

BUDAYA ORGANISASI DI KANTOR KEPALA DESA KEPEL KECAMATAN CISAGA KABUPATEN CIAMIS

AYI KARMILAH SARI

ayikarmilah@gmail.com

Fakutas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh

Jln. RE Martadinata Nomor 150 Ciamis

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui bagaimana penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis (2) mengetahui faktor penunjang dan penghambat dalam penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis (3) upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis dengan mengacu pada karakteristik budaya organisasi. Dalam penelitian ini menggunakan desain penelitian analisis deskriptif dengan metode yang digunakan adalah kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan studi kepustakaan dan studi lapangan berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini yaitu 1 orang kepala desa, 3 orang perangkat desa serta 1 orang BPD. Terdapat permasalahan dalam penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis yang belum berjalan dengan baik, hal itu terlihat dari lemahnya pencapaian kinerja perangkat desa secara keseluruhan. Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, faktor yang menghambat dalam penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis yaitu berkaitan dengan Keterbatasan SDM, keterbatasan anggaran serta kurangnya ketegasan dari Kepala Desa sehingga perangkat Desa Kepel bekerja berdasarkan pada kebiasaan tanpa melihat pada aturan dan ketentuan yang ada. Sebagai penunjang, perangkat desa perlu memiliki inisiatif sendiri dalam melaksanakan pekerjaan dan tidak memiliki sikap ketergantungan. Adapun upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang tersebut adalah (1) Meningkatkan kinerja masing-masing aparatur pemerintahan desa sesuai tugas pokok dan fungsinya. (2) Mengusulkan kepada pemerintah pusat agar pencairan anggaran tidak mengalami keterlambatan, sehingga tidak menghambat pelaksanaan program. (3) Sebagai Kepala Desa harus memiliki ketegasan dalam memimpin, apabila terdapat perangkat desa yang lalai maka Kepala Desa harus tegas dalam menyikapinya. Berdasarkan hasil penelitian, penulis mengajukan saran sebagai berikut: (1) Perangkat desa perlu memahami pentingnya budaya dalam organisasi dan menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sehingga akan mampu mencapai kinerja yang baik. (2) Mengenai anggaran, mengusulkan kepada pemerintah pusat agar pencairan anggaran tidak mengalami keterlambatan sehingga tidak menghambat pelaksanaan program (3) Perangkat desa harus memiliki inisiatif sendiri dalam melaksanakan pekerjaan tanpa tergantung pada kepala desa dan perlu lebih meningkatkan komunikasi dan koordinasi dengan setiap unit kerja, sehingga penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis dapat berjalan dengan baik.

Kata kunci : Budaya Organisasi

1. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan sistem peran, aliran aktivitas dan proses (pola hubungan kerja) yang melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas yang didesain untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi sebagai bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama secara formal dan terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan. Organisasi merupakan lingkungan individu dengan karakteristiknya yang antara lain; keteraturan yang diwujudkan dalam susunan

hierarki, pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (*reward system*) dan sistem pengendalian. Sebagaimana diketahui bahwa dalam suatu organisasi terdapat sistem kegiatan dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Agar dapat mencapai tujuannya organisasi harus mampu mendayagunakan sumber-sumbernya juga sumber daya manusia.

Masyarakat dan organisasi memiliki hubungan yang erat dengan budaya. Dalam suatu organisasi atau lembaga, budaya memiliki fungsi yang sangat penting. Budaya menciptakan

perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lain, memberikan identitas kepada anggota-anggotanya, mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang serta meningkatkan kemantapan sistem sosial. Organisasi masyarakat merupakan kerangka yang didalamnya terdapat tindakan sosial yang tidak hanya ditentukan oleh kelakuan individu. Setiap organisasi berusaha untuk mampu meramalkan perilaku dan prestasi karyawannya sebagai tujuan manajemen organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif.

Tujuan organisasi akan tercapai bila pimpinan melaksanakan tugasnya dengan baik mengadakan kerjasama dan hubungan yang erat dengan pegawainya. Untuk mewujudkan keberhasilan organisasi yang telah ditetapkan tergantung dari seluruh komponen yang terlibat didalamnya, salah satu dari komponen adalah budaya organisasi, karena dengan budaya organisasi yang baik maka hubungan kerjasama dan hubungan yang akrab antara pimpinan dan pegawai (bawahan) akan menghasilkan kemampuan kerja yang optimal pada organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan dari suatu organisasi, sebaliknya budaya yang lemah akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (pegawai). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja pegawai dalam organisasi sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy, Miner, dan Robbins dalam Sutrisno (2010:3) menyebutkan bahwa budaya organisasi menimbulkan hal sebagai berikut :

- a. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;
- b. Perilaku-perilaku karyawan secara tidak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
- c. Para anggota merasa komitmen dan loyal pada organisasi;
- d. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan;
- e. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi;

- f. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya yang sangat *rewarding*;
- g. Adanya koordinasi, integrasi dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan organisasi / perusahaan;
- h. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, dan kekuatannya yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;
- i. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dapat dijadikan alat strategis dalam menghadapi perubahan dan diharapkan sebagai salah satu pilar *competitive advantage* bagi organisasi, yang kemudian akan mengantarkan organisasi memiliki sumber daya manusia yang mumpuni. Budaya organisasi berkaitan erat dengan komponen organisasi lainnya, seperti struktur dan strategi organisasi. Artinya, untuk memperoleh sinergi yang optimal bagi perkembangan organisasi 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).

