

# ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DIKANTOR BUPATI TOLITOLI

Ayu Lestari

ayu.al254@gmail.com

Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako

## Abstract

*This study aimed to determine the organizational culture at Tolitoli Regent Office, organizational culture at Tolitoli Regent Office still less than optimal, marked by its work-family culture that was still very attached. This study used qualitative research method, where the informants in this study consisted of Tolitoli Secretary as the key informant and the employees of Tolitoli Regent Office. Data were collected using observations, interviews, and documentations. The results show that organizational culture at Tolitoli Regent Office still less than optimal. Based on organizational culture indicators of Stephen P Robbins (2014:487), employee selection should be based on human resources and skills (ability): Staffing in Tolitoli Regent Office was still based on its proximity to the leader. The top management was seen from behavior and norms: Briefing from the leader to the employees of Tolitoli Regent Office was always carried out, but in terms of implementation, the discipline of the employees was still less than optimal. Socialization in terms of environmental and work values: Cooperation among employees had run quite optimally, every employee was able to cooperate well enough to achieve the goals of the organization among divisions. Every employee should be able to understand the duties and functions of each if you did not understand how he works well. Of course, it is the most fundamental to every employee. However, an organization should do recruitment and selection, an employee must comply with the applicable rules and also look at his ability.*

**Keywords:** Organizational Culture, Selection, Top Management, Socialization.

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap instansi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam instansi tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut, karena

tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap instansi.

Setiap bentuk persekutuan dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau kelompok orang yang disebut bawahan. Siagian (2006:6) artinya organisasi adalah persekutuan antara dua orang atau lebih sebuah wadah, dimana orang-orang bekerja sama secara formal, terikat, terstruktur adanya atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang

mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari budaya organisasi.

Badeni (2001:235) budaya organisasi terbentuk melalui suatu proses yang dapat bersumber dari tradisi kebiasaan dan filsafat pendiri atau pimpinan instansi. Melalui proses sosialisasi, pengalaman dan belajar dari filsafat pendiri, budaya organisasi terbentuk. Budaya merupakan sesuatu yang pasti ada dalam suatu kelompok manusia atau organisasi. Di dalam suatu masyarakat yang satu dengan masyarakat yang lain pasti memiliki budaya yang berbeda. Misalnya saja kebudayaan umum orang Indonesia adalah menjunjung tinggi nilai kebersamaan atau kelompok, lain halnya dengan orang barat yang tanpa basa-basi dan bersifat individualis. Tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakat, maka budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja dan produktitas pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan semakin ketatnya persaingan didalam atau diluar organisasi, kehidupan kian egois, silaturahmi tidak terjaga, nilai dan prinsip hidup tidak dapat tempat, karena selalu merasa dikejar oleh tuntutan perubahan yang berkepanjangan.

Kantor Bupati Tolitoli merupakan suatu instansi pemerintah dikabupaten Tolitoli yang mempunyai tugas dan fungsi pokok menurut Peraturan Bupati Nomor 1 Tahun 2015 Tentang tugas dan fungsi pokok kesekretariatan daerah kabupaten tolitoli, pada kantor bupati terdapat 10 bidang dan dalam satu bidang terdiri dari 3 sub bidang yang dimana setiap bidang dipimpin oleh satu kepala bidang dan 3 kepala sub bidang, yang memiliki tugas pokok dan fungsi dimasing-masing bidang. Bupati pertama Tolitoli bernama Mohammad Ma'ruf Bantilan. Bupati pada periode 2010-2015 bernama Mohammad Saleh Bantilan. keluarga Bantilan bisa dibilang mendominasi jagad pemerintahan di Tolitoli. Ini juga terlihat pada SKPD yang ada dikantor bupati kabupaten Tolitoli.

Didalam organisasi, tata nilai merupakan sumber kekuatan, energi dan motivasi yang dapat menyatukan berbagai pandangan dalam berperilaku guna terbentuknya budaya organisasi yang solid. Budaya organisasi ini amat berpengaruh dalam membentuk dan memberi arti kepada anggota organisasi untuk berperilaku dan bertindak, yang diturunkan dari satu generasi kegenerasi berikutnya sebagai karakter organisasi. Perilaku yang sesuai dengan tuntutan organisasi dan dilandasi dengan budaya organisasi yang solid akan menghadirkan ikatan emosional dan spiritual yang dalam mengambil keputusan guna peningkatan keunggulan organisasi. Budaya organisasi Di kantor Bupati Tolitoli masih kurang optimal, yaitu ditunjukkan oleh adanya pegawai yang masih kurang memahami visi dan misi yang diemban organisasi(sosialisasi), sering terlambat datang dan pulang lebih awal dari jam yang ditetapkan(menejemen puncak), budaya kekeluargaan (KKN) yang masih sangat melekat karna hanya orang-orang tertentu yang bisa menduduk jabatan-jabatan strategis dikantor bupati Tolitoli misalnya seseorang yang akan mendapat jabatan didasarkan pada

faktor kedekatannya terhadap bupati. Akses untuk menduduki jabatan-jabatan strategis lebih mudah untuk mereka yang punya hubungan kekerabatan terhadap pimpinan (seleksi), misalnya dibeberapa instansi sekitar 30% pegawainya dijabat oleh keluarga atau orang-orang terdekat dari pimpinan. Dari kondisi tersebut muncul pertanyaan apakah pelanggaran-pelanggaran tersebut sudah menjadi kebiasaan yang sudah di maklumi ataukah pelanggaran-pelanggaran tersebut merupakan hasil budaya organisasi pemerintahan yang lemah. Berdasarkan uraian diatas peneliti dapat ditentukan judul “Analisis Budaya Organisasi Di Kantor Bupati Kabupaten Tolitoli”.

## METODE

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Arikunto (1996:240) penelitian deskriptif kualitatif, yakni suatu jenis penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status atau gejala yang ada menurut gejala apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Moleong (2001:122) mengatakan bahwa penelitian yang dimaksud tidak hanya terbatas pada pengumpulan data tetapi juga meliputi analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut. Selain itu semua data yang dikumpulkan kemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti.

Selanjutnya Arikunto (1996:239) penelitian deskriptif pada umumnya merupakan penelitian non hipotesis, sehingga dalam penilaiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. untuk menggambarkan suatu fenomena, karakteristik, situasi atau kejadian pada suatu daerah tertentu secara sistematis, faktual, dan akurat sebagai mana adanya.

Judul penelitian ini yaitu Analisis Budaya Organisasi Di Kantor Bupati Kabupaten Tolitoli dengan waktu penelitian kurang lebih 3 bulan dimulai bulan Maret tahun 2016. Bentuk data utama yang diperoleh dalam penelitian ini yakni data

kualitatif berupa wawancara pada 6 orang informan yang telah ditentukan oleh peneliti. Sumber data sekunder adalah berbagai teori dan informasi yang diperoleh tidak langsung dari sumbernya, yaitu berbagai buku yang berisi teori, serta berbagai dokumen dan tulisan mengenai analisis budaya organisasi, dan juga data lainnya yang relevan dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Aktivitas dalam analisis data berupa a). editing data, b). Klasifikasi data, c). Interpretasi data, dan d). Menyimpulkan Data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Dan Pembahasan Budaya Organisasi Kantor Bupati Tolitoli

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk melakukan aktifitas kerja. Tiap-tiap orang dalam suatu organisasi secara tidak sadar mempelajari budaya yang berlaku dalam organisasinya. Untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan dalam sebuah organisasi pemerintahan tentu harus memiliki kualitas dan skill yang baik yang dimilikinya.

Sebab kualitas dan skill yang baik organisasi pemerintahan yang baik dapat di jadikan salah satu indikator pencapaiannya berhasil tidaknya organisasi pemerintahan tersebut mempertahankan budaya organisasi. begitu pula pada kantor bupati Tolitoli yang harusnya memiliki kemampuan dan kecakapan dalam menjalankan tugasnya serta taat pada peraturan yang ada, sehingga tujuan organisasi yang menjadi acuan dari pelaksanaan tugas dan pekerjaan mereka tersebut dapat berhasil.

Di era yang berkembang sekarang ini banyak sekali persoalan pemerintahan yang muncul di kalangan pegawai terutama masalah budaya organisasi kepada pegawai. Kurang optimalnya budaya organisasi menjadi menjadi salah satu masalah yang paling banyak terutama masalah penempatan pegawai dan kedisiplinan pegawai yang

masing kurang optimal. Penempatannya masih didominasi oleh etnik tertentu saja, tanpa melihat basic ilmu yang mereka miliki dan keterampilan mereka. Budaya organisasi dijadikan alat strategis dalam menghadapi perubahan dan diharapkan sebagai salah satu pilar bagi organisasi, yang kemudian akan mengantarkan organisasi memiliki sumber daya manusia yang mumpuni. Budaya organisasi dapat dianggap sebagai bagian dari strategi organisasi dalam meraih tujuan, budaya organisasi berkaitan erat dengan komponen organisasi lainnya, seperti struktur dan strategi organisasi artinya untuk memperoleh hasil yang optimal harus ada keselarasan antara strategi (bagaimana organisasi mencapai tujuan), struktur (bagaimana bentuk organisasi dapat mendukung pencapaian tujuan), dan kultur (bagaimana tindakan yang benar untuk mencapai tujuan). Maka untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian maka peneliti menggunakan 3 aspek dalam memelihara budaya organisasi di kantor bupati Tolitoli.

### 1. Aspek Seleksi

Kesuksesan organisasi banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, dimana salah satunya adalah faktor budaya organisasi yang berfungsi sebagai kekuatan, penggerak dalam pencapaian tujuan, dan pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya. Apabila sebuah organisasi memiliki anggota atau pegawai yang masih aktif, maka dapat diindikasikan sebagai bukti bahwa organisasi tersebut telah mampu dan sukses dalam memfungsikan budaya organisasi sebagai perekat di dalam kegiatan organisasi setiap harinya serta sebagai pengikat kekompakan antara individu dalam organisasi. Disisi lain keterampilan dan kecakapan dari setiap pegawai juga sangat menentukan tercapai dan tidak nya suatu tujuan organisasi. Menurut Robbins (2003:112) Keterampilan (skill) berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat

yang membutuhkan kemampuan dasar (basic ability). kemampuan dan keterampilan memainkan peran dalam perilaku dan kinerja pegawai. Kemampuan adalah sebuah bawaan atau dipelajari yang mengijikan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik. Keterampilan adalah sebuah kompetensi yang berhubungan dengan tugas untuk tujuan visi misi kelompok atau organisasi Gibson et al dalam Setyowati (2013:44) Ada beberapa bagian dikantor bupati yang tugas pokoknya memerlukan keterampilan khusus, pegawai yang menempati jabatan tersebut harus memiliki spesifikasi khusus misalnya staf ahli bupati. Setiap pegawai yang menempati jabatan tertentu pula harus memiliki keterampilan khusus sesuai jabatan yang dipegang, namun keterampilan setiap pegawai itu berbeda-beda, dalam hal pelaksanaan tugas beberapa pegawai mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, tetapi ada beberapa pegawai yang kemampuan menyelesaikan tugasnya sedikit terbatas, sehingga mereka ditempatkan pada bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan mereka melaksanakan tugas. Dan salah satu usaha untuk meningkatkan keterampilan pegawai dilaksanakan pelatihan-pelatihan misalnya prajabatan Tingkat I, Diklat PIM IV, Diklat PIM III, Diklat PIM II, dan diklat jabatan fungsional, semua itu adalah usaha untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Senada dengan hal tersebut kepala bagian organisasi dan tata laksana pak Azis Jamaludin, M.Si mengatakan:

*“keterampilan dan kecakapan yang dimiliki setiap orang itu berbeda-beda, ada pegawai yang diberikan tugas lebih banyak dari pegawai lain karna pegawai tersebut memiliki keterampilan untuk menyelesaikan tugas dengan baik, ada juga pegawai yang hanya diberikan sedikit tugas karna keterampilannya dalam menyelesaikan tugas sedikit terbatas dan untuk meningkatkan keterampilan itu, pegawai dilaksanakan pelatihan-pelatihan misalnya prajabatan*

*Tingkat I, diklat PIM IV, Diklat PIM III dan seterusnya.” (wawancara 13 april 2016)*

Hal senada juga diungkapkan oleh asisten bidang pemerintahan pak H.Abdillah, SH mengatakan:

*“keterampilan yang dimiliki seseorang itu relatif, karna tidak semua orang memiliki keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugasnya, dan untuk meningkatkan keterampilan itu maka diadakan pelatihan-pelatihan yang berjenjang sesuai dengan jabatan yang mereka emban. (wawancara tanggal 13 april 2016)*

Hal serupa juga diungkapkan kepala sub bagian kelembagaan dan tata laksana pak Triasmoro P.S.Kom mengatakan:

*“mengenai keterampilan dan kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas itu berbeda-beda ada pegawai yang melaksanakan tugasnya secara optimal ada pula pegawai yang masih kurang optimal dalam pelaksanaan tugasnya, untuk meningkatkan keterampilan tersebut selain diberikan motivasi juga diberikan pelatihan-pelatihan. (wawancara tanggal 8 april 2016)*

Dalam penyelesaian tugasnya seorang pegawai dituntut memiliki keterampilan dan kecakapan agar mampu bekerja dengan baik, namun setiap pegawai memiliki keterampilan yang berbeda-beda, dalam hal pelaksanaan tugas, oleh karna itu pegawai yang memiliki keterampilan dan kecakapan baik, ditempatkan pada posisi tertentu, sementara untuk pegawai yang keterampilan dan kecakapannya masih kurang disesuaikan dengan kemampuan yang dia miliki, beban tugasnya lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai yang keterampilannya baik. Selain itu usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan pegawai, setiap pegawai diwajibkan untuk ikut dalam pelatihan-pelatihan secara berkala sesuai dengan jabatan yang mereka emban.

Tidak hanya dalam hal keterampilan namun juga pegawai dikantor bupati Tolitoli, masih ada yang ditempatkan tidak sesuai dengan basic ilmu yang mereka miliki,

proses penempatan jabatan yang hanya berdasarkan kedekatannya terhadap pimpinan, karna secara umum kewenangan untuk menduduki sebuah jabatan ditentukan oleh seorang bupati.

Senada dengan hal tersebut kepala bagian pemerintahan umum pak Dahri D. Min'un, Se. Belau mengatakan bahwa:

*“Yang memiliki kewenangan untuk menduduki jabatan adalah bupati, jabatan itu sangat ditentukan oleh bupati, sebenarnya sistemnya sudah benar hanya saja kebijakannya yang kurang tepat, kebijakan formalnya dalam bentuk politik. Seperti contohnya saya basic ilmu saya sarjana ekonomi tapi menduduki jabatan sebagai kepala bagian pemerintahan umum” (wawancara tanggal 8 april 2016)*

Hal senada juga diungkapkan oleh sekertaris daerah Tolitoli pak Mukaddis Syamsudin, M.Si beliau mengatakan bahwa:

*“Proses dalam penempatan jabatan sifatnya sentralistik, proses pengangkatannya itu ada dikepegawaian, jadi kita tidak menentukan disekertariat sini. Memang pegawai yang menduduki jabatannya itu ada beberapa yang belum sesuai dengan disiplin ilmunya namun secara umum sudah sesuai dengan basic ilmu yang mereka miliki.. (wawancara tanggal 13 april 2016)*

Hal senada juga diungkapkan oleh kepala bagian Humas pak Nasrun Abdullatif, megatakan:

*“Yang jelas disetiap bidang ada berbagai macam disiplin ilmu yang ada disini, tetapi mereka melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik, dan tidak berpengaruh sama sekali terhadap tugas dan pekerjaannya terhadap basic ilmu yang mereka miliki, jika mereka tidak memahami tugasnya maka pegawai tersebut akan bertanya kepada pimpinannya”. (wawancara tanggal 8 april 2016)*

Menurut Simamora (2004:103), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam

perusahaan atau organisasi. Sedangkan menurut Teguh (2009:114) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu. Seleksi dan penempatan merupakan langkah yang diambil segera setelah terlaksananya fungsi rekrutmen. Seperti halnya fungsi rekrutmen, proses.

Secara sederhana, suatu seleksi tenaga kerja diartikan sebagai suatu proses pemilihan beberapa orang dari sekumpulan orang-orang dengan preferensi tertentu. preferensi yang dimaksud adalah hanya kualifikasi personil yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratan jabatannya namun demikian, pelaksanaannya sering kali ada pertimbangan-pertimbangan lain seperti hubungan keluarga, kawan dekat, serta hubungan kekerabatan semacam itu, ikut dipergunakan sebagai preferensi dalam pemilihan tenaga kerja. Itu pula yang terjadi pada kantor bupati Tolitoli. Proses penempatan pegawainya tidak lepas dari budaya kekeluargaan, kedekatan terhadap pimpinan, karna kebijakan formalnya yang masih berbentuk politik sulit untuk mengubah budaya tersebut karna telah berlangsung sejak lama, dominasi etnik tertentu yang masih sangat melekat pada instansi-instansi, termasuk pada kantor bupati Tolitoli.

## **2. Aspek Manajemen Puncak**

Manajemen puncak adalah pimpinan yang menduduki posisi tertinggi dalam sebuah struktur organisasi manajemen menengah adalah pimpinan yang menduduki posisi tengah yaitu berada dibawah manajemen puncak dan diatas lini pertama manajemen bawah atau manajemen lini pertama adalah pimpinan yang menduduki posisi paling bawah, mereka bertugas secara langsung memberikan pengarahan kepada para pegawai untuk melaksanakan kerja.

Suatu organisasi yang baik harus mampu menciptakan budaya organisasi yang baik dan benar agar dapat dijiwai dan

dipraktekkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas. Budaya organisasi yang berhubungan langsung dengan pegawai. Menurut Siagian *dalam* (Styowati 2013:104) seorang pemimpin adalah orang yang memiliki bawahan. Sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung atas cara-cara pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Seorang pemimpin secara sah dapat mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin juga memiliki pengaruh besar terhadap sebuah organisasi. Antara kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat, karna sebuah organisasi sangat ditentukan pada pimpinan dari organisasi tersebut, fenomena yang didapatkan dari suatu organisasi seperti, kerja sama antar pegawai, pengarahan dan sikap pegawai, yang kesemuanya menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi. Dan dalam setiap pelaksanaan tugas tidak lepas dari pengarahah langsung oleh pimpinan, di Kantor bupati Tolitoli pimpinan melakukan pengarahan setiap hari melalui apel pagi, pengarahan langsung dilakukan oleh bupati atau wakil bupati Tolitoli, atau sekretaris daerah yang mewakili keduanya. Pengarahan langsung berupa teknis penyelesaian pekerjaan, agar terlaksana dengan baik, dalam setiap bidang juga ada pengarahan langsung dari pimpinan kepada bawahannya mengenai pelaksanaan tugas disetiap bagian di Kantor bupati Tolitoli.

Setiap bulan juga diadakan rapat staf sebagai pengarahan langsung pimpinan mengenai teknis penyelesaian program, dan setiap tiga bulan diadakan evaluasi dari program yang telah dilaksanakan hal-hal apa yang menjadi kendala program tersebut.

Pimpinan sangat berberperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi, kebijakan pimpinan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pegawai, namun disisi lain pengarahan secara langsung oleh

pimpinan kepada pegawai terkadang tidak dilaksanakan dengan baik oleh pegawai, beberapa kendala yang sering ditemui adalah ketika pegawai yang memiliki keterampilan bagus namun tidak diikuti oleh sarana dan prasarana yang memadai, masih ada beberapa kepala bagian yang menyelesaikan tugas kantor menggunakan laptop pribadi, tergambar pada jumlah laptop yang hanya berjumlah 31 buah yang dalam keadaan baik, tergambar pada tabel 4.2. kendala-kendala tersebut kemudian dibahas dalam rapat evaluasi setiap 3 bulan. Juga disetiap bulan ada rapat-rapat staf minimal, rapat yang dilakukan asisten, kepala bagian dan kepala sub bagian pada setiap sebelum pengaggaran yang membahas program-program apa saja yang akan dicapai disatu tahun anggaran. Selain itu ada pengarahan yang dapat dilakukan diantaranya

1. Orientasi merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
2. Perintah merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada dibawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
3. Delegasi wewenang, dalam pendelegasian wewenang ini pemimpin melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahnya.

Pegawai juga perlu diperhatikan dalam pelaksanaan tugasnya, agar mereka mampu bekerja dengan baik pimpinan harus selalu mengarahkan anggotanya melalui apel pagi atau rapat-rapat yang dilakukan dikantor bupati. Pimpinan memberikan arahan kesemua pihak agar semua program dapat berjalan dengan baik dan benar sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Selain pengarahan yang dilakukan pimpinan, pegawai juga terikat akan aturan-aturan tentang kedisiplinan pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan sekretaris daerah Tolitoli pak mukaddis syamsuddin, M.Si mengatakan:

*“Jelas ada pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan, dan juga disetiap bulan ada rapat-rapat staf minimal, rapat yang dilakukan asisten, kepala bagian dan kepala sub bagian pada setiap sebelum pengaggaran yang membahas program-program apa saja yang akan dicapai disatu tahun anggaran. Selain itu Pengarahan yang selalu dilakukan pada apel pagi setiap hari.” (wawancara tanggal 13 april 2016)*

Dari sisi kedisiplinan pegawai sudah tercantum dalam peraturan pegawai No 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai, hanya saja dari sisi implementasi masih kurang optimal karna kurangnya kesadaran pegawai, karna pada jam kerja masih ada saja beberapa pegawai yang datang terlambat, dan tidak mengikuti apel pagi.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala sub bagian kelembagaan pak triasmoro. P, S.Kom. M.Si beliau mengatakan bahwa:

*“Iya taat dengan, mengacu pada PP No 53 2010 tentang disiplin pegawai, cuman memang dari sisi implementasinya masih belum optimal, karna itulah kami selalu mengajak para pegawai untuk berdisiplin, ini bagian dari mengedukasi kalau kita mau berkerja dengan baik itu harus diawali dengan disiplin.. (Wawancara tanggal 8 april 2016)*

Pegawai dikantor bupati sudah berusaha untuk mentaati peraturan-peraturan yang ada, dengan adanya apel pagi setiap hari para pegawai dituntut untuk disiplin, dan cakap dalam melaksanakan tugasnya. Pengarahan pimpinan sangat penting demi tercapai tujuan organisasi, namun memang tidak semua pegawai melaksanakannya dengan baik karna pada prakteknya dilapangan dari pantauan peneliti tanggal 26 april 2016 jam 10 pagi dibeberapa bagian pegawainya tidak berada ditempat. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran pegawai tentang aturan yang ada

masih kurang optimal. Apabila dikaitkan dengan definisi disiplin itu sendiri seperti yang di kemukakan Pridjodaminto (2007:42), bahwa disiplin adalah sebagai suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Oleh karena itu disiplin membuat orang bisa membedakan apa yang seharusnya di lakukan dan apa yang seharusnya tidak di lakukan. Meskipun ada sanksi khusus yang diberikan kepada pegawai ketika melakukan pelanggaran. Sanksi tersebut tidak membuat pegawai jera dalam melakukan pelanggaran karna masih ada beberapa pegawai yang masih tidak disiplin ketika tidak dipantau oleh pimpinan.

Senada dengan hal tersebut kepala bagian administrasi pemerintahan umum pak Dahri D'min, un SE. mengungkapkan:

*“Memang ada sanksi khusus yang akan diberikan kepada pegawai, berupa sanksi ringan yaitu berupa teguran lisan dan tertulis, sanksi sedang berupa kenaikan gaji berkala ditunda dan penurunan pangkat, sanksi berat berupa pemecatan. (wawancara tanggal 8 april 2016)*

Secara umum, disiplin menunjukan kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di organisasi (sutrisno 2007: 177) disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat oleh organisasi, disiplin juga erat kaitannya dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada seorang pegawai yang melanggar peraturan.

Namun pada kenyataan masih ada beberapa pegawai yang masih kurang disiplin, kesadaran pegawai terhadap aturan yang berlaku masih belum sepenuhnya terlaksana dengan baik. Sekalipun sudah diberikan sanksi tegas terhadap pegawai jika melanggar aturan tersebut.

### 3. Aspek Sosialisasi

Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses di mana individu ditransformasi dari

pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi yang efektif (Greenberg dalam Sutrisno 2007:29). Sedangkan menurut Gibson dalam Sutrisno (2007:29) sosialisasi sebagai suatu aktifitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan organisasi dan individual. Dengan kata lain, proses sosialisasi akan berhasil bila ada partisipasi dari pegawai dan dukungan organisasi dalam proses tersebut.

Sosialisasi mencakup suatu kegiatan dimana pegawai mempelajari seluk beluk dan memahami visi misi organisasi dan bagaimana mereka berinteraksi dan berkomunikasi diantara anggota organisasi untuk menjalankan semua aktivitas organisasi. pada umumnya sosialisasi menyangkut masalah, yaitu makro dan mikro. Masalah makro berkaitan dengan pekerjaan yang akan dihadapi oleh pegawai dan masalah mikro menyangkut kebijakan, struktur, dan budaya organisasi. oleh karna itu organisasi harus mampu mengajak pegawai menyesuaikan budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian kinerja yang tinggi. Disamping itu organisasi yang dibantu oleh manajemen puncak harus mampu melakukan sosialisasi terhadap pegawai yang ada agar hasil dari proses proses sosialisasi tersebut memiliki dampak positif. Salah satu bentuk sosialisasi adalah kerja sama antara pegawai kantor bupati Tolitoli. Budaya berfungsi sebagai pengikat seseorang atau lebih untuk bergabung dan aktif serta mengikat tali silaturahmi antar pegawai untuk terciptanya suatu tim yang kompak. Salah satu indikatornya adalah kerja sama tim yang baik dalam penyelesaian tugas.

Kerjasama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja. Kerjasama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerjasama tim. Tanpa kerjasama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide cemerlang. Kerja sama merupakan

sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerjasama akan menyatukan kekuatan ide - ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan.

Menurut Pamudji (1985:13) Kerjasama pada hakekatnya mengindikasikan adanya dua pihak atau lebih yang berinteraksi secara dinamis untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dalam pengertian itu terkandung tiga unsur pokok yang melekat pada suatu kerangka kerjasama, yaitu unsur dua pihak atau lebih, unsur interaksi dan unsur tujuan bersama. Jika satu unsur tersebut tidak termuat dalam satu obyek yang dikaji, dapat dianggap bahwa pada obyek itu tidak terdapat kerjasama. Unsur dua pihak, selalu menggambarkan suatu himpunan yang satu sama lain saling mempengaruhi sehingga interaksi untuk mewujudkan tujuan bersama penting dilakukan. Apabila hubungan atau interaksi itu tidak ditujukan pada terpenuhinya kepentingan masing-masing pihak, maka hubungan yang dimaksud bukanlah suatu kerjasama. Suatu interaksi meskipun bersifat dinamis, tidak selalu berarti kerjasama. Suatu interaksi yang ditujukan untuk memenuhi kepentingan pihak-pihak lain yang terlibat dalam proses interaksi, juga bukan suatu kerjasama. Kerjasama senantiasa menempatkan pihak-pihak yang berinteraksi pada posisi yang seimbang, serasi dan selaras.

Dengan pola interaksi kerjasama yang berkembang dalam masyarakat, mereka ini secara sadar atau tidak dapat memajukan anggota lainnya. Sikap kerjasama dalam kelompok merupakan perpaduan dari sikap individu yang terbentuk berdasarkan komitmen bersama yang diwujudkan berupa satu sikap dan perilaku kelompok sesuai dengan karakteristik dari pada sikap dan perilaku individu. Sikap dan perilaku kelompok ini akan baik dan mendukung jalannya adalah:

1. Ada kejelasan visi dan misi kelompok yang dilahirkan secara bersama.
2. Ada Partisipasi individu dalam kelompok.

3. Ada pengaruh dalam pembuatan keputusan.
4. Ada berbagi informasi.
5. Seringnya terjadi interaksi antar anggota kelompok.

Organisasi membutuhkan sebuah tim yang kompak, handal, dan memiliki rasa memiliki yang tinggi kepada organisasi dan hal inilah yang menjadi harapan setiap pimpinan dalam setiap organisasi. Pada kelangsungan pelaksanaan program instansi, maka pimpinan berkewajiban memperhatikan kondisi para pegawai sekaligus sebagai pengurus yang baik dari segi kemajemukannya maupun pada perkembangan atau perubahan nilai-nilai pada setiap pegawai sehingga hal ini dapat mempengaruhi perkembangan nilai pada organisasi. Kerja sama tim juga adalah faktor terpenting dalam sebuah organisasi karena kerjasama tim membantu untuk membuat komunikasi yang lebih terbuka antar pegawai.

Senada dengan hal tersebut kepala bagian hubungan masyarakat pak Abdullatif mengatakan bahwa:

*“Iya harus ada kerja sama dalam tim untuk menyelesaikan tugas, demi tercapainya tujuan organisasi, dalam setiap bagian, karna itu dibutuh pegawai yang mampu bekerja sama dengan baik.. (wawancara tanggal 8 april 2016)*

Bekerja sama dalam satu tim memang membutuhkan kekompakan dan kerja sama yang solid. Tapi meski demikian, anda juga dituntut untuk mandiri di dalam kelompok Kerjasama dalam tim adalah salah satu faktor tercapainya tujuan organisasi, tanpa kerjasama yang baik maka tujuan organisasi tidak akan tercapai. Dikantor bupati Tolitoli kerjasama dalam penyelesaian tugas mereka sudah baik, dengan adanya pengarahan-pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pencapaian visi misi organisasi. Pengarahan oleh pimpinan diberikan secara berkala melalui apel pagi.

Senada dengan hal tersebut kepala bagian sub bagian kelembagaan dan tata

laksana pak triasmoro P.Skom. M.Si mengatakan :

*“Tiap harinya ada apel pagi, setiap apel pagi selalu ada pengarahan dari pimpinan tentang tugas-tugas pegawai, dan juga setiap bulan diadakan rapat-rapat staf, tentang program-program yang sedang dilaksanakan dan telah dilaksanakan sebelum diadakan evaluasi program”.. (wawancara 6 april 2016)*

Hal senada juga diungkapkan oleh kepala bagian administrasi pemerintahan pak Dahri D.Min'un, SE mengatakan:

*“Tugas pimpinan itu mengarahkan, pegawainya untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang ada, masing-masing bagian mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, agar pekerjaan terlaksana dengan baik dibutuhkan pegawai yang cakap.” (wawancara tanggal 8 april 2016)*

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi karena budaya organisasi merupakan elemen yang sangat dibutuhkan di dalam menjalankan organisasi.

Senada dengan hal tersebut kepala bagian organisasi dan tata laksana Drs. Asis Djamaludin M.Si mengatakan:

*“Iya, jelas ada kode etik yang mengatur, yaitu PP No 53 tahun 2010 tentang penegakan disiplin pegawai negeri sipil. Hanya saja kita kembali lagi kepada pegawai yang bersangkutan, mau mentaati peraturan atau mendapatkan sanksi karna kurang disiplin” (wawancara tanggal 13 april 2016)*

Mengacu pada peraturan pemerintah No 53 tahun 2010 tentang kedisiplinan pegawai. sehubungan dengan pelanggaran disiplin pegawai banyak sekali, tetapi tidak semua pegawai melakukan pelanggaran kedisiplinan, perlu dilihat dari sudut pandang mana. Apakah pelanggaran yang sifatnya tidak ada pengaruhnya terhadap kelancaran pelaksanaan tugas. Jadi harus dilihat sejauh mana akibat dari perbuatan pegawai tersebut. Kalau mau dikategorikan secara keseluruhan pasti banyak sekali. PP Nomor 53 tahun 2010

belum dapat merubah kelakuan buruk para pegawai yang ada mereka malah acuh dengan PP tersebut. Hal itu karena tidak adanya tindakan hukum yang tegas yang dilakukan oleh para pejabat yang seharusnya memberikan hukuman.

Padahal pada PP No 53 Tahun 2010 ini juga dicantumkan hukuman juga bisa dikenakan terhadap pejabat yang seharusnya memberikan hukuman, tetapi tidak menjatuhkan hukuman terhadap anak buahnya yang telah melakukan pelanggaran. Rekomendasi pejabat hendaknya memantau bawahan yang menjadi tanggung jawabnya agar melaksanakan PP No. 53 Tahun 2010 dengan disiplin agar tidak dikenai sanksi akibat melanggarnya. Jika disiplin telah menjadi nafas para PNS tentunya kinerja pemerintah akan jauh lebih baik, Disiplin tersebut tidak terjadi hanya untuk sementara.

Penerapan peraturan disiplin pegawai harus tegas dan konsisten. Selain itu diharapkan pegawai wajib menjaga dan mengembangkan etika profesinya. Hanya saja yang paling terlihat pada kantor bupati Tolitoli pegawai yang datang terlambat dan pulang sebelum waktunya. Dalam tingkat hukuman disiplin ringan ini terdapat 3 (tiga) jenis hukuman yang terdiri dari :

- a. Teguran lisan,
  - b. Teguran tertulis,
  - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.
- (2) Hukuman Disiplin Sedang Pada tingkat hukuman disiplin sedang ini juga terdapat 3 (tiga) jenis hukuman, yaitu :
- a. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun,
  - b. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun,
  - c. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun.
- (3) Hukuman Disiplin Berat Adapun pada tingkat disiplin berat ini terdapat atau ada 4 (empat) jenis hukuman yaitu;

- a. Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun,
- b. Pembebasan dari jabatan,
- c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil.
- d. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Dari hasil pembahasan yang di dapatkan di lapangan maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian dari beberapa indikator budaya organisasi yang di gunakan menunjukkan bahwa budaya organisasi di Kantor bupati Kabupaten Tolitoli belum optimal. Dilihat dari beberapa indikator yang di gunakan yaitu:

1. Dari aspek seleksi belum optimal karna dari proses penempatan pegawai tidak lepas dari budaya kekeluargaan, kedekatan terhadap pimpinan, karna kebijakannya masih dalam bentuk politik, dominasi etnik-etnik tertentu yang masih melekat pada kantor bupati Tolitoli.
2. Dari aspek manajemen puncak sudah baik karna dari proses pengarahan pimpinan melakukan pengarahan secara berkala, melalui apel pagi dan rapat-rapat yang dilakukan dikantor bupati kabupaten tolitoli. Pimpinan melakukan arahan kesemua pihak agar program dapat berjalan dengan baik dan benar sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.
3. Dari aspek sosialisasi belum optimal karna kesadaran pegawai akan aturan yang berlaku masih belum sepenuhnya terlaksana dengan baik. Sekalipun sudah diberi sanksi tegas terhadap pegawai yang melanggar aturan tersebut. Namun begitu dalam hal kerjasama dalam penyelesaian tugas mereka baik.

Dari ketiga tersebut, dua aspek yang belum optimal yaitu aspek seleksi dan aspek sosialisasi.

### Rekomendasi

Sesuai dengan hasil pembahasan dan kesimpulan yang di kemukakan di atas maka penulis merekomendasikan beberapa rekomendasi sebagai berikut :

1. Disarankan aspek seleksi penempatan pegawai perlu dipertimbangkan, agar proses penempatannya tidak hanya didominasi etnik tertentu.
2. Disarankan dari aspek sosialisasi pegawai kantor bupati Tolitoli lebih disiplin dalam hal pelaksanaan tugas, dengan mengacu pada PP No 23 tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Saya menyadari sepenuhnya, bahwa dari seluruh rangkaian kegiatan penyusunan tesis ini tidak mungkin terlaksana apabila tidak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Sehingga menjadi kehormatan untuk saya mengucapkan terimah kasih kepada : Pembimbing I, Dr. Awad Soulisha, M.Si. dan pembimbing II, Dr. Muzakir Tawil, M.Si. Semoga semua bentuk dukungan, dorongan dalam rangka penulisan tesis ini dapat bermanfaat dan bernilai ibadah serta mendapat berkah dari Allah SWT. Amin.

## DAFTAR RUJUKAN

- Peraturan Bupati Nomor 1 Tahun 2015 Tentang Tugas Pokok Dan Fungsi Sekertariat Kabupaten Tolitoli.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS.
- Siagian, Sondang P, 2006, *filsafat administrasi*, jakarta: gunung agung.
- Badeni, 2014, *kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: alfabeta.
- Arikunto, 1996, *prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta: rineka cipta.

Simamora, Hanry, 2004. *“Ramarketing of Bussiness Recovery” (Sebuah Pendekatan Riset)*, Catatan Pertama Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Pridjodaminto, sugeng, 1994, disiplin kiat menuju sukses, cetakan keempat, jakarta: PT abadi.

Sutrisno Edy, 2011, *Budaya organisasi*, Jakarta: Prenada Media Group.