

ANALISIS BUDAYA KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN SUMBAWA

Edrial¹, Eliya Farida*, Sri Nurhidayati³

¹²³Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Samawa, Sumbawa Besar, Indonesia

Penulis Korespondensi: Eliya23@gmail.com

Article Info	Abstrak
Article History Received: 26 Mei 2024 Revised: 10 Juni 2024 Published: 30 Juni 2024	Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan budaya kerja PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa dan memberikan beberapa rekomendasi untuk meningkatkannya prestasi kerja PNS yang berkaitan dengan budaya kerja sebagaimana tercantum dalam Keputusan Menteri Aparatur RI Pemberdayaan No.25/2002. Metode kualitatif digunakan dalam hal ini riset. Berdasarkan analisis data, ditemukan bahwa secara umum sebagian besar PNS belum menerapkan budaya kerja secara optimal. Dia merekomendasikan agar pemerintah perlu membangun budaya kerja kalangan PNS melalui sosialisasi, pelatihan, pengendalian.
Keywords Kinerja Pemerintah; Budaya Kerja; Pegawai;	

PENDAHULUAN

Pelaksanaan pembangunan untuk mencapai masyarakat yang adil makmur akan menjadi terkendala manakala tidak didukung oleh pemerintahan yang dilakukan oleh para pegawai negeri secara sungguh-sungguh dan sepenuh hati.

Dalam bekerja mereka tidak boleh hanya memikirkan berapa gaji dan tunjangan yang mereka peroleh, tetapi juga harus menyadari pekerjaan mereka adalah sebagai pengabdian kepada bangsa dan Negara, sehingga mereka ini disebut juga sebagai abdi negara. Dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokokpokok Kepegawaian dijelaskan bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh Pejabat berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundangundangan yang berlaku. Pegawai Negeri terdiri dari tiga unsur, yaitu: 1) Pegawai Negeri Sipil (PNS), 2) Anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI), dan 3) Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI).

Sehubungan dengan keberadaan Pegawai Negeri Sipil, Pushaita mengemukakan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau *Civil Servant* merupakan salah satu organ penting bagi eksistensi suatu negara. Keberadaan Pegawai Negeri Sipil selain sebagai bagian dari eksekutif juga merupakan bagian aparatur atau organ negara disamping organ-organ kenegaraan lainnya seperti lembaga yudikatif dan lembaga legislatif. Pegawai Negeri Sipil memainkan peranan penting dalam melaksanakan dasar-dasar yang telah diputuskan atau disetujui sebagai suatu aturan hukum yang berlaku oleh para politisi di parlemen.

Sejalan dengan hal di atas, Poerwotoesoediro menegaskan pula bahwa kedudukan dan peran Pegawai Negeri Sipil pada setiap negara adalah sangat menentukan karena pegawai negeri merupakan aparatur pelaksana pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan dan

kelancaran pembangunan. Berkaitan dengan fungsi-fungsi pemerintahan. Fungsifungsi tersebut akan terlaksana apabila PNS sebagai aparatur negara menjalankan dengan sepenuh hati pekerjaan dibebankan kepadanya dan dengan budaya kerja yang positif. Tetapi kita pun menyadari bahwa budaya kerja positif itu mudah diucapkan namun tidak mudah menerapkannya, karena budaya kerja positif selain didukung oleh faktor-faktor pendidikan, keterampilan dan pengalaman juga dipengaruhi oleh motivasi seseorang ketika bekerja pada suatu organisasi.

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial.

Persoalannya sekarang adalah bahwa dalam pelaksanaan pekerjaannya PNS belum melaksanakan pekerjaannya dengan budaya kerja yang telah ditetapkan oleh Pemerintah. Hal ini juga dikemukakan oleh Poerwotosoediro bahwa pencapaian tujuan pembangunan nasional sangat ditentukan oleh kehandalan Pegawai Negeri Sipil. Namun, kenyataan ini tidak selalu berlaku karena budaya kerja yang ditetapkan oleh Pemerintah tidak diterapkan secara penuh oleh PNS. Hal ini disebabkan karena masih diterapkannya budaya kerja negatif sewaktu bekerja.