Untuk membentuk budaya organisasi, prosesnya dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi. Meski pada tahap pembentukan ide organisasi tersebut belum menjadi kenyataan atau ada wujudnya secara fisik, namun tahap ini menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Terbentuknya budaya terutama karena adanya para pendiri, yaitu orang berpengaruh yang dominan atau kharismatik yang memperagakan bagaimana organisasi seharusnya bekerja dalam menjalankan misi guna meraih visi yang ditetapkan. Budaya organisasi baru menjadi kenyataan ketika organisasi sudah berdiri. Maka dari itu budaya organisasi tercipta melalui suatu proses yang panjang dan secara bertahap dan berkelanjutan.

Sementara, berdasarkan pada hasil penjangkauan yang penulis lakukan di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis, menunjukkan adanya gejala-gejala terkait dengan penerapan budaya organisasi yang kurang berjalan dengan baik, hal ini dilihat dari adanya indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kurangnya tanggung jawab perangkat desa terhadap kedisiplinan, sebagai contoh seperti terkadang datang terlambat namun pulang

- lebih cepat dan terkadang tidak berada di tempat pada waktu jam kerja sehingga mengakibatkan pekerjaan/pelayanan yang diberikan menjadi kurang lancar.
2. Kurangnya kemampuan berinovasi yang dimiliki perangkat desa dalam menetapkan skala prioritas program pembangunan (infrastruktur jalan). Hal ini terlihat dari banyaknya usulan masyarakat, namun masih banyak jalan yang rusak padahal jalan tersebut banyak dilewati oleh masyarakat.
 3. Dalam pencapaian visi misi kepala desa yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) masih ada yang belum terealisasi. Hal ini terlihat dari pembangunan infrastruktur (jalan) yang masih belum merata.
 4. Kurangnya koordinasi antara kasi pelayanan dan kasi kesejahteraan dalam melaksanakan program pembangunan dengan prinsip padat karya tunai yang didanai dari dana desa. Hal ini terlihat dari adanya keterlambatan data yang dibutuhkan dari salah satu kasi yang menyebabkan program padat karya tunai tersebut berjalan kurang baik.
 5. Minimnya motivasi yang diberikan kepala desa terhadap perangkat desa. Hal ini terlihat dari kurangnya dukungan yang diberikan oleh kepala desa untuk mengadakan pelatihan dalam upaya peningkatan kapasitas perangkat desa. Contohnya dalam penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB) terkadang masih tidak sesuai karena kurangnya pelatihan kasi kesra dalam penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB) tersebut.
 6. Masih terdapat perangkat desa yang bekerja lebih cenderung berdasarkan kebiasaan tanpa melihat pada aturan. Contohnya dalam merancang siklus perencanaan, seharusnya Rencana Kerja Pembangunan (RKP) sudah ditentukan pada bulan September namun masih saja ada keterlambatan.
 7. Perangkat desa kurang memberikan figur yang baik terhadap masyarakat sehingga kurang diindahkannya ajakan untuk melaksanakan kegiatan. Contoh kegiatan pengajian rutin, banyak masyarakat yang tidak mengikutinya karena perangkat desanya pun sering tidak hadir.
 8. Masih adanya keterlambatan pemberian insentif yang menyebabkan perubahan perilaku perangkat desa menjadi malas dalam bekerja. Dalam hal ini mengakibatkan kurang lancarnya pekerjaan karena perilaku perangkat desa menjadi leha-leha dan

- menunda-nunda suatu pekerjaan karena pemberian imbalannya pun tidak tepat waktu.
9. Sebagian perangkat desa masih saja ada yang melakukan kelalaian setelah adanya kritik dan saran dari masyarakat terkait pelayanan administrasi pembuatan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) yang prosesnya lama. Hal ini terlihat dari masih adanya keterlambatan dalam pelayanan administrasi dalam pengurusan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) yang dibutuhkan masyarakat yang proses pembuatannya lama.
 10. Masih adanya pembatasan pelayanan pada masyarakat hanya di jam kerja. Dalam hal ini terlihat dari adanya permintaan masyarakat dalam pelayanan pembuatan Surat Keterangan Usaha (SKU) yang sifatnya mendesak, namun perangkat desa tidak bisa menyelesaikan pada saat itu juga.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut penelitian dengan judul **“Budaya Organisasi Di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis”**.

Dari latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana budaya organisasi yang diterapkan di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis ?
2. Apa saja faktor penunjang dan penghambat dalam penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan perangkat desa dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis ?

2. LANDASAN TEORITIS

Penelitian ini dilatarbelakangi dari adanya permasalahan mengenai budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis yang belum berjalan dengan baik, hal itu terlihat dari lemahnya pencapaian kinerja organisasi pemerintah desa secara keseluruhan.

