

Membangun Budaya Kerja Aparatur Negara Di Kabupaten Sidoarjo

Didik Hariyanto

didikhariyanto@umsida.ac.id

Abstrak

Tantangan yang dihadapi aparatur di daerah saat ini cukup besar mengingat masih banyaknya para pemimpin serta aparatur di daerah yang masih abai terhadap nilai-nilai moral dan budaya kerja. Untuk itu perlu segera diwujudkan budaya kerja aparatur di daerah untuk mewujudkan kesejahteraan dan memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Dari hasil pengolahan data kuisisioner penelitian Pengembangan Budaya Kerja aparatur negara di Kabupaten Sidoarjo yang disadur sesuai dengan ketentuan yang tertuang pada Pedoman dan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara (2002) dapat diketahui, dari 45 butir pertanyaan yang mewakili unsur-unsur (34) atau 17 pasang nilai yang dapat dikembangkan oleh setiap aparatur di daerah. Ketujuh belas pasang nilai tersebut disadur sesuai dengan ketentuan yang tertuang dalam buku panduan dan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara (2002). Hasil penelitian menunjukkan nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur Kabupaten Sidoarjo telah ada dalam enam faktor yaitu; Komitmen dan konsisten, Keikhlasan dan kejujuran, Ketepatan dan kecepatan, Keberanian dan kearifan, keterbukaan dan Keadilan, serta Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Sedangkan budaya kerja yang perlu dikembangkan adalah dan profesionalisme; Wewenang dan tanggung jawab; Integritas, kepekaan dan Kreativitas ; Kepemimpinan dan keteladanan; Kebersamaan dan dinamika kelompok kerja; Rasionalitas, kecerdasan emosi; ketegasan dan Keteguhan; Disiplin dan keteraturan bekerja; Dedikasi dan loyalitas; Semangat dan motivasi; Ketekunan dan kesabaran. Dengan demikian perlu juga disusun roadmap pengembangan budaya kerja di kalangan aparatur Kabupaten Sidoarjo, yang dapat dimulai dari faktor-faktor budaya kerja yang sudah ada, dan selanjutnya dikembangkan sesuai visi-misi serta tujuan yang ingin di capai. Adapun roadmap pengembangan budaya kerja Aparatur Kabupaten

Sidoarjo dapat dikembangkan sesuai bagan yang sudah disajikan dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Budaya kerja, nilai-nilai budaya kerja aparatur.

PENDAHULUAN

Meski telah jamak dikenal, namun budaya kerja acap kali tidak dipahami sebagai nilai-nilai penunjang keberhasilan sebuah organisasi maupun perusahaan. Seperti disebutkan oleh Supriyadi dan Guno (2006), keberhasilan kerja sejatinya berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku menjadi kebiasaan yang dilakukan. Dengan merujuk pada *Keputusan Menpan no 25 /Kep /M.Pan /4 / 200 Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*, disebutkan bahwa *Budaya Kerja* adalah "sikap dan perilaku individu dari kelompok aparatur Negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari."

Triguno (1997:3) mendefinisikan budaya kerja organisasi sebagai sebuah perilaku pengelolaan administrasi sebuah organisasi yang menghasilkan pengembangan, proses produksi barang serta jasa pelayanan yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis, memuaskan dan bermanfaat. Sedangkan *Kep Menpan No 25 /Kep /M.Pan /4 / 2002* merupakan pedoman dan mekanisme dalam melaksanakan dan memantau Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara pada lingkungan instansi/lembaga masing-masing, untuk menumbuhkan dan meningkatkan semangat/etos kerja, disiplin dan tanggung jawab moral aparaturnya secara terus menerus dan konsisten, sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Tujuan utama Budaya kerja adalah untuk mengubah sikap dan perilaku aparatur agar bisa meningkatkan produktifitasnya dalam menghadapi berbagai masalah yang akan datang (Fernandez, 2006). Hasil penelitian Hartman dan Hayden (2005), menjelaskan bahwa unsur utama keberhasilan masa depan bisnis ada pada unsur manusia yang dibentuk dari budaya kerja positif.

Dalam meraih tujuan organisasi, budaya kerja memiliki peranan yang sangat penting seperti layaknya mata rantai, yang saling terkait dari satu

kegiatan ke kegiatan yang lain. Kekuatan rantai yang saling terpaut ini tergantung kepada rangkaian terlemah pada proses individual

Hasil penelitan Apriyanti (2008) menyebutkan enam faktor yang memengaruhi budaya kerja yakni tanggung jawab, inovasi, orientasi pada hasil, pengetahuan, sistem kerja, dan motivasi. Sedangkan hasil penelitian Barkow (2002) menyebutkan beberapa faktor yang dapat memengaruhi budaya kerja seperti kemampuan dalam beradaptasi, integrasi sosial, moral, serta faktor persepsi terhadap kerja merupakan faktor-faktor.

Meski telah diatur dengan jelas tentang apa dan bagaimana budaya kerja seharusnya, pada kenyataannya masih banyak aparatur negara di Kabupaten Sidoarjo yang abai terhadap nilai-nilai moral dan budaya kerja. Tanpa adanya budaya kerja yang menjadi nafas dalam perilaku aparatur, maka akan sulit mewujudkan cita-cita dalam menciptakan kesejahteraan dan pelayanan masyarakat secara baik dan benar. Karenanya dirasa perlu untuk melakukan penelitian membangun dan Budaya Kerja aparatur di Sidoarjo demi terwujudnya kesejahteraan dan pelayanan masyarakat secara baik dan benar.