Kelemahan PNS yang diatas diduga kuat juga terjadi pada Pemerintahan Daerah di Sumbawa. PNS pada pemerintahan daerah di Sumbawa secara garis besar dikategorikan atas dua bentuk yaitu: pertama, PNS yang memberikan pelayanan secara langsung terhadap rakyat banyak, misalnya pada Rumah Sakit Umum Pemerintah, dan kedua, PNS yang secara tidak langsung memberikan pelayanan langsung. PNS dalam bentuk pertama memang sangat sibuk, namun bentuk kedua tidaklah terlalu sibuk. Prediksi santai, seperti datang ke kantor hanya untuk ngobrol-ngobrol, atau main game sampai jam pulang tiba, merupakan anggapan yang melekat pada PNS. Padahal Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) telah merumuskan budaya kerja sebanyak 17 (tujuh belas) pasang panduan sebagai pedoman agar produktivitas maupun kinerja PNS dapat dicapai secara optimal. Tetapi dalam kenyataan banyak PNS yang belum atau tidak menerapkannya dalam bekerja sehingga menyebabkan rendahnya kinerja PNS di Pemerintahan Daerah Sumbawa ini. Padahal dilihat dari segi pendapatan penghasilan PNS, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah telah melakukan perbaikan kenaikan gaji PNS, menaikkan tunjangan struktural dan fungsional, bahkan Pemerintah Daerah telah memberikan tunjangan daerah dengan mengkaitkannya dengan disiplin pegawai.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa budaya kerja tampaknya mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap individu dalam menjalankan pekerjaan. Dari beberapa kajian penelitian menunjukkan bahwa jika suatu pekerjaan tidak didukung oleh sesuatu budaya kerja yang positif maka proses pembangunan di berbagai sektor mengalami kelambatan, sehingga upaya mencapai masyarakat adil dan makmur dan kesejahteraan secara adil merata akan jauh dari harapan semestinya.

Perkembangan pemerintahan pada era modern saat ini yang dianut banyak negara-negara di dunia, termasuk negara-negara maju dalam menjalankan pemerintahan, banyak mengikuti gagasan Weber. Weber memandang birokrasi sebagai sebuah organisasi yang berkewajiban melaksanakan tugas yang berkaitan dengan urusan-urusan publik. Oleh karena itu, birokrasi sebagai suatu organisasi melaksanakan fungsi dan kewajiban pemerintahan dengan tujuan mencapai cita-cita negara.

Upaya yang telah dilakukan oleh Pemerintah untuk menciptakan bagi budaya kerja yang positif bagi PNS telah dilakukan dengan wujud aturan lebih lanjut dari UU Nomor 43 Tahun 1999 yaitu budaya kerja bagi PNS yang diterbitkan oleh Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/KEP/M.P AN/4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara dan Surat Nomor: 170/M.PAN/6/2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.

Penelitian yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Universitas Indonesia pada tahun 2003-2004 mendapati bahwa kinerja PNS masih rendah. Hal ini terlihat bahwa banyaknya PNS yang bekerja menunda-nunda pekerjaan sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi lambat, kurangnya disiplin, maupun pekerjaan belum dilaksanakan secara positif. Ini mempunyai dampak menurunnya kepercayaan rakyat banyak terhadap prestasi kerja PNS, serta tidak maksimalnya pelayanan umum yang dilakukan.

Berdasarkan kondisi yang dikemukakan di atas maka dipandang perlu untuk melakukan suatu penelitian untuk melihat: 1) bagaimanakah gambaran budaya kerja yang berkembang di lingkungan PNS Pemerintahan Daerah di Sumbawa; 2) bagaimanakah rekomendasi untuk kebijakan budaya kerja dalam peningkatan Kinerja PNS di Sumbawa?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif (Nartin et al., 2024). Alasan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif karena peneliti ingin mendeskripsikan dan menganalisis tentang bagaimana Budaya Kerja dan Kinerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbaa juga faktor yang mempengaruhinya. Untuk mendukung keperluan penganalisisan dan penelitian ini, penulis memerlukan sejumlah data, baik dari dalam maupun luar organisasi. Untuk memperoleh data dan informasi dalam penelitian ini, penulis melakukan pengumpulan data dengan observasi, wawancara, studi dokumen.

