketidakmandirian tersebut adalah ketika ada pembiayaan daerah yang mengandalkan dana pusat terlambat pengirimannya, maka pemerintah daerah tidak mampu memberikan dana talangan (contoh, pembayaran tunjangan sertifikasi guru).

3. Kehidupan demokrasi. Kehidupan demokrasi pasca reformasi membawa perubahan yang sangat besar bagi masyarakat Takalar. Kehidupan organisasi kemasyarakatan (ormas) semakin memperoleh ruang gerak yang luas untuk menjadi mitra sekaligus alat kontrol pemerintah. Kehidupan organisasi politik (orpol) mengalami perubahan yang luar biasa, ditandai dengan banyaknya partai politik yang berkompetisi dalam arena pemilu legislatif dan pilukada.

Kehidupan demokrasi juga membawa sisi lain dalam kenyataan bermasyarakat. Kondisi yang masih asing dari kehidupan demokrasi ini menimbulkan penafsiran beragam di kalangan masyarakat Takalar. Perbedaan partai seringkali menjadikan masyarakat akar rumput berselisih paham yang dapat berujung pada pemutusan hubungan sosial bahkan

hubungan keluarga. Perselisihan tersebut dapat dibawa sampai pada perlakuan diskriminasi pemerintah bagi masyarakat yang dianggap berasal dari partai yang tidak mendukungnya. Singkatnya adalah kehidupan demokrasi sering melenceng dari paradigma mulia yaitu berbeda dalam proses menuju kekuasaan tetapi bersatu kembali setelah tampuk kekuasaan tercapai. Kondisi seperti ini juga menandakan bahwa kehidupan demokrasi yang dibangun di Takalar masih dalam tahap menuju pendewasaan.

Kehidupan demokrasi rupanya memberi warna baru pula bagi masyarakat Takalar dalam hak menyatakan pendapat. Kalau sebelumnya, masyarakat Takalar hanya mampu memendam gejolak perasaan sendiri, atau paling tidak menyalurkan ketidakpuasan hanya sampai di warung makan atau kedai kopi, tetapi di era otonomi daerah dan era reformasi ini sudah “meningkat” pada aksi demonstrasi. Rupanya pembelajaran lewat media informasi begitu cepat menjalar dan ditiru sampai ke daerah pelosok.

4. Kehidupan Pemerintahan dan Birokrasi. Pada era otonomi daerah pasca orde reformasi digulirkan telah membawa “angin sejuk” dan harapan baru bagi masyarakat Takalar yang selama ini mengalami hal yang sama dengan masyarakat daerah lainnya. Perlakuan sistem yaitu ketidakadilan dan pembatasan dalam kebebasan menyatakan pendapat. “Angin sejuk” yang dimaksud sempat berhembus sesaat setelah orde reformasi lahir dengan misi legendarisnya yaitu membebaskan negeri ini dari praktek KKN (Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme). Namun “angin sejuk” itu

kemudian menghilang seiring dengan pemberian kewenangan daerah dalam regulasi sistem otonomi daerah.

Aroma nepotisme kembali menyeruak karena didukung oleh tradisi orang timur yang sangat kuat mempertahankan ikatan hubungan keluarga maupun hubungan emosional dalam kondisi dan situasi apapun. Sementara di sisi lain adalah adanya kewenangan besar bagi pemerintah daerah akibat diberlakukannya sistem otonomi daerah. Pada kondisi ini, lagi-lagi masyarakat Takalar disuguhkan sebuah pementasan ala orde baru yang diwarnai dengan kuatnya arus sistem kroni dan keluarga dalam sistem pemerintahan dan birokrasi. Sistem “tawar-menawar” pekerjaan dan jabatan menjadi tema perbincangan di berbagai tempat dan situasi. Kekecewaan sebagian masyarakat yang menjadi korban langsung dari sistem tersebut perlahan-lahan semakin bergaung sampai hampir menyentuh pemegang kekuasaan tertinggi (Bupati) di Takalar.

Desakan kuat untuk penegakan supremasi hukum dan transparansi akhirnya membuahkan hasil dengan tertangkapnya beberapa pejabat pelaku korupsi yang masuk buih. Bahkan beberapa saat sebelum suksesi di Takalar yang bertepatan dengan saat penelitian ini sementara dilakukan banyak pihak yang meramalkan bahwa setelah bupati berganti maka akan terungkap lebih banyak lagi kasus korupsi lainnya.

b. Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan dalam budaya organisasi memegang peranan yang sangat menentukan. Bahkan dalam sebuah organisasi korporasi, budaya organisasi

itu dibuat dan diwariskan oleh pendiri atau pemimpin pertama kemudian dikembangkan oleh generasi penerusnya. Peranan pemimpin menurut Wirawan (dalam Matondang, 2008: 6), disebutkan bahwa:

Ada 8 hal menjalani peranan sebagai seorang pemimpin; (1) memberdayakan pengikut (*empowering followers*), (2) membelajarkan organisasi secara terus-menerus, (3) menciptakan visi, (4) mengembangkan budaya organisasi, (5) menciptakan sinergi, (6) menciptakan perubahan, (7) memotivasi pengikut, dan (8) menjadi tokoh, simbol sosial di luar organisasi.

Oleh karena itulah, beberapa temuan yang dianggap penting untuk ditampilkan dalam penelitian adalah masalah-masalah yang terkait dengan kepemimpinan ditinjau dari berbagai aspek.

1. Dari aspek etnis, mayoritas pejabat yang menjadi *top leader* pada semua SKPD adalah penduduk asli Takalar (suku Makassar). Untuk lokus penelitian (BKD, Bappeda, Disdikpora, Perpustakaan dan Arsip Daerah) semua *top leader* nya adalah penduduk asli Takalar.

Jika dibandingkan sebelum sistem otonomi daerah diberlakukan, maka kondisi seperti ini sangat jauh berbeda. Sebelum sistem otonomi daerah, *top leader* untuk setiap lembaga pemerintah didominasi oleh etnis Jawa. Ditinjau dari sisi perbedaan etnis atau keragaman etnis dalam suatu sistem organisasi dapat berdampak pula pada keragaman budaya organisasi. Sebab semua individu memiliki latar budaya berbeda di tempat mana dilahirkan dan dibesarkan.

2. Dari aspek usia atau senioritas. Terdapat kondisi yang menarik untuk beberapa SKPD. Beberapa SKPD di Takalar dipimpin oleh kalangan usia muda. Bahkan terdapat satu SKPD yang justru dipimpin oleh seorang

muda yang baru menjadi Pegawai Negeri Sipil kurang dari 8 tahun. Ditinjau dari senioritas ternyata banyak yang lebih senior dan memiliki pengalaman lebih banyak dan lebih baik. Fenomena ini menarik oleh karena jarang atau bahkan tidak pernah terjadi di Takalar sebelum era otonomi daerah diberlakukan.

Setelah fenomena ini didalami lebih jauh, maka diperoleh informasi bahwa beberapa jabatan strategis terkesan pimpinannya melalui proses instan. Pemangku kekuasaan memberikan fasilitas khusus dengan berbagai cara. *Pertama*, prioritas kesempatan diberikan kepada beberapa oknum untuk mengikuti diklat struktural. *Kedua*, promosi kenaikan pangkat setiap setiap dua tahun berada pada golongan/pangkat yang diduduki. *Ketiga*, kenaikan pangkat dengan dasar penyesuaian jabatan dijadikan sebagai landasan yuridis formal. Sehingga tidaklah mengherankan jika didapati beberapa pimpinan yang usianya masih muda. Sekali lagi, hal seperti ini layak untuk diperhatikan oleh karena dalam teori budaya organisasi, faktor usia menjadi salah satu penentu terjadinya variasi budaya organisasi. Perbedaan usia dalam memegang tampuk kepemimpinan sudah tentu membedakan pula bagaimana pimpinan tersebut menciptakan atau mengembangkan budaya organisasi.

3. Aspek gender. Ditinjau dari aspek gender ternyata *top leader* untuk SKPD yang terjadi di Takalar sudah membuka peluang yang luas baik bagi laki-laki maupun perempuan untuk bersaing. Dari empat SKPD yang dijadikan lokus dan fokus penelitian, satu di antaranya adalah perempuan. Kondisi

ini jauh berbeda sebelum era otonomi daerah diberlakukan. Dalam teori budaya organisasi salah satu penentu variasi budaya organisasi adalah aspek gender.

4. Tingkatan pendidikan. Dari aspek tingkat pendidikan, pucuk pimpinan untuk SKPD menjadi hal yang penting untuk dipertimbangkan. Secara keseluruhan, pimpinan SKPD mayoritas berpendidikan S2 (Magister). Ini sebagai indikator yang baik, bahwa sumber daya manusia sebagai modal utama budaya organisasi menjadi hal yang sudah diperhitungkan. Dalam teori budaya organisasi tingkat pendidikan juga sangat berperan dalam menentukan variasi budaya organisasi.
5. Aspek kedekatan emosi. Aspek kedekatan emosi yang dimaksudkan adalah hubungan yang dijalin karena keterkaitan hubungan darah, persahabatan atau pertemanan (hubungan kerja, sekolah, organisasi, tetangga, agama).

Aspek hubungan darah ternyata begitu kuat mewarnai distribusi pembagian jabatan (*power sharing*) puncak di beberapa SKPD. Dari empat SKPD yang menjadi lokus penelitian hanya satu pimpinan yang tidak terkait hubungan darah secara dekat dengan pengambil kebijakan.

Satu hal yang dapat merusak dinamika organisasi adalah ketika hubungan emosional menjadi pertimbangan utama, maka kompetensi, keahlian dan profesionalitas boleh jadi tidak diperhatikan lagi. Dari hasil pengamatan di lingkup Pemda Takalar, rupanya keadaan seperti ini juga ditemukan dan

diperkuat oleh pernyataan seorang pegawai senior yang dibenarkan oleh beberapa rekan kerja lainnya pada salah satu SKPD sebagai berikut:

Sekarang ini, yang namanya profesionalitas ataupun pengalaman kerja tidak menjadi pertimbangan menentukan. Meskipun jenjang jabatan harus sesuai dengan kepangkatan, tetapi ketika jabatan itu diberikan kepada seseorang maka secara otomatis pangkatnya harus dinaikkan dulu sehingga sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya, dan itu dapat saja dilakukan kalau pemegang kekuasaan mau. Jadi... jangan heran jika pegawai baru kemarin, kenaikan pangkatnya tidak perlu regular seperti orang kebanyakan, itu karena tuntutan jabatan yang didudukinya. (wawancara di ruang tunggu kantor Bappeda, Jumat, 14 September 2012, pukul 14.34 wita).

Pernyataan ini kemudian dilanjutkan dengan pertanyaan, mengapa hal itu bisa terjadi? Beliau kemudian menjawab dengan nada sinis, “yah tahu sendirikan sekarang, siapa yang berteman dengan penguasa itulah yang diperhatikan.”

6. Aspek balas jasa dari dukungan politik. Aspek dukung-mendukung untuk urusan politik sudah menjadi tradisi hampir semua daerah kabupaten/kota di Indonesia. Meskipun secara tegas PNS dilarang memihak pada partai politik atau kandidat tertentu, tetapi hal seperti ini tidak banyak yang mematuhi. Begitupun yang terjadi di Takalar. Ketika kandidat yang didukung berhasil menduduki jabatan Bupati/Wakil Bupati, maka pada saat *power sharing* (pembagian kekuasaan), tim sukses menjadi pertimbangan yang menentukan untuk mendapatkan jatah jabatan. Itulah sebabnya, yang terjadi adalah di antara mereka (para pegawai) ada yang bahagia memperoleh jabatan tertentu (pucuk pimpinan) dan di antara mereka pula ada yang tersingkir karena ketahuan tidak mendukung (bukan bagian dari tim sukses).

Dukung-mendukung dengan menafikkan visi dan misi organisasi bisa berujung pada kondisi perpecahan internal. Ketika hal seperti ini terjadi dalam sebuah organisasi, maka sedikit atau banyak dapat mengganggu suasana kerjasama tim. Kerjasama tim yang tidak solid dengan sendirinya akan dapat mengganggu stabilitas dan dinamika bagi sebuah organisasi.

7. Aspek *reshuffle* (perombakan) struktur kepemimpinan. Sistem otonomi daerah yang nyaris mendudukan pemerintah daerah (Bupati/Wakil Bupati) sebagai “raja” yang berkuasa secara mutlak di daerahnya. Begitu berkuasanya seorang Bupati/Wakil Bupati, sehingga regulasi yang sifatnya lebih tinggi (aturan yang berlaku secara nasional seperti peraturan menteri) seringkali tidak diindahkan. Dalam hal kebijakan mutasi pegawai untuk suatu jabatan, yang namanya merombak (*reshuffel*) kepemimpinan telah banyak mewarnai daerah kabupaten/kota di Indonesia. Keleluasaan pihak pemerintah kabupaten/kota untuk memilih siapa, menempatkan dimana, dan dalam jangka waktu berapa lama adalah kondisi yang biasa terjadi di era otonomi daerah, tak terkecuali di Kabupaten Takalar.

Reshuffle selalu memiliki alasan yang klasik yaitu penyegaran organisasi. Padahal, kepemimpinan yang berganti secara tidak normal dengan alasan yang tidak rasional, tidak proporsional, dan tidak profesional dapat berujung pada kegagalan atau stagnansi suatu organisasi. Tidak rasional dalam arti bahwa mutasi terjadi pada orang (personal) dan pada periode yang tidak wajar. Tidak proporsional dalam arti bahwa mutasi bukan karena kebutuhan tetapi karena alasan keinginan. Dan tidak profesional

dalam arti mutasi tidak didasari oleh pertimbangan *the right man on the right place* atau dalam bahasa agama diserahkan pada ahlinya (orang yang tepat).

Kondisi seperti ini di Kabupaten Takalar juga terjadi. Sehingga tidak mengherankan kalau dimana-mana (di kantor, di pesta, di jalan, di pasar) menjadi bahan pembicaraan jika terjadi mutasi pimpinan di jajaran pemerintah daerah.

Ditinjau dari teori budaya organisasi, profesionalisme, periodisasi, kapabilitas, dan kerjasama tim merupakan unsur-unsur yang secara langsung memberi pengaruh dalam budaya organisasi dan kinerja organisasi.

c. Kondisi kearifan lokal (budaya Makassar)

Kearifan lokal yang dimaksudkan di sini adalah budaya Makassar yang dianut, diyakini, dan diaplikasikan oleh masyarakat dalam kehidupan keseharian. Kearifan lokal, meskipun mengalami pengikisan nilai dari masa ke masa, tetapi keberadaannya susah untuk lepas dari kehidupan suatu etnis/suku atau suatu daerah. Hal ini karena ada proses alamiah, yaitu kehidupan orang-orang yang berada pada lingkup budaya tertentu secara turun-temurun terjadi transmisi ataupun pewarisan budaya dari generasi tua kepada generasi muda.

Daerah Kabupaten Takalar ditempati oleh mayoritas penduduk asli Makassar. Kehidupan keseharian diwarnai oleh nilai-nilai budaya Makassar. Nilai-nilai budaya tersebut sulit untuk dapat dipisahkan baik dalam kehidupan sehari-hari yang bersifat informal maupun formal dalam kehidupan kerja pada suatu

organisasi (Pemda Takalar). Nilai-nilai budaya inilah jika dibawa ke dalam kehidupan organisasi yang dalam hal ini di lingkungan Pemda Takalar, maka warna budaya organisasi tersebut mencerminkan budaya setempat. Dari nilai-nilai budaya tersebut ada yang mampu memberikan nilai-nilai positif tetapi ada pula yang justru menjadi penghalang dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun temuan-temuan dari studi pendahuluan dalam kondisi kearifan lokal adalah sebagai berikut:

1. Hampir semua subjek dan responden penelitian yang menjadi sumber data merupakan penduduk asli Takalar dengan latar belakang suku Makassar. Secara emosional penduduk asli ini sangat dekat dengan peneliti. Sehingga dapat dipastikan bahwa dalam kehidupan mereka masih memiliki atau paling tidak menyisakan suatu sistem nilai atau budaya Makassar yang secara kuat dianut dan diaplikasikan dalam hidup bermasyarakat. Dalam sebuah organisasi homogenitas dan heterogenitas juga menjadi salah satu aspek pertimbangan dan penentu dalam pencapaian tujuan. Semakin homogen suatu organisasi maka semakin sedikit energi yang dibutuhkan untuk mengakomodasi kepentingan dan keinginan setiap personal dalam organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin heterogen suatu organisasi maka semakin diperlukan pula kemampuan *acommodate of culture* (mengakomodasi keragaman budaya/watak) untuk mengatur organisasi tersebut.
2. Dari hasil pengamatan pada studi pendahuluan di Takalar, budaya *sipakatau* (menghargai harkat dan martabat manusia) masih terasa kental

dalam suasana pelayanan pada lembaga-lembaga pemerintah. Hal seperti ini dapat dirasakan pada suasana penyambutan yang begitu hangat dan bersahabat pada saat berkomunikasi atau ketika memerlukan pelayanan pada sebuah kantor pemerintah. Pelayanan ini akan lebih hidup dan lebih akrab lagi jikalau berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Makassar. Kondisi seperti ini bisa saja berakibat pada lancarnya segala urusan tetapi boleh juga justru sebaliknya.

Kedekatan emosional dalam hal *sipakatau* tersebut dari sisi negatifnya dapat melabrak profesionalisme kerja dengan cara mengabaikan prosedur pelayanan standar atau yang semestinya. Hal tersebut dapat berdampak pada penggunaan waktu yang tidak efisien bahkan tidak efektif dalam suasana kerja. Frekuensi pelayanan menjadi rendah atau tidak banyak yang mampu dilayani oleh karena waktu pelayanan digunakan lebih banyak untuk hal-hal yang tidak substantif berhubungan langsung dengan urusan bidang pekerjaan.

Terkhusus pada tempat yang menjadi lokus penelitian, ada yang menarik dalam hal *sipakatau* ini yaitu “kemurahan hati” pihak pimpinan memberikan ruang bagi pedagang kaki lima untuk berinteraksi langsung dengan pegawai setempat. Pedagang kaki lima tersebut bahkan sampai ke dalam area depan pintu ruangan kantor. Pemandangan ini tak ubahnya seperti pasar di dalam kantor. Kedekatan antara pembeli (pegawai kantor) dengan penjual memungkinkan untuk dapat berinteraksi kapan saja tanpa merasa terganggu dan dibatasi oleh jam kerja kantor.

3. Budaya *siri'* (malu). Secara umum dalam kehidupan sehari-hari masyarakat Takalar, budaya *siri'* masih dianut. *Siri'* yang berarti malu dalam perkembangan dan perubahan zaman telah mengalami perluasan makna. Kalau dahulu kala, *siri'* yang dimaksud lebih banyak pada masalah harkat dan martabat keluarga yang berkaitan dengan perempuan seperti *anynyala* (bahasa Makassar) yang berarti kawin lari. Kalau seorang perempuan kawin lari dengan seorang laki-laki, maka semua keluarga laki-laki adalah *tumasiri'* (orang yang dihindari) bagi keluarga perempuan. Bila ada pihak keluarga perempuan berkomunikasi dengan keluarga pihak laki-laki, maka perbuatan tersebut dianggap perbuatan yang memalukan.

Dalam perluasan makna, ternyata *siri'* telah mencakup pada dimensi kehidupan yang lebih luas. Kehidupan perekonomian atau kesejahteraan, masyarakat Takalar merasa malu jika memiliki pakaian ataupun rumah yang tidak setara dengan tetangganya. Sehingga ujung-ujungnya adalah memotivasi untuk *akkareso* (kerja keras) untuk mencapai kesetaraan tersebut. Selanjutnya, dalam hal status pendidikan, masyarakat Takalar pun tidak lepas dari pengaruh budaya *siri'* ini. Dengan alasan *siri'* atau karena dipandang sebelah mata karena tingkat pendidikan yang rendah dibanding orang lain, maka kemudian mereka berlomba-lomba untuk menempuh dan meraih pendidikan tinggi, baik itu sarjana maupun pascasarjana (S2 dan S3).

Dari lokus penelitian, semua *top leader* dari SKPD yang ada lebih banyak yang berpendidikan S2. Begitu pula dengan beberapa pegawai di dalamnya.

Terkhusus pada Disdikpora dalam hal pendidikan rupanya memiliki suatu gerakan inovatif dengan membuka program yang diistilahkan dengan program “jemput bola”. Program ini adalah program kerjasama dengan perguruan tinggi ternama di Indonesia untuk dibiayai oleh Pemda Takalar jika terserap oleh perguruan tinggi yang dimaksud. Teknisnya adalah pemda dalam hal ini Disdikpora menyurati perguruan tinggi yang diinginkan dengan menawarkan siswa-siswa alumni terbaik di Takalar untuk diterima sebagai mahasiswa. Dari program kerjasama tersebut sudah menghasilkan beberapa siswa alumni terbaik yang sekarang menimba ilmu baik di Makassar ataupun di Pulau Jawa.

Fakta yang lain adalah beberapa tahun terakhir, di Takalar sudah berdiri beberapa perguruan tinggi swasta secara mandiri. Padahal sebelumnya hanya terbatas pada perguruan tinggi yang merupakan kelas jauh dari perguruan tinggi yang ada di Kota Makassar.

Sisi negatif budaya *siri*’ adalah lahirnya perilaku *cini-cinikang* (dalam istilah agama melihat ke atas dalam hal harta). Karena tidak rela merasa tersaingi atau merasa lebih rendah maka segala daya-upaya dilakukan meskipun berada di luar batas kesanggupan. Perilaku *cini-cinikang*, akan membawa pelakunya lupa akan kemampuan dirinya sehingga tidak jarang terbelenggu dalam kesulitan seperti terlilit utang. Kesulitan yang

membelenggu tersebut dapat berdampak luas sampai kepada terganggunya kinerja. Tidaklah mengherankan bahwa ketika orang-orang yang terbelenggu kesulitan tersebut menjadi malas atau minimal tidak bersemangat mengemban tugas yang diberikan kepadanya. Perilaku terlambat datang dan cepat pulang dapat menjadi sikap mereka dalam aktivitas kantor.

Demikian pula, dalam rangka *siri'* (malu) terkadang terjadi pembunuhan atas dasar prinsip orang Makassar, *bajikangngang mate acceraka nakala mate tangganrea* (lebih baik mati berdarah dari pada mati karena tidak makan) yang dapat mendorong orang mencuri, korupsi ataupun merampok.

4. Budaya *pacce*. Budaya *pacce* dalam bahasa Indonesia lebih dekat dengan arti kata empati (turut merasakan penderitaan orang lain sehingga termotivasi untuk menolong, memaafkan, atau menerima). Budaya *pacce* merupakan pasangan sekaligus lawan dari budaya *siri'* sehingga sering diungkapkan secara bersambung yaitu *siri' na pacce* (malu dan empati). *Pacce* pada kondisi tertentu sanggup dan berani melabrak nilai-nilai *siri'*. *Pacce* berhubungan dengan perasaan yang dapat mengabaikan harga diri, sedangkan *siri'* juga perasaan tetapi didominasi kuat oleh nilai kemuliaan harga diri atau martabat seseorang.

Di Kabupaten Takalar, budaya *pacce* ini mayoritas menonjol pada kalangan perempuan. Dalam rumah tangga biasanya diperhadapkan pada masalah *siri'* yang dijunjung tinggi oleh kaum laki-laki, tetapi semuanya

dapat saja hilang ketika rasa *pacce* ini merasuk pada diri perempuan (terutama kaum ibu) yang selanjutnya mempengaruhi pihak laki-laki (sering terjadi antara suami dan isteri).

Budaya *pacce* pun tidak bisa dihilangkan dalam praktek aktivitas kantor atau pada sebuah organisasi. Untuk sebuah organisasi yang dipimpin oleh seorang perempuan atau di dalam organisasi itu jumlah perempuan lebih banyak dibanding laki-laki, maka hal pengambilan keputusan atau penetapan kebijakan boleh jadi didasarkan pada budaya *pacce* tersebut. Keputusan karena alasan budaya *pacce* seringkali bertentangan dengan logika rasional sehingga dapat melanggar protap atau tupoksi yang semestinya menjadi acuan pengambilan keputusan.

5. Budaya *barani* (berani). *Barani* dalam budaya Makassar sering tidak mengindahkan pemikiran yang jernih. Idiom *pa'bambangan na tolo* (cepat marah tanpa berpikir cerdas) lahir dari rasa *barani* yang tidak dilandasi hati jernih dan akal sehat. Kondisi masyarakat Takalar dalam budaya *barani* yang terkesan tidak rasional ini, perlahan mengalami perubahan seiring dengan pengaruh iklim demokrasi, tingginya kesadaran bermasyarakat, dan adanya peningkatan pendidikan.

Masyarakat Takalar, dalam hal *barani* telah mengenal juga bagaimana melakukan aksi unjuk rasa sebagai ungkapan keberanian mengungkapkan pendapat. Penyalurannya pun cukup bermartabat dan tidak anarkis. Mereka dengan damai melakukan protes lewat wakil-wakil mereka di kantor DPR.

Dalam sebuah organisasi sikap berani menanggung resiko dari pengambilan keputusan merupakan unsur yang sangat vital. Bahkan dalam teori dan praktik pengambilan keputusan dikatakan bahwa lebih baik membuat sepuluh keputusan dan enam di antaranya salah dari pada tidak membuat keputusan sama sekali. Hal ini berarti bahwa keputusan salah pun bukan masalah dibanding tidak ada keputusan samasekali.

Seorang pemimpin dituntut untuk berani menanggung resiko dari apa yang menjadi keputusannya. Hanya saja, keputusan yang diambil harus disertai dengan pertimbangan rasional dan hati yang jernih. Pertimbangan rasional dalam teori manajemen mutu harus didasarkan pada dukungan data yang akurat. Semua kebijakan berbasis data.

Sisi negatif dari budaya *barani* ini dapat juga berupa tindakan ceroboh yang disebut *barani gau* (terlalu berani, mengabaikan resiko, dan tidak bertanggung jawab). Karena *barani gau* lah maka satu demi satu pejabat publik di Kabupaten Takalar kemudian terjerat kasus pidana korupsi.

6. Sisi lain dari kedekatan emosi penulis dengan calon informan dapat berakibat pada dua hal yang saling bertentangan. Dua hal tersebut adalah *pertama* bahwa informan berkata sejujur-jujurnya karena tingkat kepercayaan dan sangkaan yang baik informan kepada peneliti, atau yang *kedua* adalah sebaliknya, yaitu hanya menginformasikan hal yang baik-baik saja. Tetapi menurut peneliti bahwa kemungkinan pertama yang memiliki peluang lebih besar dibanding kemungkinan kedua. Alasannya adalah bahwa apa yang perlu diinformasikan tidak menyentuh hal-hal

yang sifatnya aib dan dari segi tujuan penelitian ini bersifat memperbaiki. Oleh karena itulah metode triangulasi sumber (verifikasi dari beberapa sumber informan yang berbeda) dirasakan sangat penting, begitu pula harus diperkuat oleh hasil pengamatan lapangan dan dokumen-dokumen yang terkait.

2. Diskusi secara intensif

Diskusi yang dilakukan secara intensif baik yang bersifat formal, semi formal, maupun informal. Diskusi ini dilakukan oleh peneliti untuk menampung sekaligus menyeleksi masukan yang dianggap berpengaruh secara efektif dalam proses pelaksanaan penelitian.