Penelitian ini akan menjawab pertanyaan tentang bagaimana gambaran budaya kerja aparatur negara di Kabupaten Sidoarjo serta faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi penerapan budaya kerja di Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini juga berupaya membangun *roadmap* penerapan budaya kerja yang sesuai Kabupaten Sidoarjo. Maksud dari penelitian ini adalah untuk merubah sikap dan perilaku individu dari aparatur di Kabupaten Sidoarjo yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari, dengan merujuk pada *Keputusan Menpan No 25/Kep /M.Pan /4 / 2002 sebagai Pedoman dan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan budaya kerja yang ada di Kabupaten Sidoarjo beserta faktor-faktor yang memengaruhinya serta membuat *roadmap* penerapan budaya kerja yang sesuai untuk Kabupaten Sidoarjo.

Kajian Teoritis

Menurut Brahmasari (2004:12) budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Keduanya sering digunakan untuk maksud

yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck dalam Brahmajari (2004:16) mengatakan, budaya organisasi dapat digunakan sebagai konsep dalam mengukur kesesuaian tujuan organisasi, strategi organisasi, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa adanya validitas dan reliabilitas sebagai alat ukur dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus. Mangkunegara (2005:113) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat keyakinan akan nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang merupakan pedoman perilaku bagi anggota organisasi dalam mengatasi masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal.

Glaser dalam Koesmono (2005:9) Mengatakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Organisasi dapat disatukan dengan pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu . Luthans (2006: 124) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar-diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal karena itu perlu diajarkan kepada anggota organisasi.

F. Druicker dalam Tika (2006:4) mendefinisikan budaya organisasi sebagai alat untuk menyelesaikan masalah eksternal maupun internal yang dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskannya kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah dalam organisasi.

Robbins (2006: 721) memaknai budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya. Budaya organisasi disini dimaknai sebagai ciri khusus dari suatu organisasi yang mempunyai kekuatan untuk mengatur anggota-anggota organisasi tersebut.

Sedangkan Menteri Pendayayagunaan Aparatur Negara dalam keputusannya nomor 25/Kep/M.Pan/4/2002 , Membangun Budaya Kerja aparatur Negara diartikan sebagai sikap dan perilaku individu atau kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

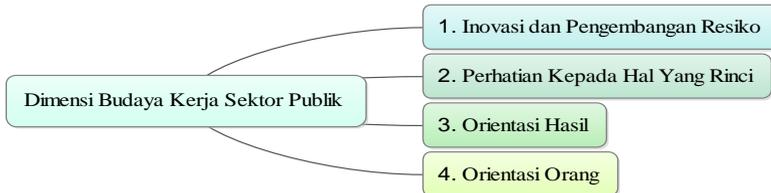
Secara konseptual, budaya kerja secara tekstual tersebut dapat digambarkan, sebagai Integritas dan profesionalisme, yaitu konsisten dalam kata dan perbuatan serta ahli dalam bidangnya. Ketepatan dan kecepatan, yaitu adanya kepastian waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang dibutuhkan. Prinsip yang harus dijadikan sebagai pedoman adalah semakin cepat semakin baik. Prinsip pelayanan yang harus dikembangkan dalam suatu institusi adalah pelayanan prima yang berbasis kecepatan dan ketepatan. Kebersamaan dan dinamika kelompok, yaitu mendorong agar cara kerjanya tidak bersifat individual dan pusat kekuasaan tidak pada satu tangan. Rasionalitas dan kecerdasan emosi, yaitu keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional.

Profesor Emil P. Bolongaita, JR dari *Asian Institute of Management* menyatakan, pada masa globalisasi pemerintah harus dapat mengakomodasi antara pengalaman pemerintah dalam manajemen dengan pengalaman pengelolaan bisnis, yang meletakkan masyarakat sebagai pelanggan (*customer*). Kombinasi upaya pengelolaan seperti tersebut mendorong ide yang disebut *Total Quality Governance* (TQG) dengan beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Mempertemukan tuntutan masyarakat dan kemampuan pemerintahan;
2. Mengaktualisasikan misi lebih penting dari pada mengatur;
3. Fokus kerja pada hasil/keluaran (barang/jasa) bukan masukan;
4. Mengutamakan kerja partisipatif/gotong-royong;
5. Mekanisme kerja yang berorientasi pada pasar
6. Upaya kualitas lebih banyak mencegah daripada memperbaiki/mengobati;
7. Melakukan kerjasama, koordinasi dan kemitraan

Dr. Ir. Ali Hanafiah Muhi, MP menjelaskan tentang budaya kerja sebagai anggapan yang dimiliki dan diterima secara implisit oleh kelompok dan bagaimana kelompok tersebut merasakan, berpikirdan beraksi serta berperilaku terhadap lingkungan yang beraneka ragam. Sedangkan dimensi budaya kerja sektor publik meliputi : a) inovasi dan pengembangan resiko yaitu sejauhmana pegawai didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko; b) perhatian kepada hal yang rinci, yaitu sejauhmana para pegawai diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian yang rinci dan detail; c) orientasi hasil, yaitu sejauhmana manajemen fokus pada

hasil; d) orientasi orang, yaitu sejauhmana keputusan atau kebijakan memperhitungkan efeknya terhadap orang-orang dalam organisasi. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan sebagai berikut:

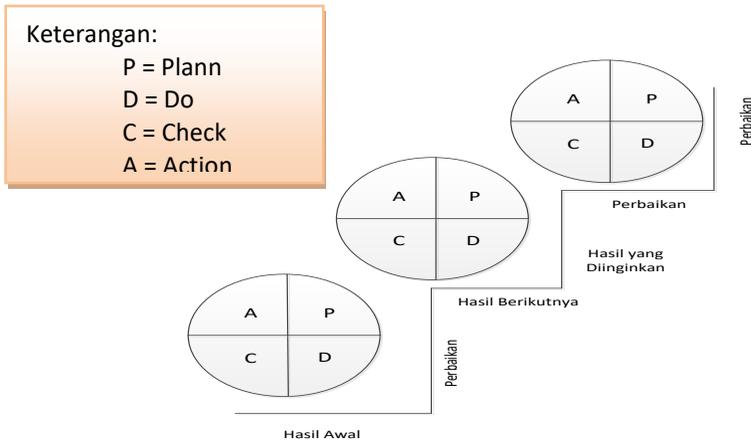


Gambar 2.1 Dimensi Budaya Kerja Sektor Publik

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa definisi budaya organisasi adalah seperangkat sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan di dalam organisasi dan merupakan dasar pijakan yang dibuat bersama, untuk menghadapi masalah-masalah yang bersifat internal maupun eksternal.

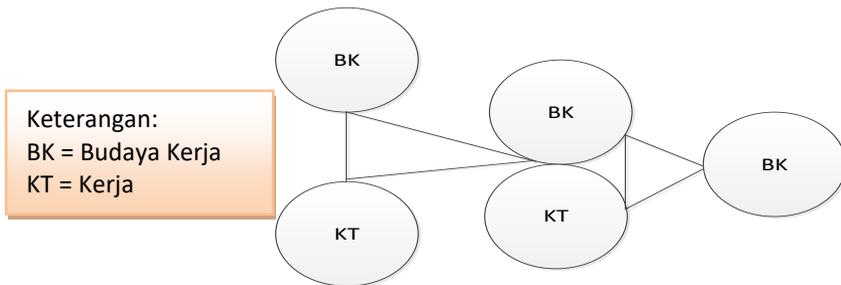
Mata rantai proses merupakan unsur dasar budaya kerja, ada ketergantungan dari setiap kegiatan berkaitan dengan hasil pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya yang harus menjadi satu kesatuan proses dalam organisasi yang dapat melewati batas-batas birokrasi.

Dalam rantai proses terpadu sangat ditentukan oleh rangkaian proses individu. Kualitas produk akhir sangat ditentukan oleh tingkat kesalahan dalam suatu proses. Karena itu jaminan mutu terletak pada kekuatan setiap rangkaian yang berjalan benar sejak saat pertama pada setiap tahap pekerjaan.



Gambar 2.2
Rantai Proses Budaya Kerja

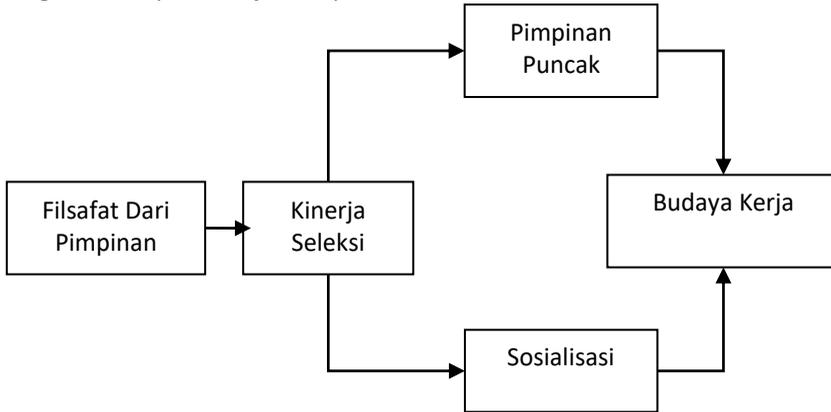
Dengan demikian Budaya Kerja berusaha mengubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga yang tertanam adalah kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi dan disiplin.



Gambar 2.3
Budaya Kerja dan Budaya Tradisional

Stephen P. Robbins dalam yang dialihbahasakan oleh Hadyana Pujaatmaka (2006:27), menyatakan bahwa budaya kerja dibangun dan dipertahankan berdasarkan filsafat pendiri atau pemimpin perusahaan. Budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pekerjaannya. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh

terhadap perilaku yang dapat diterima atau yang tidak dapat diterima oleh pekerja. Proses terbentuknya budaya kerja dalam lingkungan suatu organisasi dapat ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.4

Proses Terbentuknya Budaya Kerja

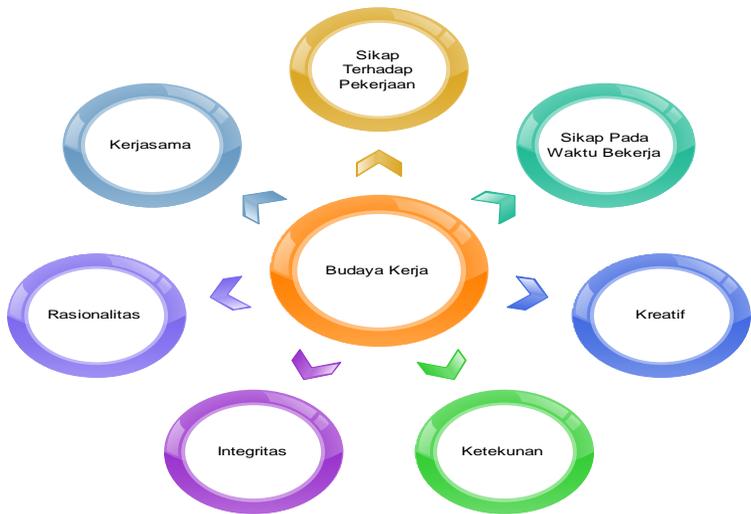
Sumber : Robbins (2006)

Berdasarkan pendapat Paramita (Ndraha, 2005: 208) yang mengatakan bahwa budaya kerja dapat dibagi menjadi: Pertama, sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya; dan kedua Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya.