Menurut Robbins dan Judge dalam Sunyoto dan Burhanudin (2015:148) “budaya organisasi adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain”.

Selanjutnya, Pettigrew dalam Sobirin (2007:129) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima

secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi kelompok orang tertentu”.

Dari pandangan tersebut dapat diuraikan bahwa budaya organisasi merupakan aturan yang ada dalam suatu organisasi dimana aturan tersebut diterima secara terbuka dan kolektif oleh anggota organisasi serta menjadi pembeda antara organisasi dengan organisasi lainnya.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Chatab dalam Torang (2016:112) yang menyatakan bahwa :

Budaya organisasi dapat difungsikan sebagai identitas organisasi, *social cohesion* (pengikat/pemersatu), *sources* (sumber inspirasi), sumber penggerak dan pola perilaku, peningkatan nilai tambah, pengganti formalisasi, dan mekanisme adaptasi terhadap perubahan.

Dari pandangan di atas mengenai budaya organisasi dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai (*value*) dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya. Dapat pula dikatakan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma yang telah disepakati untuk menuntun perilaku individu dalam organisasi. Oleh sebab itu, budaya organisasi merupakan dasar bagi pimpinan dan staf /anggota organisasi dalam membuat perencanaan atau strategi dan taktik dalam menyusun visi-misi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi, dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein dalam Nawawi (2013:86) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, antara lain:

1. *Artifact*

Artifact adalah hal-hal yang dilihat, didengar, dan dirasakan, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifact* termasuk produk, jasa, dan bahkan tingkah laku anggota kelompok.

2. Nilai-nilai yang didukung (*espoused values*)

Nilai-nilai yang didukung (*espoused values*) merupakan alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya.

3. Asumsi yang mendasari (*underlying assumptions*)

Adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Budaya untuk menetapkan cara yang tepat, dalam

melaksanakan sesuatu di sebuah organisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan.

Uraian di atas dapat menjelaskan bahwa terdapat tiga tingkatan budaya organisasi. Pertama, *artifacts* dapat langsung dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses yang dilakukan didalamnya. *Artifacts* merupakan hal yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita lihat, kita dengar dan kita rasakan saat berada didalamnya. Kedua adalah nilai-nilai yang didukung oleh organisasi yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Dalam hal ini biasanya dinyatakan secara tertulis dan menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi. Dan ketiga, asumsi-asumsi yang dipegang bersama dan menjadi dasar pijakan. Asumsi-asumsi ini dapat ditemui dengan menelusuri sejarah organisasi.

Selanjutnya dalam penelitian, untuk mengukur mengenai budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis digunakan pendekatan teori dari Victor Tan dalam Torang (2016:111) tentang karakteristik budaya organisasi, yaitu :

1. *Individual initiative* (tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu).
2. *Risk tolerance* (pekerja didorong untuk toleransi dalam mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif).
3. *Direction* (kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan target kinerja).
4. *Integration* (setiap unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi).
5. *Management support* (tersedia bantuan, dan dukungan untuk bawahannya).
6. *Control* (jumlah aturan, ketentuan, dan pengawasan langsung terhadap karyawan).
7. *Identity* (identitas)
8. *Reward system* (didasarkan pada relatif kinerja)
9. *Conflict tolerance* (konflik dan kritikan secara terbuka)
10. *Communication pattern* (pola komunikasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal)

Adapun manfaat dari budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dalam Darodjat (2015:13), yaitu:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran berbeda, sehingga

memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada didalamnya.

2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

Dari keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.

3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti memilih menggunakan desain penelitian analisis deskriptif dengan metode yang digunakan adalah kualitatif. Melalui metode tersebut penulis berusaha menyelidiki keadaan sebenarnya mengenai penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis.

Tujuan dari analisis deskriptif ini agar mampu mendeskripsikan, menggambarkan atau melukiskan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Alasan mengapa peneliti menggunakan penelitian kualitatif adalah dengan metode ini peneliti dapat mengetahui cara pandang obyek penelitian secara lebih mendalam dan tidak bisa diwakili dengan angka-angka statistik sehingga permasalahan akan dapat diungkapkan dengan jelas.

Waktu penelitian dilakukan mulai tanggal 02 Februari 2018 sampai dengan 31 Juli 2018 bertempat di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis.

Dengan jumlah informan sebanyak 5 orang, yang terdiri dari: 1 Orang Kepala Desa, 1 Orang Sekretaris Desa, 1 Kaur Perencanaan Dan Keuangan, 1 Kasi Pelayanan Dan 1 Orang Perwakilan Dari BPD.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari buku-buku dan bahan-bahan, kepustakaan yang ada

hubungannya dengan masalah yang sedang diteliti penulis.

2. Studi lapangan, yaitu teknik pengumpulan data yang diperoleh secara langsung di lokasi penelitian dengan cara:

- a. Observasi, yaitu cara memperoleh data dengan mengadakan pengamatan langsung ke objek penelitian yang berkaitan dengan penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis.

