

Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat

Jarot Hidayat Purwanto

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat

Jarod_hp@yahoo.com

ABSTRACT

It seems that the application of the work culture of the state civil apparatus cannot be separated in an effort to improve performance to realize the vision, mission and goals of the organization. Implementing a Work Culture has a very deep meaning, because it will change the attitudes and behavior of ASN to achieve higher work productivity in the face of future challenges. The values contained in the work culture that are adhered to by employees will be able to direct a job to be quality and productive. However, it turns out that it is not easy to change the mindset and work culture of the old apparatus which has been deeply ingrained and deeply rooted into a new work culture so that they can have high performance. Leadership plays an important role in the application of work culture in an organization. With his example and shared commitment, it is hoped that he can create a strong sense of belonging to the organizational culture. Strengthening the desired work culture from ASN can be obtained through the core value formulation stage, the implementation of work culture and the monitoring and evaluation stages. The results showed that, the BPSDM apparatus of West Java Province in applying the values of work culture are generally in the good category, but there needs to be strengthening through the formalization of work culture values as organizational values.

Keywords: work culture, application, commitment

ABSTRAK

Penerapan budaya kerja aparatur sipil negara tampaknya tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan kinerja untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Melaksanakan Budaya Kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku ASN untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Nilai-nilai yang terdapat dalam budaya kerja yang dipatuhi oleh para pegawai akan mampu mengarahkan suatu pekerjaan menjadi bermutu dan produktif. Namun ternyata tidak mudah dalam merubah pola pikir dan budaya kerja aparatur lama yang telah tertanam dan berakar kuat menjadi budaya kerja baru sehingga dapat berkinerja tinggi. Kepemimpinan memegang peran yang penting dalam penerapan budaya kerja pada suatu organisasi. Dengan keteladanannya dan komitmen bersama diharapkan dapat mewujudkan rasa memiliki yang kuat terhadap budaya organisasinya. Penguatan budaya kerja yang dikehendaki dari ASN dapat diperoleh melalui tahap perumusan nilai (*core value*), implementasi budaya kerja serta tahap monitoring dan evaluasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa, aparatur BPSDM Provinsi Jawa Barat dalam menerapkan nilai-nilai budaya kerja secara umum dalam kategori baik, namun perlu ada penguatan melalui formalisasi nilai-nilai budaya kerja sebagai nilai organisasi.

Kata kunci: budaya kerja, penerapan, komitmen

PENDAHULUAN

Pada awal orde reformasi berdasarkan Ketetapan MPR Nomor VI Tahun 2002 Tentang “Rekomendasi Atas Laporan Pelaksanaan Putusan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Oleh Presiden, DPA, DPR, BPK, MA Pada Sidang Tahunan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Tahun 2002”, memberikan rekomendasi kepada presiden terkait dengan Reformasi Birokrasi, untuk membangun kultur birokrasi Indonesia yang transparan, akuntabel, bersih dan bertanggung jawab serta dapat menjadi pelayan masyarakat, abdi negara, contoh dan teladan masyarakat. Hal ini didasarkan karena kultur birokrasi yang seharusnya menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara sering merugikan dan bahkan menjadi beban masyarakat dan negara.

Mengacu pada rekomendasi tersebut, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara menetapkan Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah, yang tertuang

dalam Ketetapan Permenpan nomor 25/Kep/M.PAN/4/2002, yang memuat adanya (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.

Seiring dengan perkembangan dan dinamika dalam organisasi publik, maka Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara ini diubah dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja. Terbitnya Keputusan Menteri ini adalah dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk mengubah pola pikir dan budaya kerja aparatur pemerintah agar lebih baik lagi. Budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Pada prakteknya budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik.

Berdasarkan kajian literatur terhadap beberapa dokumen sebagai pra penelitian diperoleh data bahwa, sebagai tindak lanjut Permenpan RB Nomor 39 tahun 2012, beberapa Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah telah menindaklanjuti dengan membuat suatu pedoman pelaksanaan budaya kerja untuk di lingkungan kerja masing-masing. Misalnya di lingkup Kementerian/Lembaga, Menteri Tenaga Kerja berdasarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor : 37 Tahun 2015 menetapkan Budaya Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Ketenagakerjaan; Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor : 78 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Budaya Kerja Di lingkungan Kementerian Dalam Negeri; Peraturan Kepala BPKP Nomor : PER-1234/K/SU/2010 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan; Peraturan Kepala BPKP Nomor : PER-466/K/SU/2010 tentang Role Model Pengembangan Budaya Kerja BPKP Tahun 2010 - 2014; Permenpan RB Nomor : 9 Tahun 2017 Tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi; Peraturan Menteri Pertanian Nomor : 20/Permentan/OT.140/4/2015 tentang Pedoman Nilai Budaya Kerja Bagi Pegawai Kementerian Pertanian.

Di lingkungan Pemerintah Daerah contohnya adalah: Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor : 27 Tahun 2015 Tentang Budaya Kerja Pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta; Peraturan Gubernur Banten Nomor : 77 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Banten; Instruksi Gubernur Jawa Timur Nomor : 4 Tahun 2002 tentang Pelaksanaan Program Budaya Kerja Di Lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Timur; Peraturan Gubernur Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Budaya Kerja Pada Pemerintah Provinsi Bali.

Hasil penelusuran (*searching*), penulis belum menemukan adanya Keputusan/Peraturan Gubernur/Bupati/ Walikota khususnya yang ada di wilayah Provinsi Jawa Barat terkait dengan Pedoman Pelaksanaan Budaya Kerja di lingkungan kerja masing-masing daerah. Hal ini berbeda dengan empat provinsi yang lain, khususnya yang ada di Pulau Jawa. Untuk kasus di Jawa Barat, Penulis menemukan satu daerah yaitu di Kabupaten Ciamis, terdapat Peraturan Bupati tentang budaya kerja. Namun yang ada bukan Pedoman Pelaksanaan Budaya Kerja, akan tetapi Pedoman *Evaluasi* Pelaksanaan Budaya Kerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis, yaitu Perbub. Nomor 40 Tahun 2015.

Hasil pengkajian terhadap Peraturan Bupati ini didapatkan bahwa, dalam konsideran yang dijadikan rujukan khususnya terkait budaya kerja adalah langsung mengacu pada “Permenpan RB No. 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja”. Padahal dalam Permenpan RB No. 39 Tahun 2012 pasal 1 ayat (3) dinyatakan bahwa, “Pedoman Pengembangan Budaya Kerja digunakan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah untuk memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, dan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan budaya kerja”.

Berdasarkan penelitian pendahuluan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, khususnya di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, ternyata dari hasil wawancara dengan beberapa pimpinan tidak ditemukan adanya suatu acuan yang berupa pedoman budaya kerja khusus yang ditetapkan oleh Kepala Daerah. Dan hasil telaahan pada data hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat bahwa, Pedoman Budaya Kerja sudah masuk dalam agenda Road Map Reformasi Birokrasi 2016 - 2020. Namun hasil verifikasi kepada pejabat terkait, ternyata Pedoman dimaksud masih dalam proses dan sekarang sudah di Biro Hukum untuk dipelajari. Artinya sampai saat ini Pedoman Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat belum ditetapkan sebagai keputusan kepala daerah, sehingga belum dapat dijadikan sebagai acuan pengembangan budaya kerja di satuan perangkat daerah termasuk di BPSDM Provinsi Jawa Barat.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menyebutkan bahwa terdapat sejumlah permasalahan dan tantangan yang berkaitan dengan birokrasi dan atau ASN yang harus diselesaikan antara lain tentang birokrasi yang masih belum efektif dan efisien. Tantangan yang dihadapi terkait dengan permasalahan ini adalah: tata kelola pemerintahan yang baik belum sepenuhnya diterapkan; lemahnya penegakan hukum; pengadaan barang dan jasa masih belum dapat diselenggarakan secara efektif dan efisien; kelembagaan birokrasi pemerintah masih belum efektif; penerapan *e-government* belum berjalan efektif dan efisien; manajemen SDM Aparatur (ASN, TNI, dan Polri) masih belum berjalan secara efektif; inefisiensi penggunaan anggaran; dan *pendidikan dan pelatihan kepemimpinan masih belum mampu mendorong kinerja birokrasi*.

Khusus di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, tanggungjawab dalam bidang pendidikan dan pelatihan aparatur ada pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). Hal ini sesuai dengan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 77 Tahun 2016 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, bahwa Tugas Pokok Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat adalah melaksanakan pengembangan sumber daya manusia aparatur di bidang penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah provinsi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berbicara tentang berhasil tidaknya pendidikan dan pelatihan, tidak hanya dilihat dari output peserta diklat dengan seperangkat pengetahuan dan ketrampilan yang telah diperolehnya, akan tetapi tidak bisa lepas dari faktor peserta sebagai *raw input* serta bagaimana proses penyelenggaraan diklat yang didalamnya melibatkan kinerja penyelenggara, widyaiswara serta sarana dan prasarana pendukungnya. Kualitas kinerja birokrasi berkaitan erat dengan budaya kerja yang tercermin pada perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan pencerminan dari sikap kerja yang

didasari oleh nilai-nilai, norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu. Ketika individu-individu ini masuk ke dalam organisasi, maka akan terjadi penyesuaian nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang dimiliki individu ke dalam nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi demi mencapai cita-cita dan tujuannya.