Dari hasil diskusi intensif yang bersifat formal (gagasan awal dan proposal) disepakati secara tegas tentang lokus dan fokus penelitian. Selain itu pula, persamaan persepsi dari hasil diskusi ini sangat membantu peneliti untuk melangkah lebih percaya diri.

Dari hasil diskusi intensif secara semi formal (pra penelitian) diperoleh instrumen yang dianggap valid dan reliabel untuk digunakan. Selain itu pula kekayaan teori yang menjadi acuan peneliti semakin banyak dan beragam.

Hasil diskusi intensif secara informal berupa konsultasi dengan promotor dan kopromotor dihasilkan perbaikan-perbaikan kerangka pikir dan efektivitas instrumen yang akan digunakan. Diskusi informal lain yang tak kalah pentingnya adalah diskusi dengan teman seangkatan, sejurusan, dan teman sejawat. Dari diskusi ini diperoleh banyak masukan dan sisi-sisi lain yang perlu dibenahi seperti

kiat-kiat yang perlu dilakukan untuk melakukan wawancara dengan informan yang berstatus sebagai pejabat penting.

3. Persiapan instrumen penelitian

Penelitian ini adalah *mixed method* yaitu penelitian yang menjadikan paradigma kualitatif sebagai penelitian primer dan paradigm kuantitatif sebagai penelitian pendukung. Persiapan instrumen penelitian idealnya tidak penting jika mengingat paradigma penelitian kualitatif yang mengandalkan peneliti sebagai instrumen utama. Tetapi dengan adanya paradigma penelitian kuantitatif yang diikutsertakan dan prinsip “lebih banyak masukan lebih baik”, maka merupakan suatu kebutuhan untuk memperoleh instrumen pendukung yang handal dan itu diperoleh dari sumbangan pikiran baik dari komisi pembimbing maupun dari orang yang memiliki kapabilitas keilmuan dalam penelitian ini.

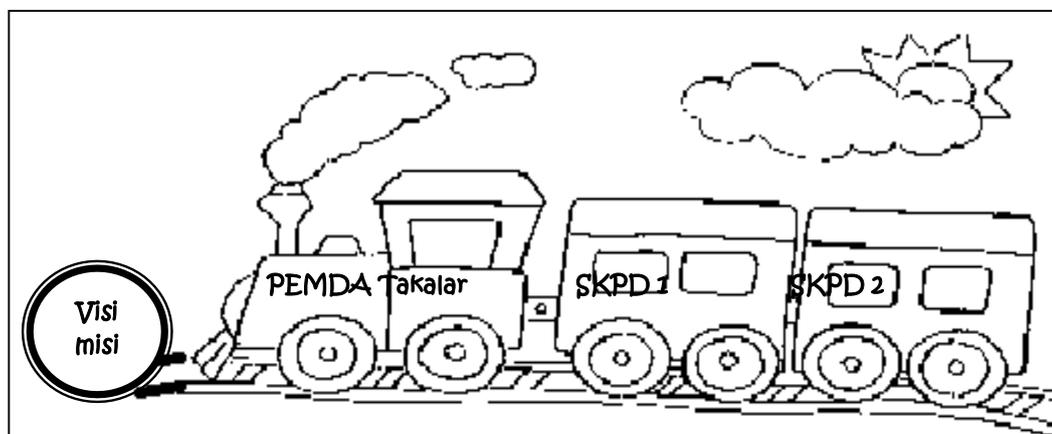
Berdasarkan hasil diskusi diperolehlah instrumen berupa lembar observasi, lembar wawancara, dan kuesioner tertutup (untuk data kuantitatif). Dari hasil diskusi ini pulalah instrumen divalidasi sebelum digunakan. Lembar observasi berisi tentang daftar dokumen-dokumen yang dibutuhkan. Lembar wawancara adalah daftar pertanyaan terbuka yang memuat indikator-indikator dari variabel penelitian yaitu budaya organisasi dan kinerja organisasi. Sedangkan kuesioner yang dihasilkan adalah kuesioner yang menggunakan skala likert terbagi atas dua, yaitu kuesioner untuk mengukur budaya organisasi dan kuesioner untuk mengukur kinerja organisasi.

B. Proses dan Hasil Penelitian Tahap Pelaksanaan

1. Penelusuran dokumen

Dokumen merupakan data penting bagi seorang peneliti. Dokumen yang terkait dengan penelitian menjadi salah satu alat kontrol dari data yang diperoleh berdasarkan hasil observasi dan wawancara. Dari penelusuran dokumen dihasilkan beberapa informasi sebagai berikut yaitu: sejarah berdirinya Kabupaten Takalar, visi dan misi Pemerintah Kabupaten Takalar, visi dan misi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, visi dan misi Bappeda, visi dan misi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, visi dan misi Perpustakaan dan Arsip Daerah Takalar. Selain itu, dokumen tentang struktur organisasi dan tupoksi dari masing-masing lokus dan fokus penelitian (seperti yang terdapat pada BAB IV).

Berikut ini adalah hasil penelusuran dokumen yang menyangkut visi dan misi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar beserta empat SKPD yang menjadi lokus penelitian. Kelimanya ditampilkan dengan pertimbangan bahwa Pemda Takalar adalah lokomotif dan setiap SKPD merupakan gerbong-gerbong dari lokomotif tersebut. Untuk mempertegasnya seperti terlihat pada gambar berikut ini.



Gambar 5.1. Ilustrasi Pemda Takalar menuju visi dan misi

a. Visi dan Misi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar

Visi dan Misi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar sangat dibutuhkan sebagai acuan umum dari cita-cita Pemda Takalar sebagai sebuah lokomotif organisasi. Semua SKPD yang berada di bawahnya berfungsi sebagai ujung tombak yang masing-masing mengambil peran sesuai bidangnya.

Adapun visi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar adalah “Menjadi Pemerintah Kabupaten Takalar yang Amanah”. Visi ini mengandung makna yang jelas bahwa pemerintah dalam menjalankan pemerintahan dapat dipercaya dan diandalkan untuk membawa masyarakat Kabupaten Takalar menjadi lebih baik. Selain itu pula, bahwa pemda dan segenap aparaturnya berusaha membangun kepercayaan itu dengan berupaya membuktikan semua janji dan kontrak politik kepada rakyatnya.

Mewujudkan visi tersebut, Pemda Takalar memberikan rincian yang lebih jelas lewat misi pembangunan. Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar meawarkan Misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengamalan nilai-nilai keagamaan dalam setiap sendi-sendi kehidupan, baik melalui pendidikan formal maupun non formal;
2. Mewujudkan peningkatan kualitas manajemen dan budaya *entrepreneurship* pemerintah dan masyarakat;
3. Mewujudkan peran pemerintah dalam memberdayakan masyarakat untuk mencapai peningkatan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan ketahanan budaya;
4. Meningkatkan pencapaian pendapatan daerah

Mencermati misi pemerintah daerah Takalar di atas, point ke-1 s.d ke-3 merupakan landasan yang kuat bagi tercapainya poin ke-4. Dapat diprediksi bahwa, kalau pemerintah bersama segenap elemen masyarakat bahu-membahu dalam mengusung misi (1 s.d 3) tersebut, maka percepatan peningkatan pendapatan daerah dapat diwujudkan (4).

Apabila misi tersebut dikonfrontasi dengan fakta yang terjadi, maka dapat dikatakan bahwa pemerintah masih dalam tahap pembenahan. Dari empat item misi yang dikemukakan, terlihat bahwa point (1), (2) dan (3) sudah menampakkan tanda-tanda yang menggembirakan.

Untuk point (1) pemerintah daerah telah berupaya membuat kebijakan pada tataran formal seperti menggalakkan pesantren kilat, peringatan hari-hari keagamaan, memberlakukan libur ramadhan untuk menjamin terlaksananya ibadah puasa yang lebih baik, mendorong penggunaan pakaian muslimah (jilbab) bagi yang beragama Islam (mulai tingkat SMP, SMA, dan pegawai pemda). Sementara pada tataran non formal pemerintah berusaha menghidupkan syiar agama yang bersinergi dengan kebudayaan. Dalam hal ini pemerintah memberdayakan budaya lokal bernuansa agama seperti peringatan *maudu lompoa* (maulid Nabi Muhammad SAW) yang berpuncak di sebuah daerah bernama Cikoang (kecamatan Marbo). Begitu pula syiar yang lain seperti festival bedug untuk memeriahkan hari Raya Idul Fitri dan Idul Adha.

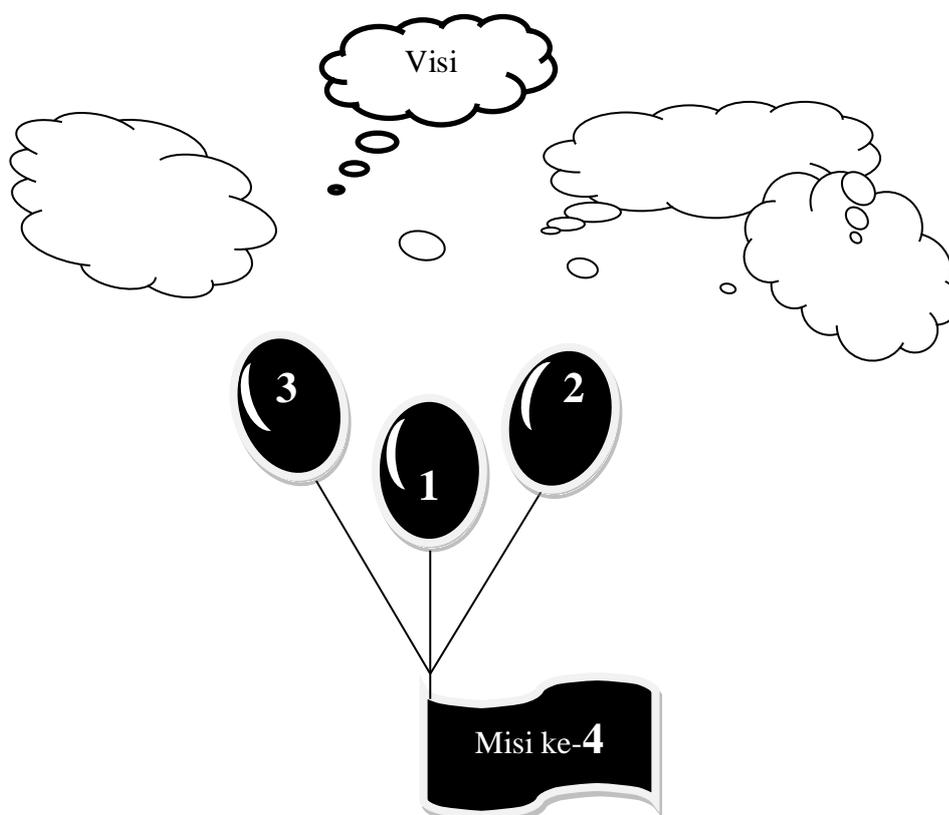
Point (2) dari misi yang dikemukakan bahwa pemda ingin mewujudkan peningkatan kualitas manajemen dan budaya *entrepreneurship* pemerintah dan masyarakat. Bila diamati lebih dalam pemerintah sudah melakukan kegiatan

nyata. Dalam beberapa SKPD di luar lokus penelitian seperti Dinas Pariwisata, dan Dinas Pertanian. Untuk Dinas Pariwisata meskipun belum cukup memadai, namun terus mengupayakan eksplorasi tempat-tempat yang layak dijadikan sebagai objek wisata yang menjanjikan. Hanya saja sering terkendala pada kekurangmampuan dalam melakukan perawatan pada objek wisata yang sudah ada. Sedangkan sektor pertanian secara faktual telah mengembangkan komoditas pertanian yang sangat cocok untuk daerah Takalar seperti semangka, jagung dan tanaman kapas, serta komoditas baru yaitu buah melon. Kedua SKPD tersebut tidak hanya terbatas pada pengembangan tetapi sudah merambah pada pemasaran dengan menjalin kerjasama yang baik dengan SKPD yang terkait (Dinas Perdagangan).

Untuk point (3), seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa pemerintah telah berhasil mendorong sektor real baik bidang perniagaan barang maupun jasa. Pemberdayaan pedagang kecil juga menjadi perhatian khusus dari pemerintah daerah. Bekerjasama dengan pihak bank, pemerintah menjadi mediator yang menjembatani pedagang kecil dengan bank untuk mendapatkan modal usaha.

Untuk point (4) yang berbunyi meningkatkan pencapaian pendapatan daerah. Misi ke-4 ini merupakan suatu target yang bersifat luas. Peningkatan dapat ditafsirkan secara leluasa apakah minimal atau maksimal. Dari struktur kalimat tersebut sekaligus dapat dijadikan alat bagi pemerintah untuk mengamankan dirinya ketika peningkatan yang dicapai tidak signifikan. Mestinya secara ideal adalah pendapatan yang dapat membiayai belanja daerah secara mandiri (tanpa

tergantung pemasukan dari luar). Kondisi ini memungkinkan sekali apabila dilandasi *political will* dari pemerintah daerah dan memberdayakan segenap potensi yang ada. Misi k-4 ini digambarkan sebagai suatu beban yang berat yang harus diangkat oleh misi ke-1, 2 dan 3. Gambar berikut ini adalah sebuah ilustrasi bagaimana misi pemda Takalar secara faktual telah diwujudkan selama ini menuju visi.



Gambar 5.2. Ilustrasi pencapaian visi Pemda Takalar lewat misi yang ditetapkan

b. Visi dan Misi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Takalar

Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Takalar yang disingkat BKD merupakan SKPD yang mewakili Badan selain Bappeda. BKD memegang posisi kunci dalam hal pengelolaan pegawai. Pengelolaan dalam hal penempatan maupun peningkatan sumber daya manusia memiliki visi “terwujudnya

pengelolaan administrasi kepegawaian dan kediklatan yang handal, akuntabel serta sumber daya aparatur yang profesional di Kabupaten Takalar.

Mencermati visi BKD yang telah dikemukakan di atas, menunjukkan keluhuran dan kemuliaan cita-cita tersebut. Perumusan visi ini diyakini sebagai sebuah kesungguhan hati dari orang-orang yang merumuskannya. Visi ini bukanlah sebuah isapan jempol yang sengaja dibuat untuk mengelabui masyarakat yang membacanya, tetapi memang dimaksudkan untuk dicapai dalam waktu tertentu. Meskipun tak tentu sampai kapan dapat terwujud dalam kenyataan. Visi ini adalah tekad yang akan menjadi pertaruhan harga diri dan lembaga yang menjadi domain BKD.

Untuk mewujudkan visi tersebut, BKD Kabupaten Takalar mempertajam visi tersebut dengan uraian misi sebagai berikut:

1. Mewujudkan PNS yang profesional dan tidak diskriminatif dalam pelayanan.
2. Mewujudkan kebijakan pengembangan kepegawaian berbasis kompetensi.
3. Mewujudkan PNS yang disiplin, rasional, dan menjunjung etika dan moral kepegawaian.
4. Mewujudkan sistem kepegawaian yang handal.
5. Mewujudkan sistem kediklatan yang rasional yang handal.
6. Mewujudkan pengelolaan administrasi yang handal.

BKD adalah SKPD yang banyak mendapat sorotan dari masyarakat Takalar. Ada dua momen yang sering menjadi sorotan masyarakat yaitu pada saat penerimaan pegawai dan saat terjadi mutasi jabatan. Seperti yang telah

dikemukakan sebelumnya bahwa, ditemukan hal-hal yang tidak rasional, tidak proporsional, dan tidak profesional pada saat mutasi atau perekrutan pegawai. Dalam dua momen tersebut tidak pernah terlepas dari pengaruh eksternal yang berkaitan dengan kekuatan politik, lobi kroni, lobi keluarga, dan bahkan intervensi yang bernuansa uang. Namun harus diakui bahwa tidak semua prosedur melewati jalur yang tidak benar. Berikut ini adalah gambar yang mengilustrasi bagaimana beratnya visi dan misi BKD di Takalar dijalankan secara murni dan konsekuen.



Gambar 5.3. Ilustrasi BKD Takalar dalam mengusung visi dan misi

Sebagai catatan, bahwa kondisi yang terjadi di atas lebih pada level atas sehingga gaungnya begitu besar. Sedangkan pada level bawah tidak begitu menyolok dan hanya terbatas pada rekrutmen pegawai baru.

c. Visi dan Misi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Takalar

Bappeda sebagai bagian organisasi Pemda Takalar menempati posisi yang strategis dan penting dalam perencanaan pembangunan. Untuk mewujudkan visi dan misi Pemda Takalar, Bappeda Kabupaten Takalar memosisikan dirinya secara tepat dan professional berdasarkan visi “Mewujudkan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Takalar sebagai badan perencanaan yang aspiratif, koordinatif, dan partisipatif menuju masyarakat mandiri Tahun 2013.”

Dalam mengemban dan mewujudkan visi tersebut, maka Bappeda Kabupaten Takalar menjabarkan dalam uraian misi sebagai berikut:

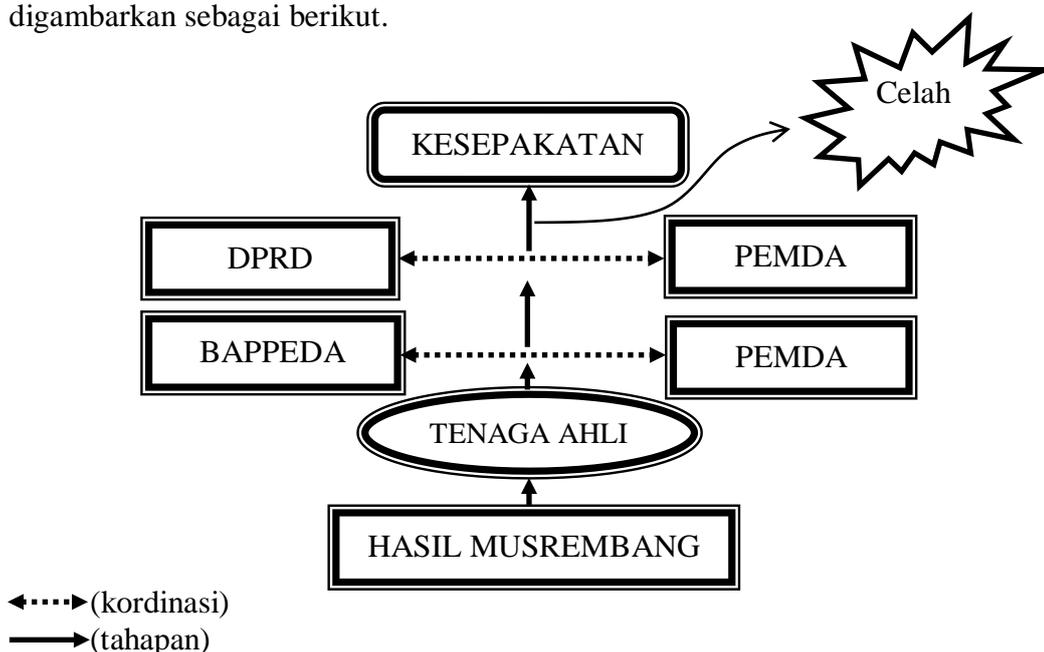
1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparat perencana.
2. Meningkatkan koordinasi perencanaan dengan instansi dan lembaga lainnya dengan melalui pengembangan pola kerja yang sinergi dan berwawasan ke depan.
3. Meningkatkan kualitas perencanaan melalui pendekatan teknokratis, partisipatif, politis, *bottom up* dan *top down*.

Berdasarkan pengamatan peneliti, untuk SKPD Bappeda Takalar ditinjau dari staf pegawai yang menempati sudah cukup proporsional, profesional dan rasional. Mulai dari tingkat *top leader* sampai ke bawah merupakan tenaga potensial yang kompeten dalam bidangnya.

Visi yang diemban memiliki tiga kata kunci yaitu aspiratif, koordinatif, dan partisipatif. Ketiga kata kunci ini mengandung makna yang aman bagi anggota organisasi yang melaksanakannya. Di dalamnya tidak ada satu pun yang bersifat

mengharuskan yang dapat membebani untuk dioperasionalkan. Semua kebijakan tergantung pada persetujuan dan kesepakatan pemda dan DPRD Takalar.

Bappeda sebagai SKPD menjadi badan yang melakukan analisis mulai dari tingkat MUSREMBANG (Musyawarah Rencana Pembangunan) sampai kepada penyetoran palu di sidang DPRD. Dalam proses perjalanan rencana pembangunan tersebut juga membuka celah untuk terjadinya negosiasi dalam hal persetujuan proyek, persetujuan anggaran, penanggung jawab pelaksana, penunjukan rekanan, pengawasan, sampai pada peresmian. Celah-celah tersebut juga tidak terlepas dari adanya pengaruh-pengaruh kekuasaan legislatif maupun eksekutif. Sebagai ilustrasi proses pencapaian visi dan misi Bappeda Kabupaten Takalar digambarkan sebagai berikut.



Gambar 5.4. Ilustrasi pencapaian visi dan misi Bappeda Takalar

d. Visi dan Misi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Takalar

Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga sebagai salah satu gerbong pembangunan di bidang pendidikan memiliki visi yakni “Terwujudnya sumber

daya manusia yang profesional, beretika, berbudaya yang mampu bersaing”. Mewujudkan mimpi tersebut, visi tersebut dijabarkan secara khusus melalui misi yaitu:

1. Meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan
2. Menghasilkan luaran yang berbudaya, bermutu, dan beretika
3. Menanamkan sikap kebersamaan
4. Meningkatkan budaya baca
5. Meningkatkan disiplin dan etos kerja
6. Mewujudkan aparat yang beriman dan bertakwa
7. Meningkatkan pengelolaan administrasi yang efektif dan efisien
8. Meningkatkan sarana dan prasarana
9. Meningkatkan partisipasi masyarakat dan instansi terkait
10. Meningkatkan kesejahteraan tenaga kependidikan

Dari semua SKPD yang ada, Disdikpora merupakan SKPD yang paling besar organisasinya. Disdikpora membina pendidikan anak usia dini, pendidikan umum mulai dari tingkat SD, SMP, dan SMA, pendidikan kejuruan, pendidikan non formal, bidang kepemudaaan, dan bidang olahraga.

Berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan di atas, menurut hasil pengamatan dan wawancara, Disdikpora Takalar telah mampu menjadi lembaga pelayanan publik dengan cukup baik. Perhatian pada prestasi dengan memfasilitasi siswa alumni berbakat, fasilitator penyaluran bantuan untuk sekolah-sekolah, dan pelatihan-pelatihan tenaga kependidikan.

Selain itu, masih sering terjadi sisi negatif dari aktivitasnya yang justru bertentangan dengan visi dan misinya. Indikator yang dapat dijadikan bukti pertentangan tersebut adalah: *pertama*, suasana kantor yang tidak mampu membedakan jam kerja dan jam istirahat (bertentangan dengan profesionalisme), *kedua*, intervensi masalah pribadi (keluarga) dalam lembaga pendidikan (tidak profesional), *ketiga*, mutasi yang didasarkan pada “dendam” pribadi (tidak profesional, tidak beretika, tidak berbudaya) dan masih ada yang lainnya.

Sehingga dalam pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan memiliki tantangan lebih banyak yang bersifat eksternal. Sebagai ilustrasi, berikut ini merupakan gambaran bagaimana visi dan misi Disdikpora dalam rangka mewujudkan visi dan misinya.



Gambar 5.5. Ilustrasi tantangan visi dan misi Disdikpora Takalar

e. Visi dan Misi Perpustakaan dan Arsip Daerah Takalar

Perpustakaan dan Arsip Daerah merupakan salah satu lokus penelitian yang mewakili kantor. Perpustakaan dan Arsip Daerah Takalar memiliki visi

“menjadikan perpustakaan dan arsip sebagai sumber informasi dan simpul pemersatu”. Dalam mewujudkan visi tersebut, maka visi kemudian dijabarkan sebagaimana yang tersusun berikut ini:

1. Meningkatkan pengelolaan kearsipan dan perpustakaan
2. Meningkatkan dan menciptakan SDM yang profesional dalam bidang arsip dan perpustakaan
3. Meningkatkan pembangunan sarana prasarana kearsipan dan perpustakaan
4. Meningkatkan kerjasama di bidang kearsipan dan perpustakaan
5. Meningkatkan layanan kearsipan dan perpustakaan
6. Membina, mengembangkan, minat, dan kebiasaan membaca
7. Meningkatkan kualitas dan kuantitas penyelenggaraan, pembinaan dan pengawasan kearsipan dalam rangka mencapai tertib administrasi.

Visi dan misi yang diemban oleh Perpustakaan dan Arsip Daerah Takalar termasuk cukup berat. Visi sebagai simpul pemersatu memerlukan dukungan budaya yang kuat. Budaya yang kuat membutuhkan waktu yang lama dan konsistensi dalam pembinaan. Untuk mewujudkan visi dan misi dari Perpustakaan dan Arsip Daerah Takalar selain prasarana juga harus didukung oleh sarana yang representatif sejaligus memiliki daya tarik tersendiri.

Membandingkan visi/misi Perpustakaan dan Arsip Daerah Takalar dengan kondisi faktual, maka secara umum dapat dikatakan masih dalam tahap wacana. Gebrakan untuk meraih cita-cita masih jauh dari harapan. Kondisi fisik Perpustakaan dan Arsip Daerah Takalar terlihat “kurang menggoda” dan kurang memiliki daya tarik untuk dijadikan tempat mendapatkan informasi. Sehingga

ilustrasi yang menggambarkan Perpustakaan dan Arsip Daerah Takalar, seperti pada gambar berikut.



Gambar 5.6. Ilustrasi Perpustakaan dan Arsip Daerah Takalar dalam mengusung visi dan misi

2. Deskripsi kondisi lokus penelitian

Pada BAB IV telah diuraikan secara umum tentang deskripsi fokus dan lokus penelitian. Akan tetapi, sehubungan dengan pembahasan tentang budaya organisasi dan kinerja organisasi maka ada yang beberapa hal penting untuk ditonjolkan pada proses penelitian. Adapun yang dipandang penting itu, terdiri dari: *pertama* kondisi fisik kantor lokus penelitian, *kedua* aktivitas yang berkaitan dengan konsolidasi organisasi dan *ketiga* pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

a. Kondisi fisik lingkungan kantor lokus penelitian

Dalam sebuah organisasi pasti memiliki tujuan atau impian yang ingin diwujudkan. Impian tersebut lazim dituangkan dalam bentuk visi dan misi yang secara garis besar mudah dipahami oleh setiap anggota dalam sebuah organisasi.

Visi dan misi tersebut secara operasional dan sistematis diuraikan dalam bentuk rincian tupoksi (tugas pokok dan fungsi) yang dapat secara kreatif dan inovatif dapat dipahami dan dilaksanakan oleh anggota (pegawai) secara profesional.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan pada empat lokus penelitian didapati suatu hal yang kurang kondusif mendukung budaya organisasi dan kinerja organisasi. Persoalan ini kelihatan sepele tetapi gaungnya begitu besar dalam sebuah organisasi. Ketika visi dan misi sudah menjadi kesepakatan sebagai suatu impian yang akan dijadikan tujuan, maka sebaiknya senantiasa disadari, dipahami, dan dapat dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi.

