

PENERAPAN BUDAYA KERJA YANG BAIK
DALAM PEMERINTAHAN DESA
STUDI DI DESA NGRUPIT KECAMATAN JENANGAN
KABUPATEN PONOROGO

Oleh :

Sunarso¹ ; Abdul Halim²

¹Universitas Merdeka Ponorogo. Email: 65sunarso@gmail.com

²Universitas Merdeka Ponorogo. Email: abdulnanik7@gmail.com

Abstrak:

Pada umumnya perangkat desa kurang menyadari bahwa aktivitas mereka dalam organisasi pemerintahan desa menganut pada suatu pola yang mereka ciptakan dan mereka sepakati yang disebut dengan budaya kerja atau budaya organisasi. Karena mereka tidak menyadari keberadaan budaya kerja maka mereka tidak melakukan evaluasi guna melakukan pembaharuan-pembaharuan ke arah yang lebih baik. Selain dari itu adanya kecenderungan mempertahankan status quo juga menghambat berkembangnya budaya kerja. Oleh karena itu pemerintah desa perlu menyadari bahwa mereka mempunyai budaya kerja yang merupakan refleksi dari kearifan lokal yang bisa dijadikan landasan dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan desa.

Penerapan penerapan budaya kerja yang relevan dengan pemerintahan desa adalah gaya kepemimpinan partisipatif, pola komunikasi persuasif, keteladanan yang baik, pemberian motivasi, pemberian kepercayaan, dan pengambilan keputusan secara musyawarah.

Kata kunci : Budaya kerja, perangkat desa, pemerintahan desa.

Pendahuluan

Dalam tatanan sistem pemerintahan modern tugas dan fungsi Negara atau pemerintah adalah sebagai penyelenggara kepentingan publik bukan sebagai penguasa semata. Hal ini membawa implikasi bahwa dalam menjalankan tugas dan fungsinya pemerintah tidak boleh mengandalkan pendekatan otoritatif yang berorientasi pada kekuasaan belaka, melainkan harus menggunakan pendekatan empowerment atau pemberdayaan masyarakat. Dengan kata lain telah terjadi pergeseran budaya organisasi pemerintahan yang harus dipahami

dan dipraktekkan oleh segenap aparatur pemerintah.

Budaya kerja pada konsep yang paling mendasar adalah pola-pola asumsi yang dimiliki bersama tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi profesionalisme kerja seorang pegawai. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian pimpinan salah satunya menyangkut pemberdayaan sumberdaya manusia. Perubahan

tersebut membawa dampak pada perubahan budaya organisasi yang mau tidak mau harus menghadapi serangkaian adaptasi atribut seperti ras, kesukuan, gender, agama, usia, status fisik, pendidikan dan sebagainya. Budaya organisasi akan melekat pada setiap individu aparatur pemerintah dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan.

Menurut Nurul Aini sebagaimana dikutip oleh Mashuri Maschab menyatakan bahwa fungsi pemerintahan dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Fungsi Pengaturan
- b. Fungsi Pemberdayaan
- c. Fungsi Pelayanan, yang terdiri dari :
 - Menjamin keamanan Negara
 - Memelihara ketertiban
 - Menjamin penerapan keadilan
 - Menyelenggarakan pekerjaan umum (jalan, jembatan, dermaga dll)
 - Meningkatkan kesejahteraan sosial
 - Menerapkan kebijakan ekonomi demi kepentingan orang banyak
 - Memelihara sumber daya alam dan lingkungan (dalam Abdul Gaffar Karim, 2003 : 179).

Yang dimaksud fungsi atau tugas pengaturan adalah tugas untuk membuat berbagai kebijakan dan peraturan perundangan-undangan yang akan mengikat seluruh warga Negara. Selain membuat pemerintah juga mensosialisasikan, menegakkan dan mengawasi pelaksanaan peraturan tersebut. Maksud dari fungsi ini adalah menjaga stabilitas dan pertumbuhan Negara. Dengan fungsi

pengaturan ini maka tercipta kehidupan masyarakat yang tertib, aman, tenteram dan sejahtera, dimana terjalin hubungan yang harmonis antara warga negara dengan negara (pemerintah) serta antara warga negara dengan warga negara lainnya. Fungsi ini biasa disebut juga fungsi regulasi.

Sedangkan dalam fungsi pemberdayaan pemerintah harus mampu memberdayakan warganya sehingga dapat menjadi sumberdaya manusia yang tangguh dan berkompeten demi meningkatkan ketahanan bangsa. Dengan terwujudnya masyarakat yang berdaya dan berkualitas maka ketergantungan mereka kepada negara akan berkurang sehingga dapat mempermudah mencapai cita-cita dan tujuan negara.

Dalam fungsi pelayanan pemerintah harus berfungsi sebagai pelayan masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya. Hal ini mungkin bisa diwujudkan dengan menyediakan barang dan jasa yang berkualitas tinggi bagi masyarakat tersebut. Adapun macam tugas pelayanan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah antara lain adalah pelayanan pertanahan, pelayanan kependudukan, pelayanan bidang ketenagakerjaan, pelayanan administrasi umum, pelayanan penanaman modal dan sebagainya.

Selain ketiga fungsi pemerintah tersebut, suatu Negara juga menjalankan fungsi pembangunan. Dalam fungsi pembangunan, pemerintah harus berfungsi sebagai pemacu pembangunan di wilayahnya, dimana pembangunan ini mencakup segala aspek kehidupan tidak hanya fisik tapi juga mental spiritual.

Pembangunan itu sendiri mempunyai makna sebagai proses merubah keadaan yang lebih baik dari kondisi sebelumnya, baik fisik maupun non fisik.