Perubahan tersebut memerlukan waktu, komitmen dan disiplin dan upaya yang luar biasa. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang kuat akan memperoleh hasil yang lebih baik. Hal ini dikarenakan para pegawainya telah mengetahui dan memahami pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan tersebut. Aktualisasi budaya kerja ASN antara lain dapat diketahui pada hal-hal sebagai berikut : 1) Pemahaman terhadap makna pekerjaan; 2) Sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan; 3) Sikap terhadap lingkungan pekerjaan; 4) Sikap terhadap waktu; 5) Sikap terhadap alat yang digunakan untuk bekerja; 6) Etos kerja; dan 7) Perilaku ketika bekerja atau mengambil keputusan.

Berdasarkan uraian di atas, bagaimanakah penerapan budaya kerja di BPSDM Provinsi Jawa Barat ? Pada studi pendahuluan sesuai dengan hasil evaluasi Komite Penjamin Mutu pada beberapa penyelenggaraan kegiatan diklat baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi yang di dalamnya melibatkan penyelenggara maupun widyaiswara menunjukkan masih adanya kelemahan, antara lain: 1) Ada beberapa diklat teknis yang diprogramkan tidak secara tegas mensyaratkan calon pesertanya, sehingga pada saat peserta yang dikirim tidak sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan, adanya sikap yang tidak secara tegas untuk menolaknya. Hal ini akan berpengaruh terhadap peserta dalam proses pembelajarannya, mereka ikut diklat semata-mata hanya untuk memenuhi tugas dari pimpinannya saja; 2) Kurang diperhatikannya pengembangan diklat dengan pendekatan ADDIES (*Analysis, Design, Development, Implementation, dan Evaluation*) yang berimplikasi pada cara pandang terhadap kegiatan diklat terfokus pada hasil pelaksanaan (*out put*). Sehingga fungsi perencanaan yang harus diawali dengan analisis dan penyusunan kebutuhan diklat, serta fungsi evaluasi yang dapat dijadikan bahan kajian/umpan balik terhadap diklat yang telah dilaksanakan serta bahan pengembangan rencana program berikutnya terabaikan, kalau ada sifatnya masih sangat umum sekali; 3) Penyelenggara seringkali kurang memperhatikan kesiapan fasilitas pembelajaran yang diperlukan sesuai yang diharapkan. Akibatnya dapat mengganggu proses pembelajaran, seperti: sound system, alat bantu belajar yang diperlukan pada saat pembelajaran dimulai belum dipersiapkan; 4) Masih terdapat ego bidang, masing-masing bekerja sesuai dengan uraian tugas yang ada, kurang kerjasama/koordinasi, diantaranya terkait dengan jadwal pelaksanaan diklat; 5) Belum ada system merit yang jelas untuk mengukur kinerja pegawai dan tindak lanjut hasil penilaiannya.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penulis tertarik untuk mengetahui lebih mendalam bagaimanakah peran budaya kerja terhadap kinerja pegawai yang ada di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat (BPSDM). Oleh karena itu penulis memilih judul: **“Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) : Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat”**.

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, mengetahui dan menganalisis penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat serta untuk mengetahui dan menganalisis nilai-nilai budaya kerja

dalam perilaku kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat.

KAJIAN LITERATUR

Secara sederhana untuk mengembangkan budaya kerja perlu ditempuh 3 (tiga) tahapan besar, yaitu:

Tahap Perumusan Nilai

Nilai, berbagai sumber menyatakan bahwa nilai dapat menggerakkan etos kerja seseorang. Seseorang dapat menjadi gigih, bersemangat dalam bekerja, karena memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan hasil kerjanya. Beberapa contoh dapat disebut di sini untuk membuktikan bahwa nilai sangat berpengaruh bagi seseorang dalam bekerja, berusaha atau mewujudkan impiannya. Keberhasilan gerakan sosialisme, kapitalisme, gender, dan termasuk keberhasilan gerakan Indonesia merdeka dari penjajah adalah karena bermula dari keyakinan akan kebenaran suatu nilai yang diperjuangkan.

Hal ini sejalan dengan apa yang tertuang dalam Permenpan 39/2012, bahwa hal pertama yang harus dilakukan dalam pengembangan budaya kerja baru adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Pertanyaannya adalah bagaimana merumuskan nilai-nilai baru tersebut? Disinilah diperlukan cara berfikir lateral, pemikiran cerdas, cermat serta pragmatis konsepsional, karena nilai-nilai baru yang akan dibangun adalah nilai-nilai yang dipercaya akan melahirkan komitmen sehingga dapat membawa organisasi mencapai visi serta menuntaskan misinya.

Penyusunan nilai-nilai organisasi perlu dirumuskan secara bersama-sama dengan melibatkan para pegawai, sehingga rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap nilai-nilai tersebut akan cepat terbangun, dikarenakan semua orang merasa menjadi bagian yang menentukan terhadap perubahan organisasi. Mengapa nilai begitu berpengaruh? Penyebabnya tidak lain adalah karena pada dasarnya hampir tidak ada seorangpun yang tidak memiliki suatu makna hidup. Pekerjaannya sekarang adalah menginternalisasikan suatu nilai terhadap segenap aparatur secara sistematis.

Tahap Implementasi

1. Deklarasi Nilai, mendeklarasikan budaya kerja merupakan tahapan penting dimana secara formal dinyatakan bahwa proses pengembangan budaya kerja dimulai. Tujuan pendeklarasian ini secara umum adalah untuk membangun komitmen. Oleh karena itu harus dilakukan oleh Pimpinan Tertinggi di Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah yang dihadiri oleh jajaran Pimpinan lainnya serta seluruh pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil kajian yang menyatakan bahwa salah satu factor efektivitas penguatan budaya kerja adalah siapa pemberi penguatannya.
2. Sosialisasi Nilai-Nilai Budaya Kerja, sosialisasi adalah proses mengkomunikasikan apa yang telah disepakati hal ini dimaksudkan untuk membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai. Ini membutuhkan waktu, energi dan biaya. Oleh karenanya, pegawai harus didorong untuk sepenuhnya membahas dan memahami nilai-nilai. Tidak semua pegawai akan dengan cepat memahaminya terutama karena ada kondisi psikologis berupa kecemasan akan perubahan yang mungkin saja menghambat pemahaman tersebut. Proses sosialisasi adalah proses yang terus menerus. Pimpinan tertinggi harus terlibat penuh dalam proses ini. Kepemimpinannya secara simbolis sangat penting dan sangat diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai pada setiap unit kerja. Dalam proses sosialisasi perlu juga memperhatikan strategi komunikasi, hal ini dijelaskan dalam Permenpan RB Nomor 10 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan, terdapat faktor-

faktor yang harus diperhatikan dalam strategi komunikasi terkait dengan sosialisasi budaya kerja antara lain tentang *pesan kunci* terkait dengan problem yang dialami dan *media komunikasi*. Contoh Pedoman Budaya Kerja di Lingkungan Kemendiknas pesan-pesan kunci dimuat dalam poster dengan beberapa *profil atribut*. Sebagai contoh sesuai dengan profil atribut budaya kerja adalah sebagai berikut :

- a. Karakteristik Organisasi Yang Dominan. Organisasi yang baik akan memperlakukan seluruh pegawai sebagai mitra strategis dalam upaya pencapaian target organisasi, serta melibatkan pemangku kepentingan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pesan yang disampaikan: *“Karena Anda, Kita Bisa”*.
 - b. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Seorang Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang selalu memberikan motivasi kepada seluruh anggota organisasi dan menghargai keunggulan yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasinya, serta mampu menjadi pendorong bagi mereka untuk terus berprestasi. Pesan yang disampaikan: *“Bijak Memberi Teladan, Kreatif Menciptakan Peluang, Sabar Memberi Dorongan”*.
 - c. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengelolaan SDM yang baik ditandai oleh penerimaan, pembinaan dan penempatan pegawai yang selaras dengan strategi organisasi serta adanya ruang bagi pegawai untuk berkompetisi dalam menyelesaikan pekerjaan. Pesan yang disampaikan: *“Keselarasan Dalam Memilih, Membina dan Menempatkan, Merupakan Kunci Keberhasilan”*.
 - d. Perekat Organisasi. Penghargaan terhadap kreativitas pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan perubahan yang terjadi akan meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan komitmen pegawai. Pesan yang disampaikan: *“Dengan Kompetisi Yang Sehat, Kita Tingkatkan Produktifitas Kerja”*.
 - e. Penekanan Dalam Strategi. Kemdiknas akan selalu menitikberatkan pada pelayanan terhadap seluruh pemangku kepentingannya dalam merumuskan rencana strategis Kemdiknas. Pesan yang disampaikan: *“Tiada Hari Tanpa Penyempurnaan Proses Kerja”*.
3. Role Model, dalam pengembangan budaya organisasi, hampir selalu dipastikan bahwa pimpinan organisasi menjadi agen perubahan (*change agent*). Sebagai agen perubahan salah satu kontribusi signifikan adalah berperan sebagai panutan atau *role model* (Permenpan RB No.12/2012). Oleh sebab itu sudah sepatutnya setiap organisasi dalam implementasi budaya kerja perlu menetapkan unsur pimpinan sebagai role model. Hal ini seperti yang dilaksanakan di lingkungan Badan Pemeriksaan Keuangan dan Pembangunan dengan adanya Keputusan Kepala BPKP Nomor : KEP-466/K/SU/2010 Tentang Role Model Pengembangan Budaya Kerja BPKP Tahun 2010-2014.