- b. Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu dan merupakan proses tanya jawab lisan dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik. Dalam pelaksanaannya penulis melakukan wawancara secara terstruktur, dengan wawancara ini penulis menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Format wawancara yang digunakan dengan menggunakan pedoman wawancara.

- c. Dokumentasi, dalam hal ini berupa Profil Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis Tahun 2018, Peraturan Bupati Ciamis No 80 Tahun 2016 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Desa, Peraturan Desa RPJMDes Tahun 2014- 2019 yang berisi Visi Misi Kepala Desa.

Analisis data yang penulis gunakan sebagaimana menurut Miles dan Huberman (Gunawan, 2013:210) mengemukakan tiga tahapan yang harus dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif, yaitu:

- a. Reduksi data (*data reduction*)

Mereduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema dan polanya.

- b. Paparan data (*data display*)

Pemaparan data sebagai sekumpulan informasi tersusun, dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

- c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verifying*)

Penarikan simpulan merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan hasil analisis data. Simpulan disajikan dalam bentuk deskriptif objek penelitian dengan berpedoman pada kajian penelitian.

4. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Penelitian ini dilatarbelakangi dari adanya permasalahan terkait dengan penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis yang dirasakan belum berjalan secara optimal. Selanjutnya, untuk dapat mengetahui mengenai ketidakefektifan hal tersebut, maka penulis mencoba melakukan analisa mengenai budaya organisasi yang terjadi dengan melakukan observasi di lapangan serta studi wawancara sebagai alat pengumpul data sehingga diharapkan dapat memperoleh data yang akurat dan akurat. Adapun untuk mengukur mengenai budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis digunakan pendekatan teori dari Victor Tan dalam Torang (2016:111) tentang karakteristik budaya organisasi, yaitu *Individual initiative, Risk tolerance, Direction, Integration, Management support, Control, Identity, Reward system, Conflict tolerance, Communication pattern*. Berikut beberapa penjelasan dari pembahasan hasil penelitian terkait dengan penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis.

a. Penerapan Budaya Organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis

1. Individual Initiative

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan dapat diketahui bahwa terdapat sebagian perangkat desa yang kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sehingga rasa tanggung jawab perangkat desa perlu ditingkatkan. Sementara, dalam mengambil keputusan, perangkat desa perlu berkoordinasi terlebih dahulu dengan Kepala Desa. Karena bagaimanapun juga kepala desa merupakan pimpinan tertinggi di Desa, maka dalam mengambil keputusan perlu diajukan terlebih dahulu kepada kepala desa untuk dipertimbangkan kembali. Perangkat desa di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis dapat dikatakan cukup baik dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini terlihat bahwa perangkat desa di Desa Kepel melaksanakan pekerjaan sesuai pada tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Dan sebagai pengingat tupoksi tersebut, dibelakang kursi masing-masing perangkat desa tertera mengenai tugas pokok dan fungsinya.

2. Risk Tolerance

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan dapat diketahui

bahwa perangkat desa di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis dalam menyelesaikan permasalahan secara umum terlaksana dengan cukup baik, karena dalam pelaksanaan kerja perangkat desa sudah melaksanakan sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing dan jika ada kendala yang cukup rumit, dilakukan musyawarah untuk mencari solusinya yaitu pada minggu. Namun terkadang dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian perangkat desa melihat terlebih dahulu sesuatu yang bersifat finansial. Apabila tidak ada Biaya Operasional (BOP), perangkat desa kurang cepat tanggap dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Begitu pula dalam penguasaan teknologi, masih terdapat perangkat desa yang memang kurang memahami dalam mengaplikasikan teknologi sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan perlu meminta bantuan rekan kerja. Hal ini dibuktikan di Kantor Kepala Desa Kepel terdapat perangkat desa yang usianya sudah tua, sehingga tidak menguasai teknologi modern.

3. Direction

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan dapat diketahui bahwa masing-masing perangkat desa di Kantor Kepala Desa Kepel sudah memahami visi dan misi kepala desa, dan misi kepala desa sebagian sudah dilaksanakan. Hal ini dapat dibuktikan dengan program-program sudah berjalan meski belum terealisasi secara keseluruhan sehingga perlu adanya partisipasi langsung dari masyarakat dalam melaksanakan pembangunan di Desa Kepel baik itu fisik maupun non fisik. Dan seluruh perangkat desa selalu berusaha untuk menyelesaikannya sesuai target yang telah ditentukan. Dan hingga saat ini sekitar 80% telah dilaksanakan.

4. Integration

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis selalu melakukan koordinasi terlebih dahulu dalam melaksanakan program yang dilaksanakan baik itu rapat melalui internal maupun eksternal. Seluruh Perangkat desa ikut berpartisipasi dalam pencapaian visi dan misi kepala desa, dengan mengikuti setiap aturan dan ketentuan yang berlaku maka semua program yang akan dilaksanakan akan bisa tercapai. Dalam merumuskan dan menciptakan sasaran yang telah ditentukan yang dilakukan atau dibahas pada saat minggu. Prinsip Desa Kepel adalah

musyawarah untuk mufakat baik itu program dari Pemerintah Kabupaten maupun Pemerintah Pusat. Pelaksanaan program berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan, seperti dalam pelaksanaan perbaikan sarana dan prasarana terutama jalan sebagian sudah ada yang diperbaiki, tinggal beberapa program saja yang belum terealisasi. Dan program yang sudah dilaksanakan sekitar 60% - 80% dikarenakan untuk pencairan dana yang masuk saat ini di bagi menjadi 3 kali yakni 30% 40% 40%

5. *Management Support*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, penulis dapat menjelaskan bahwa di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis motivasi yang diberikan kepala desa terhadap perangkat desa dilakukan pada saat rapat minggon. Selain itu salah satu motivasi yang diberikan berupa penghasilan tetap (Siltap), bagi perangkat desa yang bertanggungjawab harus melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya. Begitupun fasilitas di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis dapat dikatakan sudah cukup memadai.

6. *Control*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, penulis dapat menjelaskan bahwa di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis masih terdapat perangkat desa yang lalai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, hampir semua perangkat desa bekerja berdasarkan kebiasaan tidak bekerja mengacu pada aturan yang ada. Hal ini diakibatkan karena kurangnya ketegasan seorang Kepala Desa. Kepala Desa sebaiknya melakukan pengawasan bagi perangkat desa yang dilakukan secara pribadi mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek sendiri laporan yang telah dibuat. Pengawasan tidak hanya dilakukan oleh kepala desa akan tetapi oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Serta dalam mengevaluasi setiap kegiatan yang telah dilaksanakan biasanya diadakan dalam kegiatan minggon untuk dievaluasi bersama-sama sehingga apabila ada yang kurang sesuai bisa dicarikan solusinya bersama-sama.

7. *Identity*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat diketahui bahwa perangkat desa di Kantor Kepala Desa Kepel merasa memiliki terhadap bagian dari organisasi dalam hal ini Desa Kepel. Mengenai kepuasan perangkat desa terhadap tempat dan jabatan itu tergantung kepada pribadi masing-masing,

apabila sadar terhadap kemampuan kerjanya, maka akan bekerja dengan ikhlas tetapi apabila sebaliknya maka pekerjaan akan terasa sangat membebani. Selain itu, masyarakat Desa Kepel sudah memberikan penghargaan terhadap aparat pemerintah desa. Dan mereka menghargai atas keputusan yang dilakukan oleh pemerintah desa. Serta masyarakat juga berpartisipasi aktif dalam melaksanakan pembangunan baik fisik atau non fisik di Desa Kepel.

8. *Reward System*

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi di lapangan, dapat dijelaskan bahwa penghasilan tetap (siltap) bagi perangkat desa diberikan secara bersyarat sehingga tidak ada waktu penetapan yang pasti dalam pemberian siltap. Namun setiap bulannya pasti diberikan bagi perangkat desa. Begitu pula dengan insentif yang diberikan, tidak ada ketetapan waktu dalam pemberiannya. Dan di Kantor Desa Kepel telah dilaksanakan bimtek dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja perangkat desa, pembinaan bagaimana perangkat desa bekerja secara profesional.

9. *Conflict Tolerance*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lapangan, dapat dijelaskan bahwa keterbukaan sesama perangkat desa dalam menyelesaikan suatu masalah di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis dapat dikatakan kurang berjalan dengan optimal. Hal ini dikarenakan tidak semua pegawai dapat secara terbuka dalam menyelesaikan masalah, masih ada perangkat desa yang belum terbuka ketika mendapatkan masalah, dalam hal ini permasalahan tersebut ingin diselesaikan secara individu. Dan dalam penyampaian kritik dan saran perangkat desa terhadap dari perangkat desa lain secara umum belum terlaksana dengan baik dikarenakan masih adanya perangkat desa yang memberikan saran maupun kritiknya dengan berbicara dibelakang tidak disampaikan secara langsung.

10. *Communication Pattern*

Berdasarkan pada hasil wawancara dan observasi di lapangan dapat dijelaskan bahwa komunikasi yang terjalin antara kepala desa dengan perangkat desa dapat dikatakan sudah cukup baik, dan bapak Kepala Desa memberikan keleluasaan bagi perangkat desa sehingga komunikasi bisa dilakukan kapan saja dan dimana saja. Apabila bapak Kepala Desa sedang keluar, maka bisa dihubungi

lewat telepon. Begitupun tidak ada hambatan dalam menjalin komunikasi sesama perangkat desa. Dalam menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat, aparat pemerintah desa selalu mengusahakan hadir apabila terdapat acara di masyarakat, namun di sisi lain terdapat masyarakat yang mengeluhkan mengenai pelayanan kurang memuaskan yang diberikan oleh perangkat desa.

b. Faktor Penunjang dan Penghambat dalam Penerapan Budaya Organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis

Faktor-faktor yang dapat menunjang dalam penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis adalah sebagai berikut :

1. Perlu adanya kesadaran perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaan dengan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi serta melaksanakan sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing.
2. Melakukan koordinasi dalam pelaksanaan program serta dengan melakukan musyawarah dengan lembaga terkait sebagai rekan kerja Kepala Desa dalam memutuskan sesuatu.
3. Perangkat desa perlu mengetahui tugas pokok dan fungsinya masing-masing, serta bersikap dewasa dan bijaksana terhadap permasalahan yang terjadi.
4. Dalam menyelesaikan persoalan perlu melibatkan Lembaga-Lembaga, BPD, Karang Taruna, tokoh wanita, serta tokoh masyarakat sesuai dengan permasalahan yang terjadi.
5. Kepala Desa memberikan arahan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan kepada perangkat desa agar menjadi lebih cepat tanggap terhadap persoalan yang terjadi.
6. Melengkapi fasilitas IT yang lebih modern, serta meningkatkan jaringan di Desa Kepel agar mudah dijangkau dimana-mana.
7. Diadakan bimbingan teknis (Bimtek) bagi perangkat desa.
8. Kepala Desa agar selalu memberikan pengertian agar selalu berkoordinasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
9. Pengarahan dari kepala desa, serta seorang kepala desa harus tegas dalam memutuskan dan menetapkan skala prioritas program.
10. Perlu adanya koordinasi dengan lembaga terkait program, serta perangkat desa perlu menjalankan verifikasi dan validasi sebagaimana mestinya agar program yang dapat dilaksanakan tepat pada sasaran.
11. Adanya *reward* khusus dari Kepala desa bagi perangkat yang bekerja dengan baik, serta adanya *punishment* (hukuman) bagi perangkat desa yang melanggar aturan.
12. Perlu adanya ketegasan dari seorang kepala desa apabila terdapat perangkat desa yang tidak taat pada aturan dan ketentuan yang ada.
13. Kepala Desa harus selalu mengawasi, mengecek dalam penyusunan laporan agar perangkat desa dapat menyelesaikannya dengan baik.
14. Selalu diusahakan untuk mengikuti rapat minggon, agar perangkat desa mampu mengevaluasi kegiatan atau laporan yang telah dilaksanakan.
15. Bimtek bagi perangkat desa agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai bagiannya masing-masing.
16. Memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat serta berusaha untuk mengetahui tugas pokok dan fungsi dari perangkat desa lain agar permintaan dari masyarakat dapat dilayani.
17. Dengan meningkatkan kerjasama antar pegawai dan seluruh perangkat desa harus merasa memiliki bagian dari Desa Kepel.
18. Perangkat desa harus berani menyampaikan saran dan kritiknya demi kemajuan Desa Kepel sendiri.
19. Melakukan pendekatan dan silaturahmi perangkat desa terhadap masyarakat menghadiri ketika diadakan pertemuan dengan warga, sebagai kesempatan bagi perangkat desa agar lebih dekat dengan masyarakat.

Sementara, dalam penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis, ditemukan hambatan-hambatan sebagai berikut :

1. Kurangnya kedisiplinan perangkat desa di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis dalam melaksanakan pekerjaan sehingga penyerahan laporan sering mengalami keterlambatan, serta perangkat desa sering datang terlambat namun pulang lebih cepat.
2. Sebagian perangkat desa yang menunggu perintah kepala desa dalam melaksanakan pekerjaan dan sulitnya perangkat desa dalam menetapkan skala prioritas.
3. Terdapat perangkat desa yang masih baru sehingga belum memahami mengenai pekerjaan selanjutnya sehingga harus