Dewasa ini perkembangan penyelenggaraan tugas atau fungsi pemerintah tersebut berkembang dinamis, dan pada akhirnya menuju ke arah tata cara yang semakin demokratis. Birokrasi pemerintah bukan lagi sebagai aktor tunggal dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, melainkan harus bersinergi dengan sektor swasta dan masyarakat semakin ditingkatkan. Semua itu bukanlah suatu yang kebetulan melainkan merupakan sebuah proses dari perkembangan jaman yang disebut dengan reformasi birokrasi pemerintah. Reformasi ini mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja birokrasi pemerintahan. Hal ini sejalan perkembangan tuntutan kebutuhan masyarakat yang harus dilayani secara cepat, tepat, adil dan transparan. Sehingga kehendak untuk memperbaiki dan menyempurnakan kinerja birokrasi tidak bisa dibendung. Dan dalam upaya itu sampai sekarangpun terus berlangsung perkembangan perubahan paradigma dalam administrasi publik, yaitu lahirnya konsep-konsep good governance (tata pemerintahan yang baik) serta *reinventing government* (mewirausahakan pemerintah).

Konsep good governance akhir-akhir ini semakin populer dipergunakan secara meluas dalam segala bidang, termasuk bidang pelayanan masyarakat. Konsep ini lahir sejalan dengan semakin populernya terminologi demokrasi,

masyarakat sipil, partisipasi masyarakat, hak azasi manusia, dan pembangunan masyarakat secara berkelanjutan. Tidak dapat dipungkiri konsep-konsep tersebut berkembang menjadi isu yang menarik perhatian para pakar dan praktisi Administrasi Negara. Dalam berbagai pernyataannya, para pejabat negara juga semakin menyadari bahwa kehadiran good governance tidak mungkin dihindari, dalam keadaan bagaimanapun prinsip-prinsip good governance harus menjadi landasan dalam penyelenggaraan kepentingan publik.

Miftah Thoha (2003:61) sebagai salah seorang pakar yang sangat memperhatikan perkembangan praktika penyelenggaraan pemerintahan menegaskan bahwa :
“Paradigma baru ini menekankan pada peranan manajer publik agar memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat, mendorong meningkatkan otonomi manajerial terutama sekali mengurangi campur tangan kontrol yang dilakukan oleh pemerintah pusat, transparansi, akuntabilitas publik, dan diciptakan pengelolaan manajerial yang bersih bebas dari korupsi.”

Sejumlah pemikiran muncul dari paradigma baru ini, dan hal ini mendorong semakin berkembangnya pemerintahan yang semakin dekat dengan rakyatnya, bebas dari penyakit korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dalam pemerintahan yang demokratis, tata pemerintahan dijalankan secara terbuka terhadap kritik dan kontrol dari rakyatnya. Semua proses demokrasi

dilaksanakan secara bertanggungjawab demi kepentingan publik, sehingga akan terwujud suatu tata kelola yang mengedepankan azas transparansi dan akuntabilitas.

Taschereau dan Campos sebagaimana dikutip Miftah Thoha (Ibid:63) merumuskan bahwa: "Tata pemerintahan yang baik itu merupakan suatu kondisi yang menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi dan keseimbangan peran serta adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh tiga komponen yakni pemerintah (government), rakyat (citizen) atau civil society, dan usahawan (business) yang berada di sektor swasta."

Jadi ketiga komponen, pemerintah, rakyat dan pengusaha ini mempunyai tata hubungan yang sama dan sederajat. Kesamaan derajat akan berpengaruh terhadap terwujudnya good governance. Dengan konsep tata hubungan yang demikian maka tata kelola pemerintahan akan berjalan bersih dan transparan serta berdaya guna.

Selain dari beberapa persyaratan kelembagaan sebagaimana tersebut di atas, good governance juga memerlukan dukungan dari pejabat atau penyelenggara birokrasi yang profesional. Profesionalitas akan menjamin efektivitas birokrasi publik dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, terutama dapat meningkatkan kualitas pelayanannya kepada masyarakat.

Dalam Pidato Pengukuhan Prof. Dr. Sofian Effendi, MPAI sebagaimana dikutip oleh Miftah Thoha (2008:48) memberikan agenda yang perlu diperhatikan dalam

melakukan reformasi sektor publik, salah satunya adalah masalah profesionalisme. Yaitu bahwa "reformasi sektor publik harus lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan, profesionalisme, dan netralitas birokrasi publik guna mengurangi kekaburan peranan politik antara birokrasi dan politik."

Konsep perkembangan reformasi penyelenggaraan pemerintahan selain good governance yang juga sangat penting adalah Reinventing Government atau mewirausahakan birokrasi, dalam mentransformasikan semangat wirausaha ke dalam birokrasi publik sehingga terjadi peningkatan kualitas pelayanan publik.

Pemahaman mengenai konsep mewirausahakan birokrasi perlu dilakukan secara utuh, agar tidak menimbulkan salah tafsir. Miftah Thoha (ibid:77) memberikan pemahaman sebagai berikut:

"Mewirausahakan birokrasi pemerintah bukan berarti setiap pejabat atau petugas diharuskan berdagang atau berusaha seperti pengusaha. Atau pengajari para pejabat pemerintah untuk berusaha seperti pengusaha. Melainkan adanya upaya para pejabat disertai semua komponen instansi publik itu senantiasa bekerja keras untuk meningkatkan sumber-sumber yang berpotensi yang dimiliki oleh instansi pemerintah dari yang tidak produktif bisa produktif, dari yang produksinya rendah ditingkatkan ke produksi yang lebih tinggi. Upaya semacam ini sangat populer dalam kinerja dunia usaha. Oleh karena prinsip reinventing government itu adalah mentransformasikan kinerja

dalam dunia usaha ke kinerja organisasi pemerintah”

Jadi arti mewirausahakan birokrasi jangan sampai disalahpahami bahwa para aparat negara bekerja sambil sebagai pengusaha, tetapi justru sungguh-sungguh berkonsentrasi sebagai korps aparatur negara yang bertugas melayani masyarakat dengan sepenuh hati. Mereka melaksanakan tugas pelayanan publik dengan sepenuh hati dan senantiasa berinovasi guna kepentingan publik.