Tahap Monitoring dan Evaluasi

Pada dasarnya aktivitas monev digunakan untuk memotret seberapa besar capaian penerapan budaya kerja. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dapat menggunakan Permenpan Nomor: PER/01/M.PAN/01/2007 Tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah. Dalam pedoman tersebut dapat dievaluasi nilai-nilai budaya kerja untuk penguatan pelaksanaan pengembangan budaya kerja di lingkungan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang meliputi : (1) Penerapan nilai-nilai budaya dalam kepemimpinan dan manajemen (2) Penerapan nilai-nilai budaya dalam pola pikir dan cara kerja, dan (3) Penerapan nilai-nilai budaya dalam perilaku kerja.

Hasil Penelitian Budaya Kerja Terdahulu

Berikut ini adalah hasil kajian terhadap beberapa simpulan penelitian yang variabelnya tentang budaya kerja dan kinerja pegawai serta kinerja organisasi antara lain:

1. Rizqina, Adam, Chan (2017). “*Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS)*” kesimpulannya adalah : (1) Kontribusi terbesar untuk meningkatkan Budaya Kerja ada pada variable X13 yaitu “Nilai-nilai positif yang tertanam dalam organisasi akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi”. Dengan demikian peningkatan Budaya Kerja yang paling efektif adalah dengan meningkatkan nilai-nilai positif yang harus dipedomani dalam bekerja di BPKS. Indikator lain yang tak kalah pentingnya datang dari variable Kepuasan Kerja yaitu Supervisi pekerjaan yang dilakukan oleh atasan murni pada pencapaian kinerja karyawan.
2. Kesimpulan hasil penelitian Rahmah (2013). *Peran Budaya Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan*” sebagai berikut: kondisi budaya kerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan dikategorikan tinggi dengan presentase 74,92% artinya penerapan indikator-indikator budaya kerja yang diterapkan sudah tercapai. Budaya kerja berperan signifikan terhadap loyalitas pegawai.
3. Berdasarkan hasil penelitian Arachim (2018) *Hubungan Antara Budaya Kerja Dengan Komitmen Organisasi Karyawan MNC Play Media Samarinda*” dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan MNC Play Media Samarinda.
4. Berdasarkan Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkalis oleh Wahyuni (2016) *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening*, dapat disimpulkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah; (2) Terdapat pengaruh *locus of control* terhadap kinerja aparat pemerintah daerah; (3) Terdapat pengaruh stres kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Kabupaten Bengkalis; (4) Kepuasan Kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan kinerja aparat pemerintah daerah; (5) Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *locus of control* dan kinerja aparat pemerintah daerah.
5. Aziza (2015) *Tranformasi Budaya Kerja Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara Melalui Pendekatan Six Thinking Hats*” menyimpulkan bahwa, Dengan menggunakan pendekatan *Six Thinking Hats* Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara telah berhasil merumuskan nilai nilai utama (*core values*) yaitu disiplin, integritas, profesional, dan koordinasi. Dengan berhasil dirumuskannya *core values* tersebut Pemkab. PPU selanjutnya berusaha membukumkannya ke seluruh perangkat SKPDnya sehingga diharapkan tercipta perubahan budaya kerja yang lebih baik lagi.

Dari simpulan beberapa hasil penelitian di atas dapat disintesakan bahwa, budaya kerja dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi, dimana peran pimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan budaya kerja.

Penguatan Budaya Kerja Dalam Membangun Sense of Belonging

Penguatan Budaya Kerja

Robbins (2002: 292) menyebutkan bahwa terdapat dua langkah dalam membentuk suatu budaya kerja yang kuat dan akan membawa pada keberhasilan, yaitu: *pertama*, penumbuhan komitmen; dan *kedua*, pemeliharaan konsistensi. Komitmen seseorang dikatakan sangat kuat terhadap organisasi manakala ia mampu mengidentifikasi dirinya

sebagai bagian dari organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi perusahaan misalnya, tumbuhnya komitmen dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti imbalan, penghargaan, perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan benar-benar berarti, dan lain sebagainya.

Bahkan, Luthans (2006) mempertegas bahwa derajat komitmen merupakan hasil dari struktur imbalan. Jika karyawan menyadari bahwa mereka akan diberi imbalan, maka ia akan bekerja menurut ketentuan yang telah disepakati dalam perusahaan tersebut dan mereka akan terpacu untuk melakukan peningkatan. Sebaliknya, jika mereka merasa tidak mendapatkan imbalan atau mereka merasa tidak banyak yang diperoleh dengan tidak melakukan sesuatu menurut cara organisasi, maka komitmen terhadap nilai-nilai perusahaan akan berkurang.

Langkah berikutnya agar budaya kerja berhasil guna adalah adanya konsistensi. Konsistensi merupakan istilah yang menerangkan adanya suatu sikap kesesuaian dalam bertindak dengan apa yang telah digariskan oleh aturan-aturan eksplisit maupun implisit. Perusahaan dengan budaya yang kuat dan berhasil mempertahankan dirinya muncul setelah melalui beberapa generalisasi, memperlihatkan ke-konsistensinya yang luar biasa dalam menjalankan nilai-nilai budaya kerja.

Faktor lain yang perlu ditanamkan dalam membentuk budaya kerja yang kuat adalah faktor kerjasama dan faktor tanggung jawab. Kerjasama memiliki arti penting bagi organisasi demi tercapainya suatu tujuan. Dengan terciptanya kerjasama yang baik antar karyawan dan atasan maka beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan menjadi ringan. Kerjasama merupakan kemampuan seseorang untuk bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kerjasama dapat dilihat dari adanya beberapa indikasi, yaitu adanya kesediaan para pegawai untuk bekerja bersama dengan yang lain, kesediaan untuk saling membantu, serta adanya keaktifan.

Menurut Hofstede (1990) budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati oleh seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak dibelakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan.

Sense Of Belonging

Sense of belonging atau rasa memiliki adalah suatu keadaan dimana seseorang merasa memiliki sesuatu, sehingga dengan perasaan memiliki itu dia akan dengan sepenuh hati menjaga, mencintai, melindungi dan peduli dengan sesuatu tersebut. Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001) menyatakan bahwa *sense of belonging* dan *identification* membentuk komitmen afektif, sehingga karyawan meningkat keterlibatannya di kegiatan organisasi, kemauan untuk mencapai tujuan organisasi meningkat, dan demikian pun dengan keinginan untuk bertahan di organisasi.

Sense of belonging memiliki peran yang besar sebagai pembentuk identitas dalam diri serta sebagai motivasi seseorang untuk berpartisipasi dalam kelompoknya. *Sense of belonging* adalah perasaan seolah berada di rumah, yaitu kondisi dimana seseorang merasa dirinya, diinginkan, dihormati, dihargai, dicintai, diterima dan nyaman, menjadi bagian dari anggota didalamnya. *Sense belonging* juga diartikan sebagai sikap individu yang berpartisipasi dalam kelompok dan memiliki dukungan, memiliki perasaan bersama,

merasa diikutsertakan dan merasakan kecocokan, memiliki kontribusi aktif dalam kelompok serta merasa didengarkan dilingkungannya.

METODE PENELITIAN

Dalam Penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif, dengan pendekatan *qualitative-descriptive research* (penelitian kualitatif-deskriptif). Satori dan Komariah dalam buku Metodologi Penelitian Kualitatif (2011:219) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu paradigma penelitian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan dalam bentuk narasi. Selain itu Satori dan Komariah (2011: 23) juga memaparkan bahwa: "Penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya dan lain sebagainya".

Peneliti berpendapat bahwa penelitian deskriptif kualitatif akan lebih menjelaskan dengan bahasa-bahasa yang dapat menjadi gambaran terhadap suatu fenomena agar lebih sistematis. Fenomena tersebut baik berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya. Jenis penelitian kualitatif lebih kepada penelitian mendalam dan akurat serta hasil dari penelitian akan lebih banyak berupa uraian deskriptif serta analisis sehingga pertanyaan dalam penelitian dapat terjawab.