Keputusan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Aparatur Negara Sebagai penyempurnaan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 04/1991 Tentang Pedoman Pemasarakatan Budaya Kerja, dikeluarkan Keputusan Kementerian PAN No. 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, antara lain memuat (1) kebijakan pengembangan budaya kerja aparatur, (2) nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur negara, (3) penerapan nilai-nilai budaya kerja

aparatur negara, dan (4) sosialisasi pengembangan budaya kerja aparatur negara.

Sedangkan pendapat Susanto dan Aisyah (2010) menjelaskan bahwa indikator budaya kerja yaitu: 1) Kreatif, 2) Ketekunan, 3) Kerjasama, 4) Integritas, 5) Rasionalitas.



Gambar 2.5
Indikator Budaya Kerja

Untuk menganalisis data temuan dari hasil kusioner dan interviu dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah mix methodology dengan mamadukan antara metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penelitian akan diawali dengan menggali data secara kuantitatif dengan menggunakan kusioner tertutup, dimana data yang dihasilkan akan dihitung secara statistik. Hasil dari penelitian kuantitatif tersebut kemudian akan dipadu dengan metode kualitatif berdasarkan teori-teori dan literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian budaya kerja. Diharapkan dengan adanya analisis kualitatif akan didapat hasil penelitian yang lebih konfrehensif untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Sidoarjo. Fokus penelitian ini berkaitan erat dengan rumusan masalah yang sudah dirumuskan. Penelitian ini fokus untuk

menjawab permasalahan dalam membangun budaya kerja aparatur Negara di Kabupaten Sidoarjo. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Bappeda Kabupaten Sidoarjo yang berjumlah 52 orang. Besaran sampel dalam Penelitian ini menggunakan *total population*. Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh jumlah sampel sebesar 52 orang responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menentukan jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga dalam penelitian membangun budaya kerja aparatur di kabupaten Sidoarjo peneliti menggunakan perhitungan distribusi frekuensi dengan menghitung mean dan standar deviasi untuk dibandingkan dengan kurva normal. Menurut Dantes (2008) dalam jurnal ilmiah Ni Wayan Sukreni menggunakan kriteria ideal teoritik sebagai berikut:

- (M + 1,5 SD) ke atas : budaya kerja sangat tinggi
- (M + 0,5 SD) – (M + 1,5 SD) : budaya kerja tinggi
- (M – 0,5 SD) – (M + 0,5 SD) : budaya kerja rendah
- (M – 1,5 SD) – (M – 0,5 SD) : budaya kerja rendah
- (M – 1,5 SD) ke bawah : budaya kerja sangat rendah

Dimana: M = Mean
SD = Standar Deviasi

Untuk menjawab hipotesis yang telah ditentukan, penulis akan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan rentang/range (data terbesar-data terkecil),
2. Menentukan banyaknya kelas dengan rumus $1 + 3,3 \log n$
3. Menentukan panjang kategori (P)
4.
$$P = \frac{\text{rentang}}{\text{banyak kategori}}$$
5. Pilih ujung kelas interval (data terkecil/data yang lebih kecil)
6. Menghitung distribusi frekuensi dengan bantuan tabel
7. Menentukan rata-rata

8.
$$X = \frac{\sum fx}{N}$$

9. Menghitung Standar Deviasi dengan rumus

$$SD^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{N-1}$$

10. Menginprestasikan hasil keusioner dengan kriteria ideal teoritik, sehingga akan diperoleh budaya kerja yang ada dan dapat diekstraksi menjadi motivasi guna meningkatkan kinerja dan profesionalisme pegawai.

Untuk menentukan validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan dalam angket penelitian, peneliti menggunakan perhitungan program SPSS 17 *Statistic*. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data penelitian. Untuk mengetahui indeks validitas kuesioner tersebut penulis menggunakan rumus *Corrected Item-total Correlation* dari Pearson. Kriteria pengujian dilakukan bila korelasi tiap faktor positif dan besarnya 0,3 keatas maka faktor tersebut merupakan construct yang kuat, sebaliknya bila nilai korelasi di bawah 0,30, maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

Adapun untuk menjawab hipotesis penelitian tentang pengembangan budaya kerja yang baik yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja aparatur di kabupaten Sidoarjo menggunakan perhitungan distribusi frekuensi. Berikut disajikan hasil dari distribusi frekuensi dengan menghitung mean dan standar deviasi yang mana telah di bantu oleh software SPSS v.22.0

Tabel 4.33
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
Komitmen & Konsisten	2,56	0,436	Faktor
Wewenang & Tanggungjawab	2,02	0,558	Tidak
Keikhlasan & Kejujuran	2,47	0,490	Faktor
Integritas & Profesionalisme	2,41	0,600	Tidak
Kebersamaan&Dinamika Kelompok	2,12	0,560	Tidak
Kreativitas & Sensitivitas	1,95	0,790	Tidak