Hal ini sejalan perkembangan tuntutan kebutuhan masyarakat yang harus dilayani secara cepat, tepat, adil dan transparan. Begitu pula satuan-satuan kerja pemerintah daerah juga berlomba-lomba memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, termasuk pula pelayanan yang diselenggarakan mulai dari tingkat desa, kecamatan dan jenjang pemerintahan yang lebih tinggi. Dengan kata lain setiap organisasi publik harus secara konsisten menerapkan fungsi-fungsi pelayanan publik dengan baik dan inovatif.

Dalam konteks reformasi pemerintahan daerah, tujuan pemberian otonomi daerah adalah sebagai upaya memberikan peningkatan pelayanan dan kesejahteraan yang semakin baik kepada masyarakat, pengembangan kehidupan berdasarkan demokrasi, keadilan dan pemerataan. Dengan kata lain pemberian otonomi daerah adalah sebagai upaya mendekatkan pemerintah dengan rakyatnya. Hal ini berarti kualitas pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat merupakan indikator keberhasilan otonomi daerah.

Secara filosofis, terdapat dua tujuan utama yang ingin dicapai dari penerapan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah, yakni demokrasi dan kesejahteraan. Tujuan demokrasi memposisikan pemerintah daerah sebagai instrumen pendidikan politik ditingkat lokal yang secara agregat akan menyumbang terhadap pendidikan politik secara nasional sebagai elemen dasar menciptakan kesatuan dan persatuan bangsa dan negara, serta mempercepat terwujudnya masyarakat madani. Sedangkan tujuan kesejahteraan mengisyaratkan pemerintah daerah meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal melalui penyediaan pelayanan publik secara efektif, efisien dan ekonomis serta akuntabel.

Beberapa pakar dan teoritis Administrasi Negara berpendapat bahwa peranan pemerintah harus terfokuskan pada upaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat selain juga pemberdayaan dan pembangunan. Tugas pokok pemerintahan modern menurut Ryass Rasyid (1997:11) pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Dengan kata lain, ia (pemerintah) tidak diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi tercapainya tujuan bersama. Seiring dengan dinamika dan kompleksnya tuntutan pelayanan kepada masyarakat, pemerintah tidak lagi dapat mengklaim dirinya sebagai satu-satunya sumber kekuasaan yang absah.

Jadi kedaulatan rakyat sebagai sebuah konsep dasar tentang

kekuasaan telah menemukan bentuknya disini Dalam konteks ini, penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik tidak semata-mata didasarkan pada pemerintah, tetapi dituntut adanya keterlibatan seluruh elemen, baik intern birokrasi, maupun masyarakat dan pihak swasta. Pemikiran tersebut hanya akan terwujud manakala pemerintah didekatkan dengan yang diperintah, atau dengan kata lain terjadi desentralisasi dan otonomi daerah.

Dampak reformasi yang terjadi di Indonesia, ditinjau dari segi politik dan ketatanegaraan, adalah terjadinya pergeseran paradigma dan sistem pemerintahan yang bercorak monolitik sentralistik di pemerintah pusat ke arah sistem pemerintahan yang desentralistik di pemerintah daerah. Pemerintahan semacam ini memberikan keleluasaan kepada Daerah dalam wujud dari Otonomi Daerah yang luas dan bertanggung jawab, untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta, prakarsa dan aspirasi masyarakat sendiri atas dasar pemerataan dan keadilan, serta sesuai dengan kondisi, potensi dan keragaman daerah.

Otonomi Daerah sebagai wujud pelaksanaan asas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang digulirkan oleh Pemerintah sebagai jawaban atas tuntutan masyarakat, pada hakekatnya merupakan penerapan konsep teori areal division of power yang membagi kekuasaan negara secara vertikal. Dalam konteks ini, kekuasaan akan terbagi antara pemerintah pusat di satu pihak dan pemerintah daerah di lain pihak, yang

secara legal konstitusional tetap dalam kerangka negara kesatuan republik Indonesia. Kondisi ini membawa implikasi terhadap perubahan paradigma pembangunan yang dewasa ini diwarnai dengan isyarat globalisasi. Konsekuensinya, berbagai kebijakan publik dalam kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik menjadi bagian dari dinamika yang harus direspons dalam kerangka proses demokratisasi, pemberdayaan masyarakat dan kemandirian lokal.

Untuk mendukung reformasi dalam penyelenggaraan pemerintahan maka sangat diperlukan profesionalisme para penyelenggara negara. Dengan profesionalisme maka pelayanan masyarakat akan juga berjalan lebih baik. Pelayanan menjadi kewajiban dan tanggungjawab birokrasi dalam mengadopsi perubahan dan kebutuhan sosial yang berdasarkan profesionalisme dan nilai-nilai kemanusiaan. Oleh karena itu setiap aparatur dituntut untuk melakukan tugas dan fungsinya secara profesional. Namun dalam kenyataannya hal tersebut tidak mudah. Sampai saat ini secara umum kualitas pelayanan yang diberikan aparatur kepada masyarakat belum sepenuhnya memuaskan.

Jadi apabila kita bawa dalam konteks yang lebih spesifik yaitu pemerintahan desa, maka fungsi pengaturan, pemberdayaan dan pelayanan kepada masyarakat desa merupakan tanggungjawab perangkat desa. Dengan demikian kegiatan tersebut mengandung adanya unsur-unsur perhatian dan kesediaan serta kesiapan dari perangkat desa. Rasa puas masyarakat akan terpenuhi

ketika apa yang diberikan oleh perangkat desa sesuai dengan apa yang mereka harapkan selama ini, dimana dalam pelayanan tersebut terdapat tiga unsur pokok yaitu biaya yang relatif lebih murah, waktu mengerjakan yang relatif lebih cepat dan mutu yang diberikan lebih bagus.