Teknik pengumpulan data kualitatif dilakukan dengan cara melalui kuesioner, wawancara, observasi langsung serta dokumentasi. Sedangkan proses analisa data yang digunakan adalah analisa data kualitatif. Analisis dan interpretasi atau penafsiran ini dilakukan dengan merujuk kepada landasan teoritis yang berhubungan dengan masalah penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berikut ini adalah hasil penelitian yang telah dilaksanakan meliputi kebijakan pengembangan budaya kerja serta penerapannya.

Gambaran Umum Kebijakan Pengembangan Budaya Kerja di BPSDM

Hasil Penelitian tentang budaya kerja yang dilaksanakan di BPSDM ini mengacu pada tahapan pengembangan budaya kerja sesuai dengan Permenpan RB Nomor 39 Tahun 2012 terdiri dari tiga tahap: *pertama*, tahap Perumusan Nilai, *kedua*, tahap Implementasi dan *ketiga*, tahap Monitoring dan Evaluasi adalah sebagai berikut:

Tahap Perumusan Nilai

Walker (1993: 116) membedakan budaya kerja ke dalam dua bentuk yaitu *budaya eksplisit* dan *budaya implisit*. Budaya kerja eksplisit dikembangkan oleh manajemen dalam bentuk misi, tujuan, peraturan organisasi, struktur, strategi dan sistem perusahaan. Adapun budaya kerja implisit tercermin dalam perilaku anggota organisasi itu. Budaya kerja implisit dan eksplisit ini perlu diintegrasikan atau dibuatkan pola yang konsisten yang diformalkan. Terkait dengan hal ini, hasil wawancara serta penelusuran dokumen belum ditemukan adanya formalisasi rumusan nilai budaya kerja yang menjadi nilai organisasi di BPSDM Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan kondisi tersebut, lantas dari mana sumber nilai (*core values*) yang dijadikan acuan untuk penerapan budaya kerja para pegawai BPSDM Provinsi Jawa Barat ?

Pertanyaan inilah yang akhirnya memperluas diskusi kami tentang nilai budaya organisasi khususnya di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, yang akhirnya pada kesimpulan bahwa nilai-nilai budaya kerja meskipun tidak ada dalam pedoman pengembangan budaya kerja, tetapi telah tertuang dan tersirat dalam kebijakan Kepala Daerah maupun kebijakan internal Kepala BPSDM Provinsi Jawa Barat, seperti pada:

1. Visi Gubernur Jawa Barat (2018-2023) : “Terwujudnya jabar juara lahir batin dengan inovasi dan kolaborasi”. (diuraikan ke 5 visi) Atau pada misi ke 5 yaitu : Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang inovatif dan kepemimpinan yang kolaboratif antara pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/kota. Dari visi dan misi ke 5 ini mengandung unsur nilai-nilai dasar budaya kerja antara lain: *profesionalitas, integritas, kreatifitas/inovasi dan kerjasama*).
2. Rencana Strategis BPSDM Provinsi Jawa Barat 2018-2023. Dalam perencanaan strategis perumusan tujuan dan sasaran merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. BPSDM Provinsi Jawa Barat sebagai organisasi yang mempersiapkan aparatur Jawa Barat, dituntut agar mempersiapkan aparatur yang mampu bekerja dan meningkatkan kemampuan baik secara individu maupun kemampuan yang terkait dalam suatu organisasi. BPSDM Provinsi Jawa Barat selaku instansi yang menunjang langkah strategis dalam membangun aparatur sipil negara agar lebih berkualitas dalam mengemban tugas umum pemerintahan, sebagai penyelenggara pelayanan publik dengan tujuan memenuhi kebutuhan masyarakat baik berupa barang atau jasa sesuai dengan standar dan peraturan. BPSDM berperan serta dalam inovasi pelayanan publik dan penataan daerah yang tertuang dalam RPJMD, yaitu ASN Juara.

Dalam mencapai Visi, Misi Pemerintahan Provinsi Jawa Barat, seperti yang tersurat dalam misi ke 5 yaitu: “Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang inovatif dan kepemimpinan yang kolaboratif antara Pemerintah Pusat, Provinsi, dan Kabupaten/Kota”, BPSDM Provinsi Jawa Barat menetapkan 2 (dua) tujuan utama, yaitu : Meningkatnya Kompetensi PNS Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dan Terwujudnya Smart ASN.

Adapun sasaran yang akan dicapai oleh BPSDM Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2023 merupakan penjabaran dari misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Mengacu pada tugas dan fungsi BPSDM Provinsi Jawa Barat serta visi, misi pembangunan daerah Jawa Barat, maka BPSDM Jabar sudah menetapkan 4 (empat) sasaran, sebagai berikut:

1. Meningkatnya Kompetensi Manajerial, Sosiokultural, Teknis dan Pemerintahan bagi PNS Pemprov Jabar.
Upaya ini diharapkan agar aparatur mempunyai peningkatan secara integritas dan profesionalisme dalam mengemban tugas pokoknya secara lebih baik agar masyarakat lebih percaya terhadap perilaku aparatur yang mencerminkan kualitas pemerintah.
2. Meningkatnya PNS Pemrov Jabar yang bersertifikat kompetensi.
Pengembangan kompetensi yang dimiliki aparatur pemerintah akan diuji berdasarkan kriteria tertentu, sehingga aparatur yang dihasilkan benar-benar aparatur yang mampu memberikan layanan terhadap masyarakat dan membantu mencerdaskan semua elemen masyarakat dengan pembuktian berupa sertifikat kompetensi.
3. Meningkatnya Kompetensi Smart ASN.
Smart ASN memiliki profil yang disiapkan untuk menghadapi era disrupsi dan tantangan dunia yang semakin kompleks. Adapun profil Smart ASN meliputi:

Nasionalisme, Integritas, Wawasan Global, Hospitality, Networking, Teknologi Informasi, Bahasa Asing dan Entrepreneurship.

4. Terwujudnya Manajemen Berbasis Corpu.

Untuk membentuk dan mempersiapkan aparatur yang SMART, diperlukan suatu sistem wadah manajemen yang berbasis Corporate University (Corpu).

Tabel 1. Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran BPSDM Provinsi Jawa Barat Tahun 2018 - 2023

Visi Provinsi Jawa Barat 2018-2023
Terwujudnya Jawa Barat Juara Lahir Batin dengan Inovasi dan Kolaborasi
Misi ke-5 RPJMD Provinsi Jawa Barat 2018-2023
Mewujudkan Tata kelola Pemerintahan yang inovatif dan kepemimpinan yang kolaboratif antara Pemerintah Pusat, Provinsi, dan Kabupaten/Kota
Tujuan BPSDM Provinsi Jawa Barat
1. Meningkatkan Kompetensi PNS Pemerintah Provinsi Jawa Barat 2. Terwujudnya Smart ASN
Sasaran BPSDM Provinsi Jawa Barat
1. Meningkatkan kompetensi Manajerial, Sosiokultural, Teknis dan Pemerintahan bagi PNS Pemprov Jabar 2. Meningkatkan PNS Pemprov Jabar yang bersertifikat kompetensi 3. Meningkatkan Kompetensi Smart ASN 4. Terwujudnya Manajemen Berbasis Corpu

Tahap Implementasi

Tahap implementasi sesuai dengan Permenpan RB Nomor 39 Tahun 2012 harus diawali dengan pendeklarasian nilai-nilai budaya kerja yang merupakan tahapan penting dalam rangka membangun komitmen. Oleh karena itu deklarasi nilai-nilai budaya kerja ini harus dilakukan oleh Pimpinan tertinggi dalam suatu organisasi yang dihadiri oleh jajaran pimpinan lainnya serta seluruh pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa staf dan pimpinan serta hasil kajian terhadap beberapa dokumen, bahwa di BPSDM Provinsi Jawa Barat belum pernah ada deklarasi nilai-nilai budaya organisasi secara formal seperti yang diharapkan dalam Permenpan RB 39/2012, baik pada saat masing-masing Organisasi Perangkat Daerah termasuk BPSDM mempunyai visi sendiri, maupun semenjak visi hanya ada visi Gubernur Jawa Barat (2018-2023), yaitu : **“Terwujudnya Jabar Juara Lahir Batin dengan Inovasi dan Kolaborasi”**.

Namun demikian meskipun nilai-nilai budaya kerja seperti di atas tidak dideklarasikan secara formal, nilai-nilai budaya kerja dimaksud berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan beberapa pegawai BPSDM tetap tersosialisasikan melalui pengucapan/slogan atau yel-yel pada moment-moment kegiatan tertentu, seperti pada saat foto bersama pada acara penutupan peserta pelatihan, kegiatan lomba olah raga dan sebagainya, dengan mengucapkan slogan: **“Jabar..... Juara....!!!”**, sambil mengepalkan tangan kanan dengan tujuan dapat menciptakan kekompakan dan memacu semangat.