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
Ketepatan & Kecepatan	2,67	0,494	Faktor
Rasionalitas & Kecerdasan Emosi	2,15	0,684	Tidak
Disiplin & Keteraturan Bekerja	2,23	0,710	Tidak
Keberanian & Kearifan	2,49	0,520	Faktor
Dedikasi & Loyalitas	1,45	0,683	Tidak
Semangat & Motivasi	2,29	0,630	Tidak
Ketekunan & Kesabaran	2,24	0,680	Tidak
Keadilan & Keterbukaan	2,56	0,610	Faktor
Penguasaan Ilmu Pengetahuan & Teknologi	2,73	0,470	Faktor

Dari hasil perhitungan yang disajikan dalam Tabel 2.33 tersebut dapat disimpulkan bahwa ada 6 (enam) faktor yang mempengaruhi penerapan budaya kerja Aparatur di Kabupaten Sidoarjo. Enam faktor tersebut yaitu: 1) Komitmen & Konsisten; 2) Keikhlasan & Kejujuran; 3) Ketepatan & Kecepatan; 4) Keberanian & Kearifan; 5) Keadilan & Keterbukaan; dan 6) Penguasaan Ilmu Pengetahuan & Teknologi. Untuk lebih jelasnya dapat disajikan pada gambar berikut:

Budaya Kerja Aparatur di Kabupaten Sidoarjo

Budaya kerja yang kuat akan menuntun perilaku seseorang secara terpola dalam pengertian (1) budaya kerja sebagai sistem aturan, (2) budaya kerja memungkinkan rasa lebih baik dalam mengerjakan sesuatu, dan (3) budaya kerja dapat membangkitkan kesanggupan untuk mencari daya sesuai dengan keadaan-keadaan berbeda. Dengan demikian dapat diformulasikan bahwa budaya kerja aparatur negara dapat diartikan sebagai sikap, perilaku individu, dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini.

Dalam kuisisioner yang disebarakan pada seluruh pegawai Bappeda Kabupaten Sidoarjo, terdapat 45 butir pertanyaan yang mewakili 34 unsur nilai atau 17 pasang nilai yang diharapkan dapat dikembangkan oleh setiap aparatur negara. Ketujuh belas pasang nilai tersebut disadur sesuai dengan

ketentuan yang tertuang dalam buku *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara (2002)*. Adapun nilai-nilai dasar yang dimaksud adalah: 1) Komitmen dan konsisten; 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 bekerja; 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.

Data kuisisioner yang masuk menunjukkan bahwa pada beberapa pertanyaan yang mewakili masing-masing pasangan nilai-nilai dasar tersebut, aparatur di Kabupaten Sidoarjo menyatakan kata setuju. Ditemukan ada 40% nilai-nilai dasar yang menjadi faktor pengaruh budaya kerja aparatur di Kabupaten Sidoarjo, ini menunjukkan bahwa sebenarnya telah terbentuk budaya kerja di Kabupaten Sidoarjo. Jumlah tersebut mencakup enam pasang nilai-nilai dasar, yakni: 1) Komitmen dan konsisten; 2) Keikhlasan dan kejujuran; 3) Ketepatan dan kecepatan; 4) Keberanian dan kearifan; 5) Keadilan dan keterbukaan; serta 6) Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

Bila diuraikan secara detail, masing-masing nilai tersebut memiliki implikasi dalam, kaitannya dengan bagaimana seorang aparatur Kabupaten Sidoarjo dalam bekerja, bersikap, bahkan mencari solusi dalam permasalahan.

1) Komitmen dan Konsisten

Nilai dasar ini berarti bahwa aparatur di Kabupaten Sidoarjo harus memegang teguh sepenuh hati dan berjanji melaksanakan tugas yang harus diemban secara taat asas, yang telah ditetapkan oleh sekelompok orang atau badan yang terikat dalam satu wadah kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

2) 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 Tuhan. Kejujuran

sendiri diartikan sebagai keberanian untuk mengatasi dirinya sendiri, berani menolak dan bertindak melawan segala kebatilan yang bertentangan dengan suara hati kalbunya.

3) Ketepatan dan Kecepatan

Ketepatan diartikan sebagai mengenai sasaran, mencapai tujuan, ketelitian, dan bebas kesalahan. Sedangkan kecepatan berarti menggunakan waktu yang lebih pendek. Saat dipadukan, ini berarti ketepatan dan kecepatan memberikan kepastian dalam arti waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan serta memberikan pelayanan masyarakat.

4) Keberanian dan Kearifan

Keberanian diartikan sebagai berani menanggung risiko dalam pembuatan keputusan dengan cepat dan tepat waktu. Sedangkan kearifan merupakan landasan membentuk nilai-nilai bersumber dari otak sebelah kanan yang penuh nilai baik dan buruk (EQ/SQ/AQ) sehingga orang dapat memilih nilai-nilai yang paling cocok dalam manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dan menghadapi tantangan baru dengan mengambil tindakan yang diperlukan.

5) Keadilan dan Keterbukaan

Keadilan dan keterbukaan di sini dapat dianalogikan dengan posisi dimana seorang aparatur negara yang memperlakukan orang lain sesuai dengan fungsi, peran dan tanggungjawabnya, dan memperhatikan hak dan kewajiban masyarakat, sehingga dalam menjalankan tugas tidak melakukan kegiatan secara sembunyi-sembunyi (tertutup) dan tidak menimbulkan prasangka tidak baik.

6) Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Ilmu pengetahuan harus bisa dialihkan (ditransformasikan) menjadi nilai-nilai yang dapat diterapkan dalam manajemen, agar mencapai hasil yang optimal, efektif dan efisien. Teknologi dikembangkan dengan kegiatan studi dan penelitian agar dapat diterapkan menjadi nilai kerja sehari-hari yang baik dan mencari serta mengembangkan cara, metode kerja baru yang lebih cepat, tepat, mudah, dan efisien.