Banyak keluhan dari masyarakat bahwa profesionalitas pelayanan desa sedang mengalami kemunduran. Perangkat desa sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat diperlukan untuk melaksanakan kegiatan dan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dalam rangka menyelenggarakan pembangunan nasional. Perangkat desa yang professional sangat berpengaruh secara positif terhadap kemajuan dan peningkatan kualitas pelayanan organisasi pemerintahan desa. Hal ini disebabkan bahwa perangkat desa sebagai penentu, perencana, pelaksana, dan pengawas administrasi pemerintahan desa.

Tinjauan Teori

Dalam buku *Handbook of Human Resource Management Practice* oleh Michael Armstrong pada tahun 2009, budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang. Menurut Tosi, Rizzo, dan Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir,

berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Gibson (1997:372) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut.

Menurut Robbins (1999:282) semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawan. Dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka seperti, bagaimana berpakaian untuk kerja dan lain sebagainya.

Beberapa pengertian di atas menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dapat memberikan pengaruh dalam nilai-nilai dan norma-norma yang meliputi semua kegiatan organisasi, yang mungkin terjadi tanpa disadari. Namun, kebudayaan dapat menjadi pengaruh yang signifikan pada perilaku seseorang.

Berikut adalah beberapa pengertian dari budaya organisasi:

- a. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu.

- b. Budaya organisasi merupakan sistem aturan informal yang menjelaskan bagaimana seseorang berperilaku dalam sebagian besar waktunya.
- c. Budaya Organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai landasan dalam berperilaku dalam organisasi, dimana akan diturunkan kepada anggota baru sebagai cara bagaimana melihat, berpikir, dan merasa dalam organisasi.
- d. Budaya organisasi adalah keyakinan, sikap dan nilai-nilai yang dipegang dan ada dalam sebuah organisasi.

Jadi aspek-aspek yang berkaitan dengan budaya itu sulit untuk didefinisikan karena memiliki struktur yang multidimensi dengan komponen yang berbeda pada setiap tingkat. Budaya juga bersifat dinamis dan selalu berubah dan menjadi relatif stabil pada jangka waktu yang singkat. Perlu waktu dalam merubah suatu budaya terutama dalam budaya organisasi.

Budaya merupakan alat perekat sosial dan menghasilkan kedekatan, sehingga dapat memperkecil diferensiasi dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi juga memberikan makna bersama sebagai dasar dalam berkomunikasi dan memberikan rasa saling pengertian. Jika fungsi budaya ini tidak dilakukan dengan baik, maka budaya secara signifikan dapat mengurangi efisiensi organisasi.

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi,, dari

yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein (dalam Mohyi 1996:85) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, yaitu:

- a. Artefak : yang merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi;
- b. Nilai-nilai yang mendukung: yaitu nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi;
- c. Asumsi dasar : adalah keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakekat organisasi mereka

Sementara Lundberg (Ibid:196) dalam studinya yang melanjutkan penelitian Schein dan menjadikan tingkatan budaya organisasi sebagai topik utama mengklasifikasikan budaya organisasi dalam empat kelas, yaitu :

- a. Artefak : artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi;
- b. Perspektif : adalah aturan-aturan dan norma yang dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu, misalnya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi, cara anggota organisasi mendefinisikan situasi-situasi yang muncul. Biasanya anggota menyadari perspektif ini;

- c. Nilai : nilai ini lebih abstrak dibanding perspektif, walaupun sering diungkap dalam filsafat organisasi dalam menjalankan misinya;
- d. Asumsi : asumsi ini seringkali tidak disadari lebih dalam dari artefak, perspektif dan nilai

Berdasarkan dua pendapat tersebut dapat diketahui bahwa tingkatan budaya organisasi dapat berwujud aspek-aspek yang terlihat dalam organisasi yang berupa artefak, maupun aspek-aspek yang tidak terlihat tetapi dapat dirasakan keberadaannya, seperti nilai-nilai, perspektif, maupun asumsi-asumsi.

Adapun pentingnya budaya organisasi Robbins (op.cit:294) menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Kebiasaan pada saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan kebanyakan

berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Ini membawa kita kepada sumber utama dari budaya sebuah organisasi yaitu para pendirinya. Proses ini sangatlah bersifat alami sesuai dengan kodrat manusia yang mempunyai daya ingat dan daya nalar serta motivasi untuk mencapai suatu hasil yang lebih baik pada masa mendatang.

Para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi, karena para pendiri tersebut adalah orang-orang yang mempunyai ide awal, mereka juga biasanya mempunyai bias tentang bagaimana ide-ide tersebut harus dipenuhi. Menurut Robbins (ibid: 296) Budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara : 1) Bias dan asumsi pendirinya; 2) Apa yang telah dipelajari oleh para anggota pertama organisasi yang dikerjakan oleh pendiri.

Tahapan-tahapan pembangunan budaya organisasi dapat diidentifikasi sebagai berikut : (Umar Nimran , 2004: 137)

1. Seseorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru
2. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri
3. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain sebagainya

4. Orang-orang lain dibawa kedalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama

Dalam perkembangan selanjutnya budaya organisasi itu tidak bersifat statis, melainkan berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi yang melingkupinya. Perkembangan itu menunjukkan adanya sifat adaptif budaya organisasi terhadap tuntutan organisasi. Dalam hal inilah maka perlu dilakukan pembinaan budaya organisasi.

Umar Nimran (ibid:138) menulis bahwa pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi berikut :

1. Seleksi pegawai yang obyektif
2. Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya (the right man on the place)
3. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman
4. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai
5. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting
6. Cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan
7. Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi

Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa budaya organisasi dapat ditanamkan kepada para pegawai melalui proses pengembangan pegawai, agar mereka senantiasa berpedoman pada standar kerja yang ditentukan oleh organisasi.