Sosialisasi nilai-nilai budaya kerja yang tersirat dalam visi, misi Kepala Daerah yang telah dijabarkan kedalam tujuan dan sasaran Renstra BPSDM Provinsi Jawa Barat, merupakan proses yang sangat penting guna mengkomunikasikan apa yang telah disepakati dengan maksud membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai. Media komunikasi yang dapat digunakan dalam proses sosialisasi, antara lain: Menerjemahkan nilai-nilai kedalam spanduk, posting pegawai di ruang-ruang pertemuan serta dimasukkan di laman (*website*). Bahkan di BPSDM dituangkan dalam kebijakan mutu BPSDM Provinsi Jawa Barat dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu SMM ISO 9001:2015, yaitu:

“Seluruh Jajaran BPSDM Provinsi Jawa Barat Terus Menerus Meningkatkan Mutu Pelayanan”.

Berdasarkan pengamatan ternyata sosialisasi visi dan kebijakan mutu yang dilaksanakan di BPSDM masih belum optimal, hal ini terlihat dalam profil website BPSDM maupun postingan di ruang-ruang pertemuan belum dimunculkan visi Gubernur Jabar (2018-2023) begitu juga tentang Kebijakan Mutu BPSDM-2020. Untuk kebijakan mutu berdasarkan informasi yang disampaikan oleh sekretaris MR (*Manajemen Represntative*), Kebijakan Mutu ini senantiasa diimplementasikan oleh seluruh jajaran BPSDM Provinsi Jawa Barat pada setiap kesempatan. Kepala Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan selaku Management Representative (MR) BPSDM Provinsi Jawa Barat, untuk menyebar luaskan Kebijakan Mutu pada tempat-tempat strategis dalam bentuk naratif antara lain pada: Naskah Dinas, Spanduk, Bill board, Banner, Running Teks, Sticker dan lain-lain. Namun kenyataan hasil pengamatan di lapangan hanya ditemukan tertera pada dokumen Naskah Dinas, namun tidak ada ketegasan karena belum semua bidang/bagian melaksanakan.

Tahap Monitoring dan Evaluasi

Pada dasarnya kegiatan monitoring dan evaluasi dilakukan untuk memotret seberapa besar kemajuan dari proses pengembangan budaya kerja dari suatu organisasi. Untuk monev budaya kerja di BPSDM Provinsi Jawa Barat berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pimpinan di lingkungan BPSDM, selama ini secara khusus belum pernah dilakukan. Berdasarkan Permenpan RB nomor 39 tahun 2012, bahwa monitoring dan evaluasi dapat menggunakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/01/M.PAN/01/2007 Tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah. Dalam pedoman tersebut dapat dievaluasi nilai-nilai budaya kerja untuk penguatan pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja, yang meliputi : 1) Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen; 2) Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja, serta 3) Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam perilaku kerja.

Penerapan Budaya Kerja di BPSDM

Pada penelitian ini untuk mengetahui penerapan budaya kerja di BPSDM Provinsi Jawa Barat, meliputi tiga aspek pokok, yaitu: 1) Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen; 2) Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja; serta 3) Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam perilaku kerja. Adapun pengumpulan datanya menggunakan kuesioner hasil *adaptasi* terhadap kuesioner yang ada pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No: PER/01/M.PAN/01/2007 dengan jumlah kuisisioner yang disebar sebanyak 35 kuesioner. Berdasarkan hasil penyebaran kuisisioner, semua kuesioner dapat tersebar dan terisi, kemudian dilakukan rekapitulasi dan penilaian dengan menetapkan **Kategori Penilaian** dengan interval 20, sebagai berikut:

Tabel 2. Kategori Penilaian Penerapan Budaya Kerja

INTERVAL SKORE	KATEGORI	CATATAN
0% - 19,99%	Sangat Kurang	Penanganan intensif (<i>law inforcement</i>)
20% - 39,99%	Kurang	Perlu penerapan secara konsisten (<i>konsistensi</i>)
40% - 59,99%	Cukup	Perlu sosialisasi dan pelatihan (<i>reinforcement</i>)
60% - 79,99%	Baik	Perlu dipertahankan dan ditingkatkan (<i>improvement</i>)
80% – 100%	Baik Sekali	Perlu dipertahankan dan dikebangkan (<i>development</i>)

Sumber : Hasil adaptasi juni 2020

1. Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja dalam Kepemimpinan dan Manajemen

Berdasarkan data yang terkumpul dari 35 orang responden pada aspek penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen memperoleh skore rata-rata pada aspek Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen yaitu 129 (74%) dari standar ideal 175. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai BPSDM Provinsi Jawa Barat dari aspek kepemimpinan telah menerapkan nilai-nilai budaya kerja dalam Kepemimpinan dan Manajemen pada lingkungan kerjanya dengan kategori **“Baik”** namun masih perlu Peningkatan.

2. Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja dalam Pola Pikir dan Cara Kerja

Aspek Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja menggunakan 5 butir pernyataan yang mengacu pada peraturan menteri aparatur negara nomor : PER/01/M.PAN/01/2007.

Berdasarkan data yang terkumpul dari 35 responden mengenai penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja memperoleh skore rata-rata 112 (64%) dari standar ideal 175. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai BPSDM Provinsi Jawa Barat dari aspek pola pikir telah menerapkan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan perilaku kerja pada lingkungan kerjanya dengan kategori **“Baik”** namun masih perlu Peningkatan.

3. Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja Dalam Perilaku Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh skore rata-rata pada aspek Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam perilaku kerja yaitu 119 (68%) dari standar ideal 175. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai BPSDM Provinsi Jawa Barat dari aspek perilaku kerja telah menerapkan nilai-nilai budaya kerja dalam perilaku kerja pada lingkungan kerjanya dengan kategori **“Baik”** namun masih perlu Peningkatan.

Dari ke-tiga aspek penerapan nilai-nilai budaya kerja di atas, dapat diakumulasikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Penerapan Nilai-Nilai Budaya Kerja Pada BPSDM Provinsi Jawa Barat

NO.	ASPEK	SKORE	PERSENTASE	KATEGORI
1.	Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen	129	74 %	Baik
2.	Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja	112	64 %	Baik
3.	Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam perilaku kerja	119	68 %	Baik
JUMLAH SKORE RATA-RATA		120	69 %	
KATEGORI		Baik (<i>Improvement</i>)		

Sumber : Hasil pengolahan data Juni 2020

Berdasarkan hasil analisa data pada tabel diatas, pada aspek Penerapan budaya kerja dalam kepemimpinan, Penerapan budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja serta Penerapan budaya kerja dalam perilaku kerja, yang mana skore rata-rata jawaban responden adalah 120 atau 69 %, yang berarti pada kategori **“Baik”**. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai BPSDM Provinsi Jawa Barat telah melaksanakan penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja pada lingkungan kerjanya dengan kategori baik namun masih perlu adanya peningkatan dan perbaikan (*improvement*) secara kontinue.

PEMBAHASAN

Area Tindak Lanjut Dalam Penerapan Budaya Kerja

Hasil pengolahan data dengan kategori apapun dalam penelitian ini perlu adanya tindak lanjut sesuai dengan kategorinya. Begitu juga hasil pengolahan data yang menunjukkan penerapan budaya kerja dalam kategori baik, artinya masih perlu adanya peningkatan budaya kerja atau *improvement*. Dalam kamus Inggris-Indonesia, arti kata *improvement* adalah: perbaikan, kemajuan atau peningkatan. Dalam KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) arti kata peningkatan adalah proses, cara, perbuatan meningkatkan (usaha, kegiatan dsb). Jadi peningkatan adalah lapisan dari sesuatu yang kemudian membentuk susunan, peningkatan berarti kemajuan, penambahan keterampilan dan kemampuan agar menjadi lebih baik. Sedangkan peningkatan (*improvement*) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah upaya untuk memperbaiki sikap dan perilaku yang dikategorikan baik namun perlu peningkatan dalam penerapan budaya kerja para pegawai yang berada di lingkungan BPSDM Provinsi Jawa Barat, agar dapat mewujudkan tujuan organisasi lebih baik lagi.