Dalam lingkup spesifik mestinya setiap kantor lembaga pemerintah memasang visi dan misi lembaga organisasi layaknya seperti iklan yang setiap hari dapat dilihat dan dibaca oleh anggota organisasi. Di samping itu, yang tidak kalah pentingnya adalah visi dan misi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar yang merupakan muara besar dari impian organisasi secara keseluruhan.

Pemajangan visi dan misi Pemerintah Daerah dan lembaga pemerintah yang menjadi bagian-bagiannya, semestinya disandingkan letaknya sehingga setiap hari dapat menjadi wadah yang mengingatkan, menyadarkan, dan mengarahkan kepada setiap aktor dalam lembaga organisasi tersebut. Pemandangan seperti ini

tidak dijumpai secara khusus pada lokus penelitian. Padahal hal ini adalah suatu gerakan kecil tetapi dapat berdampak besar untuk memberikan semangat dalam kerjasama yang solid sebagai *tim work* sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif, inovatif, efisien, dan kreatif.

Dampak lainnya adalah dapat menjadi alat kontrol, informasi dan bahkan inspirasi bagi pihak eksternal yang menjalin hubungan dengan lembaga pemerintah yang dimaksudkan. Dengan demikian pihak eksternal memungkinkan untuk dapat memberikan kontribusi baik secara moral ataupun material kepada lembaga organisasi tersebut.

b. Aktivitas yang berkaitan dengan konsolidasi organisasi

Aktivitas yang berkaitan dengan konsolidasi organisasi meliputi banyak kegiatan. Aktivitas dalam bentuk yang terjadwal secara paten dan aktivitas yang berkaitan dengan situasi dan kondisi tertentu. Aktivitas yang terjadwal seperti apel, upacara, brifing, dan rapat rutin. Aktivitas yang terkait dengan hal insidental seperti makan bersama, rekreasi, atau rapat mendadak ketika ada peristiwa yang dipandang penting.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang pegawai dari setiap kantor yang dijadikan sebagai lokus penelitian diperoleh data yang menggambarkan beberapa aktivitas yang dapat mendukung terciptanya suasana solid dalam sebuah organisasi. Aktivitas tersebut seperti yang diuraikan di dalam tabel berikut ini.

Tabel 5.1. Aktivitas konsolidasi organisasi

No.	Jenis Kegiatan	Frekuensi	Keterangan
1.	Upacara/apel	Minimal 1 kali sebulan	Rutin terjadwal
2.	Rapat/brifing	Setiap ada hal yang	Rutin tidak terjadwal

dianggap penting			
3.	Pengajian	Dilakukan pada bulan Ramadhan	Rutin tidak terjadwal
4.	Peringatan Maulid, Isra' Mi'raj	1 kali setahun	Menyesuaikan kalender
5.	Rekreasi	Satu kali setahun	Rutin tidak terjadwal

Sumber: Olahan Data Primer, 2012

c. Penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*)

Penghargaan dalam sebuah lembaga atau organisasi merupakan suatu keharusan alamiah. Secara naluri semua orang yang berjasa atau berprestasi membutuhkan penghargaan. Perasaan dihargai merupakan anugerah Tuhan yang diberikan kepada setiap manusia. Oleh karena itu, dalam organisasi konservatif maupun organisasi modern pemberian penghargaan (*reward*) selalu diberlakukan.

Merupakan suatu kesalahan fatal dalam suatu organisasi apabila tradisi pemberian penghargaan tidak ada. Penghargaan atau *reward* berfungsi sebagai motivasi ekstrinsik yang biasa diberikan oleh atasan kepada bawahannya. Motivasi berupa *reward* dapat berwujud materi (benda berharga, fasilitas dan sebagainya) ataupun non materi (pujian, kesempatan, promosi jabatan dan sebagainya).

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang pegawai di Kantor Bappeda Takalar dikatakan bahwa:

Dalam hal pemberian penghargaan tetap ada, setiap tahun diadakan pemilihan pegawai berprestasi yang mewakili setiap SKPD yang diseleksi secara internal untuk dilombakan pada tingkat Kabupaten. Momen pemberian penghargaan dilaksanakan pada peringatan puncak hari jadi Kabupaten Takalar. (Wawancara tanggal 6 Mei 2013 pukul 12.03 wita, Bappeda Takalar)

Namun pada kenyataannya menurut beliau, penghargaan (*reward*) seringkali melalui mekanisme yang tidak legal atau yang disebut melalui jalur kroni/keluarga. Sehingga beberapa penghargaan berupa kenaikan pangkat/jabatan terkesan dipaksakan yang diistilahkan oleh beliau (informan) sebagai proses “karbitan” dalam birokrasi.

Pemberian hukuman (*punishment*) merupakan bentuk pembinaan yang berlaku bagi pegawai bermasalah atau membuat kesalahan. Pemberian hukuman juga adalah suatu keharusan untuk menjaga wibawa pimpinan dan organisasi. Secara kodrati manusia tidak senang menerima hukuman, padahal hukuman itu boleh jadi berimplikasi positif untuk memperbaiki perilaku seseorang. Sebaliknya jika hukuman itu tidak diberlakukan, maka memberikan peluang terjadinya pelanggaran secara berulang.

Hukuman atau *punishment* merupakan pilihan yang berat untuk diberlakukan dalam kehidupan birokrasi di Takalar. Ikatan emosional yang begitu kuat seringkali menjadi penghalang untuk sebuah keputusan. Ikatan emosional budaya lokal yang disebut *pacce* sangat mampu meluluhkan hati pimpinan untuk urung menjatuhkan hukuman. Kebiasaan seperti ini hanya berlaku untuk kasus kedisiplinan, kompetensi, dan hal-hal yang tidak sampai menyentuh ranah yang sifatnya sensitif. Sensitif yang dimaksudkan adalah hal-hal yang berkaitan dengan “harga diri” dalam nilai budaya Makassar.

Tetapi ketika hal itu sampai pada ranah “harga diri” yang biasanya tidak rasional dan profesional, hukuman tidak segan-segan dilakukan. Hukuman yang pernah diberlakukan adalah mutasi (pemindahan tempat kerja dan pencopotan

jabatan). Seorang guru dipaksa hijrah meninggalkan Takalar karena ditengarai menghukum seorang siswa yang bersalah di sekolah. Seorang dokter dipindahkan secara sepihak karena suaminya berseberangan dengan kebijakan pemerintah. Beberapa peristiwa serupa juga terjadi di instansi lain, namun tidak perlu diungkapkan secara keseluruhan.

3. Karakteristik subjek penelitian

Istilah subjek penelitian dalam hal ini diperuntukkan pada penelitian yang menggunakan metode kualitatif. Pada awalnya terdapat dua belas orang subjek penelitian (informan) yang terdiri atas masing-masing tiga orang dari empat SKPD yakni; Bappeda tiga orang, BKD tiga orang, Disdikpora tiga orang, dan Kantor Perpustakaan/Arsip Daerah sebanyak tiga orang. Tetapi dalam perjalanan proses penelitian masih diperlukan data tambahan sehingga subjek penelitian (informan) menjadi 13 orang.

Subjek penelitian (informan) sebagaimana diuraikan pada BAB III bahwa dilakukan dengan cara *purposive* (memilih/menentukan) yang mengikuti *snowball sampling*. Oleh karena itu, peneliti sangat memperhitungkan kemampuan informan untuk memberikan keterangan yang benar, rasional, dan faktual. Sehingga dengan pertimbangan itulah, peneliti memilih berdasarkan karakteristik yang dapat mendukung tujuan tersebut.

Adapun karakteristik subjek penelitian (informan) didasarkan pada: jabatan, pendidikan, usia, dan jenis kelamin. Dari keempat karakteristik tersebut yang paling urgen adalah jabatan dan tingkat pendidikan. Untuk memperjelas subjek penelitian yang dimaksud, maka berikut ini diuraikan sesuai lokus penelitian.

a. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar

Tabel 5.2. Karakteristik subjek penelitian (informan) Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar

No.	Jabatan	Pendidikan	Usia	Jenis Kelamin
1.	Kepala Badan	Magister Manajemen	52 tahun	Laki-laki
2.	Kepala Bidang	Sarjana	47 tahun	Laki-laki
3.	Pegawai	Sarjana	36 tahun	Perempuan

Sumber: Olahan Data Primer, 2012

b. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Takalar

Tabel 5.3. Karakteristik subjek penelitian (informan) Bappeda Kabupaten Takalar

No.	Jabatan	Pendidikan	Usia	Jenis Kelamin
1.	Kepala Badan	Magister Sains	50 tahun	Laki-laki
2.	Sekretaris	Doktor Administrasi	48 tahun	Laki-laki
3.	Kepala Bidang	Sarjana	47 tahun	Laki-laki
4.	Pegawai	Sarjana	32 tahun	Laki-laki

Sumber: Olahan Data Primer, 2012

c. Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Takalar

Tabel 5.4. Karakteristik subjek penelitian (informan) Disdikpora Kabupaten Takalar

No.	Jabatan	Pendidikan	Usia	Jenis Kelamin
1.	Kepala Badan	Magister Manajemen	50 tahun	Laki-laki
2.	Kepala Bidang	Sarjana	47 tahun	Laki-laki
3.	Pegawai	Sarjana	38 tahun	Perempuan

Sumber: Olahan Data Primer, 2012

d. Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Takalar

Tabel 5.5. Karakteristik subjek penelitian (informan) Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Takalar

No.	Jabatan	Pendidikan	Usia	Jenis Kelamin
1.	Kepala Badan	Magister Manajemen	42 tahun	Perempuan
2.	Kasubag	Sarjana	49 tahun	Laki-laki
3.	Pegawai	Sarjana	32 tahun	Perempuan

Sumber: Olahan Data Primer, 2012

Berdasarkan keempat tabel di atas, menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia yang menjadi informan dapat diandalkan untuk memberikan penjelasan yang diperlukan. Tiga belas informan tersebut secara pribadi dikenal akrab oleh peneliti karena hubungan keluarga dan karena sering bertemu secara berulang-ulang di kantornya masing-masing.

4. Karakteristik responden penelitian

Istilah responden penelitian diperuntukkan pada penelitian yang menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian ini, ada empat karakteristik responden penelitian yaitu: jenis kelamin, usia, pendidikan, dan diklat struktural yang pernah diikuti. Agar karakteristik responden secara utuh tergambar dari hasil penelusuran dokumen maka berikut ini akan diuraikan satu-persatu.

a. Jenis kelamin

Berdasarkan hasil olahan data yang diperoleh di lapangan tentang karakteristik responden dapat diuraikan dalam berbagai aspek antara lain menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan jenis diklat yang pernah diikuti.

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 5.6. di bawah ini.

Tabel 5.6. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	43	40,95
2	Perempuan	62	59,05
Total		105	100,00

Sumber: Olahan Data Primer, 2012

Hasil olahan data pada Tabel 5.6. menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 59,05 persen atau 62 responden. Sementara untuk responden laki-laki hanya berjumlah 43 responden atau sebanyak 40,95 persen dari keseluruhan jumlah responden. Rasio responden menurut jenis kelamin (laki-laki dan perempuan) adalah 2 : 3. Baik laki-laki maupun perempuan masing-masing ada dalam setiap lembaga yang menjadi sumber data penelitian.

b. Usia responden

Usia merupakan variabel yang sangat menentukan tingkat produktivitas seseorang dalam melakukan unjuk kerja. Tingkat usia yang masih produktif akan sangat berpengaruh terhadap seberapa besar keinginan dan cita-cita dalam bekerja. Di sisi lain, faktor usia sangat menentukan cara berpikir dan menanggapi serta pemberian saran dan perbaikan dalam menghadapi suatu permasalahan yang ada di sekitarnya.

Selain berdasarkan jenis kelamin, karakteristik responden juga dapat diuraikan berdasarkan usia. Keadaan responden berdasarkan usia dapat dilihat secara lebih detail pada tabel 5.7. di bawah ini.

Tabel 5.7. Distribusi responden berdasarkan usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	< 31 tahun	20	19,05
2.	31 – 40 tahun	46	43.81
3.	41 – 50 tahun	31	29.52
4.	> 50 tahun	8	7.62
Total		105	100,00

Sumber: Olahan data Primer 2012

Mengacu pada data tabel 5.7. di atas, terindikasi bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu sebanyak 62,86 persen atau 66 orang berusia 40 tahun ke bawah. Sementara sisanya, sebanyak 37,14 persen berusia 40 tahun ke atas. Faktor usia, merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang. Semakin tinggi usia seseorang semakin tinggi pula tingkat kematangan berpikirnya dalam proses pencapaian tujuan yang dikehendaknya. Begitu pula prestasi dalam pekerjaannya juga semakin tinggi, karena masih didukung oleh kekuatan fisik dan energi yang menunjang untuk menjalankan aktivitas pekerjaannya.

c. Pendidikan responden

Pendidikan merupakan investasi yang sangat penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, yang dilakukan secara sadar untuk mengembangkan berbagai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang, baik sebagai bekal untuk

menempuh hidup dalam masyarakat maupun sebagai bekal untuk pendidikan lebih lanjut.

Pendidikan sebagai suatu proses, dimana pendidikan merupakan usaha dari manusia dewasa yang telah sadar akan kemanusiaannya dalam membimbing, melatih, mengajar dan menanamkan nilai-nilai serta dasar-dasar pandangan hidup kepada generasi muda agar nantinya menjadi manusia yang sadar dan bertanggung jawab akan tugas-tugas hidupnya sebagai manusia, sesuai dengan sifat hakiki dan ciri-ciri kemanusiaannya.

Tersirat dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, dikatakan bahwa “Pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan bagi peranannya di masa yang akan datang”. Sedangkan dalam *Dictionary of Education* (dalam Fattah 1996:4) dinyatakan bahwa pendidikan adalah: (1) proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup, (2) proses sosial terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol, sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimal.

Responden dalam penelitian ini pada umumnya memiliki latar belakang pendidikan sarjana. Sebaran data responden seperti pada tabel 5.8. berikut ini.

Tabel 5.8. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTP/Sederajat	0	0.00
2	SLTA/Sederajat	40	38.09

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
3.	Diploma Tiga	9	8,58
4.	Perguruan Tinggi (S1)	56	53.33
Total		105	100.00

Sumber: Olahan Data Primer, 2012

Berdasarkan pada hasil olahan data tabel 5.8. terindikasi bahwa dari 105 responden yang ada, 53.33 persen di antaranya atau sebanyak 56 berpendidikan S1. Adapun yang berpendidikan SLTA atau sederajat adalah sebanyak 38.09 persen atau 40 orang. Sementara responden yang berpendidikan Diploma tiga sebanyak 8,58 persen atau sebanyak 9 orang.

d. Diklat responden

Jenis diklat yang pernah diikuti oleh responden sebagai bentuk partisipasi dalam meningkatkan kinerja maupun kinerja organisasinya. Dari diklat tersebut, para pegawai mampu melakukan kegiatan optimal sehingga pencapaian visi dan misi organisasi dapat terwujud sesuai yang diharapkan.

Sebaran data responden tentang jenis diklat yang pernah diikuti, baik dalam diklat dasar maupun dalam diklat bidang dapat dilihat pada tabel 5.9. di bawah ini.

Tabel 5.9. Distribusi responden berdasarkan jenis Diklat yang diikuti

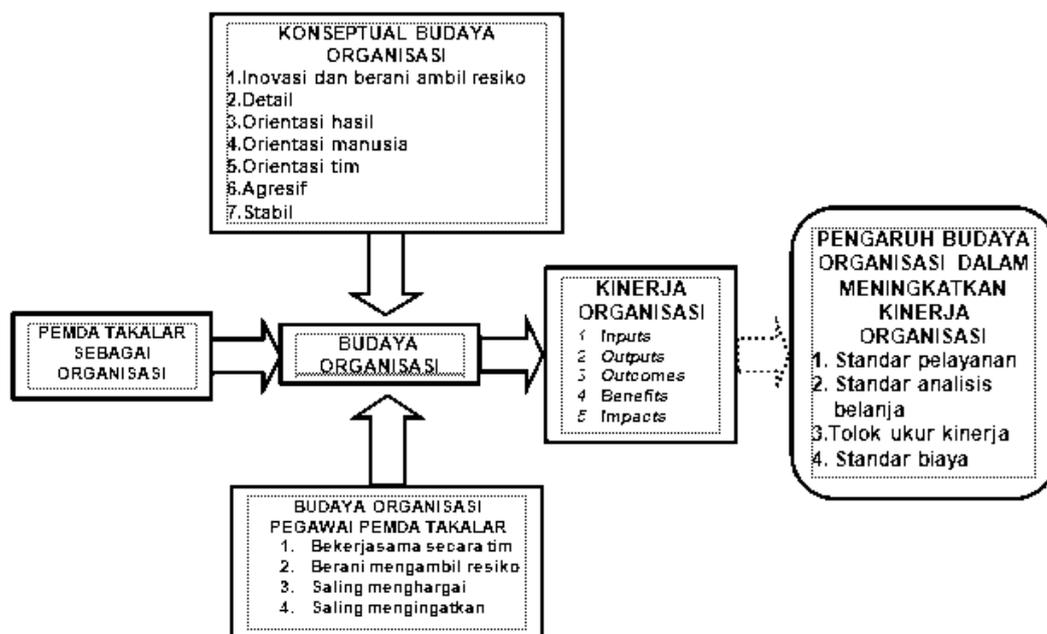
No	Jenis Diklat	Frekuensi	Persentase (%)
1	Diklat Dasar	37	35,24
2	Diklat Bidang	28	26,67
3	Diklat lainnya	10	9,52
4	Tidak pernah	30	28.57
Total		105	100,00

Sumber: Olahan Data Primer, 2012

Mengacu pada hasil olahan data responden, terindikasi bahwa jenis diklat yang pernah diikuti oleh responden selama menjadi pegawai pada pemerintahan Kabupaten Takalar, didominasi oleh diklat dasar sebanyak 35,24 persen atau sebanyak 37 orang, sebanyak 26,67 persen atau 28 orang sudah pernah mengikuti diklat bidang, sebanyak 9,52 persen atau 10 orang yang pernah mengikuti diklat yang tidak relevan dengan tupoksinya, sedangkan sisanya ada 28,57 persen atau 30 orang yang tidak pernah mengikuti diklat jenis apapun.

C. Deskripsi Budaya Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar

Deskripsi budaya organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar mengacu pada kerangka pikir penelitian dan pertanyaan penelitian/rumusan masalah. Mengingat pentingnya acuan tersebut, meskipun telah dijelaskan namun pada awal analisis ini kembali dipertegas pada gambar berikut.



Gambar 5.7. Replika gambar kerangka pikir penelitian

Deskripsi budaya organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar akan dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Begitu pun dengan kinerja organisasi sebagai konsekuensi dari budaya organisasi. Oleh karena itu, analisis yang akan dilakukan secara terurut sebagai berikut: (1) Analisis kualitatif budaya organisasi, (2) Analisis kuantitatif budaya organisasi, (3) Analisis kualitatif kinerja organisasi, (4) Analisis kuantitatif kinerja organisasi, dan (5) Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

1. Analisis kualitatif budaya organisasi Pemda Takalar

Pada analisis kualitatif, budaya organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar dideskripsikan berdasarkan kerangka pikir penelitian yang terdapat pada BAB II. Adapun yang menjadi acuan untuk menganalisis budaya organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar adalah: *pertama* karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi yang terdiri atas tujuh karakteristik yakni; (1) Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*), (2) Perhatian yang rinci (*attention to detail*), (3) Orientasi hasil (*outcome orientation*), (4) Orientasi pada manusia (*people orientation*), (5) Orientasi tim (*team orientation*), (6) Keagresifan (*aggressiveness*), dan (7) Stabilitas (*stability*), sedangkan *kedua* adalah Karakteristik yang didasarkan pada kondisi lokal, yang terdiri atas; (1) Bekerjasama secara tim (*abbulo sibatang*) (2) Berani mengambil resiko (*barani*), (3) Saling menghargai (*sipangngaliki*), dan (4) Saling mengingatkan (*sipakainga*).

Analisis kualitatif untuk mendeskripsikan budaya organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar berdasarkan tujuh karakteristik budaya organisasi ini,

mengacu pada fenomena dari hasil pengamatan maupun wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Berikut ini diuraikan analisis kualitatif sesuai urutan tujuh karakteristik yang telah dituliskan di atas.

- a. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkatan dari para pegawai baik pimpinan ataupun bawahan terdorong untuk melakukan inovasi dan kesiapan untuk menerima resiko dari tindakan inovasi tersebut.

Inovasi merupakan tindakan yang harus dilakukan untuk mempercepat suatu target atau tujuan. Tanpa inovasi maka suatu organisasi akan berjalan datar dan biasa-biasa saja. Dalam situasi menghadapi tantangan atau masalah kemampuan berinovasi adalah suatu keharusan untuk keluar dari masalah. Potensi inovasi ada pada setiap orang tergantung bagaimana peluang, kesempatan, dan keleluasaan berinovasi tersebut diberikan kepadanya.

Dalam organisasi birokrasi yang terikat oleh aturan seragam, inovasi cenderung memiliki ruang gerak yang sempit. Salah satu penyebabnya adalah rutinitas pekerjaan yang telah diatur dalam tupoksi begitu pula dengan standar operasional prosedur (SOP). Kedua hal tersebut jika sudah mampu diterjemahkan secara operasional maka seorang pegawai dianggap sudah cakap. Padahal di antara tupoksi tersebut bila dikaji lebih dalam, masih memungkinkan seorang pegawai (aparatur) untuk melakukan inovasi. Sebelum sistem Otoda diberlakukan, hal seperti ini dapat dimaklumi karena akibat sistem sentralistik yang mengikat. Namun dalam era otonomi daerah

telah memberikan ruang gerak yang lebih luas untuk melakukan inovasi tersebut.

Dalam lingkup pemerintah daerah Takalar, inovasi telah dilakukan. Meskipun dalam skala yang masih terbatas tetapi telah menunjukkan hasil menggembirakan. Sebagai contoh adalah peningkatan sistem pelayanan publik dan peningkatan kompetensi SDM.

- 1) Inovasi sistem pelayanan publik. Inovasi sistem pelayanan publik yang ada di Takalar merupakan sistem pelayanan publik pertama di Indonesia yang bersamaan dengan satu kabupaten di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Sistem ini dikenal dengan singkatan SIMTAP (sistem pelayanan satu atap) yang sempat menggemparkan secara nasional bahkan diberitakan oleh salah satu radio Internasional di Inggris yaitu BBC London.

Salah satu pelayanan yang dianggap luar biasa pada waktu itu adalah pengurusan KTP (kartu tanda penduduk) yang bisa selesai dalam hitungan menit. BBC bahkan memberitakan bahwa pelayanan KTP ini merupakan pelayanan tercepat di dunia. Selain KTP, pelayanan publik lainnya seperti surat izin usaha juga dilayani dalam Simtap tersebut. Simtap ini berlokasi dalam lingkungan kantor Bupati Takalar.

- 2) Inovasi dalam peningkatan SDM. Inovasi dalam peningkatan SDM meliputi banyak program. *Pertama* adalah program JEMPUT BOLA. Kebijakan pemda ini secara teknis dioperasikan oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Program ini dilakukan untuk

memberikan kesempatan kepada putra-putri terbaik Takalar untuk menimba ilmu pada perguruan tinggi ternama pada tingkat lokal maupun tingkat nasional. Secara teknis pihak pemda melakukan negosiasi khusus kepada pihak perguruan tinggi yang dianggap bermutu untuk dapat mengakomodasi alumni Sekolah Menengah Atas (yang berprestasi) berdasarkan pada kebutuhan pemda, minat dan bakat dari calon mahasiswa yang akan diutus. Sebagai konsekuensi dari kebijakan tersebut, maka pihak pemda harus menyiapkan bantuan beasiswa sekaligus melakukan pemantauan secara rutin. *Kedua* adalah program yang sudah lama berjalan dan masih diteruskan sampai saat ini yaitu bantuan penyelesaian studi bagi putra-putri Takalar untuk penyelesaian studi baik S1, S2, maupun S3. *Ketiga* adalah memberikan kesempatan kepada pihak swasta untuk mendirikan perguruan tinggi yang mampu mengakomodasi kebutuhan pendidikan tinggi kepada masyarakat Takalar.

- b. Perhatian yang rinci (*attention to detail*). Perhatian rinci yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah suatu tingkatan dimana para pegawai (pimpinan dan bawahan) diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada kerincian.

Perhatian terhadap detail bukanlah hal yang mudah. Meskipun untuk menuju kesempurnaan proses dan hasil suatu pekerjaan, maka perhatian terhadap detail adalah suatu keharusan. Perhatian terhadap detail memerlukan kekompakan tim yaitu kekompakan antara pimpinan dan bawahan serta antar bawahan. Pimpinan harus sanggup mengarahkan dan memonitor dengan

cermat sosok dan aktivitas bawahan, begitu pula bawahan memiliki kemampuan dalam menerjemahkan apa yang menjadi keinginan pimpinan berdasarkan visi dan misi organisasi.

Dalam organisasi Pemda Takalar ternyata perhatian terhadap detail cukup lengkap dalam bentuk konsep dokumen. Dokumen yang terdiri dari visi, misi dan tupoksi masing-masing organisasi (SKPD). Namun seperti yang terungkap pada BAB I bagian pendahuluan dikatakan bahwa salah satu kendala yang terjadi dalam dinamika organisasi pada Pemda Takalar adalah adanya ketidakmampuan pegawai memahami dan menjalankan secara tepat butir-butir tupoksi yang diberikan kepadanya.

Pada tingkat pimpinan upaya untuk melibatkan semua komponen belum terlihat secara serius. Komponen itu terdiri dari dua yaitu komponen dalam skala sempit dan komponen dalam skala luas. Komponen dalam skala sempit adalah pegawai yang merupakan aktor utama pelaku kinerja organisasi. Komponen dalam skop yang lebih luas adalah seluruh masyarakat yang merupakan penduduk daerah Kabupaten Takalar.

Bukti ketidakseriusan dalam perhatian terhadap detail adalah bahwa tingkat pimpinan tidak terlihat melakukan usaha nyata untuk selalu mengingatkan kepada semua pihak tentang apa yang menjadi visi dan misi internal (dalam lingkup SKPD), begitu pula visi dan misi besar dalam lingkup Pemda Takalar. Sehingga ketika masyarakat itu ditanya, apa visi dan misi Pemda Takalar? Maka dapat dipastikan mereka tidak tahu, bukan karena mereka tidak mau tahu, melainkan karena mereka tidak diberi tahu. Pertanyaannya adalah,

mungkinkah masyarakat seperti ini bisa secara total terlibat aktif bersama-sama pemerintah mengusung visi dan misi tersebut?

Pihak Pemerintah Daerah Takalar melakukan sosialisasi visi dan misi yang menjadi acuan kinerja melalui website atau jalur online, tetapi pertanyaannya kemudian adalah seberapa banyak penduduk Takalar yang mengunjungi website tersebut. Inilah yang terjadi sehingga seorang informan, ketika ditanya seberapa jauh kehadiran Pemerintah Daerah Takalar dirasakan oleh rakyat?