Data dari hasil wawancara yang diperoleh kemudian dicatat dan dikumpulkan sehingga menjadi sebuah catatan lapangan. Teknik ini bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis fakta-fakta dan data yang diperoleh. serta hasil-hasil penelitian baik dari hasil studi lapangan maupun studi literatur untuk kemudian memperjelas gambar hasil penelitian. Menurut Sugiono, (2016:294) mengatakan bahwa selama peneliti melakukan pengumpulan data lapangan, peneliti juga melakukan analisis data. Semua data yang telah didapat kemudian diolah melalui tiga jalur analisis data kualitatif yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mendapatkan gambaran tentang budaya kerja PNS telah dilakukan wawancara dengan berbagai informan seperti dengan Kabag Tata Usaha Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sumbawa. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa budaya kerja PNS di lingkungan pemerintahan daerah di Kabupaten Sumbawa secara keseluruhan masih belum dapat dikategorikan baik, kecuali dalam beberapa aspek, meskipun sebenarnya pembinaan budaya kerja sudah dijadikan sebagai salah satu materi dalam Latihan Pra Jabatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Hal ini dianggap sebagai sosialisasi nilai dasar budaya kerja bagi aparatur. Namun dalam kenyataannya penerapan budaya kerja yang positif seperti yang diharapkan tampaknya belum terwujud dalam pelaksanaan tugas mereka sehari-hari. Disamping itu terdapat pula indikasi bahwa penanaman nilai-nilai budaya kerja tersebut belum dilakukan secara terencana dan sistematis untuk keseluruhan PNS Pemda di Sumbawa. Hal ini mengakibatkan PNS yang diangkat sebelum tahun 2002, tidak mengenal nilai dasar budaya kerja yang tertuang dalam SK Menpan No. 25 Tahun 2002 tersebut.

Dalam wawancara dengan Sekretaris Bappeda Kabupaten Sumbawa terungkap bahwa budaya kerja PNS di Sumbawa memang memprihatinkan, sebab berbagai pendidikan dan latihan yang diikuti oleh PNS belum menampilkan hasil ke arah produk yang bermutu. Disamping itu diperoleh informasi bahwa belum ada format evaluasi dampak dari Diklat terhadap kinerja PNS setelah mengikuti diklat tersebut. Begitupula penilaian yang dilakukan oleh atasan dengan menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) agak dominan unsur subjektifitasnya.

Selain itu juga ditemukan bahwa budaya kerja PNS di lingkungan kerja juga dipengaruhi oleh budaya etnisnya, yang mempunyai implikasi kepada kinerja. Namun di balik itu hal positif yang ditemukan pada masa reformasi adalah adanya budaya kerja di kalangan PNS yaitu suatu keberanian dalam menyampaikan ide-ide kepada atasan. Hal yang agak kurang mengencangkan adalah adanya temuan yang bernuansa negatif adanya hal negatif yaitu munculnya semacam budaya kerja berupa suatu keberanian menolak menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh atasan, jika yang bersangkutan kurang berkenan melaksanakan pekerjaan tersebut.

Selanjutnya dari hasil wawancara dengan pejabat eselon 3 (tiga) pada BKD Kabupaten Sumbawa terungkap bahwa kebijakan tentang adanya tunjangan daerah bagi PNS Pemda belum mempunyai pengaruh yang kuat terhadap peningkatan budaya kerja dalam upaya peningkatan kinerja. Hal ini disebabkan antara lain oleh faktor kurangnya keberanian dan ketegasan pimpinan dalam menerapkan disiplin. Akibatnya penegakan disiplin berdasarkan PP No. 30 Tahun 1980 kurang dijalankan sebagaimana mestinya.

Hasil penelitian antara lain juga menunjukkan bahwa budaya kerja yang berkembang di lingkungan pegawai Pemda di Kabupaten Sumbawa masih terindikasi kurang baik atau belum kondusif. Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan antara lain tergambar masih dominannya budaya kerja "melihat atasan". Artinya kekurangmampuan atasan memberikan keteladanan yang baik cukup berpengaruh kepada budaya kerja PNS. Untuk itu pimpinan harus

memberikan contoh bersikap dan berperilaku bahwa PNS adalah pelayan masyarakat bukan malah sebaliknya berperilaku sebagai orang yang harus dilayani. Konkritnya antara lain dalam penegakan disiplin, misalnya dalam upacara bendera jika ada PNS yang tidak hadir harus diberikan teguran sebagai bentuk menjalankan reward and punishment. Hal ini juga ditegaskan oleh beberapa informan yang mengungkapkan bahwa budaya kerja PNS sangat dipengaruhi oleh ketegasan dan keteladanan unsur pimpinan, disamping adanya pengaruh intervensi politik. Selain itu budaya kerja PNS juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi atasan.