- diarahkan atau diberikan petunjuk terlebih dahulu oleh Kepala Desa.
4. Terdapat perangkat desa yang tidak memiliki solusi terhadap persoalan yang muncul sehingga membutuhkan bantuan dari perangkat desa yang lain.
 5. Masih rendahnya kinerja perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaan.
 6. Faktor usia perangkat desa, sehingga kurang mampu mengaplikasikan teknologi serta sulitnya jaringan di Desa Kepel.
 7. Terlambatnya turunnya anggaran, sehingga dalam menjalankan misi Kepala Desa program yang direncanakan belum terealisasi secara keseluruhan.
 8. Terdapat perangkat desa yang tidak langsung mengerjakan tugas yang diberikan, melainkan ditunda-tunda sehingga penyelesaiannya pun tidak sesuai dengan target yang ditentukan.
 9. Dalam pelaksanaan rapat terdapat sebagian perangkat desa berhalangan hadir sehingga kurangnya koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan.
 10. Kurangnya pemahaman perangkat desa dalam merancang siklus RKP, sehingga masih saja ada keterlambatan dan kesulitan perangkat desa menentukan skala prioritas program.
 11. Kurangnya kemampuan perangkat desa dalam menetapkan skala prioritas program. Seperti program PKH, masih terdapat sebagian masyarakat yang belum mendapatkannya.
 12. Kepala Desa Kepel kurang memberikan penekanan terhadap perangkat desa sehingga perangkat desa lalai dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mengakibatkan perangkat desa kurang menerapkan kedisiplinan.
 13. Terbatasnya anggaran dan seringnya terlambat turun sehingga fasilitas di Kantor Kepala Desa Kepel belum lengkap.
 14. Kurangnya kesadaran yang dimiliki perangkat desa dalam melaksanakan kewajiban. Dan Perangkat desa Kepel bekerja cenderung berdasarkan pada kebiasaan, sehingga tidak melihat pada aturan.
 15. Kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh Kepala desa, sehingga perangkat desa melaksanakan pekerjaan saat diawasi atau ditanyakan oleh Kepala Desa saja.
 16. Terdapat perangkat desa yang tidak hadir pada saat rapat minggon dan setelah evaluasi dilaksanakan masih terdapat pegawai yang tidak mengerti arahan yang disampaikan pada saat evaluasi sehingga tidak mencapai target yang ditentukan.
 17. Kurangnya sarana dan prasarana yang ada, serta terkadang kurangnya koordinasi antar sesama perangkat desa karena adanya keterlambatan pembuatan laporan sehingga kurang berjalannya suatu program dengan baik.
 18. Sering terjadinya perubahan aturan sehingga masih terdapat pegawai yang masih belajar dan memahami jabatan atau kedudukan yang ditempati.
 19. Tidak semua masyarakat menghiraukan ajakan-ajakan dari perangkat desa dan sebagian masyarakat bersikap acuh tak acuh, seperti terlambatnya pembayaran PBB padahal sudah diingatkan jauh-jauh hari oleh pihak pemerintahan desa.
 20. Pemberian penghasilan tetap (siltap) bagi perangkat desa tidak dibayarkan secara tepat waktu sehingga kurang semangat dalam bekerja.
 21. Tidak tepatnya waktu pemberian insentif mengakibatkan perangkat desa kurang semangat dalam bekerja.
 22. Tidak adanya anggaran khusus bagi perangkat desa untuk meningkatkan pendidikan.
 23. Kurangnya sikap responsif terhadap masalah yang dihadapi perangkat lain karena kesibukan masing-masing sehingga kurang memahami masalah yang dihadapi perangkat desa yang lain.
 24. Masih terdapat sebagian perangkat desa yang belum berani untuk menyampaikan pendapatnya secara langsung dan berbicara dibelakang.
 25. Kurangnya pendekatan dan silaturahmi perangkat desa terhadap masyarakat dan terdapat sebagian masyarakat mengeluhkan prosedur pembuatan surat pengantar dari desa yang terlalu berbelit-belit.
- c. Upaya-Upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan yang Timbul dalam Penerapan Budaya Organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis**
- Adapun berdasarkan pembahasan hasil penelitian dalam mengatasi hambatan penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis, aparatur pemerintahan Desa Kepel telah berupaya mengatasi hambatan dengan cara sebagai berikut:
1. Menumbuhkan rasa tanggung jawab dari dalam diri perangkat desa, dan mencintai pekerjaan masing-masing sehingga dalam