Beliau mengungkapkan:

Bagaimana mungkin masyarakat bisa terlibat secara aktif dalam pembangunan karena mereka sendiri kebanyakan buta atau tidak mengetahui keberadaan daerahnya, seberapa banyak kekayaan daerah (PAD dan seberapa banyak dana lain) yang dikelola oleh pemerintahnya. Lagi pula program yang langsung menyentuh kehidupan mereka hampir-hampir tidak disadarinya. Kalaupun ada yang peduli, seperti LSM yang senantiasa memantau, tetapi kebanyakan dari LSM itu memiliki misi dan tujuan terselubung. (wawancara dilakukan di Rumah Makan Hj. Kanang, Minggu 11 Mei 2013).

Ungkapan ini jika dianalisis lebih jauh, menandakan bahwa perhatian detail pemerintah dalam rangka memberdayakan masyarakat secara keseluruhan (pegawai atau yang bukan pegawai) tidak mendapat perhatian serius. Sehingga seperti yang diungkapkan pada studi pendahuluan di atas bahwa semestinya visi dan misi organisasi itu senantiasa terbaca oleh anggotanya setiap kali berada dalam organisasi tersebut bahkan oleh masyarakat secara luas. Hal ini berarti bahwa semua ruang publik harus menjadi ajang promosi visi dan misi tersebut yang diharapkan dapat “memprovokasi” orang-orang yang membacanya. Jadi tidak cukup hanya berada di *website* tetapi perlu juga berada di tempat terbuka.

- c. Orientasi hasil (*outcome orientation*). Orientasi hasil yang dimaksudkan adalah tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil. Dalam orientasi pragmatis, hasil adalah merupakan target yang menjadi ukuran. Ketika hasilnya baik, maka hal itu berarti sebuah kesuksesan. Sebaliknya, ketika target tidak tercapai maka dianggap suatu kegagalan dan memerlukan evaluasi dan kajian serius mengapa terjadi kegagalan. Mengapa seperti itu? Karena hasil adalah sesuatu yang dirasakan, sesuatu yang dinikmati. Meskipun visi dan misi yang telah disepakati terdengar seperti “angin surga” tetapi hanya ada dalam konsep, sehingga teori pragmatis menganggap itu hal yang keliru.

Ditinjau dari karakteristik orientasi hasil, secara umum Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar belumlah bisa dikatakan sebagai organisasi yang memiliki budaya yang kuat. Indikatornya sederhana saja, dari usia Kabupaten Takalar yang sudah menginjak 53 tahun belum sanggup mandiri membiayai dirinya sendiri. Dalam artian bahwa sinergitas semua komponen yang ada dalam organisasi pemda tersebut belum diberdayakan secara optimal secara keseluruhan. Tetapi, meskipun secara umum demikian jika ditelisik satu-persatu (setiap SKPD misalnya) maka di antara mereka kita akan menemukan hasil-hasil yang menggembirakan. Hal-hal yang menggembirakan seperti yang telah dikemukakan pada karakteristik sebelumnya. Sebagai tambahan dalam sektor real, pemerintah daerah Takalar telah membuat kesuksesan dengan beberapa ikon. Takalar sebagai daerah semangka, Takalar sebagai daerah

jagung muda, bahkan Takalar sudah menjadi penyuplai buah-buahan komoditas antar daerah seperti semangka dan melon yang banyak dijual di pasar-pasar tradisional dan moderen.

- d. Orientasi pada manusia (*people orientation*). Orientasi pada manusia yang dimaksudkan adalah suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu. Karakteristik ini lebih banyak terfokus pada manajemen puncak (pimpinan) sebagai pemegang otoritas tertinggi dalam sebuah organisasi. Pemimpin adalah pelaku utama dalam pemberdayaan anggota organisasi. Pemimpinlah sebagai generator, pemimpinlah inspirator dan pengembang budaya organisasi. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama sebuah organisasi. Manusia lah yang menjadi inti keberhasilan organisasi. Bahkan kalau boleh dikatakan, bahwa sebaik apapun semua infrastruktur dan suprastruktur yang dimiliki sebuah organisasi, hal itu tidak ada artinya tanpa digerakkan oleh manusia yang handal. Kehandalan potensi SDM ini telah banyak membuka mata dan menyadarkan umat manusia di dunia bahwa kekurangan sumber daya alam (SDA) tidak dapat menjadi halangan untuk menjadi daerah terkemuka dan maju (Singapura contohnya).

Dalam lingkup organisasi Pemda Takalar. Karakteristik *people orientation* ini memiliki dua sisi yang berlawanan. *Pertama* adalah sisi yang memberdayakan, dan *kedua* adalah sisi yang memperdayakan.

Sisi yang memberdayakan adalah ketika Pemda Takalar berinovasi memberikan peluang dan kesempatan kepada anggotanya untuk

mengembangkan potensi keilmuan dan pengalaman lewat pendidikan dan latihan baik regular maupun non regular. Dengan upaya ini memberikan harapan bahwa calon-calon penerus budaya organisasi yang mumpuni tidak pernah terputus. Implikasi logisnya adalah stok sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi memberikan banyak pilihan kelak dikemudian hari.

Sisi yang memperdayakan adalah, ketika *people orientation* ini dikotori oleh upaya pemangku kewenangan melakukan tindakan yang tidak wajar dengan alasan tidak rasional, proporsional, dan profesional. Tindakan yang tidak wajar sudah banyak terjadi dalam tubuh organisasi Pemda Takalar. Hal seperti ini juga sudah menjadi isu sentral hampir di seluruh wilayah otonomi daerah di Indonesia. Kebijakan yang tidak wajar telah melahirkan banyak barisan orang yang sakit hati dan kecewa. Kekecewaan sebagian anggota organisasi pemda adalah ketika secara terang-terangan melihat ada oknum yang menjadi “anak yang dimanjakan” meskipun orang tersebut tidak memperlihatkan prestasi kerja yang bisa dijadikan alasan. Seperti yang diungkapkan oleh seorang informan, bahwa di antara para pejabat yang menduduki posisi strategis beberapa orang melalui proses karbitan. Bukankah hal seperti ini dapat menciderai soliditas sebuah organisasi? Bukankah hal seperti ini dapat melahirkan mental putus asa bagi mereka yang ingin berkarir dengan sungguh-sungguh? Sehingga dari beberapa hasil pengamatan dan wawancara ini, peneliti menilai bahwa karakteristik *people orientation* belum cukup kuat menjadi ciri budaya organisasi Pemda Kabupaten Takalar.

- e. Orientasi tim (*team orientation*). Orientasi tim yang dimaksudkan dalam analisis ini adalah suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisasi di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu. Keanekaragaman bidang garapan memerlukan kompetensi yang beragam pula. Tidak ada orang atau pegawai yang ahli dalam semua bidang. Seperti itu adalah kodrat ilahi yang dianugerahkan kepada manusia agar dapat saling melengkapi. Kerjasama tim adalah suatu keniscayaan.

Organisasi adalah kerja tim. Hal yang sangat penting diperhatikan dalam *team orientation* ini adalah *pertama* kompetensi individu. Keberagaman bidang garapan menuntut individu yang ada dalam tim untuk menangani berdasarkan kompetensinya. Apabila semua bidang garapan yang berbeda tersebut telah ditangani oleh individu yang kompeten maka misi dari tim tersebut dapat bergerak bersama secara bersinergi. Hal *kedua* adalah kemampuan manajerial pimpinan, karena manajemen ini sangat ditentukan oleh pimpinan. Oleh karena itulah pimpinan dituntut untuk menguasai secara detail peta kompetensi yang dimiliki oleh individu-individu yang menjadi bawahannya. Hal yang *ketiga* adalah rasa tanggung jawab atau komitmen terhadap tugas yang diberikan oleh organisasi. Komitmen ini yang harus dipelihara sebaik-baiknya dengan berbagai upaya, baik upaya internal maupun upaya eksternal. Upaya internal berupa keinginan kuat setiap individu untuk merawat dan mengembangkan potensinya dengan mengasah kreativitas dan melakukan pemantapan keimanan. Upaya eksternal berupa usaha pimpinan organisasi yang mampu menjadi inspirator bagi pegawai bawahannya dengan cara

memberikan keteladanan dalam bekerja yang baik dan menggiatkan aktivitas konsolidasi organisasi.

Dalam lingkup Pemda Takalar (dalam hal ini 4 SKPD yang menjadi lokus penelitian), karakteristik *team orientation* secara jelas telah diberlakukan dan bahkan sudah menjadi rutinitas yang membudaya dalam bentuk pembagian bidang atau bagian yang diatur melalui tugas pokok dan fungsi yang disingkat dengan tupoksi. Setiap bidang atau bagian ini merupakan tim kerja yang diberikan kewenangan untuk menangani secara teknis operasional. Pembagian tugas atau distribusi pekerjaan dapat membawa pelakunya larut dalam rutinitas yang tidak variatif. Bahkan menurut informan, dikatakan bahwa volume pekerjaan yang dirasakan tidak merata menjadikan setiap bidang berbeda dalam aktivitas. Selanjutnya dikatakan bahwa, bidang yang satu sibuk dengan pekerjaannya sementara bidang yang lain “kurang kerjaan” sehingga terlihat bersantai-santai. Kenyataan ini menunjukkan bahwa perasaan kepemilikan terhadap visi dan misi (dedikasi) tidak secara kuat mengikat anggota organisasi yang kekurangan pekerjaan tadi. Semestinya yang terjadi adalah prinsip optimalisasi waktu yang “kosong” dengan aktivitas produktif kreatif dalam percepatan target organisasi. Kenyataan seperti ini menunjukkan pula bahwa organisasi Pemda Takalar terjebak dalam belitan rutinitas yang semestinya dapat dijalankan secara kreatif. Keadaan seperti ini menunjukkan bahwa ada ketidaksadaran dalam tubuh organisasi SKPD, dirinya merupakan bagian dari sebuah tim besar yaitu Pemda Takalar. Secara sederhana tim diuraikan sebagai berikut bahwa tim besar yaitu Pemda Kabupaten Takalar

yang dibagi lagi menjadi tim bagian yaitu semua SKPD dan dalam SKPD kemudian dibagi lagi menjadi tim sub bagian yaitu bidang-bidang dan seterusnya. Idealnya adalah tim dalam tim harus bersinergi satu dengan yang lainnya. Kepincangan kinerja satu orang dalam tim kecil dapat mengganggu kerja tim. Kepincangan tim kecil akan mengganggu tim yang lebih besar.

Orientasi tim adalah komitmen yang harus ada dalam setiap organisasi. Oleh karena itu dalam setiap aktivitas konsolidasi organisasi seorang pemimpin yang baik seharusnya selalu mengingatkan dan menyadarkan anggota tim betapa pentingnya tim yang solid menuju pencapaian visi dan misi (*goals*).

- f. Keagresifan (*aggressiveness*). Keagresifan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah suatu tingkatan dimana pegawai (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya bersantai-santai. Agresif merupakan sifat yang lebih dari sekedar menginginkan sesuatu. Dalam keagresifan terdapat kekuatan semangat untuk meraih sesuatu target yang lebih banyak dan lebih cepat. Keagresifan yang dimiliki oleh seseorang akan senantiasa memanfaatkan setiap peluang tanpa menunggu terlalu lama untuk melakukan tindakan.

Dalam organisasi korporasi, keagresifan ini sangat dijadikan sebagai modal utama yang dikondisikan oleh sistem manajemen. Sistem tersebut dibuat sedemikian rupa dengan menjanjikan *reward* yang menarik dan memacu para karyawan untuk berkompetisi. Inilah salah satu yang membedakan antara organisasi korporasi dengan organisasi birokrasi. Organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat, pasti memiliki karakteristik keagresifan yang

kuat pula, sehingga dapat membawa perubahan besar bagi kemajuan organisasinya. Dari kondisi itulah sehingga dalam organisasi birokrasi lahir kreativitas yang mencoba menjadikan birokrasi mirip dengan suasana yang ada pada organisasi korporasi. Kreativitas itu dikenal dengan istilah *mewirauahakan birokrasi*. Mewirauahakan birokrasi merupakan terobosan yang menyusupkan semangat wirausaha dalam sistem birokrasi. Dengan kreativitas itu diharapkan terjadi percepatan proses dan pencapaian target yang lebih signifikan. Dalam hal ini diperlukan kebijakan pimpinan untuk memberikan ruang gerak yang luas berkreasi dengan agresif tetapi harus ditunjang oleh kesiapan pimpinan melindungi anggotanya dengan segala konsekuensi yang ditimbulkan.

Dalam lingkup Pemda Takalar sebagai sebuah organisasi, keagresifan bukanlah sebagai karakter menonjol yang mencirikan kehidupan birokrasi. Beberapa penyebabnya adalah keterlibatan para pegawai yang terkungkung pada belitan rutinitas berdasarkan tupoksi. Selain itu, keberadaan tingkat kerumitan pekerjaan yang tidak menantang. Ditambah lagi dengan penciptaan suasana yang dapat memicu dan memacu keagresifan tidak dijadikan suatu tradisi, seperti halnya pemberian hadiah bulanan, bonus yang berlaku pada organisasi korporasi.

Berdasarkan pengamatan, karakteristik keagresifan dalam lingkup Pemda Takalar berbeda dengan apa yang sering terjadi pada organisasi korporasi yaitu suasana istirahat sulit dibedakan dengan suasana jam kerja. Seperti yang telah diungkapkan pada studi pendahuluan bahwa pihak kantor sangat longgar

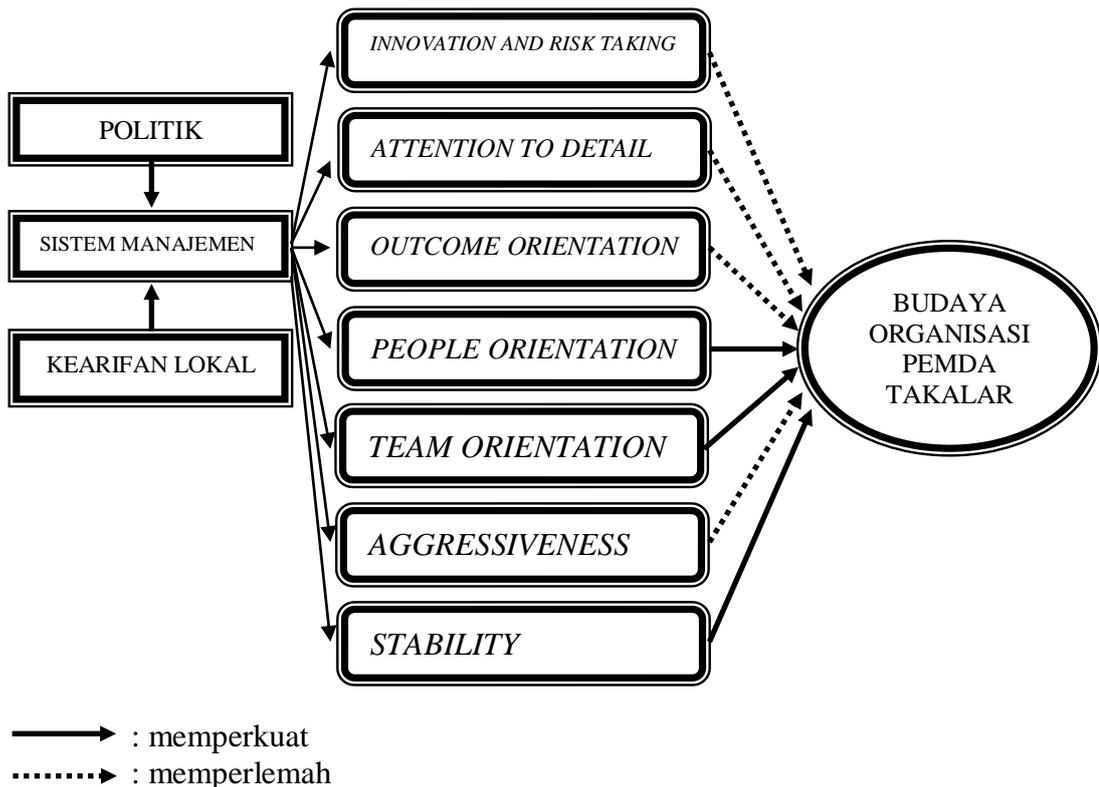
memberikan kebebasan kepada pegawainya untuk beraktivitas di luar jam kerja. Dari empat SKPD yang menjadi lokasi penelitian bahkan ada satu di antaranya yang memberikan area di dalam kantor untuk dijadikan “pasar” bagi pedagang kaki lima. Menurut beberapa pegawai, “pasar dalam kantor” seperti itu adalah hal yang sudah biasa. Suasana yang tergambar pada pemandangan ini menunjukkan bahwa tidak terjadi efisiensi dan efektivitas waktu untuk memikirkan bagaimana melakukan percepatan target organisasi sekaligus menunjukkan bahwa volume dan kompleksitas pekerjaan bersifat biasa-biasa saja. Meskipun demikian terdapat sisi positif yang penulis dapat ambil dari hasil pengamatan tersebut yakni suasana kekerabatan yang begitu kuat sehingga ikatan emosional semakin erat, dan ini merupakan salah satu bentuk konsolidasi organisasi. Selain dari pada itu, sisi positifnya adalah bahwa suasana rileks yang tercipta menurut teori kreativitas, mampu memberikan kesempatan kepada seseorang untuk melakukan eksplorasi mencari imajinasi yang mencetuskan ide-ide kreatif. Hanya saja, kondisi santai yang berlebihan dapat berujung pada rendahnya kegairahan untuk bekerja dan juga akan menyulitkan pelakunya untuk bangkit kembali.

- g. Stabilitas (*stability*). Stabilitas yang dimaksudkan dalam analisis ini adalah suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* daripada pertumbuhan. Stabilitas adalah ciri spesifik suatu budaya. Stabilitas menunjukkan tingkat keamanan sebuah organisasi. Karakteristik ini sangat dijaga dan dirawat oleh organisasi yang telah teruji kekuatan dan ketangguhannya dalam mempertahankan budaya organisasi. Budaya

organisasi yang dimaksudkan adalah sistem nilai yang selama ini menjadi anutan oleh semua anggota organisasi dan merasa aman dan nyaman dengan sistem tersebut. Stabilitas berorientasi pada kondisi aman yang menguntungkan semua pihak, sehingga pada umumnya organisasi yang sifatnya milik perseorangan (perusahaan) yang diserahkan pengelolaannya kepada sekumpulan orang, akan lebih memilih bertahan pada *status quo* daripada pertumbuhan. Namun tidak berarti bahwa aspek pertumbuhan tidak mendapat perhatian. Dalam organisasi birokrasi pun, karakteristik stabilitas selalu menjadi perhatian serius. Keseriusan perhatian terhadap stabilitas dilakukan baik secara kelembagaan maupun perseorangan.

Dalam lingkup Pemda Takalar, seperti juga dengan pemda di tempat lain memiliki sistem yang bertujuan untuk mempertahankan *status quo*. Sistem itu dikenal dengan sistem kaderisasi. Kaderisasi yang dilakukan dapat ditempuh secara regular atau dilakukan lewat proses alamiah. Kaderisasi regular dilakukan melalui diklat yang dalam hal ini secara khusus ditangani oleh BKD (Badan Kepegawaian dan Diklat). Sedangkan kaderisasi alamiah melalui kepedulian senior menanamkan keteladanan, nilai-nilai moral, dan skill kepada juniornya. Kaderisasi alamiah juga sering dilakukan oleh pucuk pimpinan. Seperti halnya di Kabupaten Takalar, dalam jajaran pemda diwarnai oleh tradisi kaderisasi dengan menggunakan sistem dinasti. Perekrutan pegawai dan promosi jabatan dilakukan dengan memberikan prioritas kepada keturunan langsung atau keterkaitan hubungan keluarga. Kesemuanya itu bertujuan pada upaya mempertahankan *status quo*.

Melengkapi analisis kualitatif berdasarkan tujuh karakteristik budaya organisasi di atas diperlukan adanya sintesis dari budaya organisasi Pemda Takalar. Sintesis budaya organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar dapat diperlihatkan berdasarkan gambar di bawah ini.



Gambar 5.8. Sintesis budaya organisasi Pemda Kabupaten Takalar

Pada gambar 5.8. di atas sebagai deskripsi yang menjelaskan bahwa kearifan lokal (sistem nilai budaya Takalar) ketika masuk pada sistem manajemen dalam birokrasi dapat berakibat pada dua hal. *Pertama*, memperkuat karakter budaya organisasi, dan *kedua* justru memperlemah karakter budaya organisasi. Terdapat tujuh karakter yang menjadi acuan, ada tiga yang memperkuat tetapi terdapat empat yang justru melemahkan karakter budaya organisasi.

Selain itu pula, gambar 5.8. ini menjelaskan bahwa bagaimanapun idealnya visi/misi yang dituangkan dalam program kerja tetap saja sulit mengalahkan pengaruh kearifan lokal. Profesionalisme yang selalu menjadi slogan bagi setiap lini dan ruang pekerjaan hanya menjadi mimpi yang tak berkesudahan. Kearifan lokal tersebut justru menguntungkan bagi stabilitas organisasi yang menjadi karakter budaya, tetapi di sisi lain menjadikan organisasi hanya sanggup berjalan lambat menuju visi dan misinya.

Analisis kualitatif berikutnya sesuai amanah dari kerangka pikir penelitian adalah bagaimana deskripsi budaya organisasi berdasarkan kondisi lokal. Kondisi lokal ini dibagi dalam empat indikator yakni: (1) Bekerjasama secara tim (*abbulo sibatang*), (2) Berani mengambil resiko (*barani*), (3) Saling menghargai (*sipangngaliki*), dan (4) Saling mengingatkan (*sipakainga*).

Keempat indikator tersebut dijadikan sebagai kriteria dalam menelusuri budaya organisasi pada setiap lokasi penelitian. Dalam penelitian ini, sebagaimana telah disebutkan pada BAB IV bahwa lokasi penelitian mengambil empat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terdiri dari: (1) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang disingkat BAPPEDA, (2) Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah yang disingkat BKD, (3) Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga yang disingkat DISDIKPORA, dan (4) Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah.

Keempat indikator yang dijadikan sebagai alat telusur budaya organisasi Pemda Takalar dalam kajian kerangka pikir yang dianggap sebagai representasi

dari tujuh karakteristik budaya organisasi menurut Robbin. Berikut ini adalah analisis kualitatif yang diuraikan berdasarkan pada empat indikator.

a. Bekerjasama secara tim (*abbulo sibatang*)

Indikator bekerjasama secara tim yang dimaksud adalah dalam melaksanakan tugas-tugasnya, pegawai membentuk tim kerja yang saling membantu antar seksi atau bagian dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

Hasil wawancara mendalam yang telah dilakukan peneliti terhadap informan Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga tentang budaya organisasi melalui kerja tim yang dilakukan pegawainya selama ini mengatakan bahwa:

Selama ini beban kerja yang dipikul oleh masing-masing staf dalam bekerja sudah memadai untuk diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan kekuatan personil yang dimiliki serta kompetensinya, meskipun ada kondisi tertentu, di antara pegawai melakukan kerja tim di antara mereka untuk saling meringankan beban yang dirasakan frekuensinya tinggi, sehingga di antara mereka saling memahami, artinya saling membantu dalam kondisi apapun di antara pegawai sebagai bentuk kekompakan dan kebersamaan di antara mereka (Hasil wawancara, 13 September 2012 Jam 11.00 di ruang kerjanya).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa setiap pegawai mempunyai kepedulian yang tinggi dan saling menolong dalam menyelesaikan pekerjaan teman kerjanya, sehingga tercipta budaya kerja yang saling menguntungkan di antara pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa di kantor Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga terdapat beberapa bagian yang saling mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tujuan tersebut hanya bisa diwujudkan jika ada kerjasama yang baik antar semua bagian.

Kekuatan budaya organisasi juga turut didukung oleh adanya kerja sama atau kolektivitas. Kusdi (2011:186) berpendapat bahwa orientasi kepada kolektivitas

atau ikatan kelompok tidak dapat dielakkan merupakan implikasi yang mewarnai hubungan antar pegawai.

Komentar yang sama dengan apa yang telah dikemukakan oleh kepala dinas di atas juga disampaikan oleh salah seorang pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar, tentang adanya saling membantu di antara pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, yang mengatakan bahwa:

Begitu pula sebaliknya, bilamana teman kerjanya yang telah membantunya, suatu saat juga membutuhkan bantuannya, maka secara spontanitas langsung dibantu pula (Hasil wawancara, 13 September 2012 Jam 14.00 di ruang kerjanya)

Pendapat tersebut didukung pula oleh hasil wawancara dengan sekretaris Bappeda Kabupaten Takalar tentang kerja tim di antara pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, mengemukakan bahwa:

Secara sukarela di antara pegawai saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan teman kerjanya yang lagi cuti atau berhalangan masuk kerja, bilamana pekerjaan sangat mendesak dan frekuensinya padat untuk segera diselesaikan, (Hasil wawancara, 12 September 2012 jam 14.00 di ruang kerjanya).

Hal ini mengindikasikan bahwa indikator budaya organisasi melalui kerja tim juga telah dilakukan oleh pihak Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga meskipun tidak semuanya pegawai melakukannya dengan berbagai alasan. Kerjasama tim juga telah dilakukan di beberapa lokus penelitian yang lain.

Melakukan kerjasama dalam satu tim dikemukakan Muhyadi (Tika, 2008: 69) sebagai satu kebutuhan manusia yang disebut kebutuhan interaksi sosial, dimana secara alamiah manusia menginginkan terjadinya hubungan dengan orang lain. Dengan membentuk kelompok, mereka dapat menyalurkan keinginan itu. Dalam kelompok itu mereka dapat mengemukakan apa saja yang dianggap perlu untuk

dikemukakan misalnya tentang pengalaman masing-masing. Demikian pula dengan teori piramida kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow bahwa salah satu kebutuhan manusia adalah kebutuhan sosial termasuk kebutuhan untuk bekerjasama.

Meskipun disadari bahwa kerjasama secara tim penting dalam penyelesaian pekerjaan, masih saja ada pegawai yang belum sepenuhnya terlibat dalam kerja tim. Hal ini dapat dilihat melalui pendapat yang dikemukakan oleh salah seorang pegawai kantor Bappeda Kabupaten Takalar, yang mengatakan bahwa :

Meskipun diakui bahwa tidak semua pegawai juga ikut serta dalam kerja tim dengan berbagai alasan yang dikemukakan pada atasan dan teman kerjanya (Hasil wawancara, 12 September 2012 jam 15.00 di ruang kerjanya).

Argumentasi yang berbeda dikemukakan oleh pegawai Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Takalar tentang bekerjasama secara tim mengatakan bahwa:

Pimpinan selalu menganjurkan di antara kami untuk saling bantu- membantu dalam menyelesaikan pekerjaan kantor, hanya saja sebagian teman juga berpendirian bahwa masing-masing pegawai sudah mempunyai tugas pokok dan kewenangan (tupoksi) dalam bekerja, sehingga pekerjaan teman dibantu, maka pekerjaan kita juga akan terbengkalai (Hasil wawancara, 17 September 2012 Jam 16.00 di salah satu tempat makan di Takalar).

Hasil wawancara tersebut mengindikasikan bahwa ada sikap pegawai yang kurang setuju dengan budaya kerja secara tim yang dilaksanakan selama ini, karena tupoksi masing-masing pegawai sudah ada. Meskipun demikian, dia berpendapat bahwa bekerja sesuai tupoksi merupakan bagian dari kerjasama tim juga.