Disamping itu, di kalangan PNS masih banyak terlihat budaya kerja santai dalam menjalankan pekerjaan, walaupun sebagian ada yang sudah berupaya memberikan pelayanan prima. Kondisi ini diperkuat oleh hasil temuan seperti di BKD Kabupaten Sumbawa dimana masih terdapat PNS yang belum berada di tempat dalam masa jam kerja. Akibatnya ada pihak yang ingin berurusan harus menunggu beberapa lama hingga aparatur yang berkaitan masuk kembali di tempatnya.

Sementara itu, dalam kaitannya dengan relevansi kinerja PNS Pemda di Sumbawa temuan penelitian mengungkapkan bahwa gambaran bentuk budaya kerja yang telah mampu diterapkan adalah Kesadaran akan Waktu, Penghargaan dan Pengakuan. Namun budaya kerja yang mempunyai relevansi dengan kinerja PNS Pemda di Sumbawa kurang mampu diterapkan pada SKPD Pelayanan langsung adalah Penampilan, Komunikasi, Kepemimpinan, Hubungan antara atasan/ bawahan dan teman sejawat, Nilai dan kepercayaan.

Upaya peningkatan budaya kerja yang berkaitan dengan peningkatan kinerja di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sumbawa antara lain dilakukan dengan penataan kemampuan kepemimpinan para pejabat eselon pada Pemda di Sumbawa, yang bukan hanya sekedar telah mengikuti diklat pimpinan tetapi juga memperhatikan pengalaman dan kompetensi. Penempatan pejabat eselon dalam jabatan pemerintahan sebaiknya memperhatikan aspek perjalanan karir PNS dari awal hingga promosi jabatan puncaknya, disamping faktor pendidikan dan kompetensi. Dalam peraturan perundang-undangan memang telah diatur tentang tata cara dan prosedur penempatan PNS dalam jabatan diantaranya memperhatikan Pajamalu (Pangkat, jabatan, masa kerja, pengalaman, usia) dan kompetensi, tetapi perlu dilakukan upaya evaluasi kinerja individu sebelum dipromosikan termasuk evaluasi kemampuan menerapkan budaya kerja berdasarkan SK Menpan No. 25 Tahun 2002. Untuk itu perlu koordinasi antara yang membidangi aparatur, kepegawaian serta pendidikan dan latihan mengusulkan kepada Kepala Daerah (baik Gubernur maupun Bupati dan Walikota) di Sumbawa suatu kebijakan yang dituangkan kedalam suatu peraturan di daerah tentang bentuk standar evaluasi tersebut termasuk tata cara penilaian yang dilakukan secara obyektif.

Dari temuan-temuan di atas menunjukkan seharusnya SK Menpan No. 25 Tahun 2002 tentang nilai-nilai dasar bagi aparatur negara dapat dijadikan sebagai pengganti ditiadakannya penataran P4 yang diwajibkan bagi PNS pada masa Orde Baru, maka model penanaman nilai-nilai pengganti penataran P4 seharusnya ada. Walaupun ada sebagian daerah di Sumbawa yang pernah dilakukan sosialisasi tetapi baru pada tingkat kalangan pimpinan saja. Upaya penanaman

nilai dasar budaya kerja telah ada yaitu dilakukan dalam bentuk sebagai salah satu materi Latihan Pra Jabatan (LPJ) bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sejak tahun 2003, namun penanaman nilai-nilai dasar budaya kerja yang 17 (tujuh belas) pasang tersebut seharusnya bukan hanya diperuntukkan bagi CPNS yang akan diangkat menjadi PNS saja, tetapi juga meliputi keseluruhan PNS yang telah diangkat sebelum tahun 2003.

Dihubungkan dengan permasalahan budaya kerja yang menonjol yang berimplikasi kepada kurangnya peningkatan kinerja PNS Pemda di Sumbawa, maka dalam wawancara yang telah dilakukan pada pihak berkompeten di SKPD sampel penelitian, terungkap persoalan yang paling dominan adalah tentang kepemimpinan, dan penegakan disiplin. Makna disiplin adalah sikap dan perilaku PNS yang taat pada aturan dan prinsip-prinsip keteraturan kerja mengacu pada perilaku yang taat asas mengikuti prosedur tertentu, norma dan prinsip yang berlaku. Begitu juga dalam hal kepemimpinan bukan hanya persoalan kemampuan leadership saja yang menjadi hal utama tetapi juga masalah promosi karir yang dapat berubah sewaktu-waktu. Hal ini terjadi di masa reformasi dan otonomi daerah, terutama masih terasa kekentalan kepentingan pimpinan puncak dalam menempatkan PNS dalam jabatan.