Selanjutnya suatu budaya organisasi tidak berada dalam situasi yang bebas nilai, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (op.cit.:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas, yaitu mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, yaitu mencakup keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopan-santunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi,

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

Adapun ciri-ciri budaya organisasi menurut Robbins (op.cit:289) adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses

- yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
 5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
 6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
 7. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku (Robbins, *ibid* : 289).

Indikator budaya organisasi bisa berbeda satu dengan yang lainnya, apalagi antara organisasi perusahaan swasta dengan instansi pemerintah juga berbeda. Beberapa BUMN dan BUMD, suku dinas dalam Pemerintah Pusat dan Daerah juga mempunyai budaya kerja masing-masing seperti yang mereka sepakati bersama. Budaya organisasi merupakan hasil kristalisasi nilai-nilai yang dianggap unggul yang telah disepakati bersama.

Adapun contoh budaya organisasi pada organisasi pemerintah sebagaimana disampaikan oleh Surjadi (2010:34) adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan partisipatif
2. Pola komunikasi persuasif
3. Keteladanan yang baik
4. Memberikan motivasi
5. Memberikan kepercayaan
6. Pengambilan keputusan secara musyawarah

Pemahaman dan penerapan budaya organisasi secara konsekwen akan membawa perubahan ke arah yang lebih baik, yaitu mendorong para pegawai bekerja secara professional. Sebaliknya apabila suatu organisasi gagal menerapkan budaya organisasi yang baik maka bisa menghambat perkembangan organisasi.

Ginanjar Kartasasmita (1995:5) berpendapat bahwa profesionalisme mencerminkan sikap seseorang terhadap profesinya, kesungguhan hati untuk menjalani, menerapkan, dan bertanggungjawab atas profesinya. Jadi professional tidak hanya menyangkut keahlian atau kemampuan tetapi juga menyangkut aspek rokhani dan perilaku. Sehingga seorang yang professional mampu memikul dan melaksanakan tanggungjawab yang dipercayakan kepadanya, baik yang berupa tanggungjawab pribadi, sosial, intelektual, maupun tanggungjawab moral dan spiritual.

Dalam profesionalisme, tanggungjawab pribadi tercermin dalam kemampuan mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri, mampu memahami diri, mengelola diri, mengendalikan diri, dan menghargai serta mengembangkan dirinya. Tanggungjawab sosial diwujudkan melalui kemampuan dalam memahami diri sebagai bagian tak terpisahkan dari lingkungan sosial, serta memiliki kemampuan

interaktif yang efektif. Tanggungjawab intelektual diwujudkan melalui penguasaan berbagai pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk menunjang tugas-tugasnya. Sedangkan tanggungjawab spiritual dan moral diwujudkan melalui penampilan sebagai makhluk yang beragama dimana perilakunya senantiasa tidak menyimpang dari norma agama dan moral.

Dengan demikian profesionalisme merupakan komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuannya secara terus menerus. Profesionalisme dapat dipandang sebagai sebutan yang mengacu kepada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Dalam bekerja, setiap manusia dituntut untuk bisa memiliki profesionalisme karena di dalam profesionalisme tersebut terkandung kepiawaian atau keahlian dalam mengoptimalkan ilmu pengetahuan, skill, waktu, tenaga, sumber daya, serta sebuah strategi pencapaian yang bisa memuaskan semua bagian atau elemen. Profesionalisme juga bisa merupakan perpaduan antara kompetensi dan karakter yang menunjukkan adanya tanggung jawab moral.

Berkaitan dengan kedua istilah sikap dan profesionalisme tersebut di atas maka apabila kedua istilah itu digabungkan, sikap berarti cara/tingkah kita untuk menghadapi sesuatu. Sedangkan profesional merupakan tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan yang kita tekuni, komitmen kita terhadap pekerjaan.

Jika menggabungkan kedua istilah tersebut menjadi sikap profesionalisme, akan menghasilkan pengertian suatu sikap komitmen kita terhadap suatu profesi yang kita jalani atau tekuni. Apabila kita telah menunjukkan sikap tersebut, akan mendapat hasil yang maksimal sesuai dengan harapan kita.

Sedarmayanti (2004:158) mengemukakan profesionalitas seseorang itu didukung oleh lima kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1. Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal
2. Meningkatkan dan memelihara citra pegawai yang professional
3. Keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan professional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilannya.
4. Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi sebagai pegawai
5. Memiliki kebanggaan terhadap profesinya sebagai pegawai, yang ditunjukkan dengan penghargaan akan pengalaman masa lalu, berdedikasi, tinggi terhadap tugasnya sekarang, dan meyakini potensi diri bagi perkembangan masa yang akan datang.”

Berdasarkan pendapat tersebut maka seseorang yang memiliki kompetensi sebagai seorang yang professional akan lebih baik jika mampu merefleksikannya kedalam kehidupan sehari-hari, antara lain memberikan pengaruh positif sebagai berikut:

1. Seorang professional akan beritikad atau bertekad untuk merealisasikan profesi yang

sedang di gelutinya dan alangkah lebih baik seorang profesional tidak selalu mementingkan atau mengharapakan imbalan, uang atau materi.

2. Kerja seorang profesional itu harus dilandasi oleh kemahiran teknis yang berkualitas dan terpercaya agar klien tidak kecewa dengan hasil kinerja kita.
3. Seorang profesional selalu diukur kualitas teknis dan kualitas moral. Bila dua kualitas tersebut terpenuhi maka bisa dikatakan sudah profesional.