Sejalan dengan pendapat Dwiyanto (2000) bahwa profesionalisme dalam penyelenggaraan pelayanan publik bukan menjadi tujuan utama birokrasi. Mereka

mau melayani hanya karena tugas dari pimpinan instansi atau karena sebagai pegawai pemerintah, bukan karena tuntutan profesionalisme kerja. Ini yang membuat keberpihakannya kepada warga pengguna layanan menjadi sangat rendah. Pejabat birokrasi akan bersikap ramah kepada warga pengguna layanan kalau ada “sesuatu” yang memberikan keuntungan atau melatar belakanginya, seperti hubungan emosional seperti ikatan darah, pertemanan, dan status sosial ekonomi warga.

Kondisi yang sama dikemukakan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar, mengatakan bahwa:

Setiap pegawai memiliki tupoksi masing-masing yang telah diinformasikan meskipun tidak secara tertulis, hanya dalam bentuk lisan untuk diselesaikan sesuai dengan target dan tujuan organisasi. Namun di saat tertentu, pegawai diminta untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan teman kerjanya yang lagi berhalangan masuk kantor atau pekerjaan lagi menumpuk untuk diselesaikan secepatnya. (Hasil wawancara, 19 September 2012 jam 11.00 di ruang kerjanya).

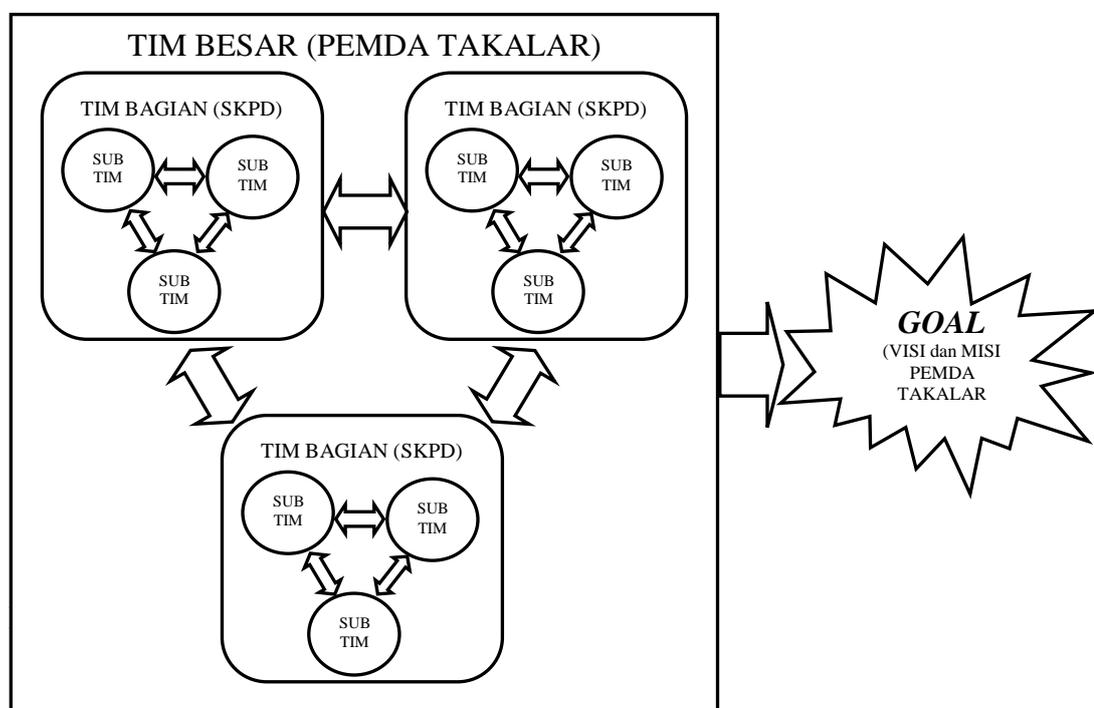
Terindikasi dari hasil wawancara tersebut, bahwa tupoksi yang diberikan kepada pegawai tidak dalam bentuk tertulis, sehingga pegawai terkadang lupa akan tupoksinya. Di sisi lain, ada kerja tim yang dijalankan dalam menyelesaikan beban kerja pegawai tertentu.

Pendapat yang sama dengan yang dikemukakan oleh kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar, dikemukakan salah seorang pegawai pada kantor tersebut, mengatakan bahwa:

Hal ini disetujui dan dilakukan secara bersama-sama sebagai bentuk budaya kerja yang dapat meningkatkan unjuk kerja organisasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi (Hasil wawancara, 19 September 2012 jam 14.00 di ruang kerjanya).

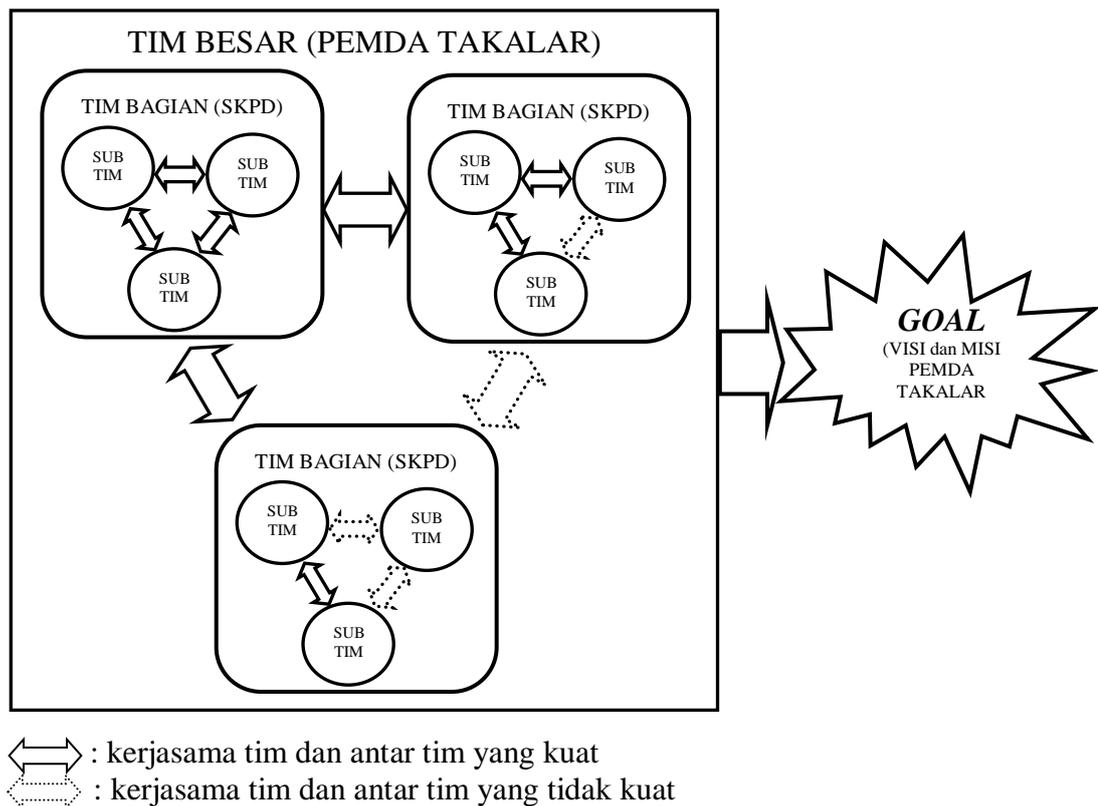
Hasil observasi yang telah dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui kerja tim telah diperagakan oleh pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dengan saling membantu menyelesaikan pendataan yang dibutuhkan untuk didata dan dikelompokkan, sesuai dengan informasi yang diterima dari masyarakat.

Bekerjasama secara tim didukung pula oleh kekuatan budaya gotong-royong yang menjadi ciri khas bangsa Indonesia. Dalam budaya Makassar dikenal dengan istilah *abbulo sibatang* (bersatu bagaikan satu batang tubuh) dalam hidup berkelompok. Fenomena *abbulo sibatang* masih dapat disaksikan pada acara *appalette balla* (memindahkan rumah panggung/adat) dengan mengangkat satu rumah sekaligus secara bersama-sama. Meskipun di bagian kota Takalar sudah jarang dilakukan, berhubung rumah yang dibangun bukan lagi rumah panggung.



Gambar 5.9. Bekerjasam tim secara ideal Pemda Takalar

Gambar berikut merupakan sebuah ilustrasi deskripsi bekerjasama secara tim, baik dalam tim itu sendiri, maupun antar tim sebagai bagian dari organisasi Pemda Takalar.



Gambar 5.10. Bekerjasama tim secara faktual Pemda Takalar

b. Berani mengambil resiko (*barani*)

Indikator berani mengambil resiko yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah sikap yang diperlihatkan pegawai dengan memiliki jiwa berani dan terampil serta bertanggungjawab atas pekerjaannya.

Hasil wawancara dengan salah satu kepala bidang pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga tentang tanggungjawab yang harus dipikul dalam melakukan pekerjaan yang disertai dengan sikap berani menanggung resiko

bilamana dalam pekerjaan tersebut, ada hal yang tidak diinginkan sesuai perencanaan awal, mengatakan bahwa:

Setiap manusia harus mempunyai rasa tanggungjawab dan siap menanggung resiko apapun yang terjadi dari sebuah pekerjaan yang diberikan kepada kami, sehingga ada keberanian dalam menjalankan tupoksi karena sesuai dengan keyakinan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut secara utuh dan profesional (Hasil wawancara, 20 September 2012 jam 19.30 di rumahnya).

Terindikasi bahwa ada rasa tanggungjawab yang harus diemban oleh seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga penyelesaian sebuah tupoksi dapat terlaksana sesuai yang diharapkan oleh atasan maupun organisasi. Sikap berani mengambil resiko bukan berarti bekerja tanpa pertimbangan. Berani dalam hal ini adalah bekerja secara profesional dan kreatif serta siap untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh salah seorang kepala bidang pada Bappeda, mengatakan bahwa:

Pegawai dalam bekerja selalu disertai dengan tupoksi dan SOP yang telah ditentukan sebelumnya, resiko apapun yang ditimbulkan oleh hasil kinerja pegawai tersebut, harus menjadi tanggung jawabnya, tersirat dalam sumpah jabatan selama menjadi PNS, harus memiliki jiwa satria dan berani menanggung resiko (Hasil wawancara, 20 September 2012 di runag kerjanya).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pegawai harus dibekali rasa tanggungjawab untuk menanggung resiko apapun yang timbul dari akibat pekerjaan yang telah dilakukannya, sehingga pegawai tidak ragu lagi dalam bertindak sesuai tupoksinya masing-masing. Seorang pegawai juga perlu menyadari bahwa pekerjaan apapun yang dibebankan kepadanya harus bisa diselesaikan demi tercapainya tujuan organisasi.

Terinspirasi oleh tanggung jawab yang tinggi dengan loyalitas dan integritas seorang pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar mengungkapkan bahwa:

Dalam setiap pekerjaan pasti ada resiko yang timbul sebagai bentuk tanggungjawab yang harus dipikul dan dilaksanakan sesuai dengan tupoksi yang ada. Namun, keberanian dalam menanggung resiko dapat memotivasi kami untuk selalu bertindak dalam aturan yang ada, alur kerja yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga resiko dapat dikurangi bahkan dihilangkan dalam sebuah pekerjaan tersebut. (Hasil wawancara, 19 September 2012 di rumahnya).

Hasil wawancara di atas didukung oleh pendapat Hariandja (2005) yang mengatakan bahwa kreativitas adalah ide-ide baru secara spontan yang muncul dari seseorang karena suatu hal yang dianggap penting atau mendesak dalam kehidupan dan pekerjaannya. Ide-ide tersebut diolah menjadi suatu inovasi yang dapat diaplikasikan pada kerja individu atau organisasi yang lebih baik atau menguntungkan.

Hasil wawancara dengan salah seorang kepala seksi pada kantor perpustakaan dan arsip daerah Kabupaten Takalar tentang keberanian yang harus dimiliki seorang pegawai dalam bekerja sesuai tupoksinya, mengatakan bahwa:

Jika seorang pegawai telah dibebankan sebuah amanah melalui uraian tugas, maka dia pula harus menanggung resiko yang timbul dari sebuah pekerjaan tersebut. Apapun bentuk resiko itu harus dipertanggungjawabkan di samping ada pembelaan dari atasan langsung selama pegawai tersebut menjalankan tugasnya sesuai dengan tupoksinya (Hasil wawancara, 24 September 2012 di rumahnya).

Seorang pegawai harus memiliki rasa tanggungjawab dalam bekerja, sehingga resiko yang timbul sudah dapat diatasi dan dicarikan jalan keluarnya sesuai kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini sejalan dengan tupoksi

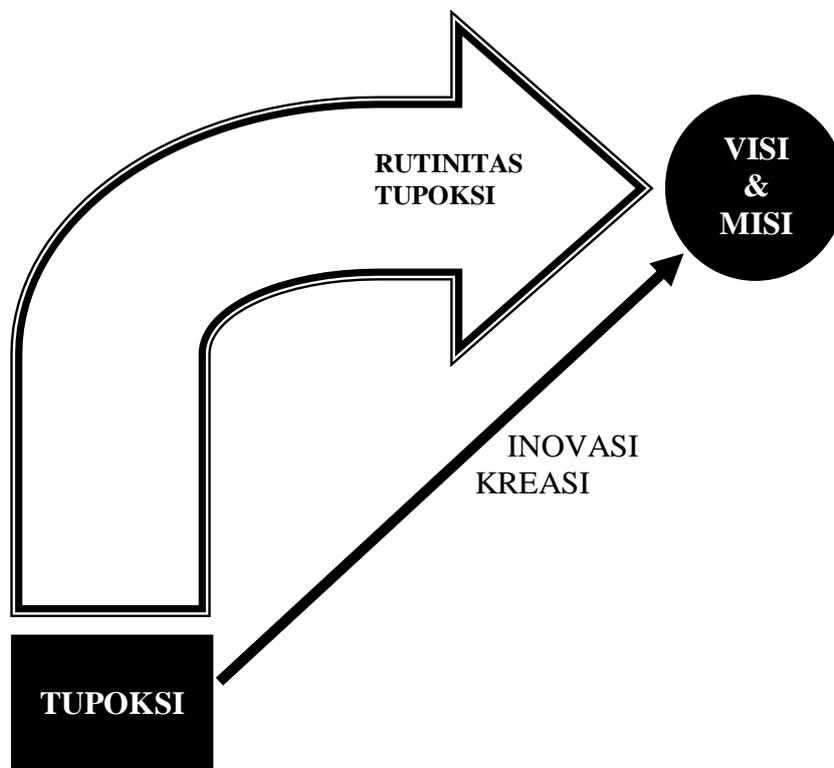
yang diuraikan pada masing-masing seksi untuk dapat dijalankan sesuai kondisi yang ada dan kemampuan individu pegawai yang bersangkutan.

Perilaku individu yang ada dalam organisasi dalam upaya melaksanakan program kerja yang telah disepakati ataupun diembannya akan memunculkan/menciptakan kinerja mereka. Kinerja yang tinggi, ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi, hal ini juga sesuai dengan asumsi dasar organisasi. Dengan demikian, kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik.

Barani (berani) merupakan salah satu sikap yang diwariskan dari generasi ke generasi dalam budaya Makassar dan mungkin semua suku bangsa di dunia. Karena lawan dari *barani* yaitu *ballorang* (penakut) dianggap sebagai sikap yang memalukan terutama di kalangan laki-laki. Oleh karena itu, setiap orang (pegawai) memiliki sikap berani ini meskipun dalam kadar yang bervariasi.

Keberanian akan terpola seiring dengan penambahan wawasan bagi setiap orang. Bagi pegawai yang dilatarbelakangi oleh pendidikan dan pelatihan keberaniannya semakin rasional. Meskipun bisa saja sebaliknya, ketika pengalaman atau jam terbang semakin banyak maka sikap *barani* itu justru berubah menjadi sikap yang negatif. Pegawai yang kaya dengan pengalaman apabila tidak dilandasi komitmen organisasi dan komitmen pribadi (iman dan taqwa) dapat berujung pada penyalahgunaan tupoksi yang diberikan. Oleh karena itulah, *barani* dalam hal berani mengambil resiko harus dibarengi dengan komitmen internal dan komitmen eksternal yang kuat.

Menurut hasil wawancara mendalam yang dilakukan di atas, keberanian mengambil resiko yang dimiliki oleh anggota organisasi sudah cukup bagus pada tataran rutinitas tupoksi. Tetapi bila berada pada area inovasi maupun kreasi dari pelaksanaan tupoksi belum bisa dikatakan bagus. Inovasi dan kreasi memang beresiko tetapi untuk suatu percepatan dalam pencapaian visi dan misi, maka tidak ada pilihan alternatif. Berikut ini merupakan ilustrasi yang menggambarkan keberanian mengambil resiko dari organisasi Pemda Takalar.



Gambar 5.11. Ilustrasi keberanian mengambil resiko

Berdasarkan gambar 5.11. di atas menunjukkan bahwa pegawai lebih banyak mengambil jalan biasa (rutinitas) karena resikonya kecil (jalan lebih lebar) meskipun butuh jarak yang lebih jauh untuk mencapai visi dan misi. Sebaliknya jalan inovasi dan kreasi lebih sedikit karena resikonya besar (jalan lebih sempit

sehingga membutuhkan, keberanian lebih, ketelitian dan kehati-hatian), meskipun menjanjikan percepatan menuju visi dan misi organisasi.

c. Saling menghargai (*sipangngaliki/sipakatau*)

Saling menghargai, artinya sesama pegawai dibudayakan saling menghargai, baik dari segi umur maupun dari segi senioritas dalam bekerja, meskipun atasan mereka lebih muda atau lebih junior.

Adanya budaya saling menghargai antara pegawai yang lebih muda kepada pegawai yang lebih tua (senior) merupakan ciri khas budaya kerja Kabupaten Takalar. Kentalnya budaya saling menghargai tersebut, dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan rasa kekeluargaan di antara pegawai. Budaya saling menghargai juga dikenal dengan istilah *sipakatau*.

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan pegawai pada kantor Bappeda tentang budaya saling menghargai antar pegawai sebagai wujud etika dalam bekerja yang sering dilakukan setiap hari, mengatakan bahwa:

Setiap hari kami saling menyapa dan saling memanggil adinda atau kakanda (“*daeng*”) kepada yang lebih tua dari kami, sehingga ada perasaan saling memiliki dengan penuh rasa kekeluargaan. Jadi pekerjaan apapun yang kami hadapi, selalu mendapat support atau bantuan dari teman kerja, sebagai akibat dari saling menghargai tersebut (Hasil wawancara, 24 September 2012 di ruang kerjanya).

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa saling memberi gelar yang baik dengan panggilan yang lebih akrab, dapat membuka ruang untuk saling membantu dan saling meringankan beban di antara kami dalam menyelesaikan tugas masing-masing pegawai.

Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah mengatakan bahwa:

Ada budaya yang kental dalam suasana bekerja yang telah dilakukan oleh para pegawai kami yaitu saling menyapa dengan sapaan kedaerahaan sebagai bentuk interaksi sosial dalam menjalin hubungan yang erat antara pegawai yang lebih senior dengan pegawai yang lebih muda, sehingga terjalin komunikasi yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan kerja tim. (Hasil wawancara, 24 September 2012 di ruang kerjanya).

Hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai diberi peluang untuk membangun komunikasi dengan sesama teman kerja melalui panggilan yang lebih akrab, sehingga dalam bekerja terjalin kerjasama saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan masing-masing.

Argumentasi yang dikemukakan oleh salah seorang pegawai kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah mengatakan bahwa :

Pegawai yang senior akan memberikan wejangan dan nasehat kepada pegawai yang junior, berbagi pengalaman sebagai bentuk kerjasama (Hasil wawancara, 25 September 2012 di ruang kerjanya).

Hal yang senada diungkapkan oleh pegawai Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Takalar tentang budaya kerja, mengatakan bahwa:

Budaya yang lazim dan menjadi kebiasaan kami lakukan dalam keseharian dalam bekerja adalah *sipakatau* (saling menghargai), *sipakalabbiri* (saling menghormati) dan *sipakainga* (saling mengingatkan), hal ini menjadi dasar dalam kekompakan dan kebersamaan, sehingga apapun beban kerja yang dialami, akan tetap menjadi tanggungjawab bersama (Hasil wawancara, 25 September 2012 dirumahnya).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa setiap orang memiliki sifat dan sikap saling menghargai dalam menyelesaikan setiap tugas secara tim, sehingga menjadi ringan dan terselesaikan dengan baik.

Pendapat yang berbeda dikemukakan oleh salah seorang pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupten Takalar, tentang adanya kebiasaan

budaya kerja yang sering dilakukan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, mengatakan bahwa:

Sebenarnya budaya saling menghargai merupakan hal yang wajar, hanya saja diantara kami menjadi kebiasaan diantara pegawai yang sudah sering dibantu dan sering tidak masuk kantor, karena pemikirannya ada teman kerja yang mampu menyelesaikannya, sehingga kedisiplinan pegawai jadi berkurang, sering bolos dengan berbagai alasan. (Hasil wawancara, 27 September 2012).

Pendapat yang dikemukakan oleh pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupten Takalar tersebut, tentang adanya kebiasaan budaya kerja yang sering dilakukan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, dikemukakan pula oleh salah seorang pegawai Kantor Bappeda, dengan mengatakan bahwa:

Semua orang punya masalah dan kepentingan yang berbeda dengan orang lain, tetapi bilamana hal ini menjadi kebiasaan untuk bolos, maka kinerja organisasi juga akan terpengaruh (Hasil wawancara, 27 September 2012).

Secara umum dapat dikatakan bahwa budaya saling menghargai dalam membantu teman kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kedisiplinan perlu ditegakkan tanpa syarat bagi pegawai. Artinya, pegawai bisa meminta izin untuk tidak masuk kantor, tetapi kondisi yang sangat mendesak dan tidak bisa ditawar-tawar lagi, lebih dari kondisi tersebut, maka diingatkan pegawai untuk disiplin dalam kehadirannya sebagai prasyarat dalam penilaian kesetiaan pegawai negeri sipil.

Sejalan dengan pendapat Dwiyanto (2003) bahwa kinerja pelayanan birokrasi pemerintah pada masa reformasi tidak banyak mengalami perubahan secara signifikan. Para aparatur negara atau birokrat masih tetap menunjukkan derajat rendah pada akuntabilitas, responsivitas, dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Bahkan secara empirik di era reformasi ini tampak sekali

kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN) di kalangan birokrat lebih berani dan transparan.

Sipangngaliki atau *sipakataui* keduanya dapat diartikan saling menghargai. Kedua sikap ini juga merupakan ajaran turun-temurun dalam sebuah keluarga di Takalar. Panggilan *daeng* yang berarti kakak selalu diajarkan untuk dua orang kakak beradik, terutama ketika sang kakak sudah sampai pada usia balig.

Kebiasaan di rumah dan di lingkungan keluarga menjadikan sapaan ini diganti dengan ungkapan *iye* (iya dalam arti sopan), *katte* (kau dalam arti santun) dari orang muda kepada yang lebih tua meskipun dalam suasana kantor. Jadi dalam budaya suku Makassar di mana saja (suasana formal, informal, dan nonformal) saling menghargai tidak bisa dilepaskan.

Ketaatan kepada budaya ini dapat merubuhkan dinding pemisah yang bernama jabatan atau pangkat. Sehingga jika dikaji lebih jauh, saling menghargai merupakan indikator budaya organisasi yang kuat bagi Pemda Takalar. Berikut ini adalah ilustrasi yang dapat memberikan gambaran ringkas tentang budaya saling menghargai (*sipakataui/sipangngaliki*) dalam lingkup organisasi Pemda Takalar.



Gambar 5.12. Ilustrasi saling menghargai di lingkup Pemda Takalar

d. Saling mengingatkan (*sipakainga'*)

Saling mengingatkan, artinya di antara pegawai saling mengingatkan tentang tugas yang diberikan kepadanya, baik dalam bentuk individu maupun tim kerja, baik dari segi waktu maupun kualitas pekerjaannya.

Saling mengingatkan didefinisikan dalam penelitian ini sebagai budaya kerja mengingatkan teman kerja yang ada dalam lingkungan kantor untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diembannya, dengan menanyakan jenis dan beban kerja yang diberikan atasan. Sebagai bagian dari budaya masyarakat Takalar, saling mengingatkan dikenal pula dengan istilah *sipakainga'*

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Dasar pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, mengatakan bahwa:

Terkadang pegawai dalam bekerja satu sama lain saling mengingatkan untuk berkompetisi dalam menyelesaikan tupoksi yang diembannya. Meskipun ada juga pegawai yang terlalu keseringan diingatkan oleh pegawai yang lain, sehingga beberapa jenis pekerjaan kantor terbengkalai (Hasil wawancara, 28 September 2012 di ruang kerjanya).

Sejalan dengan pendapat kepala bidang pendidikan dasar tersebut, salah seorang pegawai, mengatakan bahwa:

Budaya ini dikembangkan dengan dasar *sipakainga* dan *sipakalabbiri* di antara pegawai sebagai wujud kekeluargaan yang satu dalam bekerja (Hasil wawancara, 28 September 2012 di ruang kerjanya).

Merujuk pada hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa semua pegawai memiliki kepekaan dan kepedulian di antara mereka untuk saling mengingatkan dan saling menghormati dalam menyelesaikan pekerjaan dengan masing-masing tupoksi yang ada. Artinya, budaya ini sebagai simbol kentalnya kekeluargaan di antara para pegawai dalam menunaikan pekerjaannya.

Sejalan dengan pendapat kepala bidang pengembangan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar tentang budaya saling mengingatkan dalam bekerja yang diperagakan oleh masing-masing pegawai, mengatakan bahwa:

Pegawai memiliki keterbatasan dalam melakukan kerja, sehingga diperlukan adanya kerjasama di antara pegawai tersebut, melalui sikap saling mengingatkan pada masing-masing tupoksi yang diberikan atasan. (Hasil wawancara 27 September 2012 diruang kerjanya).

Terindikasi dari hasil wawancara tersebut bahwa setiap pimpinan unit kerja menginginkan adanya budaya saling mengingatkan di antara pegawai, sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik sesuai visi dan misi organisasi pada masing-masing satuan kerja yang ada di Kabupaten Takalar.

Hal ini sejalan dengan pendapat Kusdi (183) bahwa suku bangsa Makassar mengambil prinsip *sipakalompo*, bahwa orang yang sudah berhasil harus menolong kerabatnya/temannya tanpa pamrih sehingga dengan demikian dia akan dihargai dan dihormati. Budaya saling mengingatkan juga adalah bagian dari menolong teman untuk menyelesaikan tanggung jawabnya.

Selain itu pemimpin juga mempunyai peran yang penting dalam penerapan budaya organisasi yang baik. Sebagai contoh sebuah perusahaan Jones di Amerika Serikat berasumsi bahwa manajer yang baik senantiasa memberikan contoh teladan yang baik dan mengajarkan kepada bawahannya cara-cara melakukan sesuatu. Perusahaan ini juga menginginkan komunikasi terbuka dan tingkat kepercayaan yang tinggi antar seluruh anggota organisasi (Chatab;56)

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh sekretaris Bappeda dengan mengatakan bahwa:

Hal ini memberikan peluang untuk tercapainya kinerja organisasi yang lebih optimal sesuai yang diharapkan oleh tujuan organisasi tersebut (Hasil wawancara 27 September 2012 diruang kerjanya).