Sedangkan hal berkaitan dengan penilaian dan penghargaan kepada PNS secara berkala perlu dilakukan secara rutin oleh atasan. Kepada PNS yang berprestasi dalam penanaman nilai-nilai budaya kerja perlu diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat/jabatan, gaji, satalencana, hadiah-hadiah dan sebagainya. Disamping program penghargaan yang telah ada, maka perlu ada bentuk pengembangan program pemberian penghargaan lain atas prestasi PNS Pemda di Sumbawa. Bentuk pemberian penghargaan lain antara lain; pemberian kendaraan dinas (roda dua atau roda empat sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan), pemberian bantuan beasiswa bagi anak-anak PNS, dan lain-lain. Pemberian penghargaan seperti di atas sangat membantu dalam memperkuat pelaksanaan nilai-nilai budaya kerja. Untuk itu harus pula didukung dengan adanya sikap kejujuran dalam penilaian terhadap prestasi PNS tersebut. Sebaliknya apabila ada diantara PNS yang kurang berprestasi akan tetapi diberi penghargaan akan berdampak negatif terhadap anggota lainnya, sehingga akan memperlemah budaya kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dilakukan dapat dikemukakan saran dan rekomendasi, antara lain: 1) Perlu dilakukan upaya bagi penyebaran/ sosialisasi nilai-nilai budaya kerja berdasarkan SK Menpan No. 25 Tahun 2002 secara menyeluruh kepada PNS yang terdapat pada Pemerintah Kabupaten serta Pemerintah Kabupaten dan Kota di Sumbawa; 2) Perlu dilakukan upaya oleh Badan Diklat Kabupaten Sumbawa suatu kegiatan secara terprogram, sistematis dan terencana dalam bentuk pelatihan budaya kerja yang terdapat dalam SK Menpan No. 25 tahun 2002 dengan mengadopsi nilai-nilai budaya kerja yang terdapat dalam adat Sumbawa; 3) Pemerintah Kabupaten Sumbawa perlu mendorong Pemerintah Kabupaten dan Kota se-Sumbawa dan mengupayakan agar setiap PNS di lingkungannya mengikuti diklat budaya kerja sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja PNS Pemda di Sumbawa; 4)

Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kabupaten/Kota perlu membentuk suatu Tim Evaluasi dan Pengawasan Penegakan Hukum guna peningkatan disiplin PNS terhadap penerapan aturan-aturan kepegawaian yang berkaitan dengan budaya kerja; 5) Perlu ada suatu kebijakan Pemerintah Kabupaten Sumbawa a, agar PNS yang berprestasi dalam penanaman nilai-nilai budaya kerja perlu diberi penghargaan; dan 6) Pemerintah Kabupaten Sumbawa maupun Pemerintah Kabupaten dan Kota di Sumbawa perlu melakukan upaya untuk membuat suatu Peraturan Daerah (Perda) tentang Etika Birokrasi, seperti yang telah dilakukan oleh beberapa Pemerintah Daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Pusaita, Gautama, Sophi Diana, Wakiran, Otang (Tim Penyusun). 2005. Penelitian Terhadap Penyempurnaan Prosedur Pelayanan Dalam Penetapan dan Pemberian Pensiun Pegawai Negeri Sipil. Tim Peneliti BKN. Pusat Penelitian dan Pengembangan Badan Kepegawaian Negara. Jakarta.
- Machmudi, Yon. 2007. "Budaya Birokrasi dan Politik". Republika Online. 04 Juli 2007. <http://www.republika.co.id.htm>.
- Miles, Matthew B, and Michael Huberman. 1992. Analisis Data Kualitatif. (terjemahan). UI Press. Jakarta.
- Rondinelli, DA. 1981. "Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice in Developing Countries". *International Review of Administrative Science*, Volume XLVII. Number 2.
- Srimindarti, Ceacilia. 2006. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. <http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal>