

Pengintegrasian Pegawai

Doyo Hadi Widodo, S.Sos.



PENDAHULUAN

Untuk menjamin terselenggaranya tugas-tugas umum Pemerintah secara berdaya guna dan berhasil guna dalam rangka mewujudkan masyarakat adil dan makmur, material, spiritual diperlukan adanya pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945, bersih, berwibawa, bermutu tinggi dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan pegawai negeri sipil sebagai unsur aparatur Negara dan abdi masyarakat yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme serta wajib memberikan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, kiranya diperlukan wawasan dan pengetahuan tentang konsep dasar pengembangan perilaku dan mentalitas pegawai yang terkait dengan norma-norma etika, pokok-pokok pikiran, dan pengembangan wawasan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, fungsi, dan wewenang serta hak di tempat kerjanya. Konsep dasar tersebut dalam hal ini dijabarkan dalam materi pengintegrasian pegawai untuk memberikan pemahaman sebagai wawasan dan pengetahuan tentang konsep dasar pengembangan perilaku dan mentalitas pegawai yang tersebut di atas.

Adapun manfaat dari mata kuliah ini dapat sebagai referensi dalam pengembangan wawasan perilaku bagi Pegawai Negeri Sipil dalam bidang Budaya Kerja, Budaya Kerja Aparatur, Jiwa Korps, Etika Pegawai, Pembinaan Disiplin PNS, Kesehatan Mental Pegawai, Sengketa Kepegawaian, Netralitas Pegawai, dan Pemberantasan Gratifikasi dan Korupsi. Dengan demikian, diharapkan dapat memberikan suatu wawasan perilaku pegawai yang positif dalam melaksanakan tugas-tugas instansi atau organisasi.

Tujuan mata kuliah pengintegrasian untuk memberikan suatu wacana dalam pengembangan perilaku positif yang diharapkan dapat berdampak pada pelaksanaan tugas, fungsi dan wewenang seorang Pegawai Negeri Sipil agar berdampak pada produktivitas kinerja yang meningkat.

KEGIATAN BELAJAR 1**Pengintegrasian Pegawai**

Rekan mahasiswa, pada kegiatan belajar ini kita akan membahas tentang mata kuliah Pengintegrasian. Di dalam mata kuliah ini yang dimaksudkan dengan pengintegrasian adalah upaya untuk memadukan antara kepentingan organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi nonpemerintah dengan kepentingan karyawan atau pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif (Enceng, dkk. Dalam Harmanti, Administrasi Kepegawaian, Universitas Terbuka, 2009 : 8.1).

Adapun materi kuliah pengintegrasian ini akan membahas tentang Budaya Kerja, Budaya Kerja Aparatur, Jiwa Korps, Etika Pegawai, Pembinaan Disiplin PNS, Kesehatan Mental Pegawai, Sengketa Kepegawaian, Netralitas Pegawai, dan Pemberantasan Gratifikasi dan Korupsi. Materi Pengintegrasian ini diharapkan dapat memberikan suatu wawasan perilaku pegawai yang positif dalam melaksanakan tugas-tugas instansi atau organisasi.

Mata kuliah pengintegrasian terdiri dari materi pengembangan mental atau perilaku ini akan memberikan pengetahuan perilaku pegawai khususnya pegawai negeri sipil sehingga kita sebagai pegawai negeri sipil mengerti tentang sesuatu yang harus dilakukan atau dikerjakan dan tindakan yang seharusnya tidak kita lakukan atau kita hindari sehingga Rekan mahasiswa pun dapat menentukan tindakan dan perbuatan yang sebaiknya dilakukan oleh pegawai negeri sipil.

Rekan mahasiswa, berikut ini dapat kita lihat tujuan dan manfaat dari masing-masing materi dalam mata perkuliahan pengintegrasian sebagai berikut.

A. MATERI BUDAYA KERJA

Studi-studi sosiologi dan manajemen dalam beberapa dekade belakangan bermuara pada satu kesimpulan yang mengaitkan antara etos kerja manusia dengan keberhasilannya. Dikatakan bahwa keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ditentukan oleh sikap, perilaku dan nilai-nilai yang diadopsi individu-individu manusia di dalam komunitas atau konteks sosialnya. Melalui pengamatan terhadap karakteristik masyarakat pada bangsa-bangsa yang mereka pandang unggul, para peneliti menyusun daftar tentang ciri-ciri etos kerja yang

penting. Misalnya etos kerja Bushido dinilai sebagai faktor penting dibalik kesuksesan ekonomi Jepang di kancah dunia.

Begitu pula keunggulan bangsa Jerman, menurut para sosiolog, terkait erat dengan etos kerja Protestan. Pertanyaannya kemudian adalah seperti apa etos kerja bangsa Indonesia ini. Apakah etos kerja kita menjadi penyebab dari rapuh dan rendahnya kinerja sistem sosial, ekonomi dan kultural, yang lantas berimplikasi pada kualitas kehidupan?

Kultural (budaya), yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi etos kerja pegawai akan menjadi suatu tantangan yang perlu untuk diperhatikan dalam suatu organisasi atau instansi pemerintah. Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja merupakan tugas berat yang ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang, karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap, dan perilaku sumber daya manusia (SDM) aparatur yang melaksanakannya.

Budaya kerja yang kuat menuntun perilaku seseorang secara terpolat dalam pengertian (1) budaya kerja sebagai sistem aturan, (2) budaya kerja memungkinkan rasa lebih dalam mengerjakan sesuatu, (3) budaya kerja dapat membangkitkan kesanggupan untuk mencari daya sesuai dengan keadaan berbeda. Proses pembentukan sikap dan perilaku diarahkan kepada terciptanya aparatur negara yang profesional, bermoral, dan bertanggung jawab yang memiliki persepsi yang tepat terhadap pekerjaan, sehingga prestasi kerja merupakan aktualisasi jati diri. Bertolak dari pemahaman tersebut, pengembangan budaya kerja diharapkan bermanfaat bagi pribadi aparatur negara maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok bisa meningkatkan kualitas kinerja bersama.

Materi ini membahas tentang sejarah budaya kerja, pengertian budaya kerja Pengaruh Budaya Kerja, dan Manfaat Budaya Kerja,

Dengan uraian tersebut diatas, Rekan mahasiswa diharapkan akan lebih mengetahui, dan memahami sejarah budaya kerja, pengertian budaya kerja, pengaruh budaya kerja, manfaat budaya kerja, sehingga Rekan mahasiswa dapat menerapkan budaya kerja ditempat kerjanya.

B. MATERI BUDAYA KERJA APARATUR

Pada hakikatnya, bekerja adalah merupakan bentuk atau cara individu maupun kelompok dalam mengaktualisasikan diri. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan dan pemahaman yang dianut dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu. Secara praktis, seseorang memiliki persepsi mengenai cara bekerja dalam bidang tertentu yang ditekuninya atas dasar prinsip-prinsip moral yang kuat. Seperti dijelaskan pada modul 1 bahwa budaya kerja aparatur dapat dipahami sebagai cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik. Pengertian di atas memberi petunjuk bahwa hubungan antara nilai yang diyakini dan kerja sebagai bentuk aktualisasi dari keyakinan tersebut, menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab (akuntabilitas) terhadap kinerja atau hasil pekerjaannya. Karena itu, sangat masuk akal jika yang diharapkan dari seorang aparatur negara, termasuk seorang PNS, adalah sosok seorang PNS yang profesional, berakhlak, dan bertanggung jawab yang merupakan fungsi nilai motivasi dan fungsi kontrol dirinya sendiri.

Dengan mengetahui fungsi nilai diharapkan akan memberikan motivasi kerja bagi aparatur negara, dan dengan mengetahui fungsi kontrol dirinya sendiri akan memberikan suatu kontrol tindakan atau perilaku dalam pelaksanaan tugas. Sehingga penerapan budaya kerja akan lebih efektif di unit kerja Rekan mahasiswa sebagai aparatur. Berkenaan dengan hal tersebut maka pembahasan dalam materi ini berkisar tentang pengertian budaya kerja aparatur, nilai-nilai dasar, penerapan, dan sosialisasi pengembangan budaya kerja aparatur, khususnya di lingkungan PNS. Dengan demikian, diharapkan materi ini dapat membekali mahasiswa agar mengerti, memahami mengenai pengertian budaya kerja aparatur, nilai-nilai dasar budaya kerja, penerapan, dan sosialisasi pengembangan budaya kerja aparatur.

Kami mengharapkan dalam materi ini Rekan mahasiswa dapat secara efektif mengikuti pembelajaran di dalam kelas, sehingga memiliki pemahaman yang relatif utuh tentang kebijakan pengembangan budaya kerja aparatur negara.

Dengan pemahaman yang relatif utuh tentang kebijakan pengembangan budaya kerja aparatur negara, maka Rekan mahasiswa diharapkan dapat mengaplikasikannya di unit kerja instansi masing-masing sehingga diharapkan akan memberikan dampak kinerja yang semakin produktif.

Setelah mengikuti pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan memiliki pemahaman yang relatif utuh tentang kebijakan pengembangan budaya kerja aparatur negara dengan baik, serta secara bertahap dapat mengaplikasikannya di unit kerja instansi masing-masing.

C. MATERI PEMBINAAN JIWA KORSA

Sebagai unsur aparatur Negara dan abdi masyarakat Pegawai Negeri Sipil memiliki akhlak dan budi pekerti yang tidak tercela, yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, wajib memberikan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Untuk menjamin agar setiap Pegawai Negeri Sipil selalu berupaya terus meningkatkan kesetiaan ketaatan, dan pengabdianya tersebut, ditetapkan ketentuan perundang-undangan yang mengatur sikap, tingkah laku, dan perbuatan Pegawai Negeri Sipil, baik di dalam maupun di luar dinas.

Untuk memperoleh Pegawai Negeri Sipil yang kuat, kompak, dan bersatu padu, memiliki kepekaan, tanggap, dan memiliki kesetiakawanan yang tinggi, berdisiplin, serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat diperlukan pembinaan jiwa korps dan kode etik Pegawai Negeri Sipil. Pembinaan jiwa korps dimaksudkan untuk meningkatkan semangat juang, pengabdian, kesetiaan, dan ketaatan Pegawai Negeri Sipil kepada Negara Kesatuan dan Pemerintah Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Pembinaan jiwa korps Pegawai Negeri Sipil (PNS) bertujuan untuk:

1. membina karakter/watak, memelihara rasa persatuan dan kesatuan secara kekeluargaan guna mewujudkan kerja sama dan semangat pengabdian kepada masyarakat serta meningkatkan kemampuan, dan keteladanan Pegawai Negeri Sipil;
2. mendorong etos kerja Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat;

3. menumbuhkan dan meningkatkan semangat, kesadaran, dan wawasan kebangsaan Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.

D. MATERI ETIKA PNS

Dalam konteks penyelenggaraan negara, etika merupakan nilai – nilai moral yang mengikat seseorang atau sekelompok orang dalam mengatur sikap, perilaku, tindakan, dan ucapannya dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan kewenangannya. Suatu profesi selalu memerlukan landasan etika yang menjadi acuan bertindak para anggotanya sehingga citra, kehormatan, dan eksistensi profesinya terjaga. Dengan kata lain, etika profesi merupakan salah satu wujud kontrol terhadap para penyelenggara negara dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, dan kewenangannya. Oleh karena itu, materi ini diharapkan dapat mendukung penciptaan sikap, perilaku, tindakan, dan ucapan yang terpuji dan baik bagi para penyelenggara negara.

Rekan mahasiswa, materi ini kiranya dapat menjadi acuan dan pedoman dalam menilai sikap, perilaku, tindakan, dan ucapan aparatur negara dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewenangannya. Dengan mempelajari materi ini diharapkan Rekan mahasiswa dapat mengetahui dan memahami tentang etika PNS, serta dapat menerapkannya di dalam unit kerjanya.

E. MATERI PEMBINAAN DISIPLIN PNS

Untuk menjamin terselenggaranya tugas-tugas umum Pemerintah secara berdaya guna dan berhasil guna dalam rangka mewujudkan masyarakat adil dan makmur, material, spiritual. Diperlukan adanya pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945, bersih, berwibawa, bermutu tinggi dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hubungan ini Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 telah meletakkan dasar yang kokoh untuk mewujudkan PNS seperti dimaksud di atas dengan cara mengatur kedudukan, kewajiban PNS sebagai salah satu kebijaksanaan dan langkah usaha penyempurnaan aparatur negara di bidang kepegawaian (A. W. Widjaja 1997: 24).

Bagi aparatur pemerintahan disiplin mencakup unsur-unsur ketaatan, kesetiaan, kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban, dalam arti mengorbankan kepentingan pribadi dan golongan untuk kepentingan

negara dan masyarakat. Pasal 29 UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan UU No. 43 Tahun 1999 dinyatakan bahwa "*Dengan tidak mengurangi ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana, maka untuk menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, diadakan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil*". Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur mengenai kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil.

Dalam membahas konsep dasar pembinaan Pegawai Negeri Sipil, diuraikan:

1. pengertian, tujuan, dan ruang lingkup serta manfaat pembinaan Pegawai Negeri Sipil;
2. sejarah perkembangan, landasan, dan kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Dengan materi ini diharapkan Rekan mahasiswa dapat menjelaskan konsep dasar pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang meliputi:

1. pembinaan disiplin Pegawai Negeri Sipil;
2. tujuan dan ruang lingkup Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
3. kegunaan pembinaan Pegawai Negeri Sipil;
4. perkembangan Pembinaan disiplin Pegawai Negeri Sipil;
5. landasan dan kebijakan sistem pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

F. MATERI KESEHATAN MENTAL PEGAWAI

Permasalahan yang dihadapi saat ini maupun masa datang dalam meningkatkan etos kinerja pemerintah adalah kesehatan mental pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berdasarkan pengamatan di lapangan kesehatan mental PNS sangat mempengaruhi terhadap etos kerja organisasi, maka sangat urgen pembangunan kesehatan (*evidence based policy*) untuk mencapai derajat kesehatan optimal. Kondisi yang demikian tentunya harus ada upaya secara terstruktur berkesinambungan melalui berbagai perbaikan sumber daya manusia, seperti kediklatan di berbagai tingkatan maupun referensi yang menyangkut kesehatan mental pegawai. Pengadaan sarana dan prasarana yang memadai untuk memenuhi kebutuhan harus senantiasa diupayakan secara maksimal dan berkesinambungan. Diantara kebutuhan yang menjadi tuntutan saat ini, adalah penyediaan modul materi kesehatan mental yang memadai

sehingga para peserta didik maupun pengguna lainnya mampu mengoptimalkan dalam melaksanakan tugas kedinasannya.

Untuk itulah materi ini akan membawa pengaruh terhadap pembentukan Rekan mahasiswa dalam meningkatkan etos kerja dan tanggung jawab sebagai pelaksana pelayanan masyarakat (*public service*).

Adapun materi ini bertujuan untuk memberikan atau menjelaskan tentang kesehatan mental yang terdiri dari:

1. pengertian, tujuan, dan ruang kesehatan mental pegawai;
2. upaya mengatasi kesehatan mental pegawai.

Dengan demikian, setelah mempelajari materi ini, diharapkan Rekan mahasiswa dapat menjelaskan kesehatan mental pegawai secara baik terkait dengan:

1. sebab-sebab terganggunya kesehatan mental;
2. manfaat kesehatan mental;
3. nilai kesehatan;
4. pendidikan kesehatan jiwa.

G. MATERI SENGKETA KEPEGAWAIAN

Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS, Gubernur/Bupati/Walikota berwenang memberhentikan PNS di lingkungannya. Namun dalam praktek, dengan kewenangan tersebut masih terdapat kekeliruan dalam proses menjatuhkan hukuman disiplin kepada PNS, sehingga dapat merugikan PNS yang dijatuhi hukuman disiplin tersebut. Sengketa kepegawaian merupakan keadaan yang tidak dikehendaki oleh setiap PNS, tetapi harus diselesaikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga yang bersangkutan memperoleh penyelesaian secara adil dan obyektif.

Tujuan hukuman disiplin untuk memperbaiki dan mendidik PNS yang melakukan pelanggaran disiplin PNS. Hukuman disiplin yang dijatuhkan harus setimpal dengan pelanggaran yang dilakukan, sehingga hukuman disiplin tersebut dapat diterima oleh rasa keadilan. Sesuai dengan Undang Undang Nomor 9 Tahun 2004 tentang Peradilan Tata Usaha Negara, dinyatakan bahwa penyelesaian sengketa kepegawaian hanya dapat dilakukan terhadap orang per orang atau badan hukum yang berhubungan dengan masalah kepegawaian dalam ruang lingkup Tata Usaha Negara.

Latar belakang permasalahan pada masa lampau, pelaksanaan urusan kesejahteraan sosial memang dinilai mutlak urusan pribadi yang tidak memerlukan adanya campur tangan pemerintah. Pada masa itu, negara hanya bertugas sebagai penjaga keamanan dan ketertiban masyarakat saja. Peran negara yang minimal di dalam urusan warganya ini dikenal dengan istilah negara penjaga malam (*nachtwakersstaat*) atau negara pengawas (*watchdog*). Dalam istilah lainnya negara yang demikian disebut sebagai *nightworker-staat* dan *l'etat gendarme*. Dalam posisi yang demikian, negara baru dapat bertindak apabila keamanan dan ketertiban warganya terganggu. Dengan perkataan lain, negara hanya bertindak untuk memukul tongkatnya, apabila ketenteraman, ketertiban dan keamanan hak-hak asasi perseorangan terancam.

Namun, seiring dengan perkembangan zaman, kondisi yang dilaksanakan oleh negara hukum klasik (*klasieke rechtsstaat*) tersebut di atas tidak bisa diakomodasi lagi di dalam negara hukum modern. Sebab kepentingan yang akan ditangani tersebut lebih bersifat kompleks dan multidimensi yang apabila tetap ditangani secara individual akan dapat menyebabkan timbulnya ketidakefektifan dan ketidakefisienan yang akan menimbulkan tumpang tindih persoalan yang satu dengan yang lainnya sehingga pada akhirnya akan dapat melahirkan suasana *chaos*.

Konsep negara hukum klasik, secara historis sangat dipengaruhi oleh paham ekonomi liberal yang berlaku pada waktu itu. Prinsip terkenal dalam lapangan ekonomi "*laissez faire, laissez aller*" turut pula diterapkan dalam lapangan ketatanegaraan. Mengingat dominannya watak liberal dalam konsep negara hukum ini, maka ada sebagian kalangan yang menyebut negara hukum pada waktu itu dengan istilah "*liberal-democratieshe rechtsstaat*". Konsep campur tangan (*staatsbemoeienis*) pemerintah dalam pengelolaan urusan rakyatnya dalam konsep negara hukum modern tersebut kemudian dibakukan dan diperkenalkan oleh Lemaire dengan istilah *bestuurzorg* atau yang lebih dipopulerkan oleh AM Donner sebagaimana yang dikutip oleh Philipus M. Hadjon, dengan sebutan "*social rechtstaat*". Istilah lainnya "*verzogingsstaat*" atau "*welfare state*" atau "*welvaarstaat*". Permasalahan yang kemudian ditimbulkan adalah bahwa acap kali dengan kedok "demi kepentingan umum" dan "bahwa pemerintah tidak akan dan tidak pernah ingin menyengsarakan rakyatnya sendiri", beberapa oknum pemerintahan mengambil kebijakan yang justru merugikan kepentingan masyarakat, baik itu seseorang maupun badan hukum perdata sekalipun. Untuk mengantisipasi kondisi yang demikian maka keberadaan suatu kelembagaan yang bersifat netral yang dapat menyelesaikan

persoalan yang timbul sebagaimana yang dimaksud di atas mutlak dibutuhkan. Ini sesuai dengan fungsi hukum perfektif yang menurut Sjahran Basjah merupakan penyempurna terhadap tindakan-tindakan administrasi negara, maupun sikap tindak warga negara dalam kehidupan bernegara dan bermasyarakat. Lembaga demikian itu kemudian dikenal dengan nama Peradilan Tata Usaha Negara (*administratief rechtspraak*) yang biasa disingkat PTUN. Keberadaan dari PTUN ini sebenarnya merupakan salah satu aspek dari Deklarasi Hak-Hak Asasi Manusia (*The Universal Declaration of Human Rights*) yang telah dicetuskan oleh PBB, sebab menurut Benjamin Mangkoedilaga, Nomenklatur negara hukum modern dalam literatur hukum disebut juga sebagai negara hukum material, negara kesejahteraan, *social service state* atau *an agency of service* (negara sebagai alat pelayan).

Berdasarkan UU No. 9 Tahun 2004, ada 35 Pasal dalam UU No.5 Tahun 1986 yang direvisi. Rinciannya adalah 32 Pasal diubah, 2 pasal di tambah dan 1 pasal dicabut. Perubahan secara umum terjadi pada lingkup teknis organisasi administrasi dan finansial PTUN, alasan untuk mengajukan gugatan serta *follow-up* putusan TUN 25 dan kelemahan lainnya adalah berkenaan dengan pengaturan intervensi/masuknya pihak ketiga ke dalam persidangan TUN. UU No. 9 Tahun 2004 juncto UU No. 5 Tahun 1986 (selanjutnya disingkat UU PTUN) tidak memberikan limit waktu seseorang atau badan hukum dapat melakukan intervensi dalam persidangan TUN. Pengaturan intervensi diatur pada Pasal 83 Ayat (1) dengan Pasal 1 Angka 6 UU tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa Pasal 116 Ayat (4) UU PTUN menetapkan bahwa: “Dalam hal tergugat tidak bersedia melaksanakan putusan Pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap, terhadap pejabat yang bersangkutan dikenakan upaya paksa berupa pembayaran sejumlah uang paksa dan atau sanksi administratif”. Membaca pengaturan tersebut di atas, setidaknya kedua instrumen upaya paksa itu masih menimbulkan permasalahan dalam pelaksanaan karena hingga saat ini aturan pelaksanaan maupun petunjuk teknis bagaimana kedua instrumen upaya paksa tersebut dilaksanakan belum diterbitkan baik oleh pemerintah maupun oleh Mahkamah Agung sebagai dua pihak yang berwenang membentuk aturan yang dimaksud. Akibatnya, dalam hal uang paksa (atau disebut juga *dwangsom*) jika pejabat tersebut hanya melaksanakan perintah negara yang pada akhirnya justru menimbulkan kerugian terhadap seseorang atau badan hukum perdata, apakah memang seharusnya ia membayar *dwangsom* tersebut? Lantas apakah ia harus menggunakan dananya sendiri atau dana negara guna membayar *dwangsom* tersebut? Kemudian siapa

yang berhak untuk memungut *dwangsom* tersebut? Selanjutnya bagaimana pula jika badan/pejabat TUN yang dikenakan sanksi *dwangsom* secara tiba-tiba dipindahkan ke luar yurisdiksi PTUN atau saat putusan PTUN telah berkekuatan hukum tetap, badan/Pejabat TUN tidak lagi berada pada yurisdiksi PTUN yang bersangkutan? Berkenaan dengan sanksi administratif, jika Badan/Pejabat TUN adalah seorang pegawai negeri sipil tentunya sanksi administratif yang dapat diterapkan baginya adalah Peraturan Pemerintah (PP) No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai negeri. Menurut Pasal 7 PP No. 53 Tahun 2010 terdapat 3 (tiga) macam sanksi administratif, yaitu: hukuman disiplin berupa penurunan pangkat, pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah, pembebasan dari Jabatan, pemberhentian dengan hormat, dan pemberhentian tidak dengan hormat.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa konsep sengketa kepegawaian terdiri dari beberapa unsur yang saling berkaitan satu dengan lainnya guna mencapai suatu tujuan dalam mewujudkan peradilan kepegawaian memberikan keputusan sesuai perundangan-undangan yang berlaku di Republik Indonesia.

H. MATERI NETRALITAS PNS

Pengabdian PNS bukan sekedar untuk golongan atau satu partai saja melainkan mengabdikan secara total kepada tuan mereka yaitu sipil. Maka, ketika pengabdian kepada sipil atau rakyat ini harus lebih diutamakan, pengabdian kepada satu golongan atau partai politik harus benar-benar dikesampingkan. Apabila PNS sebagai pengabdikan sipil telah melakukan satu manuver dengan memilih satu golongan dan benar-benar mengaktualkan tindakan politiknya dengan menjadi kader terlebih menjadi pengurus salah satu partai politik, dia telah berkhianat kepada tuannya, sipil yang diabdikannya dan melanggar sumpah/janjinya.

Dalam negara demokrasi, netralitas total memang tidak akan sempurna sepenuhnya. Sebab, PNS sebagai pengabdikan sipil pun tentu memiliki hak politik, dan sudah barang tentu hak politik tersebut harus benar-benar tersalurkan dengan baik. Hanya saja, PNS tidak bisa muncul ke permukaan dalam melakukan tindakan politik praktis. Beruntung sekali, di negara Indonesia TNI sebagai benteng pertahanan kekuatan negara kita tidak diberikan hak politik untuk memilih dalam pemilihan umum, melainkan berada di semua golongan. Keuntungan ini sudah tentu berimbas pada citra Pemerintah Indonesia di mata dunia menjadi lebih baik.

Negara kita bukan negara totaliter karena dalam negara totaliter ini dari mulai Tentara hingga pegawai diibaratkan tuan-tuan yang harus dihormati, disanjung dipuja oleh rakyatnya. Negara demokrasi adalah negara yang menempatkan kedaulatan rakyat berada di puncak kekuasaan. Mengapa? Sebab tidak bisa kita tolak, PNS dan tentara pun merupakan bagian dari rakyat itu sendiri. Mari kita kutip apa yang dikatakan oleh Plato, "*dalam sebuah negara memang harus ada yang memimpin dan dipimpin, para pemimpin harus bersikap bijak karena pada akhirnya nanti dia akan kembali kepada asal-mulanya sebagai rakyat yang dipimpin. Begitu pun sebaliknya, rakyat yang dipimpin harus menjadi warga negara yang baik, karena pada saatnya nanti dia akan menjadi pemimpin juga*".

Maka semakin jelas, mengapa PNS harus mengedepankan netralitas pada pemilu, tidak boleh terlibat langsung menjadi anggota, simpatisan, kader, apalagi pengurus salah satu partai politik. Pada modul ini, Anda dihimbau, mampu membangun netralitas PNS, agar jangan tergiur dengan godaan apapun sehingga mengabaikan fungsi sebagai pelayan masyarakat (*public service*). Netralitas birokrasi menjernihkan pola hubungan pemerintah dan birokrasi abstraksi salah satu gagasan untuk mengembalikan peran birokrasi dalam fungsinya yang ideal adalah dengan mendorong netralitas birokrasi. Netralitas birokrasi berarti menempatkan posisi birokrasi pada wilayah yang seharusnya, yakni sebagai alat negara yang menjalankan tugas-tugas kenegaraan.

Dalam membahas netralitas Pegawai Negeri Sipil, diuraikan:

1. tujuan dan ruang lingkup netralitas Pegawai Negeri Sipil;
2. membangun netralitas birokrasi.

Rekan mahasiswa, kami mengharapkan setelah mempelajari materi ini diharapkan dapat menjelaskan konsep dasar netralitas Pegawai Negeri Sipil yang terkait dengan:

1. pengertian netralitas Pegawai Negeri Sipil;
2. netralitas birokrasi;
3. konsep dasar netralitas;
4. kebijakan netralitas;
5. netralitas berbagai aspek.

Disamping tujuan tersebut di atas, dengan mengetahui netralitas PNS, diharapkan Rekan mahasiswa dapat menentukan sikap, tindakan, dan ucapan dalam kaitannya terhadap politik.

I. MATERI GRATIFIKASI DAN ANTI KORUPSI

Salah satu tuntutan masyarakat yang gaungnya sangat besar dan mempunyai dampak yang sangat luas dalam penyelenggaraan negara adalah "korupsi". Apa yang di banggakan dari bangsa Indonesia, kalau bangsa ini sudah terserang penyakit "korupsi". Sebagaimana dinyatakan oleh Ignatius Haryanto di harian Kompas (KPK, 2005), bahwa "prestasi bangsa Indonesia, sebagai salah satu negara terkorup selama bertahun-tahun".

Korupsi muncul dan dianggap lumrah oleh masyarakat pada saat pemberian hadiah kepada pejabat/penguasa/ pegawai dan keluarganya sebagai imbalan jasa pelayanan sebagai adat ketimuran. Perilaku ini berlangsung secara terus menerus dan menjadi "budaya", hal ini disebabkan kurangnya pemahaman masyarakat terhadap korupsi. Apabila tidak ada perbaikan yang berarti, maka kondisi tersebut akan sangat membahayakan kesatuan dan persatuan bangsa.

Bergulirnya era reformasi sejak 1998 membuahkan berbagai harapan besar terhadap pola dan cara penanganan korupsi. Sejumlah langkah pembenahan infrastruktur pemerintahan dan pembenahan peraturan perundangan tentang pemberantasan tindak pidana korupsi telah dijalankan. Pemerintah Indonesia telah menempatkan pemberantasan korupsi sebagai salah satu prioritas dalam kebijakan nasional dan berkomitmen untuk secara berkesinambungan mewujudkan tata pemerintahan yang baik dan bebas dari KKN.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan tujuan pembinaan jiwa korps pegawai negeri sipil!
- 2) Jelaskan konsep moral etika pegawai negeri sipil!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Untuk menjawab pertanyaan nomor 1, coba Anda pelajari pengintegrasian pegawai khususnya materi tentang pembinaan jiwa korps.
- 2) Untuk menjawab pertanyaan nomor 2, coba Anda pelajari materi tentang netralitas pegawai negeri sipil.



Materi kuliah pengintegrasian ini membahas tentang Budaya Kerja, Budaya Kerja Aparatur, Jiwa Korps, Etika Pegawai, Pembinaan Disiplin PNS, kesehatan Mental Pegawai, Sengketa Kepegawaian, Netralitas Pegawai, dan pemberantasan Gratifikasi dan Korupsi. Materi pengintegrasian ini diharapkan dapat memberikan suatu wawasan perilaku pegawai yang positif dalam melaksanakan tugas-tugas instansi atau organisasi. Budaya kerja yang kuat menuntun perilaku seseorang secara terpola dalam pengertian: (1) budaya kerja sebagai sistem aturan; (2) budaya kerja memungkinkan rasa lebih dalam mengerjakan sesuatu; (3) budaya kerja dapat membangkitkan kesanggupan untuk mencari daya sesuai dengan keadaan berbeda. Pembinaan jiwa korps dimaksudkan untuk meningkatkan semangat juang, pengabdian, kesetiaan, dan ketaatan Pegawai Negeri Sipil kepada Negara Kesatuan dan Pemerintah Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Pembinaan jiwa korps Pegawai Negeri Sipil (PNS) bertujuan untuk:

1. membina karakter/watak, memelihara rasa persatuan, dan kesatuan secara kekeluargaan guna mewujudkan kerja sama dan semangat pengabdian kepada masyarakat serta meningkatkan kemampuan dan keteladanan Pegawai Negeri Sipil;
2. mendorong etos kerja Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara dan pengabdian masyarakat;
3. menimbulkan dan meningkatkan semangat, kesadaran, dan wawasan kebangsaan Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Etika profesi merupakan salah satu wujud kontrol terhadap para penyelenggara negara dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi, kewenangannya. Oleh karena itu, materi ini diharapkan dapat mendukung penciptaan sikap, perilaku, tindakan, dan ucapan yang terpuji dan baik bagi para penyelenggara negara.

Bagi aparatur pemerintahan disiplin mencakup unsur-unsur ketaatan, kesetiaan, kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban, dalam arti mengorbankan kepentingan pribadi, dan golongan untuk kepentingan negara dan masyarakat. Dalam meningkatkan etos kinerja pemerintah salah satu faktor berkaitan dengan kesehatan mental pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berdasarkan pengamatan di lapangan kesehatan mental Pegawai Negeri Sipil (PNS) sangat mempengaruhi terhadap etos kerja organisasi.

Sengketa kepegawaian merupakan keadaan yang tidak dikehendaki oleh setiap PNS, tetapi harus diselesaikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga yang bersangkutan memperoleh penyelesaian secara adil dan objektif. PNS harus mengedepankan netralitas pada pemilu, tidak boleh terlibat langsung menjadi anggota, simpatisan, kader, apalagi pengurus salah satu partai.

Korupsi muncul dan dianggap lumrah oleh masyarakat pada saat pemberian hadiah kepada pejabat/penguasa/pegawai dan keluarganya sebagai imbalan jasa pelayanan sebagai adat ketimuran. Perilaku ini berlangsung secara terus-menerus dan menjadi “budaya”, hal ini disebabkan kurangnya pemahaman masyarakat terhadap korupsi.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Etos kerja Bushido dinilai sebagai faktor penting dibalik kesuksesan ekonomi di kancah dunia dari Negara
 - A. Korea
 - B. Jepang
 - C. Cina
 - D. Malaysia

- 2) Bentuk atau cara individu maupun kelompok dalam mengaktualisasikan diri disebut
 - A. Budaya Kerja
 - B. Bekerja
 - C. Etos Kerja
 - D. Motivasi Kerja

- 3) Pembinaan jiwa korps Pegawai Negeri Sipil (PNS) bertujuan untuk
 - A. mewujudkan kerja sama dan semangat pengabdian kepada masyarakat serta meningkatkan kemampuan, dan keteladanan PNS,
 - B. mendorong etos kerja PNS
 - C. menumbuhkan dan meningkatkan semangat, kesadaran, dan wawasan kebangsaan PNS
 - D. semuanya benar

- 4) Peraturan yang mengatur mengenai kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil adalah
- Peraturan pemberhentian PNS
 - Peraturan Disiplin PNS
 - Kode Etik PNS
 - Gratifikasi PNS
- 5) "*Dengan tidak mengurangi ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana, maka untuk menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, diadakan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil*". Kutipan atau pernyataan tersebut dinyatakan di dalam
- Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999
 - Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980
 - Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999
 - Undang-undang Nomor 43 Tahun 2009

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Budaya Kerja

Salamat bertemu kembali Rekan mahasiswa, pertemuan kita kali ini akan membahas tentang materi kuliah Budaya Kerja. Di dalam materi ini kita akan menguraikan tentang sejarah budaya kerja, pengertian budaya kerja, dan manfaat pengembangan budaya kerja, serta kita juga akan membahas etos kerja dari beberapa negara yang diharapkan akan dapat menjadi perbandingan.

A. LATAR BELAKANG

Ketertinggalan Indonesia saat ini membuat kita bertanya, apakah orang Indonesia tidak punya semangat kerja seperti bangsa lain? Jika punya, mengapa negara kita "bernasib" seperti sekarang ini? Studi-studi sosiologi dan manajemen dalam beberapa dekade belakangan bermuara pada satu kesimpulan yang mengaitkan antara etos kerja manusia dengan keberhasilannya. Dikatakan bahwa keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ditentukan oleh sikap, perilaku dan nilai-nilai yang diadopsi individu-individu manusia di dalam komunitas atau konteks sosialnya.

Melalui pengamatan terhadap karakteristik masyarakat di bangsa-bangsa yang mereka pandang unggul, para peneliti menyusun daftar tentang ciri-ciri etos kerja yang penting. Misalnya etos kerja Bushido dinilai sebagai faktor penting dibalik kesuksesan ekonomi Jepang di kancah dunia. Etos kerja Bushido ini mencuatkan tujuh prinsip, yakni:

- Gi** - keputusan yang benar diambil dengan sikap yang benar berdasarkan kebenaran; jika harus mati demi keputusan itu, matilah dengan gagah, sebab kematian yang demikian adalah kematian yang terhormat.
- Yu** - berani dan bersikap kesatria
- Jin** - murah hati, mencintai dan bersikap baik terhadap sesama
- Re-** bersikap santun, bertindak benar
- Makoto** - bersikap tulus yang setulus-tulusnya, bersikap sungguh dengan sesungguhnya-sungguhnya dan tanpa pamrih
- Melyo** - menjaga kehormatan, martabat, dan kemuliaan, serta
- Chugo** - mengabdikan dan loyal.

Begitu pula keunggulan bangsa Jerman, menurut para sosiolog, terkait erat dengan etos kerja Protestan, yang mengedepankan enam prinsip:

1. bertindak rasional,
2. berdisiplin tinggi,
3. bekerja keras,
4. berorientasi pada kekayaan material,
5. menabung dan berinvestasi, serta
6. hemat, bersahaja, dan tidak mengumbar kesenangan.

Pertanyaannya kemudian adalah seperti apa etos kerja bangsa Indonesia ini. Apakah etos kerja kita menjadi penyebab dari rapuh dan rendahnya kinerja sistem sosial, ekonomi dan kultural, yang lantas berimplikasi pada kualitas kehidupan?

Kultural (budaya), yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi etos kerja pegawai akan menjadi suatu tantangan yang perlu untuk diperhatikan dalam suatu organisasi atau instansi pemerintah. Tantangan yang dihadapi aparatur negara, termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS), saat ini dan di masa yang akan datang cukup memprihatinkan, terutama karena dalam praktik selama ini para pemimpin dan aparatur negara masih sering mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja aparatur negara. Oleh karena itu, perlu segera dikembangkan konkretisasi budaya kerja aparatur negara demi terwujudnya kesejahteraan dan pelayanan masyarakat secara baik dan benar, serta berkelanjutan dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja merupakan tugas berat yang ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap, dan perilaku sumber daya manusia (SDM) aparatur yang melaksanakannya.

Budaya kerja yang kuat menuntun perilaku seseorang secara terpola dalam pengertian (1) budaya kerja sebagai sistem aturan, (2) budaya kerja memungkinkan rasa lebih dalam mengerjakan sesuatu, (3) budaya kerja dapat membangkitkan kesanggupan untuk mencari daya sesuai dengan keadaan berbeda. Proses pembentukan sikap dan perilaku diarahkan kepada terciptanya aparatur negara yang profesional, bermoral, dan bertanggung jawab yang memiliki persepsi yang tepat terhadap pekerjaan, sehingga prestasi kerja merupakan aktualisasi jati diri. Bertolak dari pemahaman tersebut, pengembangan budaya kerja diharapkan bermanfaat bagi pribadi aparatur negara maupun unit kerjanya, secara pribadi memberi kesempatan berperan,

berprestasi, dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok bisa meningkatkan kualitas kinerja bersama.

1. Deskripsi Singkat

Mata kuliah ini membahas tentang pokok-pokok pikiran dari “Pengembangan Budaya Kerja” yang terkait dengan sejarah, pengertian, dan manfaat budaya kerja.

2. Manfaat Modul

Modul mata kuliah Budaya Kerja membekali mahasiswa agar mengerti, memahami, mengenai sejarah budaya kerja, pengertian budaya kerja aparatur dan manfaat budaya kerja. Diharapkan, dengan tersedianya modul ini, para mahasiswa dapat secara efektif mengikuti pembelajaran di dalam kelas, sehingga para mahasiswa memiliki pemahaman yang relatif utuh tentang pengembangan budaya kerja.



3. Tujuan Pembelajaran Umum

Setelah mengikuti pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan memiliki pemahaman yang relatif utuh tentang kebijakan pengembangan budaya kerja dengan baik. serta secara bertahap dapat mengaplikasikannya di unit kerja instansi masing-masing.

4. Tujuan Pembelajaran Khusus

Setelah mengikuti pembelajaran ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- a. menjelaskan sejarah budaya kerja;
- b. menjelaskan pengertian budaya kerja;
- c. menjelaskan manfaat pengembangan budaya kerja.

5. Petunjuk Belajar

Modul ini disusun sebagai buku pegangan bagi para mahasiswa dalam mata kuliah pengintegrasian pegawai dengan materi kuliah budaya kerja. Struktur penulisan modul disusun sedemikian rupa, sehingga diharapkan dapat

membantu mahasiswa memahami kebijakan pengembangan budaya kerja dengan baik.

Rekan mahasiswa, kami sangat menganjurkan agar sebelum melaksanakan proses pembelajaran formal di dalam kelas (tatap muka) dimulai, diharapkan mahasiswa telah membaca modul ini dengan demikian diharapkan siap dalam mengikuti proses pembelajaran sehingga peran aktif mahasiswa memberikan kontribusi yang efektif dalam proses belajar di dalam kelas.

B. KEBIJAKAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

1. Sejarah Budaya Kerja

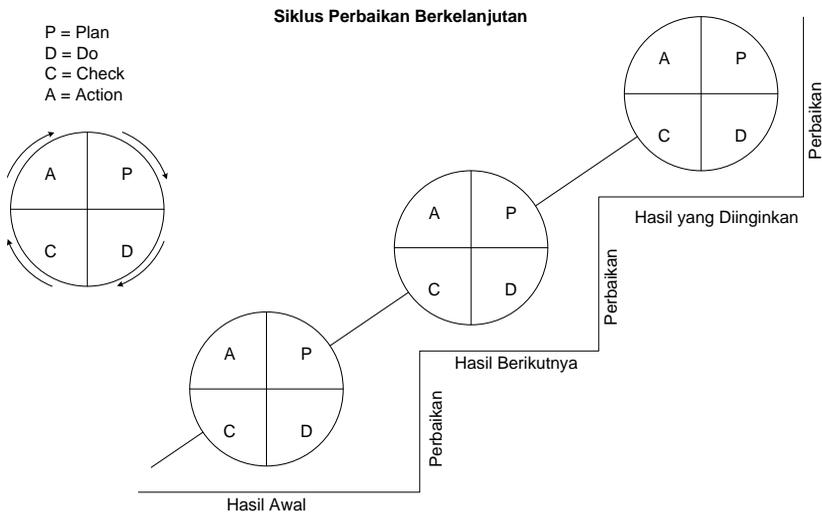
Bila kita bicara sejarah budaya kerja, mungkin Rekan mahasiswa akan timbul pertanyaan kapan kita kenal budaya kerja, apakah budaya kerja sudah ada sejak adanya umat manusia? Pertanyaan-pertanyaan ini hal yang wajar, karena keingintahuan kita tentang sejarah budaya kerja yang ada sekarang ini apakah sudah ada di masa lampau?

Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal oleh umat manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma, dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Mengingat hal ini dikaitkan dengan kualitas kerja, maka kemudian dinamakan budaya kerja.

Dalam sejarahnya, budaya kerja menjadi terkenal setelah Jepang mencapai tingkat kemajuan yang fantastik dalam melakukan manajemen kualitas yang berakar dan bersumber dari budaya yang dimiliki bangsa Jepang dikombinasikan dengan teknik-teknik manajemen modern pada tahun 1970-an. Semangat membangun kembali perekonomian Jepang setelah kalah perang mendorong bangsa Jepang mencari cara-cara baru untuk kerja yang lebih baik agar menghasilkan produk yang lebih baik pula. Seorang ahli dari Amerika Serikat Prof. Dr. Edward Deming dan Prof. Dr. Juran, upaya kedua ahli tersebut kemudian diolah sesuai dengan budaya bangsa Jepang Prof. Dr. Kauro Ishikawa, yang melakukan manajemen kualitas berdasar pada kerja kelompok dan partisipatif. Selanjutnya budaya ini dikenal dengan nama Kaizen, yang hal tersebut penekanannya pada kualitas melalui proses perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*).

Keberhasilan Jepang membangun perekonomiannya mendorong bangsa-bangsa lain meniru dan dikembangkan sesuai dengan budaya yang mereka miliki dengan nama yang beraneka ragam, seperti: *total quality control*, *total quality management*, *quality assurance*, *value added management*, *work improvement team*, budaya kerja, dan lain-lain. Dengan menerapkan manajemen kualitas budaya kerja tersebut, di negara Asia bermunculan negara-negara industri baru, seperti Korea, Taiwan, Hongkong, Singapura, Thailand, dan Malaysia, termasuk Indonesia, yang pada saat itu juga diprediksi menjadi negara industri maju. Namun sayang, prediksi tersebut belum menjadi kenyataan, apalagi setelah diterpa multikrisis yang berkepanjangan.

Hal yang perlu disadari bahwa budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui suatu proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat, dan teknik-teknik pendukung. Budaya kerja merupakan kawah candradimuka untuk merubah cara kerja lama menjadi cara kerja baru yang berorientasi untuk memuaskan masyarakat.



Plan : Tahap awal Tim menyeleksi proses (aktivitas, metode, mesin atau kebijakan) yang perlu diperbaiki.

Do : Tim menjalankan rencana dan memonitor progres. Data dikumpulkan secara kontinu untuk mengukur perbaikan dalam

proses. Setiap perubahan dalam proses didokumentasikan dan direvisi selanjutnya sesuai kebutuhan

- Check : Tim menganalisis data yang dikumpulkan selama tahap *Do*, untuk menemukan berapa dekat hasil dengan tujuan yang ditetapkan pada tahap *plan*. Bila ada perbedaan menyolok *Plan* harus dievaluasi.
- Action : Bila hasilnya sukses tim mendokumentasikan proses yang direvisi sehingga menjadi prosedur standar dan menginstruksikan bagi siapa saja untuk menggunakan.

Dengan sistem siklus perbaikan berkelanjutan, menggambarkan bahwa suatu proses dalam organisasi harus tetap berjalan sesuai tuntutan perkembangan dan perubahan lingkungan eksternal dan lingkungan internal melalui perencanaan (*Plan*), pelaksanaan (*Do*), kontroling (*Check*), dan Tindakan (*Action*) secara terus-menerus maka organisasi akan tetap memberikan hasil kinerja yang sesuai dengan kebutuhan atau keinginan pelanggan atau pasar.

2. Pengaruh Budaya Kerja

Inovasi dalam sudut pandang Jepang dinilai sebagai hasil kerja tim (Seng, 2007). Tidak ada pendapat individual dalam kelompok. Sementara itu, tak heran jika perusahaan-perusahaan besar PMA Jepang di negara Indonesia (misalnya Toyota Astra Motor), kerja sama tim sangat ditekankan di masing-masing divisi untuk menghasilkan sebuah inovasi produk (*goningumi*). Filosofi bisnis Jepang mengatakan bahwa rasa memiliki organisasi sangat tinggi. Hal ini sesuai budaya asli orang Jepang, menjunjung tinggi harga diri (semangat *bushido* dan samurai). Dalam hal kedisiplinan, Jepang sangat ketat. Mereka rajin bekerja dan giat. Dalam hal lini manajemen, hampir bisa dikatakan tidak ada batas ruang antara atasan dan bawahan. Budaya kerja Jepang sangat menghargai waktu. Pencatatan waktu kerja sangat diperlukan. Budaya senam pagi sebelum kerja juga merupakan hal yang sangat umum dilakukan di perusahaan-perusahaan Jepang. Setelah keruntuhan Jepang dengan adanya bom di Nagasaki dan Hiroshima, Jepang berusaha meniru dan mempelajari produk lain dari luar untuk kemudian dikembangkan sendiri menjadi sebuah karya yang inovatif. Ada juga paradigma Jepang yang menyatakan bahwa setiap laki-laki Jepang wajib bekerja. Lain halnya dengan wanita. Jika seorang wanita telah melahirkan, maka kewajiban yang utama adalah mengurus rumah tangga. Jika seorang laki-laki pulang kerja lebih awal, justru akan dipertanyakan oleh tetangga sekitar. Bisa dikatakan merupakan sebuah aib. Tidak menyia-nyiakan waktu adalah sesuatu

yang lumrah di sana. Misalnya dengan membaca buku ketika dalam perjalanan naik kereta. Sampai tahun 2007, Jepang adalah negara dengan pendapatan per kapita tertinggi di dunia. Hutang adalah sebuah pantangan di negara tersebut. Hidangan wajib warga Jepang adalah teh hijau.

Sebagai contoh di Toyota. Ada dua kunci utama kesuksesan perusahaan raksasa itu. Dalam buku "Toyota Way" (Liker, 2006), diungkapkan bahwa kunci tersebut adalah (1) *continuous improvement*; (2) *respect to the other people*. Perubahan yang berkelanjutan dan dilakukan dengan perlahan-lahan (sedikit demi sedikit), begitulah yang diterapkan di sana. Kunci kedua adalah menghargai pendapat setiap orang di perusahaan, tak peduli apa posisi dan jabatannya. Oleh karena itu, bisa jadi hal itu yang akan menjadi salah satu kunci sukses perusahaan, misalnya dalam hal inovasi proses bisnis.

Cina lebih fleksibel dan terbuka daripada Jepang dalam hal berbisnis. Maka dari itu, koneksi dan jaringan Cina lebih luas daripada Jepang. Kepercayaan sangat dijunjung tinggi di Cina. Merantau adalah hal yang utama dan wajar dilakukan untuk mengubah nasib menjadi lebih baik. Maka, dapat dilihat di berbagai penjuru dunia, warga Cina tersebar luas di mana-mana. Cina sangat ulet dalam hal bekerja, seperti halnya Jepang. Budaya Cina, tak malu-malu untuk melakukan pekerjaan apapun, yang penting menguntungkan. Walaupun pekerjaan itu kasar, misalnya harus mengurus toko material sampai angkat-angkat material.

Lain halnya dengan budaya Barat (Amerika Serikat). Inovasi adalah sebuah karya individu. Sikap kapitalisme sangat berkembang. Sebagai misal, ketika seorang pekerja dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar di perusahaan lain, walaupun lebih mapan dan lebih lama bekerja di perusahaan asal, maka tentu saja yang diutamakan adalah materi, mencari keuntungan yang sebanyak-banyaknya. Dengan cara apapun. Ibaratnya seekor tikus. Maka akan mencari bongkahan keju yang lebih besar. Berlomba-lomba untuk memperkenyang diri sendiri dahulu. Prinsip kepemimpinan ditekankan di paradigma barat atau Amerika. Budaya feodal (perbedaan harkat dan martabat antara petinggi dan bawahan) sudah menjadi barang yang wajar.

Dalam bukunya "*The Starbucks Experience*", Joseph A. Michelli (seorang konsultan dan peneliti di bidang manajemen) mencoba mengungkapkan rahasia suksesnya kedai kopi Starbucks. Ada lima hal yang menjadikan perusahaan Amerika itu meraup sukses, bahkan sampai di Indonesia. Prinsip pertama yakni "Lakukan dengan cara Anda". Prinsip kedua yakni "Semuanya penting". Prinsip ketiga "Kejutan dan kenikmatan". Prinsip yang keempat adalah "terbuka

terhadap kritik”. Sementara itu, yang terakhir adalah “Leave your mark”. Terlihat bahwa paradigma bisnis Amerika sangat menghargai pelanggan dan mencoba memanjakan serta memenuhi semua keinginan pelanggan. Howard Schultz adalah orang dibelakang suksesnya Starbucks.

Contoh lain adalah di pabrik lampu GE (General Electric). Pabrik yang bercikal bakal dari Thomas Alpha Edison. Diungkapkan Rothschild (2008), bahwa kunci sukses GE menerapkan LATIN (Leadership, Adaptability, Talent, Influence and Network). Ada empat tahap kemajuan suksesnya GE sampai saat ini.

Rekan mahasiswa, hal ini dapat kita lihat juga secara nyata dari suatu contoh budaya kerja yang terjadi pada salah satu perusahaan rokok di Indonesia. Budaya kerja yang dikenal dengan budaya sarang burung. Kenapa dinamakan budaya sarang burung, mungkin Rekan mahasiswa akan bertanya? Dinamakan budaya sarang burung karena para pegawai yang mayoritas wanita selalu berkomunikasi antarpegawainya walaupun ketika sedang bekerja sehingga menimbulkan suara yang ramai ataupun bising, tetapi dibalik itu semua ada pengaruh positif bagi perusahaan tersebut. Pengaruh positif itu diantaranya adalah dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk hadir atau datang bekerja. Kehadiran bagi mereka dapat dikatakan merupakan suatu kebutuhan, karena dengan kehadirannya ke perusahaan mereka dapat bersosialisasi dengan Rekan kerjanya.

Rekan mahasiswa sekalian, di atas adalah contoh-contoh pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai yang terjadi di beberapa perusahaan. Mungkin diantara rekan mahasiswa timbul pertanyaan, seberapa jauhkah pengaruh budaya itu terhadap kinerja? Untuk menjawab pertanyaan itu kiranya akan lebih kita dalam dan dibandingkan dengan teori-teori yang ada. Teori-teori tersebut dapat kita sadur dalam penulisan berikut ini.

Budaya yang ada di suatu lingkungan sangat berpengaruh terhadap pembentukan pribadi yang berada di dalam lingkungan tersebut. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Tanadi Santono tentang pengaruh budaya perusahaan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

Budaya perusahaan bukanlah sekedar peraturan tertulis, dasar operasional, atau sistematis kerja yang menjadi buku suci perusahaan. Lebih dari itu, budaya perusahaan adalah *spirit d'corp* - jiwa perusahaan, yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas dalam perusahaan anda. Sangat ditekankan pentingnya Budaya Perusahaan yang menjadi dasar dari kinerja perusahaan agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang.

Selanjutnya Kotter dan Heskett dalam Taliziduhu Ndraha (2003:114) menjelaskan:

”Teori IV menunjukkan bahwa perusahaan mampu meningkatkan kinerja jangka panjangnya jika ia memperhatikan sungguh-sungguh kepentingan pelanggan, pemegang saham, dan karyawan, dan juga kepemimpinan yang membawa perubahan terus-menerus”.

Dari pengertian tersebut budaya kerja merupakan suatu ciri khas dari suatu perusahaan yang mencakup sekumpulan nilai-nilai kepercayaan yang membantu karyawan untuk mengetahui tindakan yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal dalam lingkungan perusahaan. Selain itu, budaya perusahaan juga merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, yang menentukan dan mengharapkan cara mereka bekerja sehari-hari dan membuat mereka lebih senang dalam menjalankan tugasnya.

Untuk dapat memanfaatkan budaya perusahaan dengan maksimal, maka setiap individu yang ada di dalam perusahaan perlu menanamkan nilai-nilai yang sama. Kebersamaan dalam menganut budaya atau nilai-nilai yang sama menciptakan rasa kesatuan dan percayaan diri. Bila hal ini telah terjadi maka akan tercipta lingkungan kerja yang baik dan sehat. Lingkungan seperti ini dapat membangun kreativitas dan komitmen yang tinggi sehingga pada akhirnya kita mampu mengakomodasi perubahan dalam perusahaan ke arah yang positif.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan dunia yang sukses adalah perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat. Terlepas dari nilai-nilai positif dan luhur yang terkandung dalam budaya yang berlaku, budaya kerja yang kuat merupakan komponen perusahaan yang mengamalkan nilai atau norma yang telah ditetapkan bersama sebagai sebuah budaya dengan komitmen yang tinggi dan tanpa terkecuali.

Budaya perusahaan memainkan peran yang penting dalam setiap perusahaan. Ini akan terlihat pada semua aktivitas di dalam lingkungan perusahaan dan meskipun tidak selalu terlihat jelas tetapi dapat terlihat dari norma, kepercayaan, dan nilai perusahaan. Budaya perusahaan mengarah pada pemahaman akan cara melakukan sebuah kegiatan dalam organisasi, yang tertuang dalam bentuk peraturan yang tertulis maupun peraturan-peraturan yang tidak tertulis dan merupakan acuan atau aturan yang harus diikuti oleh seluruh pegawai dalam perusahaan. Banyak organisasi menemukan budaya perusahaan yang merupakan satu aspek paling penting dalam mendefinisikan perusahaan

dan menciptakan identitas perusahaan. Budaya perusahaan tidak hanya penting di mata publik saat menampilkan perusahaan, tetapi juga memainkan peran yang signifikan di antara para pegawai perusahaan karena mendorong terciptanya tempat kerja yang efisien dan efektif.

Dengan adanya budaya perusahaan akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan, dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Di samping itu dari pendapat ahli tersebut di atas, lingkungan kerja merupakan suatu alat ukur yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika lingkungan kerja yang ada di perusahaan itu baik. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Lingkungan kerja yang baik diciptakan oleh perusahaan akan sangat bermanfaat bagi kelangsungan hidup dari perusahaan karena tidak jarang terjadi suatu perusahaan gulung tikar karena adanya lingkungan kerja yang tidak kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif yang diciptakan oleh karyawan dan perusahaan akan mendorong efektivitas dari perusahaan tersebut di dalam menjalankan roda organisasinya. Hal tersebut, akan menimbulkan semangat dan gairah kerja yang tinggi karena adanya lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan.

Untuk itu budaya perusahaan dan lingkungan kerja sebagai dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebaiknya dilakukan dengan baik, karena kedua hal ini akan sangat menentukan untuk karyawan maupun untuk perusahaan karena jika kedua hal ini mendapat perhatian dari perusahaan maka keuntungan yang diperoleh tentu sangat besar dan berguna, baik untuk masa kini dan masa yang akan datang, perusahaan memperoleh keuntungan berupa pencapaian tujuan dan produktivitas yang tinggi dan bagi karyawan akan memperoleh kinerja yang tinggi.

3. Pengertian Budaya Kerja

Rekan mahasiswa, kali ini kita akan membahas tentang pengertian budaya kerja, untuk lebih mudah memahaminya pengertian budaya kerja maka akan

saya uraikan menjadi dua aspek. Aspek pertama adalah pengertian budaya itu sendiri, aspek kedua adalah pengertian tentang kerja. Dengan penguraian dua aspek pengertian budaya dan pengertian kerja yang akan dikaitkan dengan pengertian budaya kerja diharapkan dapat membantu agar Rekan mahasiswa akan lebih mudah untuk memahami pengertian budaya kerja.

a. Budaya

Rekan mahasiswa, jika kita menyebutkan kata *budaya*, mungkin kita akan teringat dengan tarian-tarian adat, atau mungkin juga kita akan teringat dengan adat-adat daerah, atau mungkin juga pikiran kita terbayang suku-suku di Indonesia ini, seperti suku Badui di Jawa Barat, suku Asmat di Irian, ataupun suku Dayak di Kalimantan. Hal ini tidak dapat dipungkiri, karena budaya tidak lepas dari nilai-nilai yang telah menjadi tingkat kebiasaan dari suatu kelompok manusia. Tetapi apakah pengertian budaya yang seperti ini terkait dengan pengertian budaya kerja?

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu *buddhaya*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Hal tersebut bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan sebagai "kultur" dalam bahasa Indonesia.

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Bahasa, sebagaimana juga budaya, merupakan bagian tak terpisahkan dari diri manusia sehingga banyak orang cenderung menganggapnya diwariskan secara genetis. Ketika seseorang berusaha berkomunikasi dengan orang-orang yang berbeda budaya dan menyesuaikan perbedaan-perbedaannya, membuktikan bahwa budaya itu dipelajari.

Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh. Budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio-budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia.

Budaya secara harfiah berasal dari Bahasa Latin yaitu *Colere* yang memiliki arti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang (Soerjanto Poespowardojo 1993).

Menurut Koentjaraningrat budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar.

Beberapa alasan mengapa orang mengalami kesulitan ketika berkomunikasi dengan orang dari budaya lain terlihat dalam definisi budaya: *Budaya adalah suatu perangkat rumit nilai-nilai yang dipolarisasikan oleh suatu citra yang mengandung pandangan atas keistimewaannya sendiri. "Citra yang memaksa" itu mengambil bentuk-bentuk berbeda dalam berbagai budaya seperti "individualisme kasar" di Amerika, "keselarasan individu dengan alam" di Jepang dan "kepatuhan kolektif" di Cina. Citra budaya yang bersifat memaksa tersebut membekali anggota-anggotanya dengan pedoman mengenai perilaku yang layak dan menetapkan dunia makna dan nilai logis yang dapat dipinjam anggota-anggotanya yang paling bersahaja untuk memperoleh rasa bermartabat dan pertalian dengan hidup mereka.*

Dengan demikian, budayalah yang menyediakan suatu kerangka yang koheren untuk mengorganisasikan aktivitas seseorang dan memungkinkannya meramalkan perilaku orang lain.

b. Pengertian Kebudayaan

Kebudayaan sangat erat hubungannya dengan masyarakat. Melville J. Herskovits dan Bronislaw Malinowski mengemukakan bahwa segala sesuatu yang terdapat dalam masyarakat ditentukan oleh kebudayaan yang dimiliki oleh masyarakat itu sendiri. Istilah untuk pendapat itu adalah *Cultural-Determinism*.

Herskovits memandang kebudayaan sebagai sesuatu yang turun-temurun dari satu generasi ke generasi yang lain, yang kemudian disebut sebagai *superorganic*. Menurut Andreas Eppink, kebudayaan mengandung keseluruhan pengertian nilai sosial, norma sosial, ilmu pengetahuan serta keseluruhan struktur-struktur sosial, religius, dan lain-lain, tambahan lagi segala pernyataan intelektual dan artistik yang menjadi ciri khas suatu masyarakat.

Menurut Edward Burnett Tylor, kebudayaan merupakan keseluruhan yang kompleks, yang di dalamnya terkandung pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan-kemampuan lain yang didapat seseorang sebagai anggota masyarakat.

Menurut Selo Soemardjan dan Soelaiman Soemardi, kebudayaan adalah sarana hasil karya, rasa, dan cipta masyarakat.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat diperoleh pengertian mengenai kebudayaan adalah sesuatu yang akan mempengaruhi tingkat pengetahuan dan meliputi sistem ide atau gagasan yang terdapat dalam pikiran manusia, sehingga dalam kehidupan sehari-hari, kebudayaan itu bersifat abstrak. Sedangkan perwujudan kebudayaan adalah benda-benda yang diciptakan oleh manusia sebagai makhluk yang berbudaya, berupa perilaku dan benda-benda yang bersifat nyata, misalnya pola-pola perilaku, bahasa, peralatan hidup, organisasi sosial, religi, seni, dan lain-lain, yang kesemuanya ditujukan untuk membantu manusia dalam melangsungkan kehidupan bermasyarakat.

c. Unsur-unsur

Ada beberapa pendapat ahli yang mengemukakan mengenai komponen atau unsur kebudayaan, antara lain sebagai berikut.

- 1) Melville J. Herskovits menyebutkan kebudayaan memiliki 4 unsur pokok, yaitu:
 - a) alat-alat teknologi;
 - b) sistem ekonomi;
 - c) keluarga;
 - d) kekuasaan politik.

- 2) Bronislaw Malinowski mengatakan ada 4 unsur pokok yang meliputi:
 - a) sistem norma sosial yang memungkinkan kerja sama antara para anggota masyarakat untuk menyesuaikan diri dengan alam sekelilingnya
 - b) organisasi ekonomi
 - c) alat-alat dan lembaga-lembaga atau petugas-petugas untuk pendidikan (keluarga adalah lembaga pendidikan utama)
 - d) organisasi kekuatan (politik)

d. Wujud dan Komponen

1) Wujud

Menurut J.J. Hoenigman, wujud kebudayaan dibedakan menjadi tiga: gagasan, aktivitas, dan artefak.

a) Gagasan (Wujud ideal)

Wujud ideal kebudayaan adalah kebudayaan yang berbentuk kumpulan ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan, dan sebagainya yang sifatnya abstrak; tidak dapat diraba atau disentuh. Wujud kebudayaan ini terletak dalam kepala-kepala atau di alam pemikiran warga masyarakat. Jika masyarakat tersebut menyatakan gagasan mereka itu dalam bentuk tulisan, maka lokasi dari kebudayaan ideal itu berada dalam karangan dan buku-buku hasil karya para penulis warga masyarakat tersebut.

b) Aktivitas (tindakan)

Aktivitas adalah wujud kebudayaan sebagai suatu tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat itu. Wujud ini sering pula disebut dengan sistem sosial. Sistem sosial ini terdiri dari aktivitas-aktivitas manusia yang saling berinteraksi, mengadakan kontak, serta bergaul dengan manusia lainnya menurut pola-pola tertentu yang berdasarkan adat tata kelakuan. Sifatnya konkret, terjadi dalam kehidupan sehari-hari, dan dapat diamati dan didokumentasikan.

c) Artefak (karya)

Artefak adalah wujud kebudayaan fisik yang berupa hasil dari aktivitas, perbuatan, dan karya semua manusia dalam masyarakat berupa benda-benda atau hal-hal yang dapat diraba, dilihat, dan didokumentasikan. Sifatnya paling konkret di antara ketiga wujud kebudayaan.

Dalam kenyataan kehidupan bermasyarakat, antara wujud kebudayaan yang satu tidak bisa dipisahkan dari wujud kebudayaan yang lain. Sebagai contoh: wujud kebudayaan ideal mengatur dan memberi arah kepada tindakan (aktivitas) dan karya (artefak) manusia.

2) Komponen

Berdasarkan wujudnya, kebudayaan dapat digolongkan atas dua komponen utama:

a) Kebudayaan material

Kebudayaan material mengacu pada semua ciptaan masyarakat yang nyata, konkret. Termasuk dalam kebudayaan material ini adalah

temuan-temuan yang dihasilkan dari suatu penggalian arkeologi: mangkuk tanah liat, perhiasan, senjata, dan seterusnya. Kebudayaan material juga mencakup barang-barang, seperti televisi, pesawat terbang, stadion olahraga, pakaian, gedung pencakar langit, dan mesin cuci.

b) Kebudayaan nonmaterial

Kebudayaan nonmaterial adalah ciptaan-ciptaan abstrak yang diwariskan dari generasi ke generasi, misalnya berupa dongeng, cerita rakyat, dan lagu atau tarian tradisional

e. Cara Pandang terhadap Kebudayaan

1) Kebudayaan sebagai Peradaban

Saat ini, kebanyakan orang memahami gagasan "budaya" yang dikembangkan di Eropa pada abad ke-18 dan awal abad ke-19. Gagasan tentang "budaya" ini merefleksikan adanya ketidakseimbangan antara kekuatan Eropa dan kekuatan daerah-daerah yang dijajahnya. Mereka menganggap 'kebudayaan' sebagai "peradaban" sebagai lawan kata dari "alam". Menurut cara pikir ini, kebudayaan satu dengan kebudayaan lain dapat diperbandingkan; salah satu kebudayaan pasti lebih tinggi dari kebudayaan lainnya.

Artefak tentang "kebudayaan tingkat tinggi" (*High Culture*) oleh Edgar Degas.

Pada prakteknya, kata *kebudayaan* merujuk pada benda-benda dan aktivitas yang "elit" seperti misalnya memakai baju yang berkelas, *fine art*, atau mendengarkan musik klasik, sementara kata *berkebudayaan* digunakan untuk menggambarkan orang yang mengetahui, dan mengambil bagian, dari aktivitas-aktivitas di



atas. Sebagai contoh, jika seseorang berpendapat bahwa musik klasik adalah musik yang "berkelas", elit, dan bercita rasa seni, sementara musik tradisional dianggap sebagai musik yang kampungan dan ketinggalan zaman, maka timbul anggapan bahwa ia adalah orang yang sudah "berkebudayaan".

Orang yang menggunakan kata "kebudayaan" dengan cara ini tidak percaya ada kebudayaan lain yang eksis; mereka percaya bahwa kebudayaan hanya ada satu dan menjadi tolak ukur norma dan nilai di seluruh dunia. Menurut cara pandang ini, seseorang yang memiliki kebiasaan yang berbeda dengan mereka yang "berkebudayaan" disebut sebagai orang yang "tidak berkebudayaan"; bukan sebagai orang "dari kebudayaan yang lain." Orang yang "tidak berkebudayaan" dikatakan lebih "alam," dan para pengamat seringkali mempertahankan elemen dari kebudayaan tingkat tinggi (*high culture*) untuk menekan pemikiran "manusia alami" (*human nature*) Sejak abad ke-18, beberapa kritik sosial telah menerima adanya perbedaan antara berkebudayaan dan tidak berkebudayaan, tetapi perbandingan itu - berkebudayaan dan tidak berkebudayaan dapat menekan interpretasi perbaikan dan interpretasi pengalaman sebagai perkembangan yang merusak dan "tidak alami" yang mengaburkan dan menyimpangkan sifat dasar manusia. Dalam hal ini, musik tradisional (yang diciptakan oleh masyarakat kelas pekerja) dianggap mengekspresikan "jalan hidup yang alami" (*natural way of life*), dan musik klasik sebagai suatu kemunduran dan kemerosotan.

Saat ini kebanyakan ilmuwan sosial menolak untuk memperbandingkan antara kebudayaan dengan alam dan konsep monadik yang pernah berlaku. Mereka menganggap bahwa kebudayaan yang sebelumnya dianggap "tidak elit" dan "kebudayaan elit" adalah sama masing-masing masyarakat memiliki kebudayaan yang tidak dapat diperbandingkan. Pengamat sosial membedakan beberapa kebudayaan sebagai kultur populer (*popular culture*) atau *pop kultur*, yang berarti barang atau aktivitas yang diproduksi dan dikonsumsi oleh banyak orang.

2) Kebudayaan sebagai "Sudut Pandang Umum"

Selama Era Romantis, para cendekiawan di Jerman, khususnya mereka yang peduli terhadap gerakan nasionalisme --seperti misalnya perjuangan nasionalis untuk menyatukan Jerman, dan perjuangan nasionalis dari etnis minoritas melawan Kekaisaran Austria-Hongaria-- mengembangkan sebuah gagasan kebudayaan dalam "sudut pandang umum". Pemikiran ini menganggap suatu budaya dengan budaya lainnya memiliki perbedaan dan kekhasan masing-masing. Oleh karena itu, budaya tidak dapat diperbandingkan. Meskipun begitu, gagasan ini masih mengakui adanya pemisahan antara "berkebudayaan" dengan "tidak berkebudayaan" atau

kebudayaan "primitif." Pada akhir abad ke-19, para ahli Antropologi telah memakai kata *kebudayaan* dengan definisi yang lebih luas. Bertolak dari teori evolusi, mereka mengasumsikan bahwa setiap manusia tumbuh dan berevolusi bersama, dan dari evolusi itulah tercipta kebudayaan.

Pada tahun 50-an, subkebudayaan --kelompok dengan perilaku yang sedikit berbeda dari kebudayaan induknya-- mulai dijadikan subyek penelitian oleh para ahli Sosiologi. Pada abad ini pula, terjadi popularisasi ide kebudayaan perusahaan-perbedaan dan bakat dalam konteks pekerja organisasi atau tempat bekerja.

3) Kebudayaan sebagai Mekanisme Stabilisasi

Teori-teori yang ada saat ini menganggap bahwa (suatu) kebudayaan adalah sebuah *produk* dari stabilisasi yang melekat dalam tekanan evolusi menuju kebersamaan dan kesadaran bersama dalam suatu masyarakat, atau biasa disebut dengan tribalisme.

4) Kebudayaan diantara Masyarakat

Sebuah kebudayaan besar biasanya memiliki subkebudayaan (atau biasa disebut *subkultur*), yaitu sebuah kebudayaan yang memiliki sedikit perbedaan dalam hal perilaku dan kepercayaan dari kebudayaan induknya. Munculnya subkultur disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya karena perbedaan umur, ras, etnisitas, kelas, estetika, agama, pekerjaan, pandangan politik, dan gender.

Ada beberapa cara yang dilakukan masyarakat ketika berhadapan dengan imigran dan kebudayaan yang berbeda dengan kebudayaan asli. Cara yang dipilih masyarakat tergantung pada seberapa besar perbedaan kebudayaan induk dengan kebudayaan minoritas, seberapa banyak imigran yang datang, watak dari penduduk asli, keefektifan dan keintensifan komunikasi antar budaya, dan tipe pemerintahan yang berkuasa.

Monokulturalisme : Pemerintah mengusahakan terjadinya asimilasi kebudayaan sehingga masyarakat yang berbeda kebudayaan menjadi satu dan saling bekerja sama.

Leitkultur (kebudayaan inti) : Sebuah model yang dikembangkan oleh Bassam Tibi di Jerman. Dalam Leitkultur, kelompok minoritas dapat menjaga dan mengembangkan kebudayaannya sendiri,

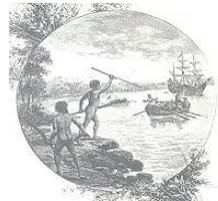
- Melting Pot : tanpa bertentangan dengan kebudayaan induk yang ada dalam masyarakat asli. : Kebudayaan imigran/asing berbaur dan bergabung dengan kebudayaan asli tanpa campur tangan pemerintah.
- Multikulturalisme : Sebuah kebijakan yang mengharuskan imigran dan kelompok minoritas untuk menjaga kebudayaan mereka masing-masing dan berinteraksi secara damai dengan kebudayaan induk.

5) Kebudayaan Menurut Wilayah

Seiring dengan kemajuan teknologi dan informasi, hubungan dan saling keterkaitan kebudayaan-kebudayaan di dunia saat ini sangat tinggi. Selain kemajuan teknologi dan informasi, hal tersebut juga dipengaruhi oleh faktor ekonomi, migrasi, dan agama.

a) Afrika

Beberapa kebudayaan di benua Afrika terbentuk melalui penjajahan Eropa, seperti kebudayaan SubSahara. Sementara itu, wilayah Afrika Utara lebih banyak terpengaruh oleh kebudayaan Arab dan Islam.



b) Amerika

Kebudayaan di benua Amerika dipengaruhi oleh suku-suku Asli benua Amerika; orang-orang dari Afrika (terutama di Amerika Serikat), dan para imigran Eropa terutama Spanyol, Inggris, Perancis, Portugis, Jerman, dan Belanda.



c) Asia

Asia memiliki berbagai kebudayaan yang berbeda satu

Orang Hopi yang sedang menenun dengan alat tradisional di Amerika Serikat

sama lain, meskipun begitu, beberapa dari kebudayaan tersebut memiliki pengaruh yang menonjol terhadap kebudayaan lain, seperti misalnya pengaruh kebudayaan Tiongkok kepada kebudayaan Jepang, Korea, dan Vietnam. Dalam bidang agama, agama Budha dan Taoisme banyak mempengaruhi kebudayaan di Asia Timur. Selain kedua Agama tersebut, norma, dan nilai Agama Islam juga turut mempengaruhi kebudayaan terutama di wilayah Asia Selatan dan tenggara.

d) Australia

Kebanyakan budaya di Australia masa kini berakar dari kebudayaan Eropa dan Amerika. Kebudayaan Eropa dan Amerika tersebut kemudian dikembangkan dan disesuaikan dengan lingkungan benua Australia, serta diintegrasikan dengan kebudayaan penduduk asli benua Australia, Aborigin.

e) Eropa

Kebudayaan Eropa banyak terpengaruh oleh kebudayaan negara-negara yang pernah dijajahnya. Kebudayaan ini dikenal juga dengan sebutan "*kebudayaan barat*". Kebudayaan ini telah diserap oleh banyak kebudayaan, hal ini terbukti dengan banyaknya pengguna bahasa Inggris dan bahasa Eropa lainnya di seluruh dunia. Selain dipengaruhi oleh kebudayaan negara yang pernah dijajah, kebudayaan ini juga dipengaruhi oleh kebudayaan Yunani kuno, Romawi kuno, dan agama Kristen, meskipun kepercayaan akan agama banyak mengalami kemunduran beberapa tahun ini.

f) Timur Tengah dan Afrika Utara

Kebudayaan di daerah Timur Tengah dan Afrika Utara saat ini kebanyakan sangat dipengaruhi oleh nilai dan norma agama Islam, meskipun tidak hanya agama Islam yang berkembang di daerah ini.

f. Kerja

Idealnya tiap perusahaan memiliki budaya kerja. Hal tersebut yakni suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam perusahaan. Hal yang dimaksud dengan kesepakatan adalah dalam hal cara pandang tentang bekerja dan unsur-unsurnya. Suatu sistem nilai merupakan

konsepsi nilai yang hidup dalam alam pemikiran sekelompok manusia/ individu karyawan dan manajemen. Dalam hal ini, budaya kerja berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya. Lalu, persepsi itu melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan dan manajemen dalam bekerja. Pada hakikatnya, bekerja dapat dipandang dari berbagai perspektif seperti bekerja merupakan bentuk ibadah, cara manusia mengaktualisasikan dirinya, bentuk nyata dari nilai-nilai, dan sebagai keyakinan yang dianutnya. Semua pandangan itu dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian tujuan organisasi dan individu. Oleh karena itu, setiap karyawan dan manajemen seharusnya memiliki sudut pandang atau pemahaman yang sama tentang makna budaya kerja dan batasan bekerja.

Sementara bekerja, pada hakikatnya merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianut dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan. Bahkan dalam konsep agama (Islam), dikenal makna bahwa bekerja adalah ibadah, karena memperoleh kedudukan yang tinggi disisi Allah. Dalam hal ini, bekerja merupakan perintah Tuhan atau panggilan tugas mulia dan menempatkannya sebagai bentuk ibadah.

Dalam buku modul Penerapan Budaya Kerja Aparatur Negara (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, Jakarta, 2008), mendefinisikan kerja bagi aparatur negara adalah tugas yang diberikan dalam jabatan negeri atau tugas negara dalam kedudukan dengan kemampuan beban tugas dan jabatan yang diduduki oleh aparat tersebut.

Lebih jauh lagi, kerja dapat diartikan sebagai rahmat yang diekspresikan dengan “aku bekerja dengan tulus penuh syukur“. Kerja diartikan sebagai amanah, diwujudkan dengan bentuk bekerja benar penuh dengan tanggung jawab. Kerja sebagai panggilan, yang diperlihatkan dalam bentuk bekerja tuntas penuh integritas. Kerja juga dapat diterjemahkan sebagai bentuk aktualisasi yaitu kerja penuh semangat. Kerja juga dapat diwujudkan sebagai ibadah, seni, kehormatan, dan pelayanan. Bentuk ekspresinya adalah bekerja dengan serius dan penuh kecintaan, bekerja dengan kreativitas yang penuh sukacita dan bekerja dengan tekun penuh keunggulan serta bekerja sempurna penuh kerendahan hati.

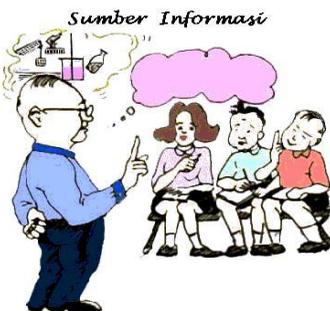
Pendirian Tentang Sikap Terhadap Perilaku Pada Saat Kerja

No.	Pendirian tentang Kerja	Sikap terhadap Pekerjaan	Perilaku Ketika Bekerja	Lingkungan dan Alat Kerja
1.	Hukuman	Negatif, Tidak Ikhlas, Ragu-ragu	Menderita, Pasif, Menyesal, Protes	Lingkungan Tidak nyaman, alat minim, tak menarik kinerja rendah
2.	Upeti	Negatif, Pasrah	Ketakutan, Kehilangan, Terpaksa	Lingkungan Tidak nyaman, alat minim, tak menarik kinerja rendah
3.	Beban	Negatif Tidak Ikhlas	Keberatan, Tidak Ikhlas	Lingkungan Tidak nyaman, alat minim, tak menarik kinerja rendah
4.	Kewajiban	Positif Jika Haknya Diindahkan	Aktif	Lingkungan Tidak nyaman, alat minim, tak menarik kinerja rendah
5.	Sumber Penghasilan	Positif Jika Yang Diharapkan Berhasil	Aktif Sangat Aktif	Kinerja Sedang Kinerja Tinggi
6.	Kesenangan	Positif Negatif	Aktif Alon-alon	Kinerja Tinggi Kinerja Rendah
7.	Status	Positif	Aktif	Kinerja Sedang
8.	Prestise	Positif Negatif	Aktif, Bangga Negatif	Kinerja Sedang
9.	Harga Diri	Positif	Aktif	Kinerja Sedang
10.	Aktualisasi Diri	Positif	Sangat Aktif Rela Berkorban	Kinerja Tinggi
11.	Panggilan Jiwa	Positif Selektif	Sangat Aktif Rela Berkorban	Kinerja Tinggi
12.	Pengabdian	Positif Tanpa Pamrih	Sangat Aktif Rela Berkorban	Kinerja Tinggi
13.	Hak	Positif	Menuntut Berjuang	Kinerja Tinggi
14.	Hidup	Positif Resilent	Sangat Aktif	Kinerja Tinggi
15.	Ibadah	Positif	Sangat Aktif Ritual	Kinerja Tinggi
16.	Suci	Positif	Aktif Pasif	Kinerja Tinggi Kinerja Rendah

Tabel di atas menunjukkan hubungan antara pendirian tentang kerja, sikap terhadap pekerjaan, perilaku ketika bekerja, dan lingkungan serta alat kerja. Pada hubungan-hubungan tersebut terlihat bahwa bila pendirian tentang kerja sebagai hal yang berat akan tidak menyenangkan seperti kerja sebagai hukuman, upeti, beban, kewajiban, dan sebagian prestise serta kesenangan, maka sikap terhadap pekerjaannya menjadi negatif, tidak ikhlas dan ragu-ragu sehingga perilaku dan kinerjanya menjadi rendah. Bila pendirian kerja sebagai sesuatu yang ringan, menyenangkan, maka sikap terhadap pekerjaannya menjadi positif, dengan perilaku terhadap pekerjaan sangat positif rela berkorban, dan kinerjanya menjadi tinggi.

Bila pendirian tentang kerja bagi aparatur dapat diposisikan sebagai hal-hal ringan menyenangkan, maka sikap terhadap pekerjaan akan menjadi positif dan hasil yang diharapkan juga dapat lebih optimal. Perubahan atau penyesuaian pendirian kerja ini menjadi suatu langkah awal yang penting dalam rangka menerapkan budaya kerja yang positif dan bila pada langkah ini dapat berhasil baik, maka pendirian tentang kerja bagi pegawai menjadi lebih baik dan terfokus pada hal-hal yang sifatnya sebagai peningkatan kinerja.

4. Budaya Kerja



Beranjak dari penjelasan di atas, kemudian muncul pendapat dari para ahli mengenai pengertian budaya kerja. Triguno (2003) mengartikan budaya kerja sebagai suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Dalam buku "Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur", yang diterbitkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (2002), budaya kerja diartikan secara bervariasi dengan maksud yang sama. Berikut ini disajikan beberapa pengertian budaya kerja yang terdapat dalam keputusan tersebut.

- a. Budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang

seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip-prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik.

- b. Budaya kerja aparatur adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat.
- c. Secara praktis dapat dikatakan bahwa budaya kerja mengandung beberapa pengertian, yaitu:
 - 1) Ada pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa, dan karya, termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi, dan bahasa yang digunakannya.
 - 2) Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
 - 3) Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma yang ada dalam cara berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya ditengah-tengah lingkungan kerja tertentu.
 - 4) Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (*interpedensi*), baik sosial maupun lingkungan nonsosial.

Secara sederhana, budaya kerja dapat juga berarti cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja. Dengan demikian, *budaya kerja aparatur negara* dapat dipahami sebagai *cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik*. Hubungan antara nilai yang diyakini serta kerja sebagai bentuk aktualisasi dari keyakinan tersebut, menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab (*akuntabilitas*) terhadap kinerja atau hasil pekerjaannya. Oleh karena itu, benarlah apa yang diharapkan dari seorang aparatur negara, yaitu terciptanya sosok profesional berakhlak dan bertanggung jawab yang merupakan fungsi nilai (nilai) motivasi dan fungsi kontrol dirinya sendiri.

Berkenaan dengan budaya kerja di atas, kemudian Pemerintah mengeluarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur. Sebelum ini, sebenarnya pemerintah pada bulan Februari 1991 telah pernah mencanangkan Program Budaya Kerja melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Negara Nomor 04/1991.

Di samping pengertian dari keputusan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, terdapat pengertian-pengertian budaya kerja yang diartikan oleh beberapa paradigma-paradigma sebagai berikut.

- a. Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. (Sumber: Drs. Gering Supriyadi, MM dan Drs. Tri Guno, LLM).
- b. Budaya kerja dalam organisasi seperti di perusahaan diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya kerja itu sebenarnya bermakna komitmen. Ada suatu tindakan, dedikasi, dan kesetiaan seseorang pada janji yang telah dinyatakannya untuk memenuhi tujuan organisasi dan individunya.

Bentuk komitmen karyawan bisa diwujudkan antara lain dalam beberapa hal sebagai berikut.

- a. Komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
- b. Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi.
- c. Komitmen dalam mengembangkan mutu sumber daya manusia bersangkutan dan mutu produk.
- d. Komitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.
- e. Komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi, jika sudah punya komitmen maka dia

harus mendahulukan sesuatu yang sudah dijanjikan buat organisasinya daripada untuk hanya kepentingan dirinya. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya. Namun dalam prakteknya tidak semua karyawan melaksanakan komitmen seutuhnya. Ada komitmen yang sangat tinggi dan ada yang sangat rendah. Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat komitmen adalah faktor intrinsik dan ekstrinsik karyawan bersangkutan.

Faktor-faktor intrinsik karyawan dapat meliputi aspek-aspek kondisi sosial ekonomi keluarga karyawan, usia, pendidikan, pengalaman kerja, kestabilan kepribadian, dan gender. Sementara faktor ekstrinsik yang dapat mendorong terjadinya derajat komitmen tertentu antara lain adalah keteladanan pihak manajemen khususnya manajemen puncak dalam berkomitmen di berbagai aspek organisasi. Selain itu, juga dipengaruhi faktor-faktor manajemen rekrutmen dan seleksi karyawan, pelatihan, dan pengembangan, manajemen kompensasi, manajemen kinerja, manajemen karier, dan fungsi kontrol atasan dan sesama rekan kerja. Faktor ekstrinsik di luar organisasi antara lain aspek-aspek budaya, kondisi perekonomian makro, kesempatan kerja, dan persaingan kompensasi.

Menegakkan komitmen berarti mengaktualisasikan budaya kerja secara total. Kalau sebagian dari karyawan ternyata berkomitmen rendah maka berarti ada gangguan terhadap budaya. Oleh karena itu, sosialisasi dan internalisasi budaya kerja sejak karyawan masuk ke perusahaan seharusnya menjadi program utama. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia karyawan utamanya yang menyangkut kecerdasan emosional dan kecerdasan sosial harus menjadi prioritas di samping keterampilan teknis. Dukungan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya tidak boleh diabaikan. Kalau tidak diprogramkan secara terencana, maka pengingkaran pada komitmen sama saja memperlihatkan adanya kekeroposan suatu organisasi. Penurunan kredibilitas atau kepercayaan terhadap karyawan pada gilirannya akan mengakibatkan hancurnya kredibilitas perusahaan itu sendiri. Ini akan memperkecil derajat loyalitas pelanggan dan mitra bisnis kepada perusahaan tersebut.

Dengan demikian, dapat kita tarik suatu pengertian budaya kerja adalah cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja.

C. MANFAAT BUDAYA KERJA

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.

Manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik:

1. meningkatkan jiwa gotong-royong;
2. meningkatkan kebersamaan;
3. saling terbuka satu sama lain;
4. meningkatkan jiwa kekeluargaan;
5. meningkatkan rasa kekeluargaan;
6. membangun komunikasi yang lebih baik;
7. meningkatkan produktivitas kerja;
8. tanggap dengan perkembangan dunia luar.

Pengembangan budaya kerja mempunyai manfaat ganda, baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi institusi/unit organisasi yang bersangkutan, serta bagi masyarakat, bangsa, dan negara secara keseluruhan.

1. Bagi pegawai sendiri.

Ada beberapa yang dapat dipetik oleh pegawai dari pengembangan budaya kerja ini, yaitu: pegawai memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggung jawab, meningkatkan kemampuan memimpin, dan memecahkan masalah, memperluas wawasan, lebih memahami makna hidup dan pengabdian sebagai aparatur negara dengan cara bekerja sebaik-baiknya dan berprestasi dalam lingkungan tugas kerja/instansinya.



2. Bagi organisasi yang bersangkutan.

Manfaat yang diperoleh organisasi dari adanya pengembangan budaya kerja ini adalah dapat meningkatkan kerja sama, mengefektifkan koordinasi, integrasi, dan



sinkronisasi, keselarasan dan dinamika organisasi, memperlancar komunikasi dan hubungan kerja, menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif, mengeliminasi hambatan-hambatan psikologis dan kultural (feodalisme), menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mendorong kreativitas pegawai. Budaya kerja juga dapat membantu pengembangan sistem ketatalaksanaan dan metode kerja praktis yang semakin efisien melalui sentuhan-sentuhan nilai-nilai moral, agama, dan budaya agar berpikir positif, memperbaharui sikap mental dan perilaku pegawai, bermoral, dan profesional, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

3. Pengembangan budaya kerja sangat penting bagi bangsa dan negara, karena kemampuan potensial seluruh aparatur negara dapat diarahkan untuk menjawab masalah-masalah mendasar nasional jangka panjang, terutama untuk membangun moral, sikap mental, dan perilaku positif aparatur negara,



meningkatkan sinergi program-program pembangunan nasional, memperkokoh kesatuan dan persatuan bangsa, membangun ekonomi kerakyatan yang berorientasi pada mekanisme pasar, pengembangan iklim politik dan tata pemerintahan yang baik dan memperbaiki pelaksanaan sistem manajemen pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat, mempercepat proses pemberantasan KKN, sekaligus menumbuhkembangkan kepemimpinan partisipatif di lingkungan aparatur negara.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apa definisi budaya, kerja, dan budaya kerja?
- 2) Sebutkan asal mula budaya kerja dan jelaskan!
- 3) Apa yang dimaksud dengan pengintegrasian?
- 4) Apa saja yang manfaat budaya kerja?
- 5) Apa pengaruh budaya kerja terhadap organisasi atau instansi?

Petunjuk Jawaban Latihan

Mahasiswa dalam memberi jawaban pertanyaan diharapkan mengacu buku materi budaya kerja dan apabila ada referensi lain dapat digunakan hanya sebagai penambahan saja.

**RANGKUMAN**

1. Pengintegrasian atau perpaduan atau penyatuan dalam materi ini terdiri dari materi Budaya Kerja, Budaya Kerja Aparatur, Jiwa Korps, Etika Pegawai, Pembinaan Disiplin PNS, Kesehatan Mental Pegawai, Sengketa Kepegawaian, Netralitas Pegawai, dan Pemberantasan Gratifikasi dan Korupsi.
2. Mata kuliah pengintegrasian yang terdiri dari materi pengembangan mental atau perilaku ini akan dapat memberikan pengetahuan perilaku pegawai khususnya pegawai negeri sipil sehingga kita sebagai pegawai negeri sipil mengerti tentang apa yang harus dilakukan atau dikerjakan dan tindakan apa saja yang harus kita tinggalkan atau kita hindari sehingga kita dapat menentukan tindakan dan perbuatan yang sebaiknya dilakukan ataupun ditinggalkan sebagai pegawai negeri sipil.
3. Studi-studi sosiologi dan manajemen dalam beberapa dekade belakangan bermuara pada satu kesimpulan yang mengaitkan antara etos kerja manusia dengan keberhasilannya. Dikatakan bahwa keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ditentukan oleh sikap, perilaku dan nilai-nilai yang diadopsi individu-individu manusia di dalam komunitas atau konteks sosialnya.
4. Sejarahnya, budaya kerja menjadi terkenal setelah Jepang mencapai tingkat kemajuan yang fantastik dalam melakukan manajemen kualitas yang berakar dan bersumber dari budaya yang dimiliki bangsa Jepang dikombinasikan dengan teknik-teknik manajemen modern pada tahun 1970-an. Prof. Dr. Edward Deming dan Prof. Dr. Juran. Upaya kedua ahli tersebut diolah sesuai dengan budaya bangsa Jepang oleh Prof. Dr. Kauro Ishikawa, yang melakukan manajemen kualitas berdasar pada kerja kelompok dan partisipatif. Selanjutnya, budaya ini dikenal dengan nama Kaizen, yang penekanannya pada kualitas melalui proses perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*).
5. Manfaat Budaya kerja dapat untuk membantu karyawan agar mengetahui tindakan apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal

dalam lingkungan perusahaan dan merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam perusahaan, yang menentukan dan mengharapkan bagaimana cara mereka bekerja sehari-hari dan membuat mereka lebih senang dalam menjalankan tugasnya.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Kaizen merupakan budaya kerja dari Negara
 - A. Cina
 - B. Korea
 - C. Jepang
 - D. Mongolia

- 2) Kerja dapat diartikan sebagai rahmat yang diekpresikan dalam bentuk
 - A. aku bekerja dengan tulus penuh syukur
 - B. bekerja benar penuh dengan tanggung jawab
 - C. bekerja tuntas penuh integritas
 - D. aktualisasi yaitu kerja penuh semangat

- 3) Kerja dapat diartikan sebagai amanah, dapat diwujudkan dengan bentuk
 - A. aku bekerja dengan tulus penuh syukur
 - B. bekerja benar penuh dengan tanggung jawab
 - C. bekerja tuntas penuh integritas.
 - D. aktualisasi yaitu kerja penuh semangat.

- 4) Dalam sejarahnya, budaya kerja menjadi terkenal setelah terjadinya tingkat kemajuan yang fantastik dalam melakukan manajemen kualitas yang dilaksanakan oleh negara
 - A. Jerman
 - B. Amerika
 - C. Cina
 - D. Jepang

- 5) Budaya kerja sebagai suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita,

pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Pendapat tersebut dinyatakan oleh

- A. Prof. Dr. Edward Deming
- B. Prof. Dr. Juran
- C. Prof. Dr. Kauro Ishikawa
- D. Triguno

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) B
- 3) D
- 4) A
- 5) C

Tes Formatif 2

- 1) C
- 2) A
- 3) B
- 4) D
- 5) D

Daftar Pustaka

- Kosasih, Endang. (2002). *Modul Total Quality Manajemen*. Jakarta: Pusat Pendidikan, dan Pelatihan Pegawai, Badan Kepegawaian Negara.
- Osada, Takashi. (2004). *Seri Manajemen Nomor 5 Sikap Kerja 5 S*. Jakarta: PPM.
- Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. (2002). Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia.
- Penerapan Budaya Kerja Aparatur Negara. (2008). Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia.
- Susanto, A.B. (2004). *Menjadi Supercompany*. Jakarta, Quantum Bisnis dan Manajemen.
- Triguno. (2003). *Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press.