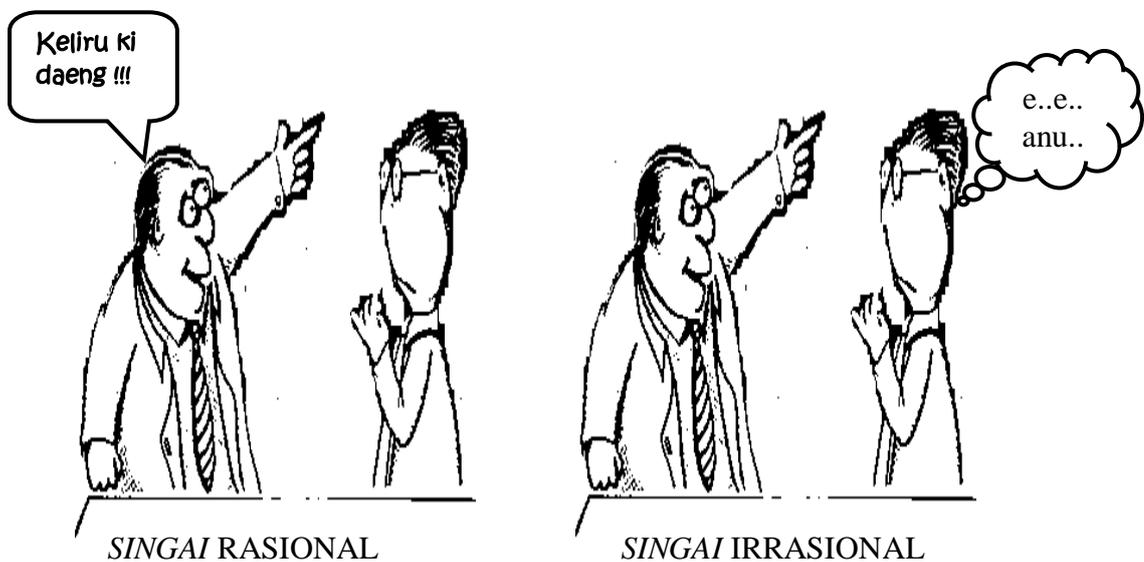
Hasil wawancara yang dilakukan dengan salah seorang pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Takalar tentang budaya kerja dalam hal saling mengingatkan diantara pegawai dalam unjuk kerja sesuai tugas yang diembannya, mengatakan bahwa:

Sejak kami menjadi pegawai disini pada Kantor Bappeda Tahun 2001, budaya saling menegur dan saling mengingatkan untuk menyelesaikan pekerjaan masing-masing dilakukan setiap hari, walaupun dalam bentuk hanya bercanda di antara kami, tetapi cukup efektif dalam memacu kinerja kami untuk melaksanakan pekerjaan lebih cepat, tepat dan kena sasaran. Tentunya saling tegur sapa tersebut, dilakukan dengan kesopanan dan saling menghargai antara yang lebih senior dengan junior, sehingga terjalin kerjasama yang kental secara kekeluargaan (Hasil wawancara, 25 September 2012 dirumahnya).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terindikasi bahwa semua beban kerja yang dipikul oleh masing-masing dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai dengan baik karena adanya teman yang selalu mengingatkan untuk diselesaikan lebih cepat. Hal ini berarti bahwa budaya saling mengingatkan dapat membantu pencapaian tujuan organisasi.

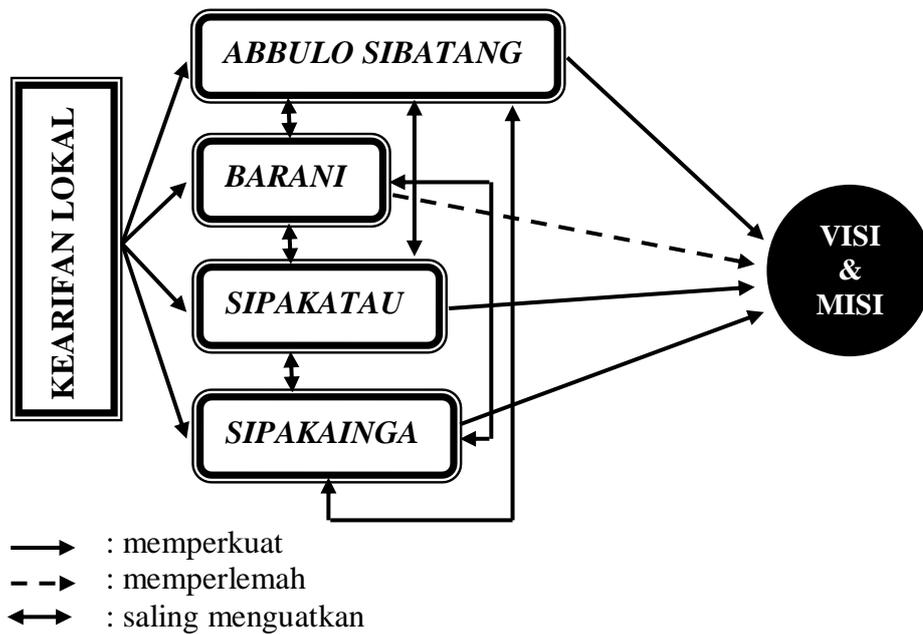
Sipakainga (saling mengingatkan) dalam budaya Makassar merupakan wujud ikatan pertemanan atau ikatan persahabatan yang diistilahkan dengan kata *singai* (saling menyukai). *Singai* dalam arti rasional dapat berakibat positif bagi dua orang atau lebih. Artinya, ketika salah seorang bersalah, lupa, atau lalai maka perasaan sungkan untuk mengingatkan tidak ada. Dalam istilah budaya Makassar *silambusang* (meluruskan tanpa basa-basi). *Singai* seperti ini merupakan wujud yang persahabatan yang sesungguhnya.

Singai dalam arti yang tidak rasional dapat berakibat pada perilaku negatif. Karena dibatasi oleh rasa segan, sungkan yang disebut *angngali'* berakibat pada pembiaran, sehingga dapat mencelakakan rekan kerja. Jalan tengah dari rasa sungkan mengingatkan biasanya dimediasi oleh orang yang dituakan (*tau nipangngaliki*). Sebagai ilustrasi, berikut ini adalah gambaran bagaimana budaya *sipakainga* dalam jajaran Pemda Takalar.



Gambar 5.13. Ilustrasi *sipakainga* dalam budaya organisasi Pemda Takalar

Sebagai ringkasan dari analisis kualitatif berdasarkan empat indikator budaya organisasi yaitu: (1) Bekerja sama secara tim (*abbulo sibatang*), (2) Berani mengambil resiko (*barani*), (3) Saling menghargai (*sipakatau/sipangngaliki*), dan (4) Saling mengingatkan (*sipakainga*), diperlukan sintesis budaya organisasi Pemda Takalar. Sintesis budaya organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar dapat diperlihatkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 5.14. Sintesis budaya organisasi Pemda Takalar Berdasarkan indikator budaya lokal

2. Analisis kuantitatif budaya organisasi Pemda Takalar

Didukung oleh hasil olahan data instrumen kuesioner tentang tingkat budaya organisasi oleh para pegawai yang ada di Kabupaten Takalar pada beberapa SKPD tersebut, dapat diuraikan melalui sistem pengskoran skala Likert dengan item: Selalu (SL), sering (SR), Kadang-kadang (KK), Jarang (JR) dan Tidak pernah (TP). Pernyataan positif diberi skor masing-masing untuk: SL = 5, SR = 4, KK = 3, JR = 2 dan TP = 1. Pernyataan negatif diberi skor masing-masing untuk: SL = 1, SR = 2, KK = 3, JR = 4 dan TP = 5.

Hasil uji coba instrumen budaya organisasi yang diberikan kepada pegawai diperoleh jumlah item sebanyak 15 butir. Secara teoretis maksimal jawaban responden jika semua pernyataan dijawab benar adalah 15 butir soal x 5 bobot tiap pertanyaan, maka diperoleh 75 total skor, sedangkan skor minimum adalah 15

butir soal x 1 bobot tiap pertanyaan, maka diperoleh 15 total skor. Untuk menentukan distribusi frekuensi yang diperoleh responden pada instrumen budaya organisasi pada beberapa SKPD di Kabupaten Takalar dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Menentukan panjang kelas interval, yaitu skor terbesar sebesar 72 dikurangi dengan skor terkecil sebesar 40 disimbol R, kemudian dibagi dengan banyaknya kelas interval sebanyak 5 disimbol dengan i.

2. Menentukan tabel distribusi frekuensi Budaya Organisasi Pemda Takalar.

Adapun penyebaran data distribusi frekuensi responden tentang budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 5.10. berikut ini.

Tabel 5.10. Distribusi frekuensi responden pada instrumen budaya organisasi

No	Rentang Skor	Frekuensi	Persen (%)
1	39 – 45	9	8,57
2	46 – 52	18	17,14
3	53 – 59	16	15,24
4	60 – 66	34	32,38
5	67 – 72	28	26,67
Total		105	100,00

Sumber: Olahan data primer 2012

Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 5.10. menunjukkan bahwa sebanyak 40,95 persen atau sebanyak 43 orang yang mempunyai rentang skor di bawah atau sama dengan 59 dari jawaban instrumen yang diberikan kepada responden dengan alternatif tidak pernah, jarang dan kadang-kadang. Sedangkan sisanya sebanyak 59,05 persen atau sebanyak 62 orang yang mempunyai jawaban instrumen

penelitian berada di atas 59 dari jumlah total skor maksimal sebanyak 125 butir soal, dengan alternatif sering dan selalu.

Kondisi ini memberikan petunjuk bahwa budaya organisasi para pegawai dalam melakukan kinerja yang selama ini telah dilakukan masuk dalam kategori sedang. Artinya, budaya organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pada beberapa Kantor SKPD di Kabupaten Takalar.

Didukung oleh konsep paradigma *new public service* tentang pelayanan publik yang ideal yaitu pelayanan publik harus responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai-nilai publik. Tugas pemerintah adalah melakukan negosiasi dan melakukan serta mengelaborasi berbagai kepentingan warga negara dan kelompok komunitas. Di sisi lain, ketatalaksanaan aparatur pemerintah disederhanakan, ditandai oleh mekanisme, sistem, prosedur, dan tata kerja yang tertib, efisien, dan efektif, melalui pengaturan ketatalaksanaan yang sederhana: standar operasi, sistem, prosedur, mekanisme, tatakerja, hubungan kerja dan prosedur pada proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian organisasi. Menurut Denhardt & Denhardt tentang pelayanan publik baru menegaskan bahwa pemerintah seharusnya tidak dijalankan seperti layaknya sebuah perusahaan tetapi melayani masyarakat secara demokratis, adil, merata tidak diskriminatif, jujur dan akuntabel. Karena bagi paradigma ini: (1) nilai-nilai demokrasi, kewarganegaraan dan kepentingan publik adalah merupakan landasan utama dalam proses penyelenggaraan pemerintahan; (2) nilai-nilai tersebut memberi energi kepada

pegawai pemerintah atau pelayan publik dalam memberikan pelayanannya kepada publik secara lebih adil, merata, jujur, dan bertanggungjawab.

Sejalan dengan konsep dasar budaya organisasi yang dikemukakan oleh Rinarti dan Renyowijoyo (2007) bahwa budaya organisasi berperan sebagai: (1) perekat, (2) pembentuk *sense of bilonging* dan *sense of identity*, (3) *core organizational values*, dan (4) alat efektivitas. Artinya budaya organisasi selain menjadi pemersatu langkah juga dipersiapkan untuk dapat menerima perubahan sepanjang menjadi tuntutan kondisi organisasi, sebagai akibat dari nilai yang sudah mentradisi (membudaya) adalah organisasi itu sulit berubah. Dikatakan Levin dan Gottlieb (2009) bahwa untuk mengubah sebuah organisasi diperlukan pergeseran budaya kerja yang dianut oleh anggota organisasi tersebut.

3. Tipe budaya organisasi Pemda Kabupaten Takalar

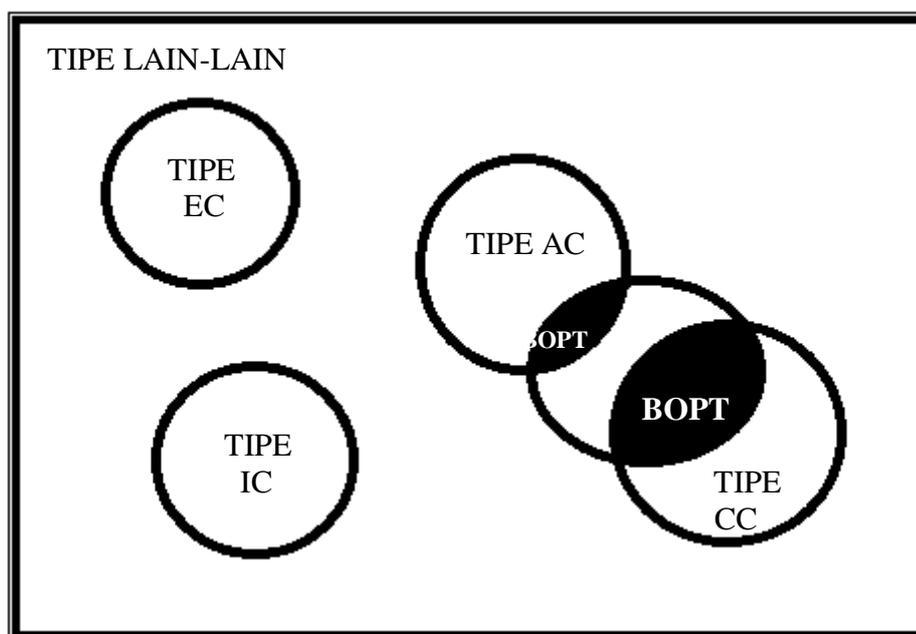
Berdasarkan perhatiannya terhadap orang dan perhatiannya terhadap kinerja, ada empat macam budaya organisasi (Sethia dan Glinow dalam Collins dan Mc Laughlin, 1996: 760-762), yaitu:

1. *Apathetic Culture* (AC). Tipe ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
 - a. Perhatian anggota organisasi terhadap hubungan antara manusia rendah.
 - b. Perhatian terhadap kinerja pelaksanaan tugas rendah.
 - c. Penghargaan diberikan terutama berdasarkan permainan politik dan pemanipulasian orang-orang lain (termasuk ciri organisasi Pemda Takalar).

2. *Caring Culture* (CC). Tipe ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
 - a. Perhatian terhadap kinerja rendah.
 - b. Perhatian terhadap hubungan antar manusia tinggi (termasuk dalam ciri budaya organisasi Pemda Takalar).
 - c. Penghargaan lebih didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni, dan bukan didasarkan atas kinerja pelaksanaan tugas (termasuk dalam ciri budaya organisasi Pemda Takalar).
3. *Exacting Culture* (EC). Tipe ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
 - a. Perhatian terhadap orang sangat rendah.
 - b. Perhatian terhadap kinerja sangat tinggi.
 - c. Penghargaan secara ekonomis sangat memuaskan.
 - d. Hukuman terhadap kegagalan yang dilakukan juga sangat berat.
 - e. Tingkat keamanan pekerjaan menjadi sangat rendah.
4. *Integrative Culture* (IC). Tipe ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
 - a. Perhatian terhadap orang sangat tinggi.
 - b. Perhatian terhadap kinerja sangat tinggi

Menentukan tipe budaya organisasi Pemda Kabupaten Takalar akan didasarkan pada dua hal, yaitu *pertama* ciri dari tipe budaya organisasi tersebut, *kedua* hasil analisis budaya organisasi baik kualitatif maupun kuantitatif. Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa tipe budaya organisasi Pemda Takalar secara bulat tidak tergolong pada satu tipe saja. Ada dua tipe yang di dalamnya mencirikan, dimana sesungguhnya budaya organisasi Pemda Takalar berada. Kedua tipe

tersebut adalah: (1) *Apathetic Culture* (AC), dan (2) *Caring Culture* (CC). Dengan demikian deskripsi tipe budaya organisasi digambarkan oleh diagram berikut ini.



BOPT : Budaya Organisasi Pemda Takalar
 IC : *Integrative Culture*
 EC : *Exacting Culture*
 AC : *Apathetic Culture*
 CC : *Caring Culture*

Gambar 5.15. Tipe budaya organisasi Pemda Kabupaten Takalar

D. Deskripsi Kinerja Organisasi

Deskripsi kinerja organisasi yang diperlihatkan selama ini oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKD), serta kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Takalar, dapat diukur melalui: (1) masukan, (2) keluaran, (3) hasil, (4) manfaat, dan (5) dampak.

Untuk mendeskripsikan kinerja organisasi secara akan dianalisis dengan dua cara. *Pertama*, analisis kualitatif kinerja organisasi dan *dua*, analisis kuantitatif kinerja organisasi.

1. Analisis kualitatif kinerja organisasi

a. Masukan

Unjuk kerja organisasi ditentukan banyak faktor, salah satu di antaranya adalah input atau masukan yang dikelola oleh organisasi. Input yang dimaksudkan adalah segala bentuk kegiatan yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan tupoksi yang dimilikinya beserta daya dukung yang ada berupa sarana prasarana kantor yang dapat mewujudkan visi dan misi organisasi.

Hasil wawancara dengan kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga tentang masukan yang diperoleh pada kinerja organisasi, mengatakan bahwa :

Secara spesifik bahwa unjuk kerja yang dilakukan para pegawai dalam membangun kinerja organisasi sebagai bentuk masukan pada kantor Dinas Pendidikan dapat membantu mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi ini. Hal ini tentunya didukung pula oleh sarana kantor yang ada (Hasil wawancara, 26 September 2012 di rumahnya)

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia dan sarana prasarana yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi adalah bentuk masukan sebagai dasar tercapainya kinerja organisasi secara optimal. Sejalan dengan hasil wawancara dengan pihak kepala Kantor Perpustakaan dan Arsip daerah Kabupaten Takalar mengatakan bahwa:

Seluruh kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai yang ditunjukkan dalam kinerja individual merupakan masukan terlaksananya kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga optimalisasi tujuan organisasi dapat terwujud sesuai sasaran dan waktu yang telah direncanakan sebelumnya (Hasil wawancara, 27 September 2012 dirumahnya).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa setiap masukan yang digunakan oleh organisasi akan sangat menunjang budaya organisasi secara menyeluruh.

Argumentasi dari salah seorang pegawai Kantor Bappeda, yang mengatakan bahwa:

Setiap pegawai seperti kami, selalu dihimbau untuk melaksanakan segala bentuk tupoksi dan tujuan organisasi sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan oleh atasan (Hasil wawancara, 28 September 2012 dirumahnya).

Fungsi sarana pelayanan dalam mendukung kualitas hasil layanan juga tergantung pada faktor manusia atau petugas yang menggunakannya. Keenam faktor tersebut masing-masing mempunyai peranan berbeda tapi saling berpengaruh. Secara bersama-sama keenam faktor tersebut akan mewujudkan pelayanan dalam bentuk tulisan maupun pelayanan dalam bentuk tindakan dengan atau tanpa peralatan. Moenir juga menjelaskan mengenai fungsi dari sarana pelayanan, yaitu untuk: (1) mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu, (2) meningkatkan produktivitas, baik barang maupun jasa, (3) menjamin kualitas produk lebih baik, (4) menjamin ketepatan susunan dan stabilitas ukuran, (5) menjamin rasa nyaman bagi orang-orang yang berkepentingan, (6) memudahkan gerak proses bagi petugas, dan (7) menimbulkan perasaan puas pada orang-orang yang berkepentingan secara emosional.

Diperkuat oleh hasil diskusi dengan salah seorang pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar, yang mengatakan bahwa:

Kami sebagai pegawai telah melaksanakan pekerjaan dengan baik, didukung pula sarana prasarana yang ada sebagai input bagi kinerja organisasi dalam mencapai visi dan misi kantor kami. Disadari bahwa keterampilan dan kemampuan yang kami miliki apa adanya, masih ada beberapa kekurangan di antara kami sebagai bagian dari kinerja organisasi (Hasil wawancara, 29 September 2012 dikantornya)

Hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa pegawai sudah memiliki tanggung jawab sebagai bagian dari organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi secara optimal, sehingga sarana pendukung diperlukan pula dalam organisasi.

Dalam suatu organisasi yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi (Deal & Kennedy, 1982), sedangkan Robbins, (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, 7 karakteristik adalah: (1) Inovasi dan pengambilan risiko, (2) Perhatian yang rinci, (3) Orientasi hasil, (4) Orientasi pada manusia, (5) Orientasi tim, (6) Keagresifan, dan (7) Stabilitas.

b. Keluaran

Optimalisasi kinerja organisasi dapat menghasilkan produk yang maksimal sesuai dengan visi dan misi organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sehingga sistem kerja yang berlaku bagi anggota organisasi dapat dijalankan dengan baik sesuai yang diharapkan.

Argumentasi yang dikemukakan oleh salah seorang pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar yang mengatakan bahwa:

Hasil proses dari sejumlah item prosedur dan alur kerja yang telah dilakukan oleh para anggota organisasi (pegawai) sebagai bentuk keluaran yang dapat dinikmati oleh masyarakat publik, sehingga unsur pimpinan dapat mendorong para pegawai untuk melaksanakan uraian tugasnya yang telah diberikan kepadanya (Hasil wawancara, 29 September 2012 dikantornya).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa setiap pegawai telah mengemban amanah melalui uraian tugas dalam mengoptimalkan keluaran yang dihasilkan oleh pegawai melalui kinerja organisasi, sehingga pimpinan dapat melanjutkan pencapaian tujuan visi dan misi organisasi.

Pendapat yang sama dikemukakan pula oleh Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan BKDD Kabupaten Takalar, yang mengatakan bahwa:

Setiap produk kinerja individu yang diperlihatkan para pegawai merupakan hasil kerja team yang membawa kinerja organisasi dapat berjalan dengan baik sesuai yang dihasilkan, disisi lain kemampuan dan keterampilan pegawai sangat menentukan kualitas produk kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai (Hasil wawancara, 27 September 2012 dirumahnya).

Hasil wawancara tersebut, memberikan petunjuk bahwa kinerja individu merupakan produk pegawai secara bersama-sama mewujudkan kinerja organisasi secara maksimal sesuai yang diharapkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Meningkatkan suatu pelayanan publik yang demokratis, maka konsep *New Public Service* (NPS) dapat menjanjikan suatu perubahan realitas dan kondisi birokrasi pemerintahan. Aplikasi dari konsep ini agak menantang dan membutuhkan keberanian bagi aparatur pemerintahan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, karena mengorbankan waktu, tenaga untuk mempengaruhi

semua sistem yang berlaku. Alternatif, yang ditawarkan adalah pemerintah harus mendengar suara publik dalam berpartisipasi bagi pengelolaan tata pemerintahan. Memang tidak gampang rneninggalkan kebiasaan memerintah atau mengatur pada konsep administrasi lama dari pada mengarahkan dan menghargai pendapat masing-masing anggota organisasi.

Didukung pula oleh hasil wawancara dengan kepala seksi arsip daerah pada kantor perpustakaan daerah kabupaten takalar yang mengatakan bahwa:

Kinerja organisasi merupakan perwujudan dari setiap kinerja individu masing-masing pegawai sebagai bentuk produk kegiatan yang selama ini telah dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum. Artinya, pegawai yang bekerja sesuai dengan tupoksinya dalam menunjukkan produk kinerja secara team yang diarahkan oleh pimpinan (Hasil wawancara, 26 September 2012 dikantornya).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, memberikan isyarat bahwa pegawai dalam menunjukkan kinerjanya merupakan produk organisasi yang dapat mendukung terwujudnya tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh salah seorang pegawai Bappeda Kabupaten Takalar yang mengatakan bahwa:

Pegawai dalam melakukan unjuk kerja selalu berdasar pada arahan dan petunjuk pimpinan termasuk didalamnya memaksimalkan kinerja organisasi sebagai produk kerja dari masing-masing pegawai, meskipun diakui bahwa sarana dan prasarana harus mendukung terlaksananya produk kinerja tiap individu (Hasil wawancara, 2 Oktober 2012 dikantornya).

Hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa sarana dan prasarana merupakan faktor pendukung dalam mewujudkan kinerja pegawai pada masing-masing bidang sebagai bagian dari kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sejalan dengan argumentasi pegawai Bappeda Kabupaten Takalar, Sekretaris Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar yang mengatakan bahwa:

Harus diakui bahwa sarana dan prasarana yang ada pada kantor kami, memang kurang optimal dalam mendukung kinerja tiap individu sebagai penjabaran dari tupoksi menuju peningkatan kinerja organisasi (Hasil wawancara, 2 Oktober 2012 dikantornya).

Efektivitas organisasi publik sebagai produk dari sebuah sistem adalah sumber daya manusia aparatur, sebagai bagian dari suatu sistem, meningkatnya profesionalitas sumber daya manusia aparatur tidaklah otomatis kinerja organisasi publik akan meningkat, sehingga manakala sumber daya manusia aparatur telah professional, namun tidak didukung oleh sub-sub sistem lainnya seperti kelembagaan, ketatalaksanaan, sarana dan prasarana yang memadai, niscaya kinerja organisasi publik yang bersangkutan tidak akan bisa mencapai tingkat kinerja yang optimal.

Sumber daya manusia yang professional menjadi faktor diterminan dan sekaligus menjadikan sub sistem lain menjadi baik, dan pada akhirnya kinerja organisasi publik menjadi baik pula. Berarti kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusianya yaitu para pegawai dalam berbagai strata suatu piramida organisasi, yang pada dasarnya para pegawai tersebut bekerja membutuhkan pemimpin yang memimpin mereka dalam bekerja. Karena itu, kepemimpinan sebagai bagian dari sub sistem sumber daya manusia sangat menentukan berjalannya keseluruhan sub-sub sistem yang terintegratif dan saling berkaitan menjadi sistem yang mampu menggerakkan roda organisasi secara efektif dan efisien.

c. Hasil

Hasil kerja yang diperlihatkan oleh para pegawai dalam menunjukkan kinerjanya, dapat menghasilkan nilai yang berguna dalam meningkatkan kinerja organisasi, sehingga setiap individu diberi kesempatan untuk menciptakan budaya kerja yang saling mendukung dan memaksimalkan daya dukung yang ada dalam organisasi. Artinya, hasil kinerja yang dimiliki para pegawai dapat bernilai dan bermanfaat bagi semua pihak, termasuk pelayanan kepada masyarakat.

Rangkuman hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar, tentang hasil kinerja individu yang diperlihatkan pegawai selama ini, mengatakan bahwa:

Sesungguhnya kinerja individu yang selama ini telah dilakukan para pegawai merupakan realisasi dari uraian tupoksi yang menjadi kewajiban pegawai untuk mewujudkannya, sehingga hasil kinerja tersebut, menjadi tolok ukur dalam optimalisasi visi dan misi organisasi (Hasil wawancara, 2 Oktober 2012).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa setiap pegawai diberi beban tugas untuk memperlihatkan hasil kinerjanya dalam kurun waktu tertentu, baik jangka panjang maupun jangka panjang, sehingga kinerja individu tersebut, sebagai ukuran tingkat keberhasilan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pendapat yang sama dengan Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga tersebut, seorang pegawai kantor Bappeda, yang mengatakan bahwa:

Ada beban tugas yang harus diperlihatkan kepada atasan tentang sejauhmana prestasi kerja yang telah dilakukan sebagai hasil usaha kegiatan dari alur kerja yang harus ditunaikan setiap pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasil wawancara, 4 Oktober 2012)

Sejalan dengan hasil diskusi yang telah dilakukan dengan kepala BKDD Kabupaten Takalar, yang mengatakan bahwa:

Hasil kinerja pegawai ditunjukkan dari beban tugas yang telah diselesaikannya dengan baik dan mempunyai nilai yang bermakna untuk dijadikan daya ukur terhadap keberhasilan kinerja organisasi secara keseluruhan (Hasil wawancara, 4 Oktober 2012)

Hasil wawancara tersebut memberikan informasi bahwa unsur pimpinan selalu mengevaluasi hasil kinerja pegawai yang dapat memberikan nilai bermakna sesuai dengan tujuan organisasi yang telah diselesaikannya dengan baik.

Didukung oleh pendapat Katz dan Kahn bahwa kualitas kepemimpinan dalam berbagai bentuk memperlihatkan kemampuannya untuk memimpin suatu organisasi yang efektif dan efisien, karena seorang pemimpin selain memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk memimpin juga dituntut untuk berperilaku sebagai panutan bagi bawahannya, sehingga arahan lisan atau petunjuk kepada pegawai dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja. Sejalan dengan pendapat Arie de Gaus bahwa organisasi yang bisa bertahan lebih dari seratus tahun dan menunjukkan prestasi yang *outstanding* adalah organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang *teach by example*. Artinya, dalam organisasi publik, kepemimpinan lebih merupakan kepemimpinan formal, yang diangkat dan dikukuhkan untuk menduduki jabatan tertentu. Akuntabilitas (*accountability*) menjadi penting sebagai bentuk pertanggungjawaban atas kedudukan atau kepemimpinannya dan pertanggungjawaban sosial. Akuntabilitas tersebut mengandung makna keharusan/kemampuan untuk menjelaskan dan menjawab segala hal yang menyangkut langkah dan proses yang dilakukan serta mempertanggungjawabkan atas kinerjanya. Mewujudkan kinerja maksimal, kepemimpinan aparatur harus mendasarkan pada kredibilitas yang dibentuk atas dasar profesionalitas dan kejujuran. Kejujuran dalam kepemimpinan merupakan

akar dan modal dari terhindarnya tindakan-tindakan yang bertentangan dengan norma-norma kehidupan sosial dan bernegara, baik yang dilakukan oleh para pemimpin itu sendiri maupun para pengikutnya.

Rangkuman hasil wawancara dengan kepala Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Takalar, mengatakan bahwa:

Kinerja pegawai sebagai perwujudan dari hasil kegiatan yang dapat dinilai oleh atasan, disesuaikan dengan tupoksinya. Apakah hasil kinerja terus dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi dalam mewujudkan visi dan misi kantor kami yang telah dirumuskan sebelumnya (Hasil wawancara, 5 Oktober 2012)

Kondisi ini menunjukkan bahwa hasil kinerja individu merupakan sumbangsih yang besar bagi kinerja organisasi sebagai wujud nyata dalam pencapaian tujuan organisasi secara maksimal, efisien dan efektif sesuai dengan visi dan misi masing-masing SKPD yang ada di Kabupaten Takalar.

Ungkapan dari salah seorang pegawai perpustakaan dan arsip daerah yang mengatakan bahwa:

Kinerja organisasi sebagai wujud nyata dari pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kinerja individu masing-masing pegawai dalam menjalankan tupoksinya (Hasil wawancara, 4 Oktober 2012).

Argumentasi yang dikemukakan oleh kepala Bidang Pendidikan Dasar tentang hasil kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja tiap pegawai, yang mengatakan bahwa:

Ada target yang harus dicapai setiap pegawai dalam melakukan unjuk kerja, baik dari sisi nilai manfaat, kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh setiap individu, sehingga sangat memungkinkan pencapaian tujuan organisasi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten takalar dapat terlaksana dengan baik (Hasil wawancara, 6 Oktober 2012).

Hasil wawancara tersebut, mengindikasikan bahwa tujuan organisasi dapat diwujudkan secara maksimal bila ditunjang oleh gabungan dari keseluruhan hasil kinerja individu melalui pencapaian tupoksinya.

Pendapat yang sama dengan Kepala Bidang Pendidikan dasar tersebut, Kepala Bidang Kinerja BKD Kabupaten Takalar mengungkapkan bahwa:

Kinerja individu sebagai hasil unjuk kerja merupakan modal terlaksananya kinerja organisasi, sehingga pegawai mempunyai kewajiban secara integrasi dengan daya dukung yang ada di sekitarnya (Hasil wawancara, 6 Oktober 2012).

Kondisi ini menunjukkan bahwa optimalisasi kinerja organisasi sebagai manifestasi kinerja individu yang dapat dilihat dari pencapaian hasil kinerja dalam bentuk karya yang bernilai dan bermanfaat bagi organisasi. Artinya, hasil kinerja pegawai harus menjadi kewajiban yang mendasar dalam mewujudkan visi dan misi masing-masing organisasi secara optimal.

Sebuah organisasi memiliki budaya kuat para karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar ketimbang para pegawai dalam organisasi yang memiliki budaya yang lemah. Nilai-nilai pokok organisasi dapat dipahami secara jelas dan diterima secara luas, para pegawai akan mengetahui apa yang harus di kerjakan dan apa yang diharapkan dari diri mereka, sehingga mereka selalu dapat bertindak dengan cepat untuk mengatasi berbagai permasalahan. Budaya kerja yang kuat juga memiliki satu kelemahan melalui budaya organisasi yang kuat cenderung menghambat para pegawai untuk berani mencoba cara-cara baru, terutama dibutuhkan dalam menghadapi situasi yang berubah cepat, sehingga diperlukan kesiapan mental pegawai dalam mengikuti perubahan teknologi informasi yang begitu cepat.

Intisari dari hasil wawancara dengan salah seorang pegawai Bappeda Kabupaten Takalar, mengungkapkan bahwa:

Kami menyadari bahwa pimpinan menginginkan pencapaian tujuan organisasi instansi kami dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, harus diwujudkan dalam bentuk hasil kinerja yang bernilai dan bermakna bagi masyarakat, dan organisasi secara internal (Hasil wawancara, 9 Oktober 2012).

Pendapat yang sama dengan pegawai tersebut, sekretaris Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar merinci lebih lanjut bahwa:

Organisasi yang kuat dan bertahan dalam mengikuti perkembangan global, harus didukung oleh hasil kinerja pegawai yang maksimal secara efektif dan efisien, tidak pernah mengulur waktu dan menggunakan kesempatan yang ada (Hasil wawancara, 8 Oktober 2012).

Hasil wawancara tersebut, memberikan informasi bahwa setiap pegawai dalam bekerja harus ada outcome yang bernilai bagi masyarakat yang dilayaninya secara efektif dan efisien sesuai dengan uraian tugasnya yang diberikan oleh pimpinan.

d. Manfaat

Operasionalisasi tujuan dan manfaat yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi, selalu merujuk pada visi dan misi organisasi yang telah dirumuskan sebelumnya. Untuk itu, asas manfaat sebagai bagian dari kinerja organisasi yang ingin dicapai, harus diemban secara bersama-sama oleh pegawai.

Hasil wawancara dengan sekretaris Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Takalar tentang manfaat dari setiap hasil kinerja individu dalam mewujudkan kinerja organisasi secara keseluruhan yang dikemukakan sebagai berikut :

Ada dua manfaat dari sebuah kinerja individu sebagai bagian dari kinerja organisasi yaitu manfaat langsung dan manfaat tak langsung. Diantara manfaat langsung adalah pegawai dalam melakukan unjuk kerja dapat

memberikan pelayanan prima kepada masyarakat sesuai tupoksinya, sedangkan manfaat tak langsung atau jangka panjang pada organisasi dapat mewujudkan visi dan misi yang telah dirumuskan sebelumnya (Hasil wawancara, 2 Oktober 2012 dirumahnya).

Mengacu pada hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa setiap kinerja organisasi yang telah dilakukan secara bersama-sama pegawai selama ini dapat memberikan manfaat baik kepada masyarakat publik maupun pada organisasi.

Sejalan dengan pendapat Kepala Bidang Pemberdayaan SDM Bappeda Kabupaten Takalar yang mengatakan bahwa:

Visi dan misi kantor kami selalu mengacu pada asas manfaat yang dapat dinikmati oleh para pegawai dan masyarakat umum, sehingga kinerja organisasi harus juga mengakomodir unsur manfaat yang dapat dihasilkan secara berkesinambungan baik pada organisasi sendiri maupun pada masyarakat sebagai obyek pelayanan selama ini (Hasil wawancara, 3 Oktober 2012 dirumahnya).

Hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa unsur manfaat dari setiap kegiatan pegawai harus mengacu pada kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Ada keselarasan antara tujuan dan asas manfaat yang terkandung dalam visi dan misi organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Didukung oleh konsep kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Widodo (2006) bahwa kinerja sebagai bentuk kegiatan dan penyempurnaan kerja sesuai dengan tanggung jawabnya yang berorientasi pada hasil yang diharapkan. Tinjauan yang sama dirumuskan oleh Lembaga Administrasi Negara (1999) bahwa kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi, sedangkan Mangkunegara (2002) berpendapat bahwa kinerja

adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang dapat diukur.

Hasil wawancara dengan salah seorang pegawai Perpustakaan dan arsip daerah mengatakan bahwa :

Pegawai dalam bekerja selalu dituntut oleh pimpinan untuk mengaktualisasikan hasil-hasil kinerja organisasi kepada masyarakat publik, sehingga manfaat langsungnya dapat dirasakan sesuai dengan harapan dan keinginannya melalui penilaian kinerja yang dilakukan oleh masyarakat itu sendiri (Hasil wawancara, 3 Oktober 2012 dirumahnya).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa setiap kinerja pegawai yang telah diperlihatkan selama ini, selalu merujuk pada asas manfaat yang diperuntukkan untuk melayani masyarakat yang membutuhkan pelayanan dari pemerintah.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh salah seorang pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar yang mengatakan bahwa:

Manfaat yang diperoleh masyarakat dari setiap kinerja yang dilakukan oleh para pegawai dalam memberikan pelayanan dapat diterima dengan baik, sesuai dengan apa yang diinginkan, meskipun diakui bahwa setiap masyarakat yang membutuhkan pelayanan, tidak selamanya diterima dengan baik karena setiap orang memiliki selera yang berbeda-beda (Hasil wawancara, 7 Oktober 2012 dirumahnya).

Hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa masyarakat dalam menerima layanan selalu membandingkan antara harapan yang diinginkan dengan pelayanan yang diterima dari pemerintah pada masing-masing SKPD yang ada di Kabupaten Takalar.

Intisari dari hasil wawancara dengan kepala BKD kabupaten Takalar tentang asas manfaat yang dapat dirasakan dari hasil pelayanan yang diterima masyarakat yang diberikan oleh pegawai pemerintah, yang mengatakan bahwa:

Dalam setiap kinerja yang dilakukan oleh pegawai selalu mengacu pada kinerja organisasi dengan tetap mengedepankan kepentingan masyarakat secara responsif sesuai dengan visi dan misi organisasi yang diharapkan, karena tujuan akhir proses pelayanan publik adalah memenuhi rasa keinginan dan harapan masyarakat (Hasil wawancara, 7 Oktober 2012 dikantornya).

Hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa kinerja organisasi harus mengandung asas manfaat yang dibutuhkan oleh masyarakat sesuai dengan arah dan kebijakan visi dan misi organisasi dalam melayani masyarakat publik.

Hubungan yang terjalin antara birokrat publik dengan warga negara adalah hubungan impersonal sehingga terhindar dari sifat nepotisme dan primordialisme. Pelayanan publik model baru harus bersifat non-diskriminatif yang menganut teori demokrasi yang menjamin adanya persamaan warga tanpa membedakan asal-usul, suku, ras, etnik, agama, dan latar belakang kepartaian. Artinya, setiap warga negara diperlakukan secara sama ketika berhadapan dengan birokrasi publik dalam menerima layanan sepanjang syarat-syarat yang dibutuhkan terpenuhi.

Kinerja dapat dilihat pada penampilan hasil kerja personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja tersebut dapat melalui penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Penampilan hasil kerja tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun jabatan struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang

dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan bersangkutan sesuai dengan moral dan etika.

e. Dampak

Kinerja organisasi yang diukur berdasarkan outcome unjuk kerja masing-masing pegawai, mempunyai dampak pada pencapaian tujuan organisasi secara maksimal, sehingga diperlukan evaluasi secara menyeluruh terhadap kebijakan yang akan diambil instansi tersebut, dalam mewujudkan visi dan misinya.

Dampak yang timbul dari hasil kinerja pegawai yang kurang maksimal melalui perwujudan tupoksinya masing-masing individu tersebut, dapat mengakibatkan tujuan organisasi tidak tercapai, baik dampak langsung maupun tidak langsung.

Hasil wawancara dengan kepala Bappeda Kabupaten Takalar tentang dampak yang ditimbulkan dari hasil kinerja pegawai, mengatakan bahwa:

Dampak kinerja organisasi bisa menguntungkan organisasi, tetapi bisa juga merugikan organisasi. Budaya kerja yang dianut para pegawai melalui komitmen dan team work yang maksimal, maka dampak kinerja organisasi dapat menguntungkan optimalisasi pencapaian tujuan instansi yang bersangkutan, begitu pula sebaliknya (Hasil wawancara, 8 Oktober 2012).

Kondisi ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara pencapaian tujuan organisasi melalui kinerja organisasi dengan budaya kerja yang dianut oleh instansi tersebut, sehingga dampaknya bersifat positif, dapat mendorong tercapainya secara optimal visi dan misi organisasi tersebut, sesuai dengan harapan semua anggota organisasi.

Pendapat yang sama dengan kepala Bappeda, Sekretaris Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, mengatakan bahwa:

Pada prinsipnya, dampak yang ditimbulkan dari kinerja organisasi melalui uraian tugas yang diemban masing-masing pegawai, dapat berpengaruh positif atau negatif. Tergantung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh dengan realisasi tupoksi tiap individu yang terakumulasi dalam kinerja organisasi (Hasil wawancara, 8 Oktober 2012).

Uraian yang singkat dikemukakan pula oleh seorang pegawai BKD Kabupaten

Takalar yang mengatakan bahwa:

Indikator keberhasilan kinerja organisasi dapat terlihat dari dampak yang ditimbulkannya. Bila tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka ada pengaruh positif dalam mewujudkan visi dan misi organisasi (Hasil wawancara, 10 Oktober 2012).

Hasil wawancara tersebut, memberikan informasi bahwa budaya kerja yang baik dan optimalisasi kinerja organisasi yang efisien dan efektif, dapat memberikan dampak positif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pendapat yang berbeda dikemukakan oleh salah seorang pegawai Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar, yang mengatakan bahwa:

Seharusnya kinerja organisasi menjadi indikator utama dalam mengetahui keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, hanya saja unsur pimpinan selalu memprioritaskan tujuan jangka pendek berupa laporan realisasi anggaran dalam kurun waktu satu tahun, bukan berdasarkan pada kualitas outcome yang diutamakan sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat (Hasil wawancara, 9 Oktober 2012).

Sejalan dengan pendapat pegawai tersebut, salah seorang kepala seksi pada kantor perpustakaan dan arsip daerah Kabupaten Takalar, mengatakan bahwa:

Unsur kualitas sebagai dampak dari kinerja organisasi, kurang diperhatikan. Hanya berdasar pada realisasi penggunaan dana yang ada harus tepat waktu dan pelaporannya sesuai aturan yang berlaku. Hal ini mendorong pelayanan publik kepada masyarakat terabaikan (Hasil wawancara, 6 Oktober 2012).

Ada dinamika kinerja yang muncul antara target yang ingin dicapai sesuai dengan petunjuk teknis penggunaan anggaran dengan kualitas outcome yang harus bermanfaat bagi masyarakat banyak, sehingga pencapaian realisasi program selalu dikedepankan, bila dibandingkan dengan asas manfaat kinerja yang dihasilkan. Rangkuman hasil wawancara dengan Sekretaris Bappeda Kabupaten Takalar yang mengatakan bahwa:

Setiap pegawai yang ada dalam lingkup kantor Bappeda Kabupaten Takalar sudah memiliki tupoksi masing-masing dengan ukuran beban kerja yang disesuaikan dengan kemampuannya. Hal ini tentunya berdampak pada hasil kinerja organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasil wawancara, 9 Oktober 2012).

Kondisi ini memberikan isyarat bahwa setiap hasil kinerja memiliki dampak nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ada keseimbangan antara kinerja yang dihasilkan setiap pegawai dengan tujuan yang diharapkan dari semua anggota organisasi.

2. Analisis kuantitatif kinerja organisasi Pemda Takalar

Didukung oleh hasil olahan data instrumen kuesioner tentang tingkat kinerja organisasi oleh para pegawai yang ada di Kabupaten Takalar terutama pada lokasi penelitian, dapat diuraikan melalui sistem pengskoran skala Likert dengan item: Selalu (SL), sering (SR), Kadang-kadang (KK), Jarang (JR) dan Tidak pernah (TP). Pernyataan positif diberi skor masing-masing untuk: SL = 5, SR = 4, KK = 3, JR = 2 dan TP = 1. Pernyataan negatif diberi skor masing-masing untuk: SL = 1, SR = 2, KK = 3, JR = 4 dan TP = 5.

Hasil uji coba instrumen kinerja organisasi yang diberikan kepada pegawai diperoleh jumlah item sebanyak 15 butir. Secara teoritis maksimal jawaban

responden jika semua pernyataan dijawab benar adalah 15 butir soal x 5 bobot tiap pertanyaan, maka diperoleh 75 total skor, sedangkan skor minimum adalah 15 butir soal x 1 bobot tiap pertanyaan, maka diperoleh 15 total skor. Untuk menentukan distribusi frekuensi yang diperoleh responden pada instrumen kinerja organisasi pada beberapa SKPD di Kabupaten Takalar dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Menentukan panjang kelas interval, yaitu skor terbesar sebesar 73 dikurangi dengan skor terkecil sebesar 42 disimbol R, kemudian dibagi dengan banyaknya kelas interval sebanyak 5 disimbol dengan i. $73 - 42 = 31$. $31 : 5 = 6,2$ dibulatkan menjadi 7. Jadi panjang kelas interval = 7 ($i=7$).
2. Menentukan tabel distribusi frekuensi Kinerja Organisasi.

Adapun penyebaran data distribusi frekuensi responden tentang kinerja organisasi dapat dilihat pada Tabel 5.11. berikut ini.

Tabel 5.11. Distribusi Frekuensi Responden pada Instrumen Kinerja Organisasi

No	Rentang Skor	Frekuensi	Persen (%)
1	41 – 47	9	8,57
2	48 – 54	17	16.19
3	55 – 61	21	20,00
4	62 – 68	32	30,48
5	69 – 75	24	22,86
Total		105	100.00

Sumber: Olahan data primer 2012

Berdasarkan hasil penelitian pada Tabel 5.11. menunjukkan bahwa sebanyak 44,76 persen atau sebanyak 47 orang yang mempunyai rentan skor di bawah atau sama dengan 61 dari jawaban instrumen yang diberikan kepada responden dengan

alternatif tidak pernah, jarang dan kadang-kadang. Sedangkan sisanya sebanyak 53,34 persen atau sebanyak 56 orang yang mempunyai jawaban instrumen penelitian berada di atas 61 dari jumlah total skor maksimal sebanyak 125 butir soal, dengan alternatif sering dan selalu.

Kondisi ini memberikan petunjuk bahwa kinerja organisasi para pegawai dalam melakukan unjuk kerja yang selama ini telah dilakukan masuk dalam kategori sedang. Artinya, kinerja organisasi dapat mendukung peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat pada beberapa Kantor SKPD di Kabupaten Takalar.

E. Uji Hipotesis

Hasil analisis pengaruh budaya organisasi yang dilakukan pegawai terhadap kinerja organisasi yang layanan diterima oleh masyarakat Kabupaten Takalar, dapat dijelaskan dengan menggunakan analisis inferensial regresi sederhana model linear dengan bantuan komputer program SPSS Versi 17.0.

Mengacu pada hasil analisis regresi sederhana antara data budaya organisasi dengan kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang diperlihatkan pada lampiran 5, diketahui nilai konstanta $\beta_0 = 15.778$ dan nilai koefisien regresi sederhana $\beta_1 = 0,756$.

Besarnya pengaruh budaya organisasi yang diberikan pegawai pada beberapa SKPD yang ada di Kabupaten Takalar (X) terhadap kinerja organisasi yang diperlihatkan pegawai selama ini (Y) yang diterima masyarakat Takalar melalui persamaan regresi sederhana model linear yaitu : $\hat{Y} = 15,778 + 0,756 X$ digunakan

untuk menarik kesimpulan apakah persamaan garis regresi yang telah diperoleh signifikan atau tidak signifikan, dapat diketahui dengan menggunakan analisis varians (Uji-F) dan diperkuat dengan nilai probabilitas p yang lebih kecil dari taraf kepercayaan 95 % atau $\alpha = 0,05$.

Hasil uji F (analisis varians), dapat dilihat pada lampiran 5. Hasil analisis varians dapat dilihat pada Tabel 5.12. berikut ini.

Tabel 5.12. Analisis varians untuk regresi sederhana
 $\hat{Y} = 15.778 + 0,756 X$

Sumber Varians	Dk	JK	RJK	F _{hit}	F _{tabel}	Sig (p)
Regresi	1	4815,086	4815.086	190,336	35,77	0,000
Residu	103	2605,676	25.298			
T o t a l	104	7420,762				

Sumber : Hasil olahan data primer, 2012

Diperoleh nilai F hitung sebesar 190,336 sedangkan F tabel dengan $n = 105$, $dk = 1$, $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 35,77 . Hal ini menunjukkan bahwa F hitung lebih besar dari F tabel atau $190,336 > 35,77$. Hasil data ini diperkuat pula oleh nilai probabilitas (p) hitung = 0,000 yang lebih kecil dari taraf kepercayaan 95 persen atau $\alpha = 0,05$ Artinya persamaan regresi Y atas X adalah signifikan, sehingga dapat digunakan untuk melakukan penafsiran, peramalan atau inferensi tentang adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi yang dimiliki pegawai (X) terhadap kinerja organisasi yang diperlihatkan dalam setiap unjuk kerja oleh pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di Kabupaten Takalar (Y).

Hasil perhitungan melalui program SPSS versi 17.0 menunjukkan bahwa t hitung = 13,796 lebih besar dari t tabel = 1,245 pada $n = 105$ dan taraf kepercayaan $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa kekuatan pengaruh antara budaya organisasi yang dimiliki pegawai selama ini (X) terhadap kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Y) adalah sangat signifikan. Kuatnya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel X terhadap variabel Y didukung oleh koefisien determinasi sebesar R^2 sebesar = 0,649 persen. Angka ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dimiliki pegawai (X), dapat menjelaskan sekitar 64,90 persen variasi kinerja organisasi yang ada pada beberapa SKPD di Kabupaten Takalar (Y).

Berdasarkan persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 15,778 + 0,756 X$ dapat pula diinterpretasikan bahwa perubahan satu skor budaya organisasi yang dimiliki pegawai, mengakibatkan terjadinya perubahan kinerja organisasi pada beberapa instansi di Kabupaten Takalar dalam 0,756 pada nilai konstanta 15,778.

Mengacu hasil analisis data yang dilakukan, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi yang telah diperlihatkan pegawai pada beberapa SKPD di Kabupaten Takalar dengan kinerja organisasi yang diperlihatkan selama ini. Hasil analisis regresi sederhana tersebut dapat ditentukan besarnya sumbangan efektif variabel budaya organisasi yang dimiliki pegawai terhadap kinerja organisasi digambarkan oleh besarnya nilai R^2 , yaitu 64,90 persen. Berarti ada sekitar 35,10 persen kinerja organisasi pada beberapa SKPD di Kabupaten Takalar, ditentukan oleh variabel di luar dari variabel budaya organisasi. Hal ini berarti bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

organisasi, bukan semata-mata dipengaruhi oleh budaya organisasi semata. Masih banyak variabel lain yang berpengaruh yang tidak diamati dalam penelitian ini.

F. Proposisi

Paradigma penelitian kualitatif adalah mengungkap makna di balik fenomena, fakta dan menemukan teori (minimal proposisi). Paradigma penelitian kuantitatif adalah menguji dan memferivikasi teori atau proposisi. Dari dua paradigma yang menjadi alat telusur (eksplorasi) pada penelitian yang dilakukan, berikut ini adalah proposisi yang dianggap handal untuk disajikan.

1. Budaya organisasi dapat diperkuat oleh kearifan lokal (budaya lokal).
2. Budaya organisasi dapat diperlemah oleh kearifan lokal (budaya lokal).
3. Budaya organisasi dapat diperkuat oleh kebijakan kekuasaan (kebijakan politik).
4. Budaya organisasi dapat diperlemah oleh kebijakan kekuasaan (kebijakan politik).
5. Keraifan lokal saling menguatkan untuk mempengaruhi budaya organisasi.
6. Budaya kerja pegawai dapat menciptakan budaya kerja organisasi sebagai motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai
7. Kinerja pegawai yang profesional dapat memperkuat kinerja organisasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi
8. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.
9. Ada pengaruh positif yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada BAB V mengandung banyak informasi yang menjadi pernyataan kunci penelitian. Pernyataan kunci itu dihimpun dalam beberapa kesimpulan. Kesimpulan yang dianggap paling penting seperti yang diungkapkan berikut ini.

1. Secara garis besar ada dua faktor yang secara kuat berperan dalam budaya organisasi dan kinerja organisasi Pemda Kabupaten Takalar yaitu: (1) faktor kearifan lokal (budaya Makassar), dan (2) faktor kebijakan penguasa (kebijakan politik).
2. Faktor kearifan lokal dan faktor kebijakan penguasa ada yang memperkuat budaya organisasi dan ada yang justru melemahkan budaya organisasi di lingkungan Pemda Kabupaten Takalar.
3. Berdasarkan karakteristik konseptual budaya organisasi (Robbins, 2010), budaya organisasi yang dianut oleh Pemda Kabupaten Takalar memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) lemah pada karakter inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*), (2) lemah pada karakter perhatian terhadap detail (*attention to detail*), (3) lemah pada karakter berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), (4) kuat pada karakter

berorientasi kepada manusia (*people orientation*), (5) kuat pada karakter berorientasi tim (*team orientation*), (6) lemah pada karakter agresif (*aggressiveness*), dan (7) kuat pada karakter stabil (*stability*).