Dengan demikian hasil penelitian penerapan nilai-nilai budaya kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat, yang menunjukan bahwa tingkat penerapan budaya kerja pada institusi tersebut masuk dalam kategori “baik”, dengan tindak lanjut masih perlu “*improvement*”, dalam pengertian masih ada yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Maka sebagai dasar pertimbangan untuk menetapkan aspek dan atau pernyataan yang perlu diprioritaskan sebagai “*area tindak lanjut*” adalah dengan menetapkan skor tengah (rata-rata) sebagai berikut :

Tabel 4. Skor Tengah (Rata-Rata) Penerapan Budaya Kerja

<i>Interval Skor</i>	<i>Skor Tengah</i>	<i>Kategori</i>	<i>Tindak Lanjut</i>
0% - 19,99%	10%	Sangat Kurang	Penanganan intensif (<i>Law Inforcement</i>)
20% - 39,99%	30%	Kurang	Perlu penerapan secara konsisten (<i>konsistensi</i>)
40% - 59,99%	50%	Cukup	Perlu sosialisasi dan pelatihan (<i>Reinforcement</i>)
60% - 79,99%	70%	Baik	Perlu dipertahankan dan ditingkatkan (<i>Improvement</i>)
80% – 100%	90%	Baik Sekali	Perlu dipertahankan dan dikembangkan (<i>Development</i>)

Sumber : Hasil perhitungan Juni 2020

Berdasarkan tabel di atas, maka penentuan prioritas aspek atau pernyataan yang perlu di tindaklanjuti melalui *improvement* adalah yang skor nya di bawah/kurang dari interval skor dan atau kurang dari skor tengah (rata-rata). Dengan demikian maka, dari ketiga aspek penerapan nilai-nilai budaya kerja yang masing-masing dengan kategori “**baik**” maka yang menjadi prioritas dan masih perlu ditingkatkan (*improvement*) dengan skor “pernyataan” dibawah skor tengah adalah sebagai berikut:

1. Pada aspek Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen sesuai dengan hasil pengolahan data diprioritaskan pada item pernyataan yaitu tentang “Pimpinan melaksanakan dialog dua arah secara konsisten dengan seluruh jajaran untuk mengevaluasi kinerja, strategi, kebijakan dan program kerja dalam pencapaian visi misi organisasi” dan “Sistem kebijakan publik yang diterapkan telah mencapai tujuan dan sasarnya secara efektif dan efisien”. Dengan skor masing-masing 69% dan 68% masuk dalam kategori “baik” namun masih dibawah skor tengah 70% sehingga perlu diprioritaskan. Artinya dalam aspek kepemimpinan dan manajemen, dialog dua arah secara konsisten antara Pimpinan dengan seluruh jajaran perlu ditingkatkan. Begitu juga penerapan sistem kebijakan publik untuk mencapai tujuan dan sasaran secara efektif dan efisien juga perlu ditingkatkan.

2. Pada aspek Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja, diprioritaskan pada item pernyataan tentang “*Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja dari yang hanya menjalankan wewenang menjadi menjalankan peran*”, dengan skore 52% masuk dalam kategori “cukup” dibawah interval skor 60% - 79,99. Artinya dalam aspek pola pikir dan cara kerja, penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja dari yang hanya menjalankan wewenang menjadi menjalankan peran belum berjalan dengan baik, sehingga perlu tindak lanjut sosialisasi dan pelatihan (*reinforcement*).
3. Pada aspek Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam perilaku kerja, diprioritaskan pada empat item pernyataan dengan skor terendah dibawah skore tengah 70% yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan yaitu pernyataan tentang:
 - a. Kreativitas dan kepekaan terhadap lingkungan tugas (63%)
 - b. Kepemimpinan dan keteladanan.(64%)
 - c. Keadilan dan keterbukaan (63%).
 - d. Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.(66%)

Berdasarkan temuan tentang pernyataan yang menjadi area tindak lanjut (*improvement*) seperti di atas, mencerminkan bahwa pada ke-3 (tiga) aspek tersebut dalam penerapan budaya kerja di BPSDM Provinsi Jawa Barat, terkait erat dengan komitmen para pegawai. Mowday dalam Sopiah (2008:155) menyebutkan bahwa, komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen organisasional adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relative kuat terhadap organisasi dan ingin tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Adapun bentuk komitmen pegawai dimaksud bisa diwujudkan antara lain dalam beberapa hal sebagai berikut:

1. Komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi.
3. Komitmen dalam mengembangkan mutu sumberdaya manusia bersangkutan dan mutu produk.
4. Komitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.
5. Komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

Menegakkan komitmen berarti mengaktualisasikan budaya kerja secara total. Kalau sebagian dari pegawai ternyata berkomitmen rendah maka berarti ada gangguan terhadap budaya. Karena itu sosialisasi dan internalisasi budaya kerja sejak pegawai masuk ke dalam organisasi seharusnya menjadi program utama.

Upaya Peningkatan (*Improvement*) Penerapan Budaya Kerja Di BPSDM Provinsi Jawa Barat

Membangun Komitmen

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Seperti telah diuraikan sebelumnya, Robbins (2002: 292) menyebutkan bahwa terdapat dua langkah dalam membentuk suatu budaya kerja yang kuat dan akan membawa pada keberhasilan, yaitu: penumbuhan *komitmen* dan pemeliharaan *konsistensi*. Komitmen seseorang dikatakan sangat kuat terhadap organisasi manakala ia mampu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi tersebut.

Menegakkan komitmen berarti mengaktualisasikan budaya kerja secara total. Kalau sebagian dari karyawan ternyata berkomitmen rendah maka berarti ada gangguan terhadap budaya. Karena itu sosialisasi dan internalisasi budaya kerja sejak pegawai masuk kedalam suatu organisasi seharusnya menjadi program utama. Pertanyaannya adalah bagaimana dengan organisasi yang belum mengembangkan nilai-nilai budaya kerjanya yang akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misinya.

Lan 206 (dalam Arwildayanto, 2013:17) menyatakan bahwa: Organisasi pelayanan yang digerakkan tanpa budaya kerja yang kondusif akan menghadapi krisis sikap, perilaku, tindakan, kebiasaan dan kepercayaan SDM pemberi pelayanan, yang selanjutnya berdampak pada keluhan masyarakat terhadap rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan. Sebaliknya jika budaya kerja yang sesuai dapat ditanamkan, dikembangkan, dan dimiliki oleh setiap pegawai, seluruh komponen organisasi akan mencapai keberhasilan. Kebiasaan baru dan penanaman nilai-nilai positif dalam organisasi akan dapat mendorong pegawai untuk menjalankan tugas dengan penuh komitmen dan kebersamaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka upaya peningkatan penerapan budaya kerja yang perlu dilakukan oleh BPSDM Provinsi Jawa Barat adalah mengembangkan budaya kerja baru yang diawali dengan perumusan nilai-nilai yang sejalan dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

Budaya Kerja BPSDM

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 menurut Permenpan RB. nomor 39 tahun 2012 merupakan sistem nilai dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi, yang biasanya dinyatakan sebagai visi, misi dan tujuan organisasi.

Budaya organisasi juga dapat menjadi identitas bagi anggota organisasi, dimana budaya yang kuat membuat anggota organisasi merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya yang dapat membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain. Terlebih organisasi seperti BPSDM sebagai lembaga pelatihan yang diberi tanggungjawab untuk membangun SDM Aparatur menuju Smart ASN.

Persoalannya adalah bahwa BPSDM Provinsi Jawa Barat yang mengemban visi, misi, tujuan dan sasaran yang menyangkut peningkatan profesionalisme aparatur serta terwujudnya tujuan dari RPJMD Provinsi Jawa Barat yang salah satunya adalah “**ASN Juara**”, ternyata belum memiliki budaya kerja yang khas. Begitu juga sebagai lembaga yang sangat strategis perannya dalam mendukung terwujudnya tiga puluh enam (36) program juara lainnya yang menjadi agenda Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk mewujudkan visinya yaitu, “**Jabar Juara Lahir Batin**”. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penerapan budaya kerjanya BPSDM Provinsi Jawa Barat perlu merumuskan nilai-nilai budaya organisasi guna memformulasikan budaya kerja yang selama ini berjalan.

Hal ini sejalan dengan arahan Kepala BPSDM Provinsi Jawa Barat pada Tgl. 14 Agustus 2020 pada acara diskusi dengan pejabat structural dan para widyaiswara secara virtual bahwa : “Mengingat pesan Gubernur tentang tugas BPSDM untuk mewujudkan ASN

Juara, serta hasil evaluasi KPM (Komite Penjamin Mutu) yang intinya BPSDM perlu perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya, maka perlu didiskusikan bagaimana memformulasikan budaya kerja kita (BPSDM) ke depan”. Dengan demikian sebagai bahan kajian perlu merumuskan budaya organisasi (BPSDM) dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. BPSDM Sebagai Satuan Pendidikan Dalam Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa: Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Selanjutnya disebutkan bahwa : Pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman.

Penyelenggaraan pendidikan nasional atau disebut dengan satuan pendidikan dilaksanakan melalui tiga (3) jalur pendidikan yaitu : jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan.