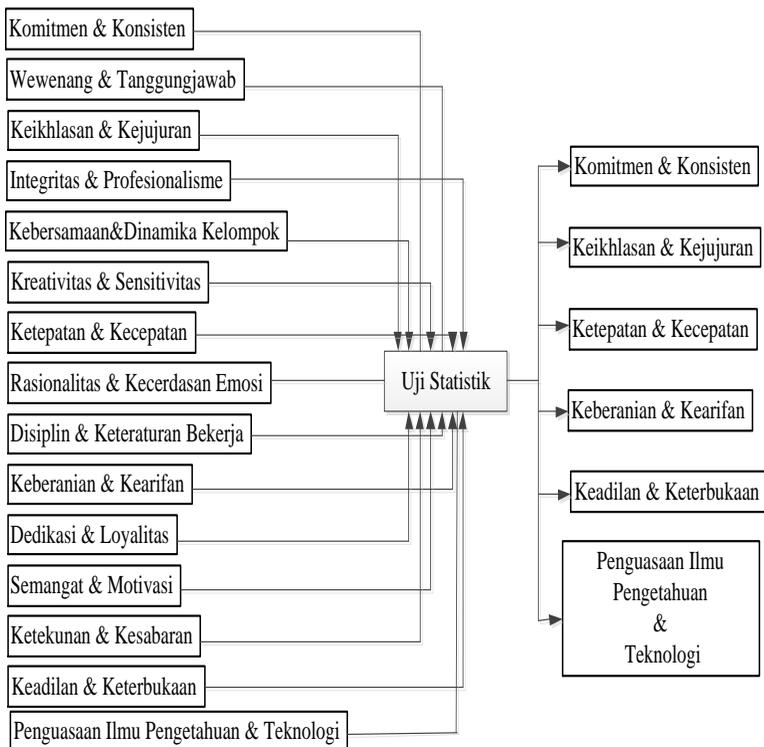
Keenam pasang nilai-nilai dasar inilah yang perlu dikemas sebagai budaya kerja aparatur di Kabupaten Sidoarjo. Strategi dan metode penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja sebagai suatu proses manajemen strategis akan selalu berkaitan erat dengan lingkup, jenis dan bobot masalah yang dihadapi oleh aparatur negara dalam pelaksanaan tugas di lingkungan

instansi masing-masing. Sementara ini masih dirasakan bahwa belum sernua instansi rnempunyai budaya kerja yang cukup kuat untuk rnernengaruhi tingkat produktivitas dan kinerja individu aparatur negara.

Faktor yang mempengaruhi Budaya Kerja Aparatur di Kabupaten Sidoarjo

Dari hasil analisis data kuisisioner yang masuk melalui uji statistik, diketahui bahwa terdapat enam pasang nilai-nilai dasar dari tujuh belas nilai-nilai dasar yang ternyata berpengaruh terhadap pembentukan budaya kerja Aparatur di Kabupaten Sidoarjo. Secara gamblang, bisa dilihat melalui tabel berikut.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI BUDAYA KERJA



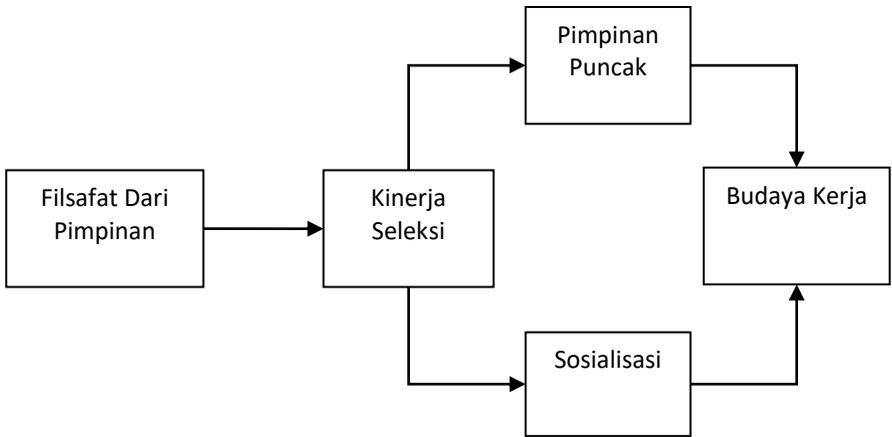
Dari analisis di atas dapat diketahui ada enam faktor yang mempengaruhi pengembangan budaya kerja yaitu Komitmen dan konsisten, Keikhlasan dan kejujuran, Ketepatan dan kecepatan, Keberanian dan kearifan, Keadilan dan keterbukaan dan Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Sementara faktor Wewenang dan tanggung jawab; Integritas dan profesionalisme; Kreativitas dan kepekaan; Kepemimpinan dan keteladanan; Kebersamaan dan dinamika kelompok kerja; Rasionalitas dan kecerdasan emosi; Keteguhan dan ketegasan; Disiplin dan keteraturan bekerja; Dedikasi dan loyalitas; Semangat dan motivasi; Ketekunan dan kesabaran belum menjadi faktor dalam pengembangan budaya kerja aparatur di Kabupaten Sidoarjo.

Roadmap Penerapan Budaya Kerja di Bappeda Kabupaten Sidoarjo

Roadmap merupakan rencana rinci yang memuat tahapan sistematis mengenai pelaksanaan Penerapan Budaya Kerja dalam kurun waktu tertentu. Tujuannya adalah 1) menjadi instrumen yang akan memandu perubahan dilingkungan Bappeda sesuai dengan karakteristik yang dimilikinya. 2) menjadi instrumen yang mempersatukan seluruh kegiatan pengembangan budaya kerja dilingkungan Bappeda Kabupaten Sidoarjo. 3) menjadi instrumen yang memberikan petunjuk darimana dan akan kemana perubahan dilakukan dalam rangka pengembangan budaya kerja di Bappeda Kabupaten Sidoarjo. 4) merupakan dokumen yang menjadi acuan perubahan budaya kerja bagi Aparatur.

Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Hadyana Pujaatmaka (2006:27), menyatakan bahwa budaya kerja dibangun dan dipertahankan berdasarkan filsafat pendiri atau pemimpin perusahaan. Budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pekerjaannya.

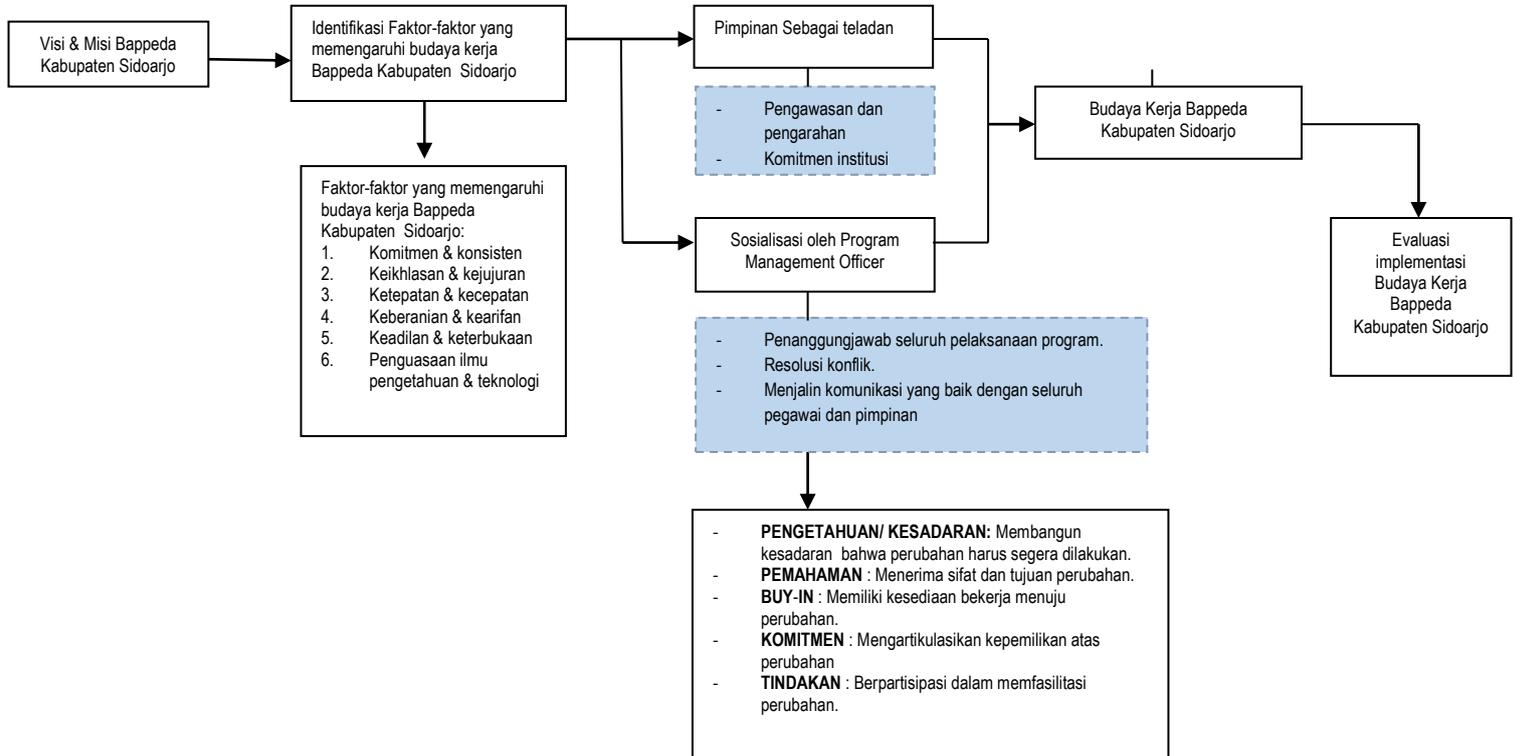
Bentuk sosialisasi akan tergantung pada kesuksesan yang dicapai dalam menetapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan, yang akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Proses terbentuknya budaya kerja dalam lingkungan suatu organisasi dapat ditunjukkan pada gambar berikut ini :



Gambar
Proses Terbentuknya Budaya Kerja
Sumber : Robbins (2006)

Dengan mengacu pada bagan proses pembentukan budaya kerja yang dikembangkan oleh Robbins (2006), secara lebih rinci implementasi roadmap pembentukan Budaya Kerja yang diusulkan untuk Bappeda Kabupaten Sidoarjo adalah sebagai berikut:

Roadmap pembentukan Budaya Kerja di Bappeda Kabupaten Sidoarjo



Setiap pemerintahan atau institusi pemerintah akan mempunyai budaya kerja yang berbeda, sedangkan dalam satu organisasi / satu institusi budaya kerja harus sama. Karena disatukan oleh visi misi dan tujuan yang sama. Dalam satu institusi yang sama, di daerah yang berbeda, adanya tradisi, kebiasaan setempat dapat menghasilkan strategi dan implementasi program yang berbeda, namun tetap mengarah kepada tujuan yang sama dalam organisasi tersebut. Sedangkan dalam organisasi yang berbeda, budaya kerja akan berbeda, karena institusi yang berbeda, mempunyai visi, misi, nilai, tujuan yang berbeda yang diterjemahkan ke dalam strategi yang berbeda pula.