Berdasarkan uraian di atas, pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi yang baik, dalam arti sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kearifan lokal, komitmen semua unsur organisasi akan menunjang tercapainya kinerja yang professional. Jadi budaya organisasi yang baik merupakan sarana terwujudnya organisasi yang sehat dimana seluruh pimpinan dan staf melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya serta mengabdikan kepada kepentingan umum.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di desa Ngrupit Kecamatan Jenangan Kabupaten Ponorogo. Jadi yang menjadi populasi penelitian ini adalah Pemerintah Desa beserta perangkatnya sebagai pihak penyelenggara pemerintahan desa serta unsur masyarakat sebagai pihak yang terkena atau merasakan terselenggaranya pemerintahan desa.

Dalam penelitian ini jumlah sampel sebanyak 35 orang, dengan rincian Aparatur/Perangkat Desa sejumlah 5 orang, Pengurus BPD

sebanyak 5 orang, Pengurus LPMD sebanyak 5 orang, perwakilan Ketua RT/RW sejumlah 5 orang, perwakilan PKK sebanyak 5 orang, perwakilan Karang Taruna sebanyak 5 orang, serta masyarakat umum sebanyak 5 orang. Pengambilan sampel dengan menggunakan metode proporsional random sampling.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan studi lapangan yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan secara langsung ke lokasi penelitian, yaitu dengan tehnik-tenik sebagai berikut :

- a. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan secara langsung terhadap sasaran penelitian, dalam arti melihat dan mencatat berbagai kejadian yang berkaitan dengan tema penelitian.
- b. Kuesioner, yaitu peneliti mengedarkan suatu daftar pertanyaan atau angket kepada seluruh responden.

Khususnya untuk teknik kuesioner atau angket dapat dijelaskan sebagai berikut:

Bentuk kuesioner adalah bersifat tertutup, yaitu pilihan jawaban atas pertanyaan yang diajukan telah ditentukan oleh peneliti sehingga responden tinggal memilih jawaban yang tersedia.

Dalam rangka ini berdasarkan Skala Likert jawaban terdiri atas 5 (lima) bentuk pilihan gradasi, yaitu : sangat setuju, setuju, ragu-ragu (netral), tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Sebagian para pakar berpendapat bahwa skala Likert itu mengandung kelemahan, yaitu mendorong responden memberikan jawaban yang aman yaitu ragu-ragu atau netral. Sehingga besar

kemungkinan penggelembungan jawaban pada pilihan tertentu, yaitu ragu-ragu atau netral, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi interpretasi data.

Seperti dikemukakan oleh Sevilla (1993:225) yang mengoreksi skala Likert sebagai berikut :

Untuk menghilangkan kecenderungan responden untuk menempatkan jawaban di tengah sebagai angka netral (ragu-ragu), maka peneliti dapat menghilangkan angka netral dan mengurangi skala menjadi empat angka, yaitu : sangat setuju (4), setuju, (3), tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1).

$$p = \frac{f}{N}$$

Keterangan :

f = Frekwensi

N = Number of Cases (jumlah frekwensi/banyaknya individu)

P = Angka Prosentase

Setelah nilai prosentase dihitung kemudian digunakan tolok ukur pengukuran penafsiran data dengan kriteria prosentase yang dikemukakan oleh Sanapiah Faisal sebagai berikut :

Tabel I :
Parameter Penafsiran Data

No	Prosentase	Penafsiran
1	100%	Seluruhnya
2	76% - 99%	Hampir seluruhnya
3	51% - 75%	Sebagian besar
4	50%	Setengahnya
5	26% - 49%	Hampir setengahnya
6	0 - 25%	Sebagian kecil

Hasil-hasil Penelitian

Dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan para perangkat desa menyadari bahwa mereka sebenarnya memiliki budaya kerja atau budaya

Dengan mengacu pada pendapat Sevilla tersebut maka dalam penelitian ini ditentukan 4 (empat) jawaban, yaitu sangat baik, baik, tidak baik, dan sangat tidak baik.

Selanjutnya dalam penelitian ini serangkaian langkah analisa data yang menjadi pedoman adalah sebagai berikut :

- Untuk proses analisis data dilakukan dengan jalan membuat tabulasi dari hasil penyebaran kuesioner dalam bentuk tabel frekwensi.
- Mencari frekwensi relatif dengan rumus yang disampaikan Nana Sudjana dan Ibrahim (2001:62) sebagai berikut :

organisasi yang mereka yakini dan diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Budaya organisasi tersebut adalah gaya kepemimpinan partisipatif, komunikasi persuasif, keteladanan yang baik, pemberian

motivasi, pemberian kepercayaan, dan pengambilan keputusan secara musyawarah.

1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam era sekarang, yang penuh dengan dinamika perkembangan masyarakat desa, isu-isu hak azazi manusia, demokratisasi, transparansi maka dalam menyelenggarakan pemerintahan desa gaya kepemimpinan yang cocok dengan masyarakat desa adalah gaya partisipatif. Dalam kepemimpinan partisipatif ini Pemerintah Desa yang dipimpin oleh Kepala Desa senantiasa melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yaitu melalui forum musyawarah perencanaan pembangunan desa (musrenbangdes) dengan BPD. Demikian juga keberadaan LPMD juga menandakan bahwa dalam proses pelaksanaan pembangunan senantiasa melibatkan masyarakat setempat.

2. Pola Komunikasi Persuasif

Sejalan dengan kepemimpinan partisipatif maka pola komunikasi yang cocok dengan perangkat desa adalah komunikasi persuasif. Komunikasi persuasif adalah komunikasi yang berbentuk ajakan bukan paksaan. Efektivitas komunikasi persuasif adalah akan dicapai kepuasan kedua belah pihak. Misalnya kepala desa melakukan ajakan untuk mentaati jam kerja adalah dengan cara yang halus (mengajak bukan memaksa) sehingga perangkat desa mau mentaati jam kerja secara sukarela atas kesadaran dan bukan karena terpaksa.