Lembaga pelatihan yang berfungsi meningkatkan kemampuan dan ketrampilan Aparatur Sipil Negara (ASN) termasuk BPSDM, adalah merupakan satuan pendidikan atau bagian dari sistem pendidikan nasional, yang disebut sebagai pendidikan kedinasan yang dilakukan melalui jalur pendidikan nonformal. Oleh karena itu lembaga pelatihan dalam hal ini adalah BPSDM Provinsi Jawa Barat, dalam mengelola sumber daya aparturnya guna mewujudkan kinerja tinggi, perlu mengembangkan nilai-nilai budaya kerja dengan mempertimbangkan *prinsip-prinsip* pendidikan seperti yang dirumuskan dalam undang-undang sisdiknas, antara lain sebagai berikut:

- a. Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa.
- b. Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna.
- c. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.
- d. Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran.
- e. Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

2. Anggapan Dasar Pencapaian Visi dan Misi

Schein,(1991) mengemukakan bahwa, makna budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok tertentu untuk mengatasi masalah dalam hal adaptasi faktor eksternal dan integrasi faktor internal, yang telah terbukti dengan cukup sah/baik, karena itu asumsi dasar tersebut dapat diwariskan kepada anggota-anggota organisasi yang baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memahami serta merasakan hal-hal yang berkaitan dengan masalah tersebut.

Oleh karena itu perumusan budaya kerja untuk mewujudkan pencapaian visi dan misi suatu organisasi perlu memiliki anggapan dasar sebagai berikut:

- a. Tujuan yang jelas dan strategi yang agresif adalah kunci success organisasi.
- b. Kepuasan *stakeholders* mencerminkan keberhasilan organisasi.
- c. Penciptaan keunggulan, reputasi dan kesuksesan merupakan hal yang harus dicapai.
- d. Kompetisi internal dan eksternal akan meningkatkan produktivitas.
- e. Organisasi akan berhasil jika pemimpin mempunyai jiwa yang unggul.
- f. Persaingan antar anggota organisasi akan memberikan dampak positif bagi penyelesaian pekerjaan.
- g. Penghargaan terhadap pencapaian target akan memberikan kepuasan kerja.

Budaya Kerja “JUARA” (Sebagai Kajian)

Berdasarkan uraian tentang area peningkatan dan upaya peningkatan penerapan budaya kerja di atas, maka perumusan budaya kerja baru sangat diperlukan. Hal ini dapat dijadikan sebagai upaya strategis dalam pembentukan sikap dan perilaku kerja yang handal bagi seluruh aparatur BPSDM Provinsi Jawa Barat yang didasarkan atas visi, misi, tujuan dan sasaran serta tata nilai yang sudah ada guna menghadapi tantangan di masa mendatang.

Hasil yang diharapkan dari perumusan budaya kerja ini adalah peningkatan kinerja dan mewujudkan tata kelola BPSDM yang efektif dan efisien melalui perubahan sikap dan perilaku aparatur sehingga dapat mewujudkan “**ASN Juara**”, dengan tiga nilai yang harus dimiliki yaitu: integritas, kemudian melayani sepenuh hati, dan profesional. Yang tujuan akhirnya adalah birokrasi yang bersih, kompeten dan melayani. Adapun sasaran yang ingin dicapai dalam perumusan budaya kerja ini adalah:

1. Menanamkan budaya kerja yang berlandaskan visi, misi, dan tata nilai BPSDM kepada setiap pegawai.
2. Memperbaiki perspektif nilai, anggapan dasar, norma, pola pikir, dan perilaku setiap pegawai BPSDM sehingga dapat menjaga amanah dalam melayani kebutuhan pengembangan sumber daya manusia aparatur di Jawa Barat.
3. Membina tingkat kepekaan sosial, kreatifitas, dan produktivitas setiap aparatur BPSDM dalam memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan mampu memberikan teladan bagi aparatur lainnya.
4. Membangun citra aparatur BPSDM yang lebih baik dan dipercaya oleh para pemangku kepentingan.

Adapun rumusan budaya kerja yang akan diuraikan berikut ini, sejalan dengan harapan dari salah satu Kepala Sub Bidang di BPSDM yang memiliki harapan terhadap organisasi, yaitu: “**BPSDM Juara**”. Hal ini disampaikan dengan alasan sejalan dengan *tagline* atau *slogan* yang sering diucapkan sesuai dengan visi Gubernur yaitu “**Jabar Juara**”, dengan harapan dapat memotivasi para pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, yang tentunya memerlukan kajian lebih lanjut.

Sebagai bahan kajian dengan mengacu pada uraian rujukan teori tentang pembentukan nilai-nilai budaya kerja, maka dalam penelitian ini rumusan budaya kerja “BPSDM Juara”, dapat dijadikan *tagline/slogan/jargon* yang akan dijabarkan menjadi budaya kerja “**JUARA**” yang mengandung lima (5) nilai utama (*core value*) yaitu sebagai berikut :

Budaya kerja “**JUARA**” (*Jitu, Unggul, Ahli, Ramah, Amanah*) :

J : Jitu (*Accurate*) – Setiap program pelatihan harus dikelola dengan tepat (*accurate*), yaitu: tepat tujuan, tepat sasaran, tepat kurikulum, tepat metode, tepat strategi dan tepat kualitas, melalui pendekatan model ADDIE (*Analyze, Design, Develop, Implement dan Evaluate*). Hal ini sangat terkait dengan 3 ranah yang ingin dicapai dalam penyelenggaraan pelatihan yaitu : aspek pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Sehingga dapat diartikan bahwa pembentukan BPSDM memiliki tugas yang sangat mulia karena bertujuan bukan hanya transfer ilmu pengetahuan tetapi juga transformasi nilai-nilai budaya kerja baru kepada peserta pelatihan. Nilai *accurate* ini dapat dikembangkan sebagai salah satu unsur yang merupakan ciri khas budaya kerja BPSDM Provinsi Jawa Barat yang senantiasa secara terus-menerus mengkaji tentang sikap, pengetahuan dan ketrampilan apa yang tepat sesuai dengan perubahan lingkungan strategis guna mewujudkan smart ASN di Jawa Barat sesuai dengan amanat reformasi birokrasi.

U: Unggul (*Excellent*) - Orientasi kerja dengan standar prestasi dan Inovasi serta terus menerus meraih keunggulan dan memposisikan BPSDM sebagai *centre of excellent*.

A : Ahli (*Expert*) - Selalu meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang profesional baik penyelenggara maupun widyaiswara. Terkait dengan jabatan fungsional widyaiswara haruslah merupakan “*Pilihan*”, hal ini sejalan dengan arahan Bapak Dr. Ir. H. Dicky Saromi, M.Sc selaku Kepala BPSDM pada tanggal 14 Agustus 2020 secara virtual mengatakan bahwa: menjadi pejabat fungsional haruslah sungguh-sungguh sebagai pilihan sehingga akan selalu meningkatkan profesionalitasnya. Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati (laman Instagram 2020) mengatakan bahwa: “Widyaiswara adalah sosok Guru di dunia birokrasi, seorang yang mengajarkan bagaimana mengolah informasi menjadi kebijakan. Saya harap peran widyaiswara bisa betul-betul mendorong peningkatan kualitas dari Aparatur Sipil Negara (ASN)”. Dalam suatu hadis juga dinyatakan bahwa: Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.” (HR Al-Bukhari).

R : Ramah (*Friendly*) - Melayani dengan penuh persahabatan serta tetap menjaga kehormatan profesi, menjaga kebersamaan dari berbagai keragaman. Dalam budaya local Sunda dan Jawa, perilaku pelayanan dengan ramah dikenal dengan terminologi: GUPUH, LUNGGUH dan SUGUH. Gupuh diartikan sebagai sikap hangat, Lungguh, artinya mempersilahkan duduk sebelum menyampaikan maksud dan tujuan (*familiar*), sedangkan Suguh tidak selalu diartikan menyediakan makanan atau minuman tetapi lebih dari itu suguhan percakapan/pembicaraan ramah jauh lebih penting.

A : Amanah (*Integrity*) - Bertindak dengan konsisten dan penuh tanggungjawab yang dilandasi oleh norma dan kode etik profesi serta komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai integritas. Yang mencerminkan profesionalisme dalam menjalankan tugas, memegang teguh komitmen dan bertanggungjawab, jujur, adil dan terpercaya, serta menjadi teladan yang baik bagi lingkungannya.

Unsur-unsur nilai yang terkandung dalam budaya kerja “JUARA” di atas, juga merujuk pada pendapat Ancok tentang pemikiran Robbins (2001) yang mengemukakan tujuh komponen yang dapat dijadikan acuan untuk mengukur budaya organisasi. Robbins mengemukakan tujuh karakteristik primer atau utama yang digunakan secara bersama untuk memahami hakikat dari suatu budaya organisasi. Ketujuh karakteristik primer tersebut meliputi:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*). Sejauhmana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko agar terwujud visi organisasi.