4. Berdasarkan empat indikator yang disesuaikan kearifan lokal budaya Makassar (*abbulo sibatang*, *barani*, *sipakatau/sipangngaliki*, dan *sipakainga*) selama ini diperlihatkan oleh para pegawai yaitu: (1) bekerjasama secara tim (*abbulo sibatang*) dengan saling membantu antar seksi atau bagian dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan visi dan misi lembaga atau instansi tersebut, (2) berani mengambil resiko (*barani*) dengan jiwa berani dan terampil serta bertanggung jawab atas pekerjaannya sesuai dengan tupoksi, tetapi dalam hal inovasi dan kreasi keberanian itu belum tampak, (3) saling menghargai (*sipakatau/sipangngaliki*) sesama pegawai, baik dari segi umur maupun dari segi senioritas dalam bekerja, meskipun atasan mereka lebih muda atau lebih junior, dan (4) saling mengingatkan (*sipakainga*) di antara pegawai tentang tugas yang diberikan kepadanya dalam bentuk individu maupun tim kerja, ketepatan waktu penyelesaian dan kualitas pekerjaannya.
5. Tipe budaya organisasi Pemda Kabupaten Takalar adalah kombinasi *Caring-Apathetic Culture* dengan ciri-ciri: (1) penghargaan diberikan terutama berdasarkan permainan politik dan pemanipulasian orang-orang lain, (2) perhatian terhadap hubungan antar manusia tinggi, dan (3) penghargaan

lebih didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni, dan bukan didasarkan atas kinerja pelaksanaan tugas

6. Deskripsi kinerja organisasi melalui kinerja individu dan kinerja tim pada masing-masing instansi untuk mewujudkan tujuan organisasi sudah berjalan dengan baik, ditandai dengan beberapa hal: (1) *input* berupa sumber daya yang dimiliki mendukung kinerja organisasi, (2) *output* berupa pencapaian tupoksi pada masing-masing pegawai telah terlaksana dengan baik, (3) *outcomes* berupa hasil (4) *benefit* berupa pelayanan prima yang diberikan kepada masyarakat publik, dan (5) *impact* berupa terwujudnya visi dan misi organisasi secara optimal.
7. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada pemerintahan Kabupaten Takalar. Implikasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi sebesar 64,90 persen. Namun masih ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi, selain budaya organisasi.
8. Kerjasama tim dan kinerja tim dalam organisasi meskipun sudah menampakkan hal-hal positif dalam skala mikro (tim kecil) tetapi secara skala makro (tim besar) belum padu, sehingga paradigma kerjasama tim masih dalam kategori paradigma *train* (kereta api). Paradigma kereta api ditandai dengan pemusatan kekuatan pada lokomotif (Pemda Kabupaten Takalar)

tanpa banyak memberikan keleluasaan kepada gerbong-gerbong (SKPD-SKPD) untuk melakukan optimalisasi pengembangan inovasi dan kreativitas.

B. Saran

Saran efektif adalah yang berkaitan dengan apa yang dikemukakan pada beberapa kesimpulan di atas, terutama hal-hal yang dianggap perlu diperbaiki. Oleh karena itu, beberapa saran yang dianggap penting untuk menjadi pertimbangan perbaikan maupun penyempurnaan berkaitan budaya organisasi dan kinerja organisasi Pemda Kabupaten Takalar adalah:

1. Lewat hasil penelitian ini, Pemda Kabupaten Takalar perlu melakukan evaluasi terhadap temuan-temuan yang melemahkan budaya organisasi dan kinerja organisasi dan berdampak pada lambatnya pencapaian visi dan misi organisasi.
2. Percepatan pencapaian visi dan misi membutuhkan budaya organisasi yang kuat dan kinerja organisasi yang optimal dengan menitikberatkan pada inovasi dan kreativitas anggota organisasi. Oleh karena itu harus mendapat dukungan optimal dan tanggung jawab dari pemimpin organisasi sehingga memberikan rasa aman dan nyaman dalam beraktivitas.
3. Dalam hal kerjasama tim dan kinerja tim sebaiknya ditingkatkan dari paradigma *train* (kereta api) menjadi paradigma “kapal induk”. Paradigma kapal induk adalah paradigma yang memberdayakan semua unit organisasi sehingga pencapaian visi dan misi dapat dipercepat. Kapal induk adalah

Pemda Takalar, pesawat tempur, mobil tank, adalah SKPD dan bagian-bagiannya. Baik pesawat tempur maupun mobil tank dapat memainkan peran efektif.

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
2.1. Model budaya organisasi	82
2.2. Bagan kerangka pikir penelitian	133
3.1. Komponen dalam analisis data (model interaktif)	147
4.1. Struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar	169
4.2. Struktur Organisasi BAPPEDA Kabupaten Takalar	189
4.3. Struktur Organisasi Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Takalar	211
4.4. Struktur Organisasi Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Takalar	233
5.1. Ilustrasi Pemda Takalar menuju visi dan misi	267
5.2. Ilustrasi pencapaian visi Pemda Takalar lewat misi yang ditetapkan	271
5.3. Ilustrasi BKD Takalar dalam mengusung visi dan misi	273
5.4. Ilustrasi pencapaian visi dan misi Bappeda Takalar	275
5.5. Ilustrasi tantangan visi dan misi Disdikpora Takalar	277
5.6. Ilustrasi Perpustakaan dan Arsip Daerah Takalar dalam mengusung visi dan misi	279
5.7. Sintesis budaya organisasi konseptual pemda Takalar	335
5.8. Kerjasama tim secara ideal pemda Takalar	342
5.9. Bekerjasam tim secara faktual Pemda Takalar	343
5.10. Ilustrasi keberanian mengambil resiko	348

5.11. Ilustrasi saling menghargai di lingkup Pemda Takalar	353
5.12. Ilustrasi <i>sipakainga</i> dalam budaya organisasi Pemda Takalar	357
5.13. Sintesis budaya organisasi Pemda Takalar Berdasarkan indikator aktual (kondisi lokal)	359
5.14. Tipe budaya organisasi Pemda Kabupaten Takalar	365
5.15. Hubungan budaya organisasi dan kinerja organisasi pemda Takalar	392
	326

DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN TEORI	14
A. Paradigma Administrasi Publik	14
B. Perspektif Birokrasi dalam Organisasi	25
1. Reformasi birokrasi	27
2. Birokrasi mekanis dikembangkan ke humanis	29
3. Birokrasi ideal	30
C. Budaya dan Budaya Organisasi	50
1. Hakikat budaya	50
2. Tingkatan dan dimensi budaya	60
3. Ruang lingkup budaya organisasi	65

D. Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi	69
1. Budaya organisasi yang kuat	69
2. Fungsi budaya organisasi dan kepemimpinan	73
3. Beberapa tipe budaya organisasi	76
E. Kepemimpinan	77
1. Kepemimpinan sebagai proses	85
2. Kepemimpinan sebagai seni	86
F. Kinerja Organisasi	92
1. Hakikat kinerja	92
2. Penetapan indikator akuntabilitas kinerja pemerintah	96
3. Orientasi kinerja organisasi	100
4. Budaya kinerja dalam organisasi pelayanan	114
5. Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi	116
6. Uraian pekerjaan (<i>job description</i>)	119
7. Spesifikasi pekerjaan (<i>job specification</i>)	121
8. Pengembangan sumber daya manusia	122
G. Kerangka Pikir	127
BAB III METODE PENELITIAN	133
A. Lokasi dan Jenis Penelitian	133
B. Sumber Data	135
C. Fokus dan Deskripsi Fokus Penelitian	137

D. Instrumen Penelitian	138
E. Teknik Penjaringan Data dan Pengabsahan Data	139
1. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen budaya organisasi	144
2. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen kinerja organisasi	144
F. Teknik Analisis Data	145
1. Analisis kualitatif	145
2. Analisis kuantitatif	148
BAB IV DESKRIPSI FOKUS PENELITIAN	152
A. Profil Kabupaten Takalar	152
1. Sejarah terbentuknya Kabupaten Takalar	152
2. Wilayah administratif	157
3. Visi dan misi Pemerintah Kabupaten Takalar	160
B. Struktur Organisasi dan Tupoksi Lokus Penelitian	166
1. Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar	166
2. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Takalar	186
3. Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar	208
4. Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Takalar	231
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	239
A. Proses dan Hasil Penelitian Tahap Persiapan	240
1. Studi pendahuluan	240

2. Diskusi secara intensif	259
3. Persiapan instrumen penelitian	260
B. Proses dan Hasil Penelitian Tahap Pelaksanaan	261
1. Penelusuran dokumen	261
2. Deskripsi kondisi lokus penelitian	273
3. Karakteristik subjek penelitian	278
4. Karakteristik responden penelitian	280
C. Deskripsi Budaya Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar	285
1. Analisis kualitatif budaya organisasi Pemda Takalar	286
2. Analisis kuantitatif budaya organisasi Pemda Takalar	321
3. Tipe budaya organisasi Pemda Takalar	324
D. Deskripsi Kinerja Organisasi	326
1. Analisis kualitatif kinerja organisasi Pemda Takalar	327
2. Analisis kuantitatif kinerja organisasi Pemda Takalar	343
E. Uji Hipotesis	345
F. Proposisi	348
BAB VI PENUTUP	349
A. Kesimpulan	349
B. Saran	352
DAFTAR PUSTAKA	353
LAMPIRAN	362

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor
1.

Halaman

DAFTAR PUSTAKA

- _____.2008. *Kabupaten Takalar dalam Angka*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Takalar
- Abidin, Said Zainal. 2009. *Peran Pemerintah dalam Pembangunan*. Ilmu Administrasi Vol. 4. No. 2 hlm.54 – 55.
- Ahmad, H.Muh. Syarif. 2009. *Pelaksanaan Otonomi Daerah Sangat Diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkualitas*. Adminstrasi Negara Vol. 15. No. 3. Hlm. 24.
- Akib, Haedar. 2008. *Strategi Pengembangan Inovasi Berbasis Kompetensi Lokal*. Adminstrasi Negara Vol. 14. No. 4 hlm. 47.
- Arikunto, Suharsimi, 1995. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Ahmadi, Abu. 1999. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Rinneka Cipta
- Ali, M. Sidin, Jaali, Syamsuddin Nonci. 1986. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Proyek Sisdiklat BKS PTN, Indonesia Timur.
- Ancok. 1987. *Penyusunan Skala Pengukuran Sikap*. Yogyakarta: Pusat Penelitian Kependudukan UGM.
- Ardi, M. 1996. *Faktor – faktor yang Mempengaruhi Perilaku dalam Meningkatkan Kualitas Lingkungan Hidup di Daerah Irigasi Propinsi Sulawesi Selatan*. Ujung Pandang: Laporan Penelitian IKIP Ujung Pandang.
- As'ad. Moh. 1995. *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty
- Berry, L.M. 1998. *Psychology at Work*. New York: McGraw-Hill International.
- Berry, L.M. and Houston, J.P. 1993. *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill International.
- Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. 1995. *Further Assessments of Bass's (1985). Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478.

- Buwono X, Sri Sultan Hamengku. 2009. *Kepemimpinan Nasional yang Kuat yang Mampu Membangkitkan Martabat Bangsa*. Ilmu Administrasi Vol. 4. No.2. hlm. 1.
- Black, James A & Champion, Dean J. 2001. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Diterjemahkan oleh E. Koeswara dkk, Bandung:Refika Aditama.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana
- Berkowitz, L, 1972. *Social Pyschology*, Glenview. III : Scot, Fosesman & Company.
- Bloom, B.S. 1981. *Taxonomi of Educational Objectives; Book 1 Cognrinitive, Domain*. New York: Longman Inc.
- Bruno, Frank J. (1987) *Dictionary of Key Word in Psykology*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Cahyono, B.Y. 2006. *Metode Pendekatan Sosial Dalam Pembangunan Partisipatif*. Ippm.petra.ac.id/ppm/COP/download. Diakses, 2 November 2009.
- Clinton, J. Robert. 1987. *Dimension of Organizational Behavior*. New York: Mc Millan.
- Davis, Keith. 1967. *Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior*. New York: Mc Grow-Hill Inc.
- Djaenur, Aries. 2003. *Pengaruh Organisasi Pelaksana Kebijakan dan Lingkungan Kebijakan terhadap Keefektifan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Irian Jaya*. Bandung: Universitas Padjadjarang.
- Dessler, Gary, 1997. *Human Resource Management*. Terjemahan Benyamin Molan. Jakarta : Prenhallindo.
- Domi, Manurung, dan Sudarsono, 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Donaldson dan Scannel, 1993. *Human Resources Development*. Terjemahan Ya'kub dan Eno. Jakarta : Gaya Media Pratama.
- Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R. 1999. *Transformational Leadership in The Context of Organizational Change*. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2): 80-88.

- Faisal, Sanafiah. 2003. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Flippo, Edwin, 1996. *Personel Management*. Terjemahan Moh. Masud. Jakarta : Erlangga.
- Greenberg, J. 1996. *Managing Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan*.
- Hart, P.M. 1999. *Predicting Employee Life Satisfaction: A Coherent Model of Personality, Work and Non-work Experiences, and Domain Satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 84(4): 564-584.
- Howell, J.M., and Avolio, B.J. 1993. *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6): 680-694.
- Hasibuan, Malayu, 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Haji Masagung.
- Himpunan Peraturan Peundang-undangan Pegawai Negeri Sipil*, 2003. Bandung : Fokus Media.
- Hidayat. 2008. *Birokrasi Pemerintahan Indonesia*. Bandung: Mandar Maju.
- Hoofsteede. 1971. *Pembangunan Partisipatif*. Sularso Sopater. et.al. Editor. Jakarta: Sinar Harapan.
- Huntington, Samuel. P & John Nelson. 1990. *Partisipasi Politik di Negara Berkembang*. Penerjemah : Sahat Simamora. Edisi Kedua. Jakarta: Rinneka Cipta.
- Ilyas, Yaslis, 2001. *Kinerja, Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Jakarta : UI.
- Irawan, P.dkk. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN RI

- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Dep. Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Judge, T.A. 1993. Does Affective Disposition Moderate The Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover? *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 395-401.
- Judge, T.A., and Bono, J.E. 2000. *Five-factors Model of Personality and transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 751-765.
- Judge, T.A., and Locke, E.A. 1993. *Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3): 475-490.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., and Klunger, A.N. 1998. *Dispositional Effect on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations*. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1): 17-34.
- Judge, T.A., and Watanabe, S. 1993. *Another Look at The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6): 939-948.
- Jalaluddin dan Abdullah, 1997. *Filsafat Pendidikan*. Jakarta : Gaya Media Pratama.
- Jessup, G., Jessup, H. (1975). *Selection and Assessment*, London, Matheuen.
- Koontz, Donnel, 1996. *Management*. Terjemahan Alfusus Sirait. Jakarta : Erlangga.
- Kristiadi, J.B. 1997. *Dimensi Praktisi Manajemen Pembangunan di Indonesia*. Jakarta : STIA - LAN Press.
- Krech, D., Crutchfield, dan Ballanchey. 1982. *Individual in Society*. New York: McGrow Hill, Book, co.
- Kartono, Kartini. 1983. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Keller, R.T. 1992. *Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups*. *Journal of Management*, 18 (3): 489-501.
- Koh, W.L., Steers, R.M., and Terborg, J.R. 1995. *The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore*. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.

- Kwan, V.S.Y., Bond, M.H., and Singelis, T.M. 1997. *Pan cultural Explanation for Job Satisfaction: Adding Relationship Harmony to Self-Esteem*. *Journal of Applied Psychology*, 73(5): 1038-1051.
- Levin, Ira dan Gottlieb, Jonathan Z. 2009. *Realigning Organization Culture for Optimal Performance: Six Principles & Eight Practices*. *Organization Development Journal* Vol. 27. Number 4. hlm. 45
- Lowe, Philip. 1995. *Empowering Individuals*. London: McGraw-Hill.Inc.
- Leavitt, Horald J. 1992. *Managerial Psychology*. Jakarta : Erlangga.
- Manulang, M. 1994. *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta: Institut Ilmu Pemerintahan
- Moenir, A. S. 1995. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kpegawaian*. Jakarta : Gunung Agung.
- Miles, Matthew, 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Miller. G.T. Jr. 1995. *Environmental Science Sustaining the Earth*. Belmont: Wadsworth Publishing Co.
- Moleong. 1994. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Matondang, M.H. 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Cultured Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Muthalib, Abdul dkk. 1997. *Bunga Rampai Hasil Penelitian Bahasa dan Sastra*. Balai Penelitian Bahasa Ujung Pandang.
- Mathieu, J.E., and Farr, J.L. 1991. *Further Evidence for The Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 76 (1): 127-133.
- Nanus, B. 1992. *Visionary Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nicholls, J. 1994. *The "Heart, Head, and Hands" of Transforming Leadership*. *Leadership and Organization Development Journal*, 15 (6): 8-15. *Jurnal PSYCHE Marselius ST - Rita Andarika* 49.

- Nainggolan, H. 1987. *Pembinaan Pegawai Negeri sipil*. Jakarta : Pertja.
- Ndraha, Taliziduhu, 1999. *Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia* . Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Ostroff, C. 1992. *The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 963-974.
- Pawar, B.S., and Easman, K.K. 1997. *The Nature and Implication of Contextual Influences on Transactional Leadership: A Conceptual Examination*. *Academy of Management Review*, 22 (1): 80-109.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H. 1996. *Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*. *Journal of Management*, 22 (2): 259-298.
- Popper, M., and Zakkai, E. 1994. *Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance*. *Leadership and Organizational Development Journal*, 15 (6): 3-7.
- Prayoto. 2004. *Menyoal Kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia*. Majalah Ilmiah UNIKOM Vol.1. No.1
- Peraturan-Peraturan tentang Pegawai Negeri Sipil*. 2001. Bandung : Citra Umbara.
- Prawosentono. 1982. *Manajemen Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Prawirosantono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Pramudji, S, 1982. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara
- Rae, 1996. *Mengukur Efektifitas Pelatihan* : Terjemahan. Jakarta.
- Ranupandojo dan Husnan, 1995. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Rakhmat, Jalaluddin. 1999. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robert Bodgen dan Steven J. Taylor. 1993. *Qualitative Analysis for Social Scientist*. New York: Cambridge University Press.

- Rinarti, Deasy dan Renyowijoyo, Muindro. 2007. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Budaya Organisasi terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*. *Bisnis dan Akuntansi* Vol. 9. No.2. hlm. 128
- Rozikin, Zainur. 2008. *Analisis Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Aplikasi Manajemen* Vol. 6. NO. 1. hlm. 155.
- Riggio, R.E. 1990. *Introduction to Industrial and Organization Psychology*. London: Scott, Forestman and Company.
- Sanapiah, A.Azis. 2008. *Hubungan Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasional dan Pengaruhnya terhadap Efektivitas Organisasi: Survei pada Pemerintah Kabupaten Tangerang*. *Administrasi Negara* Vol 14. No. 4. Hlm. 75.
- Satori, Djam'an dan Komariah, Aan. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Supiatni, Ni Nyoman. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan CV. Padilla, Denpasar*. *Lingkungan dan Pembangunan Wicaksana*. Vol. 15. No. 2. hlm. 124.
- Siagian, Sondang P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta.
- Saydam, Gouzali, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu pendekatan Mikro* (Dalam Tanya Jawab), Cetakan kedua, Djambatan, Jakarta.
- Schultz, D.P., and Schultz, S.E. 1994. *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Sixth Edition. London: MacMillan Publishing Company.
- Seltzer, J., and Bass, B.M. 1990. *Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration*. *Journal of Management*, 16 (4): 693-703.
- Santoso, Singgih, 2001. *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional Versi 7. 5*. Elex Media Komputindo : Jakarta.
- Salim P dan Salim Y, 1991. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta: Modern English Press.

- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta : Gramedia.
- Silalahi, Bennet N. B. 1994. *Perencanaan dan Pembinaan Tenaga Kerja Perusahaan*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Stolovitch, Keeps. 1992. *Strategy Formulation in Complex Organization*. New York: Mc Graw Hill Book Company
- Suhartono, S. 1994. *Filsafat Ilmu Pengetahuan*. Ujungpandang: PPs UNHAS
- Suriasumantri, Jujun. 1994. *Ilmu dalam Perspektif*. Jakarta: Yayasan Penerbit Obor.
- Syamsuri, S.A. 1989. *Pengantar Teori Pengetahuan*. Jakarta: P2LPTK Depdikbud.
- Said, Mas'ud M. 2008. *Arah Baru Otonomi Daerah di Indonesia*. Malang: University Muhammadiyah Malang.
- Salusu, Jonatan. 2000. "Stabilitas Nasional, Perdamaian dan Komunikasi Politik" dalam Ignas Kleden dan John Julaman (eds), *Timur dan Barat di Indonesia: Perspektif Integrasi Baru*. Jakarta: The Go-East Institute.
- Slamet, M. 2003. *Membentuk Pola Perilaku Manusia Pembangunan*. Bogor: IPB Press.
- Tarigan, Josep R. 1996. *Metode Pengumpulan Data (Untuk Ilmu-ilmu Sosial dan Ekonomi)*. Yogyakarta : BPF.
- Thoha, Miftah, 1983. *Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*. Jakarta : Rajawali.
- Tilaar, H.A.R. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*. Jakarta : Grasindo.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta : Pustaka LP3ES Indonesia.

- Umar, Husein, 1998. *Riset Sumber Daya Manusia Organisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Wexley, K.N., and Yukl, L.A. 1988. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Winkel, W.S. *Psikologi Pengajaran*. Jakarta: PT. Gramedia
- Winarno, Budi. 2002. *Apakah Kebijakan Publik? dalam Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Yukl, G.A. 1998. *Leadership in Organization*. Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Yuki, Gary 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.
- Zainun, Buchari, 1995a. *Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Zainun Buchari, 1995b. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta : Gunung Agung.
- Zulkifli, 1999. *Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Produktivitas Penjahit Etnis Banjar (Kasus di Kotamadya Ujung Pandang)*. Ujung Pandang: PPs IKIP Ujung Pandang.
- Wirawan. 2008. *Budaya Dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soedjono. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi-Universitas Kristen Petra <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>) diakses 12 Juli 2013.
- Sulistyaningsih, Ambar Sari Dewi dan Yani Tri Wijayanti. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*. Yogyakarta: Sosiologi Reflektif, Volume 6, Nomor 2, April 2012.

- Widodo, Tri. 2010. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga)*. Salatiga: Jurnal Among Makarti, Vol.3 No.5 Juli 2010.
- Ardini, Lilis. (2009). *Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tak Langsung Faktor Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan pada UPTD Parkir Kota Surabaya*. Surabaya: Jurnal Ekuitas vol. 13 no. 2 juni 2009.
- Dahniar. 2012. *Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Organisasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Staf Tenaga Pengajar di STMIK Banjar Baru)*. Banjarmasin: Jurnal Spread Volume 2 Nomor 1 April 2012.
- Koesmono, H.Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. Surabaya: Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188 <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>. Diakses 15 Juli 2013.
- Widodo. 2011). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru*. Tasikmalaya: Jurnal Pendidikan Penabur - No.16/Tahun ke-10/Juni 2011.

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
2.1. Perkembangan teori administrasi publik	27
2.2. Perbedaan antara budaya kuat dan budaya lemah	78
3.1. Sebaran informan penelitian	138
3.2. Sebaran populasi dan sampel penelitian	138
3.3. Uji linearitas persamaan regresi	153
5.1. Aktivitas konsolidasi organisasi	264
5.2. Karakteristik subjek penelitian (informan) Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Takalar	280
5.3. Karakteristik subjek penelitian (informan) Bappeda Kabupaten Takalar	280
5.4. Karakteristik subjek penelitian (informan) Disdikpora Kabupaten Takalar	281
5.5. Karakteristik subjek penelitian (informan) Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Takalar	281
5.6. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin	282
5.7. Distribusi responden berdasarkan usia	283
5.8. Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan	285
5.9. Distribusi responden berdasarkan jenis diklat yang diikuti	286
5.10. Matriks hasil wawancara untuk indikator bekerjasama secara tim	287
5.11. Matriks hasil wawancara untuk indikator berani mengambil resiko	289
5.12. Matriks hasil wawancara untuk indikator saling menghargai	291

5.13. Matriks hasil wawancara untuk indikator saling mengingatkan	293
5.14. Hasil pengamatan aktivitas pegawai	295
5.15. Distribusi frekuensi responden pada instrumen budaya organisasi	296
5.16. Ukuran pemusatan untuk budaya organisasi	297
5.17. Matriks data hasil wawancara untuk indikator masukan (<i>inputs</i>)	299
5.18. Matriks data hasil wawancara untuk indikator keluaran (<i>outputs</i>)	301
5.19. Matriks data hasil wawancara untuk indikator hasil (<i>outcomes</i>)	303
5.20. Matriks data hasil wawancara untuk indikator manfaat (<i>benefit</i>)	305
5.21. Matriks data hasil wawancara untuk indikator dampak (<i>impact</i>)	307
5.22. Distribusi frekuensi responden pada instrumen kinerja organisasi	310
5.23. Data ukuran pemusatan untuk kinerja organisasi	310
5.24. Matriks hasil resume data kualitatif indikator bekerjasama secara tim	343
5.25. Matriks hasil resume data kualitatif indikator berani mengambil resiko	348
5.26. Matriks hasil resume data kualitatif indikator saling menghargai	353
5.27. Matriks hasil resume data kualitatif indikator saling mengingatkan	358
5.28. Distribusi frekuensi responden pada instrumen budaya organisasi	359
5.29. Ukuran pemusatan untuk budaya organisasi	360
5.30. Ukuran penyebaran data untuk budaya organisasi	361
5.31. Resume data hasil statistika untuk budaya organisasi	361
5.32. Matriks hasil resume data kualitatif indikator masukan (<i>inputs</i>)	369
5.33. Matriks hasil resume data kualitatif indikator keluaran (<i>outputs</i>)	374

5.34. Matriks hasil resume data kualitatif indikator hasil (<i>outcomes</i>)	379
5.35. Matriks hasil resume data kualitatif indikator manfaat (<i>benefit</i>)	384
5.36. Matriks hasil resume data kualitatif indikator dampak (<i>impact</i>)	387
5.37. Distribusi frekuensi responden pada instrumen kinerja organisasi	388
5.38. Ukuran pemusatan kinerja organisasi	389
5.39. Ukuran penyebaran data untuk kinerja organisasi	390
5.40. Resume data hasil statistika untuk kinerja organisasi	390
5.41. Keeratan hubungan budaya organisasi dan kinerja organisasi pemda Takalar	393

HASIL PENELITIAN

**BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI
PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN TAKALAR**

IHYANI MALIK



**PROGRAM DOKTOR ADMINISTRASI PUBLIK
PPs UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR
2013**

DISERTASI

**BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI
PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN TAKALAR**

Yang disusun dan diajukan oleh
IHYANI MALIK
Nomor Pokok: 08802015

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Disertasi
pada tanggal 17 Juni 2013

Menyetujui

Prof. Dr. H. Rakhmat, M.S.
Promotor

Prof. Dr. H. Syamsul Ridjal, M.Si.
Kopromotor

Prof. Dr. H. Amiruddin Tawe, M.S.
Anggota

Mengetahui

Ketua Program studi
Administrasi Publik

Direktur
Program Pascasarjana
Universitas Negeri Makassar

Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si.
NIP. 19650522 199003 1 002

Prof. Dr. Jasruddin, M.Si.
NIP. 19641222 199103 1 002