Pola komunikasi persuasif lainnya adalah penyuluhan kepada

masyarakat juga bersifat ajakan bukan perintah, misalnya mengajak segera membayar pajak, kerja bakti lingkungan, ikut program KB dan sebagainya. Media yang digunakan biasanya pada rapat-rapat formal antara pemerintah desa dengan BPD, LPMD, maupun RT/RW. Selain itu juga media pertemuan informal seperti pada saat memberi sambutan perayaan PHBI dan sejenisnya.

3. Keteladanan yang Baik

Masyarakat Indonesia memiliki ciri khas suka meneladani perilaku para pemimpinnya, apa yang dilakukan oleh pemimpin akan diikuti oleh bawahan. Sehubungan dengan itu maka kepala desa perlu mengembangkan keteladanan yang baik. Dalam beberapa kegiatan pemerintahan dan pembangunan desa, kepala desa harus memberikan contoh atau teladan agar diikuti seluruh perangkat desa, misalnya dalam kedisiplinan, keramahan, pemakaian seragam kerja, dan sebagainya.

Keteladanan pemimpin tidak saja menyangkut kegiatan kedinasan dalam pemerintahan desa, melainkan juga dalam kehidupan pribadi. Dalam hal ini Kepala Desa selaku tokoh sentral pemimpin desa juga memberikan keteladanan berperilaku yang baik di tengah-tengah masyarakatnya. Dengan demikian ketaatan dan kepatuhan

4. Pemberian Motivasi

Memberikan motivasi berarti memberikan rangsangan atau motif bekerja. Dalam prakteknya pemberian motivasi kerja bukanlah suatu tindakan yang mudah, diperlukan kesabaran dan ketelatenan untuk melakukannya. Dalam hal ini kepala desa melakukan pemenuhan

kebutuhan para perangkat desa, baik menyangkut kebutuhan materiil maupun non materiil. Kebutuhan materiil terpenuhi melalui pemberian tanah bengkok atau honorarium, yang dalam prakteknya belum tentu cukup untuk memenuhi keperluan hidup sehari-hari. Sedangkan pemenuhan kebutuhan non materiil diberikan melalui berbagai bentuk perhatian dan penghargaan misalnya pujian, ucapan terima kasih, pemberian penghargaan dan sebagainya. Pemberian motivasi pada akhirnya memberikan hasil pada bawahan dan masyarakat mau melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara suka rela tanpa ada rasa terpaksa. Sehingga memberikan kepuasan kerja yang tinggi pada kedua belah pihak, baik pimpinan maupun bawahan.

Oleh karena pemberian motivasi bukanlah tindakan yang mudah maka banyak pemimpin yang mengesampingkan motivasi dan lebih menyukai cara-cara komando atau pemberian perintah. Dalam metode pemberian perintah atau komando, pemimpin lebih mengandalkan pada kewenangan (otoritas) yang dimilikinya. Bagi bawahan yang tidak menjalankan perintah biasanya dihadapkan pada sanksi atau hukuman. Sehingga mau tidak mau bawahan harus melaksanakan perintah walaupun dengan perasaan terpaksa atau tidak ikhlas.

5. Pemberian Kepercayaan

Sebagai pimpinan kepala desa harus memberikan kepercayaan kepada perangkat desa dalam rangka prinsip pendelegasian wewenang. Banyak manfaat dari pendelegasian wewenang, diantaranya adalah memacu daya inovasi dan kreativitas bawahan. Dengan demikian akan

mendorong terwujudnya perangkat desa yang profesional. Pada sisi lain kepala desa dapat memfokuskan pada pelaksanaan tugas-tugas lain yang lebih penting.

Namun demikian pemberian kepercayaan tidak bisa diberikan dengan serta merta, melainkan memerlukan persyaratan yaitu kesiapan bawahan untuk menjalankan kepercayaan itu dengan penuh tanggung jawab. Kalau syarat itu tidak terpenuhi maka pelaksanaan tugas organisasi secara keseluruhan akan terganggu. Untuk itu maka sebelum mendelegasikan kewenangan maka kepala desa harus melakukan pembinaan kepada bawahannya agar suatu saat siap menerimanya.

6. Pengambilan Keputusan secara Musyawarah

Budaya musyawarah mufakat dalam pengambilan keputusan adalah warisan dari nilai-nilai luhur bangsa Indonesia. Apalagi dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan desa, prinsip ini sangat dominan dalam beberapa proses pengambilan keputusan, misalnya dalam musrenbangdes. Dengan musyawarah mufakat maka tidak ada pihak yang menang dan yang kalah, karena perbedaan pendapat telah didiskusikan (dimusyawarahkan) guna dicapai kesepakatan.

Dari hasil pengamatan di lapangan pelaksanaan musyawarah dalam pengambilan keputusan selalu diusahakan untuk dilaksanakan, mulai rapat-rapat pemerintah desa dengan BPD maupun LPMD, sampai ke tingkat rapat-rapat RT. Dalam pelaksanaan musyawarah tersebut masing-masing pihak tidak memaksakan kehendaknya.

Adapun rekapitulasi jawaban responden tentang penerapan budaya kerja dalam pemerintahan desa adalah sebagai berikut :

Tabel II:
Rekapitulasi Tanggapan Responden
Penerapan Budaya Kerja Pemerintahan Desa

No	Unit Analisis	Jawaban Responden		
		Tertinggi (%)	Kategori	Penafsiran oleh
1	Kepemimpinan partisipatif	60	Baik	Sebagian besar responden
2	Komunikasi persuasif	45,71	Sangat Baik	Hampir setengah dari jumlah responden
3	Keteladanan yang baik	65,71	Baik	Sebagian besar responden
4	Pemberian motivasi	45,71	Kurang Baik	Hampir setengah dari jumlah responden
5	Pemberian kepercayaan	71,43	Baik	Sebagian besar responden
6	Pengambilan keputusan secara mausyawarah	51,43	Baik	Sebagian besar responden

Berdasarkan tabel II tersebut maka pelaksanaan budaya organisasi yang baik dalam pemerintahan desa secara umum dapat dikatakan baik, bahkan untuk pelaksanaan komunikasi persuasif adalah sangat baik.