2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*). Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi pada hasil (*outcome orientation*). Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang (*people orientation*). Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi pada tim (*team orientation*). Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Agresivitas (*aggressiveness*). Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai santai.
7. Kemantapan (*stability*). Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Perumusan nilai budaya kerja BPSDM Provinsi Jawa Barat, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial pada prinsipnya sangat mendukung bahkan sejalan dengan arahan Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat yang pernah mewacanakan tentang perlunya *tagline* BPSDM. Sebagai bahan kajian mengusulkan alternative budaya kerja BPSDM yaitu : “TERPERCAYA” (Terampil, Perform, Cakap dan Yakin) yang masih perlu dibahas lebih lanjut.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis kebijakan dan penerapan budaya kerja, dikaitkan dengan teori tentang budaya kerja serta penajaman dari hasil wawancara beberapa narasumber, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang berdasar pada nilai dan melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah lembaga atau organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik yang berwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”. Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi tersebut diajarkan, ditanamkan dan dinyatakan dengan menggunakan sarana (*vehicle*) tertentu secara *continue*.
2. Penerapan budaya kerja di BPSDM Provinsi Jawa Barat dari aspek: (1) Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen, (2) Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja, serta (3) Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam perilaku kerja termasuk dalam kategori “BAIK” namun masih perlu peningkatan atau optimalisasi. Belum optimalnya penerapan budaya kerja bersumber dari beberapa kondisi, antara lain kurang adanya pemahaman secara utuh di antara jajaran Aparatur Sipil Negara (ASN) tentang esensi dan manfaat budaya kerja.
3. Kebijakan dalam upaya sosialisasi dan deseminasi dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat kepada Perangkat Daerah terkait dengan pengembangan budaya kerja termasuk mengenai tahapan dan cara penerapan budaya kerja belum terprogram secara sistematis. Sesuai dengan Permenpan RB Nomor: 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.
4. Dalam rangka memberikan penguatan terhadap nilai-nilai budaya kerja beberapa Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah mengawali pelaksanaan budayanya dengan Pencanangan Nilai-Nilai Budaya Kerjanya, dengan menggunakan Slogan-

Slogan yang dilakukan oleh pimpinan organisasinya. Hal ini dilakukan guna membangun komitmen dengan seluruh jajaran pegawainya, dengan harapan dapat membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap budaya organisasi.

Rekomendasi

Dalam penelitian ini dapat direkomendasikan beberapa hal yang dianggap perlu antara lain:

1. Dalam rangka optimalisasi pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi, komitmen para pegawai sangat dibutuhkan. Oleh karena itu perlu kiranya dibuat nilai-nilai budaya kerja organisasi (BPSDM) yang diformalkan dalam bentuk “*Tagline*” atau slogan “Budaya Kerja JUARA” seperti dalam bab pembahasan sebelumnya, atau dengan tagline yang lain yang dapat dijadikan ciri khas lembaga pelatihan seperti BPSDM Provinsi Jawa Barat. Eric Swartzm menyebutkan bahwa, tagline bukan hanya sebatas slogan, tetapi juga menggambarkan identitas produk yang menjadi ciri khas pembeda sehingga dapat menjadi *Top of Mind* yang didasarkan atas keunggulan yang dimiliki oleh suatu produk, dalam hal ini adalah BPSDM Provinsi Jawa Barat.
2. Budaya kerja merupakan aspek yang tidak bisa dipisahkan dengan keberhasilan/kualitas kinerja organisasi, oleh karena itu BPSDM yang mempunyai tugas membangun ASN yang profesional perlu mempertimbangkan untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan Budaya Kerja dengan kurikulum yang disesuaikan dengan tuntutan organisasi khususnya bagi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.
3. Dalam upaya meningkatkan kreatifitas dan kepekaan terhadap lingkungan tugas serta membangun pola pikir dan cara kerja dari yang hanya menjalankan wewenang menjadi menjalankan peran begitu juga penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi kepelatihan, maka perlu disusun action plan pengembangan kompetensi yang lebih terprogram baik bagi penyelenggara maupun widyaiswara BPSDM Provinsi Jawa Barat.
4. Jika sudah ada slogan, tagline, kebijakan mutu serta nilai-nilai budaya organisasi maka perlu diintensifkan pencantuman atau penyebarluasannya bukan hanya pada naskah dinas, akan tetapi pada tempat-tempat yang strategis seperti spanduk, bill board, banner, running teks, stiker atau pada setiap bahan tayang pada kegiatan pelatihan, lokakarya dan lain-lain.
5. Berdasarkan pendapat Ahli menyebutkan bahwa, arti slogan adalah suatu rangkaian kata atau kalimat yang relatif pendek, dibuat menarik, mencolok, dan mudah untuk diingat oleh orang yang membaca atau mendengarnya, dimana tujuannya untuk menyampaikan suatu informasi kepada publik. Slogan “Jabar Juara” khususnya dilingkungan pegawai BPSDM Provinsi Jawa Barat, jangan hanya dijadikan slogan semata. Namun harus benar-benar dipahami oleh para pegawai dan dijadikan landasan untuk membangun komitmen yang kuat guna mewujudkan dan memberikan pelayanan terbaik kepada stakeholders.
6. Unsur utama penyelenggaraan pelatihan adalah “*keteladanan*” oleh karena itu seyogyanya setiap pegawai BPSDM harus berperan sebagai “*Role Model*” bagi para peserta, karena bagaimana mungkin BPSDM yang memiliki tugas membangun sikap, pengetahuan dan ketrampilan peserta pelatihan, kalau aparatur penyelenggaranya sendiri tidak menjadi contoh bagi peserta pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Farhani. 2017. *Bagaimana Cara Melatih Sense Of Belonging?* <https://www.dictio.id/t/bagaimana-cara-melatih-sense-of-belonging/672>. (5 Maret 2020).

- Arachim, Dennys, 2018. *Hubungan Antara Budaya Kerja Dengan Komitmen Organisasi Karyawan MNC Play Media Samarinda*. [http://ejournal.psikologi.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/upload/2018/08/jurnal%20denny\(08-27-18-01-49-37\).pdf](http://ejournal.psikologi.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/upload/2018/08/jurnal%20denny(08-27-18-01-49-37).pdf). (5 Maret 2020).
- Aziza, Tri Noor, 2015. *Transformasi Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara Melalui Pendekatan Six Thinking Hats*. Diambil 20 Januari 2020, dari: <http://www.samarinda.lan.go.id/jba/index.php/jba/article/view/188>
- De Bono, Edward. 2000. *Six Thinking Hats*. Penguin Books. Great Britain
- Frinaldi, Aldri. 2014. *Pengaruh Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pelayanan Publik Di Dinas Catatan Sipil dan Kependudukan Kota Payakumbuh*. <https://103.216.87/index.php/humanus/article/view/4727/3696>. (diunduh 23 Pebruari 2020).
- Handoko, Agustinus. 2012. *PERC: Indonesia Terkorup di Asia Pasifik*. <http://nasional.kompas.com/read/2012/02/22/15413395/Survei.PERC.Indonesia.Terkorup.di.Asia.Pasifik> (25 Pebruari 2020).
- Hermawan Hendy. 2010 *Teori Belajar dan Motivasi*, CV. Citra Pratama
- Hofstede et.al. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990): 286-316
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2015. *Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019* (Jakarta: Kemen PAN & RB).
- Kementrian Pendidikan Nasional. 2010. *Buku Saku Budaya Kerja* (Jakarta: Kemdiknas)
- Koentjaraningrat. 2004. *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan* (Jakarta: Gramedia)
- Luthans, Fred (2006) *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press)
- Nuryadi, 2009. *Teori Belajar Prilaku Kondisioning Operan B.F Skinner*, <https://made82math.wordpress.com/2009/06/05/teori-belajar-b-f-skinner-dan-aplikasinya/> (14 Maret 2020).
- Osborn & Plastrik. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE).
- Priatna, Tedy. 2012. *Etika Pendidikan*, Bandung: CV. Pustaka Setia
- Puspita, Rina. 2008. *Menjaga Dan Melindungi Budaya Kerja*. Jakarta: Yudis Tira
- Rahmah, Aisyatur, dkk. 2013. *Peran Budaya Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan*. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jpap/article/view/4026> (22 Pebruari 2020)
- Rewansyah, Asmawi. 2010. *Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Good Governance* (Jakarta: Yusaintanas Prima).
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). *Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825> (11 Pebruari 2020)
- Rizqina, Zakiul Amri, dkk. 2017. *Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS) Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS)*. <http://garuda.ristekbrin.go.id/author/view/1333>.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada
- Robbin, Stephen. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia)

- Santrock, John W. 2007. *Psikologi Pendidikan*. edisi kedua. PT Kencana Media Group: Jakarta.
- Srisinto. 2015. *Tinjauan Kasus Budaya Kerja Organisasi Pemerintah Menilik Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)*. <http://pusdiklat.bps.go.id/index.php?artikel/cetak@id-329>. (4 Maret 20120).
- Triguno, Prasetya. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara).
- Wahyuni, Endang Sri, dkk. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening*. <http://www.neliti.com/id/publications/113442/pengaruh-budaya-organisasi-ocus-of-control.stres-kerja-terhadap-kinerja-aparat>.
- Winarto, Joko, 2011. *Teori B.F Skinner* <https://www.kompasiana.com/jokowinarto/550080c7a33311e73511121b/teori-b-f-skinner?page=all> (15 Maret 2020)