- melaksanakan pekerjaan tidak merasa terbebani dan menjalankan pekerjaan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya serta selalu berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Dalam mengambil keputusan selalu koordinasi dengan Kepala Desa dan pihak-pihak tertentu baik BPD, lembaga, dan juga masyarakat tergantung permasalahan yang terjadi dan selalu memupuk rasa kebersamaan serta gotong royong sesama masyarakat Desa Kepel agar tercipta kebersamaan dan diperoleh keputusan yang tepat menyelesaikan persoalan yang terjadi.
 3. Adanya inisiatif dari perangkat desa menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing tanpa menunggu perintah terlebih dahulu.
 4. Kebersamaan harus tetap terjalin selalu sharing dengan perangkat desa lain mengenai program yang sedang dijalankan serta menyampaikan keluhan yang terjadi pada saat rapat minggon agar dicarikan solusinya.
 5. Kepala desa memberikan pengarahan mengenai kinerja perangkat desa pada saat minggon agar perangkat desa lebih responsif terhadap permasalahan yang terjadi.
 6. Perlu adanya pelatihan agar perangkat Desa Kepel mampu mengaplikasikan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan secara keseluruhan.
 7. Dengan mengusulkan kepada pemerintah tingkat atas, agar tidak ada keterlambatan anggaran untuk menjalankan program-program yang telah direncanakan.
 8. Menjaga komunikasi yang baik antar perangkat desa, dan melakukan pekerjaan sesuai aturan dan waktu yang telah ditentukan.
 9. Saat rapat minggon seluruh perangkat desa hadir untuk membahas permasalahan yang terjadi, karena semua permasalahan yang terjadi dibahas pada saat rapat minggon.
 10. Dalam perumusan dan penciptaan sasaran yang telah ditentukan dengan perlu adanya kerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam skala prioritas program yang ada, sehingga tepat sasaran.
 11. Dalam merealisasikan program yang telah ditentukan secara keseluruhan, perangkat desa ikut terjun ke lapangan agar bersama-sama mewujudkan Desa Kepel menjadi lebih baik bersama dengan masyarakat.
 12. Kepala Desa perlu memberikan masukan-masukan, saran-saran, *reward* yang sifatnya membangkitkan semangat kerja perangkat desa atau bahkan teguran untuk mendisiplinkan perangkat desa.
 13. Anggaran Dana Desa (ADD) perlu dibesarkan khususnya untuk Biaya Operasional (BOP) dan BPD agar fasilitas lebih dilengkapi.
 14. Untuk meningkatkan kedisiplinan perangkat desa terhadap aturan dan tata tertib yang ada adalah dengan disediakannya *Finger Print* di Desa Kepel.
 15. Perangkat desa bekerja harus sesuai dengan aturan dan ketentuan yang ada, karena tiap organisasi memiliki aturan dan ketentuannya masing-masing dan setiap perangkat desa mematuhi aturan yang ada dan menjalankan arahan kepala desa.
 16. Dengan diberikan saran dan arahan baik dari kepala desa dan juga BPD sebagai bahan evaluasi kinerja perangkat desa.
 17. Meningkatkan SDM (Sumber Daya Manusia) dan mengusulkan agar dana desa segera turun untuk melengkapi fasilitas kebutuhan perangkat desa dan juga melaksanakan program yang ada agar dapat berjalan dengan lancar.
 18. Perangkat desa memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaan, dan mengusulkan kepada pemerintah agar aturan bagi desa untuk tidak sering berubah karena menghambat dalam pelaksanaan penyelesaian laporan.
 19. Sebagai tokoh masyarakat perlu memiliki sifat jujur, berwibawa, memberi tauladan terhadap masyarakat serta memberikan pelayanan prima terhadap masyarakat.
 20. Dengan memberikan usulan kepada pemerintah agar siltap perangkat desa diberikan secara tepat waktu serta siltap perlu ditingkatkan demi kesejahteraan aparatur pemerintah desa.
 21. Mengusulkan agar pemberian insentif diberikan secara tepat waktu dan lebih ditingkatkan.
 22. Perlu disediakan dana khusus bagi perangkat desa untuk meningkatkan pendidikan bagi perangkat desa agar SDM (Sumber Daya Manusia) di Desa Kepel lebih profesional dalam bekerja sesuai bidangnya masing-masing.
 23. Selalu terbuka terhadap permasalahan yang terjadi, sehingga dapat dicarikan solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan secara bersama-sama.
 24. Perlu disediakannya kotak saran agar segala kritikan dan saran perangkat desa dapat tersampaikan demi kemajuan Desa Kepel.
 25. Melakukan silaturahmi (*open house*) untuk masyarakat dan pihak pemerintah desa ikut

berpartisipasi apabila ada acara di masyarakat misalnya saja acara hajatan dan tidak lupa juga melayat apabila ada masyarakat yang meninggal dunia sehingga terjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan, penelitian yang dilakukan dengan wawancara dan observasi mengenai “Budaya Organisasi Di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis”. Maka penulis dapat menarik kesimpulan dan memberikan saran sebagai berikut:

Kesimpulan

Dalam penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis dengan melihat pada karakteristik budaya organisasi dapat dikatakan belum berjalan dengan baik, hal itu terlihat dari lemahnya pencapaian kinerja organisasi pemerintah desa secara keseluruhan. Hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan dalam pelaksanaannya seperti keterbatasan SDM di Kantor Kepala Desa Kepel, keterbatasan anggaran serta kurangnya ketegasan dari Kepala Desa sehingga perangkat Desa Kepel bekerja berdasarkan pada kebiasaan tanpa melihat pada aturan dan ketentuan yang ada. Untuk meminimalisir hambatan yang terjadi, perlu ditunjang dengan adanya bimtek bagi perangkat desa, mengatur anggaran dalam pelaksanaan pembangunan agar tetap terlaksana pekerjaan serta setiap perangkat desa harus memiliki inisiatif sendiri dalam melaksanakan pekerjaan tanpa tergantung pada kepala desa. Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang terjadi dengan melihat pada karakteristik budaya organisasi agar budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis dapat berjalan dengan baik.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan dan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat memberikan saran dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Dalam penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis, seluruh aparatur pemerintah desa perlu memahami pentingnya budaya dalam organisasi karena dengan budaya organisasi yang baik maka hubungan kerjasama kepala desa dan perangkat

desa akan menghasilkan kemampuan kerja yang optimal pada organisasi itu sendiri. Dalam hal ini, seorang kepala desa bersifat tegas dalam mengawasi kinerja perangkat desa sehingga perangkat desa menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.

2. Untuk lebih mengoptimalkan upaya-upaya dalam mengatasi hambatan yang mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan budaya organisasi, perlu lebih meningkatkan komunikasi dan koordinasi dengan setiap unit kerja, agar penerapan budaya organisasi di Kantor Kepala Desa Kepel Kecamatan Cisaga Kabupaten Ciamis dapat berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Gunawan, Imam. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nawawi Uha, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta : Kencana.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta :Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sunyoto, Danang & Burhanudin. 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : CAPS (Center of Academic Publishing Service)
- Sutrisno, Edi. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana.
- Torang, Syamsir. 2016. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung : Alfabeta.