Namun demikian juga masih ada satu indikator yang kurang baik, yaitu indikator pemberian motivasi. Menurut keterangan Kepala Desa Ngrupit memang aktivitas pemberian motivasi bersifat subyektif dan relatif. Artinya masing-masing individu mempunyai pandangan atau persepsi yang berbeda-beda, seseorang mengatakan telah termotivasi dengan baik oleh kepemimpinan kepala desa beserta perangkatnya, tetapi bagi sebagian orang lain mengatakan tidak termotivasi. Hal ini disebabkan oleh tingkat keragaman (heterogenitas) masyarakat yang tinggi dengan

berbagai latar belakang kebutuhannya sementara di lain pihak para pimpinan desa mempunyai kemampuan yang terbatas dalam menyentuh dan memenuhi kebutuhan mereka. Sehingga pada akhirnya ada sebagian masyarakat mempunyai penilaian yang kurang baik terhadap pemberian motivasi oleh para pemimpin desa.

Penyebab lain adalah para pemimpin desa lebih bertindak pragmatis, yaitu lebih suka memberikan perintah-perintah (commanding) atau pengarahan (directing) dalam rangka menjalankan kepemimpinannya. Hal ini bisa dimaklumi karena pemerintah desa juga berusaha memenuhi tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh pemerintah tingkat atasnya maupun tujuan-tujuan pembangunan sebagaimana telah dirumuskan dalam musrenbangdes. Sehingga

tercapainya tujuan-tujuan tersebut menjadi prioritas keberhasilan penyelenggaraan pembangunan desa.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis di muka maka pelaksanaan budaya organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa secara umum dapat dikatakan baik. Hal ini terlihat bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa kepemimpinan partisipatif, keteladanan, pemberian kepercayaan, dan musyawarah dalam pengambilan keputusan telah dilakukan dengan baik. Bahkan untuk pelaksanaan komunikasi persuasif, hampir setengah dari seluruh responden berpendapat sangat baik.

Namun demikian juga masih ada satu indikator yang kurang baik, yaitu indikator pemberian motivasi, dimana hampir setengah dari jumlah responden berpendapat kurang baik. Hal ini disebabkan bahwa masing-masing individu mempunyai pandangan atau persepsi yang berbeda-beda, seseorang mengatakan telah termotivasi dengan baik tetapi bagi sebagian orang lain mengatakan tidak termotivasi.

Penyebab lain adalah para aparatur desa lebih suka bertindak pragmatis, yaitu lebih suka memberikan perintah-perintah (commanding) atau pengarahan (directing) daripada menerapkan teknik motivasi. Hal ini bisa dimaklumi karena pemerintah desa juga berusaha memenuhi tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh pemerintah tingkat atasnya maupun tujuan-tujuan pembangunan sebagaimana telah dirumuskan dalam musrenbangdes. Sehingga tercapainya tujuan-tujuan tersebut

menjadi prioritas keberhasilan penyelenggaraan pembangunan desa.

Saran-saran

Saran-saran yang perlu disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Pemerintah Desa sebagai sebuah organisasi hendaknya menanamkan memelihara budaya kerja yang sesuai dengan kearifan lokal dan terbuka terhadap nilai-nilai modernisasi sehingga dapat mendorong kemajuan dan kesejahteraan desa;
2. Kepala Desa beserta Perangkat Desa sebagai unsur pemerintah desa hendaklah selalu memberikan keteladanan dalam rangka mewujudkan budaya organisasi pemerintahan desa yang baik sehingga diikuti oleh seluruh masyarakat setempat.

Daftar Pustaka

- Faisal, Sanapiah, 2005, *Format-Format Penelian Sosial*. Penerbit Raja Grafindo, Jakarta
- Gibson, James L., et al, 1997, *Organisasi dan Manajemen*, terjemahan oleh Djoerban Wahid, Edisi keempat, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Karim, Abdul Ghafar (Editor), 2003, *Kompleksitas Persoalan Otonomi Daerah*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Kartasasmita, Ginanjar, 1995, *Manajemen Sektor Publik*, Penerbit Gramedia, Jakarta
- Mohyi, Ach, 1996, *Teori dan Perilaku Organisasi: Disertai Contoh Soal Ujian Middle-*

- Final dan UNC*, Penerbit UMM
Pres, Malang
- Munandar, Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*, UI Press, Jakarta
- Nimran , Umar, 2004, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Citra Media, Surabaya
- Rasyid, M. Ryaas. 1997. *Makna Pemerintahan : Tinjauan Dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, Penerbit Yarsif Watampoe. Jakarta
- Robbin, Stephen P, 1999, *Teori Organisasi (Struktur, Desain dan Aplikasi)*, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Penerbit Arcan, Jakarta
- Sedarmayanti, 2004, *Pengembangan Kepribadian Pegawai*, Penerbit CV Mandar Maju, Bandung
- Sevilla, Consuelo G., et. al., 1993, *Pengantar Metode penelitian*, terjemahan oleh Alimuddin
- Tuwu, Penerbit UI Press, Jakarta
- Sudjana, Nana dan Ibrahim, 2001, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Penerbit Sinar Baru Algenso, Bandung
- Surjadi, 2010, *Pengembangan Kinerja Pelayanan*, Penerbit PT Refika Aditama, Bandung
- Suwardi. 2015. *Analisis Reinventing Government Terhadap Pemikiran Dan Kebijakan Basuki Tjahaya Purnama Januari 2013 – Desember 2014*. Surakarta: Eksplorasi Vol.28 No.1
- Thoha, Miftah, 2008, *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Penerbit Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Thoha, Miftah, 2003, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, Penerbit PT Raja Grafindo, J