Program budaya kerja dilaksanakan dengan sifat terbuka, tergantung pada jenis pekerjaan, kualifikasi orang, tempat kerja, peralatan, teknologi, budaya/tradisi yang ada serta masalah yang dihadapi. Budaya kerja harus disosialisasikan terus menerus secara top down melalui KBK (Kelompok Budaya Kerja) dalam bentuk pelatihan-pelatihan partisipatif agar dapat berjalan sesuai harapan. Serta harus dilakukan evaluasi berkala misalnya tahunan.

SIMPULAN

Yang mendasari munculnya ketetapan *Menpan no 25 /Kep /M.Pan /4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara* di daerah adalah tantangan yang dihadapi aparatur negara saat ini cukup besar mengingat masih banyaknya para pemimpin serta aparatur negara yang masih sering mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja aparatur negara.

Dengan demikian usaha nyata dalam mewujudkan hal tersebut adalah dengan segera mewujudkan konkretisasi budaya kerja aparatur negara di Kabupaten Sidoarjo demi mencapai kesejahteraan serta memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat secara berkelanjutan dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Tak terkecuali, dalam mewujudkan budaya kerja aparatur di Kabupaten Sidoarjo.

Dari hasil penelitian Pengembangan Budaya Kerja aparatur di Kabupaten Sidoarjo dapat diketahui bahwa sebenarnya di Kabupaten Sidoarjo sudah terbentuk budaya kerja. Ini bisa dilihat dari hasil analisis data kuisioner yang disebarkan pada pegawai Bappeda Kabupaten Sidoarjo, terdapat 45 butir pertanyaan yang mewakili 34 unsur nilai atau 17 pasang

nilai yang diharapkan dapat dikembangkan oleh setiap paratur negara . Ketujuh belas pasang nilai tersebut disadur sesuai dengan ketentuan yang tertuang dalam buku *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara (2002)*. Adapun nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur di Kabupaten Sidoarjo terdistribusikan dalam enam faktor yaitu; Komitmen dan konsisten, Keikhlasan dan kejujuran, Ketepatan dan kecepatan, Keberanian dan kearifan, Keadilan dan keterbukaan dan Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

Untuk menjawab rumusan masalah tentang Roadmap pengembangan budaya kerja di Bappeda Kabupaten Sidoarjo yang sesuai dengan *grand design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No: 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014. Maka roadmap pengembangan budaya kerja di Bappeda Kabupaten Sidoarjo dapat dimulai dari faktor-faktor budaya kerja yang sudah ada, dan selanjutnya dikembangkan sesuai visi-misi serta tujuan yang ingin di capai. Adapun roadmap pengembangan budaya kerja aparatur di Kabupaten Sidoarjo dapat dikembangkan sesuai bagan yang sudah disajikan dalam penelitian ini.

Saran

Dari hasil penelitian membangun Budaya Kerja Aparatur di Kabupaten Sidoarjo ini peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Perlu pengembangan lebih lanjut faktor-faktor pengembangan Budaya Kerja Aparatur yang masih belum terbudayakan di Kabupaten Sidoarjo, sesuai dengan *Keputusan Menpan no 25 /Kep /M.Pan /4 / 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*, seperti Wewenang dan tanggung jawab; Integritas dan profesionalisme; Kreativitas dan kepekaan; Kepemimpinan dan keteladanan; Kebersamaan dan dinamika kelompok kerja; Rasionalitas dan kecerdasan emosi; Keteguhan dan ketegasan; Disiplin dan keteraturan bekerja; Dedikasi dan loyalitas; Semangat dan motivasi; Ketekunan dan kesabaran.
2. Segera untuk menyusun roadmap Budaya Kerja Aparatur sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No: 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014. Roadmap harus disusun sesuai dengan visi-misi

Kabupaten Sidoarjo untuk mencapai kinerja yang produktif demi tercapainya tujuan pembangunan yang sudah ditetapkan.

3. Perlu adanya komitmen bersama antar pegawai dan pimpinan di semua bidang di kabupaten Sidoarjo untuk mengembangkan, melaksanakan serta membudayakan budaya kerja dalam semua aspek tatalaksana pengelolaan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan yang ada di Kabupaten Sidoarjo.

Daftar Pustaka

Brahmasari Ida Ayu (2004) Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok penerbitan Pers Jawa pos, Disertasi Universitas Airlangga Surabaya.

Dantes, Nyoman (2008). Metode Penelitian. Yogyakarta. CV Andi Offset

Ghozali, Imam (2011), Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Universitas Diponegoro

Hasibuan, SP Malayu, (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.

Koesmono, T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2

Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). Sumber Daya Manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya: Bandung

Modul Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan Golongan III, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Ndraha, Taliziduhu. (2005). Budaya Organisasi, Rineka Cipta, Jakarta

Robbins, Stephen P.(2006). Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia

Sugiyono.(2012). Metode Penelitian, CV Alfabeta, Bandung.

Supriyadi, Gering & Tri Guno. (2006). Budaya Kerja Organisasi Pemerintah;

Tika, P.(2006). Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. PTBumi Aksara. Jakarta

Triguno. (2004). Budaya Kerja. Jakarta: Golden Terayon Press.

Keputusan Menpan no 25/Kep /M.Pan /4 / 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.