

BUDAYA ORGANISASI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN CIAMIS

Oleh:

ENUNG NURVAUJIAH

Email : enungnurvaujiah95@gmail.com

Fisip Universitas Galuh Ciamis

Jln. RE. Martadinata No. 150 Ciamis

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh (1) Inisiatif pegawai masih rendah hal ini terlihat dari sikap pegawai yang masih menunggu perintah dari atasan dan jarang nya pegawai diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. (2) Pengarahan atau kejelasan sasaran dan harapan organisasi belum optimal (3) Masih lemahnya alat kontrol atau peraturan-peraturan yang ada. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu studi kepustakaan, studi lapangan (observasi dan wawancara). Teknik analisis data yaitu reduksi data, display data, triangulasi data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Berdasarkan hasil penelitian bahwa (1) Budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis diukur oleh 22 indikator yang secara keseluruhan belum dilaksanakan dengan optimal. Hal ini dilihat dari 14 indikator atau 63,64% informan yang menjawab dengan baik dan 8 indikator atau 36,36% informan yang menjawab dengan kurang baik. (2) Hambatan-hambatan dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis yaitu rendahnya kompetensi yang dimiliki pegawai, rendahnya tingkat kedisiplinan yang dimiliki oleh pegawai, tingkat pengalaman dan profesionalisme pegawai yang masih rendah, rendahnya pemahaman pegawai untuk menjalankan tujuan organisasi, menurunnya motivasi kerja yang dimiliki pegawai, terbatasnya anggaran dan data penunjang pegawai, masih banyaknya unit kerja yang belum menyusun SOP yang disebabkan kurangnya koordinasi antar unit kerja dan kurangnya pegawai yang kompeten untuk membuat SOP dan rendahnya sistem pengawasan dan sanksi yang diterapkan untuk pegawai. (3) Upaya-upaya yang dilakukan guna mengatasi hambatan-hambatan dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis adalah mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan formal, melakukan arahan atau pembinaan kepada personal masing-masing sesuai dengan tufoksi masing-masing, mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan teknis, memberikan arahan dan pembinaan terhadap pegawai yang belum mengerti tujuan organisasi secara bertahap dan berjenjang, memberikan arahan dan pemahaman yang logis dan realistis, mengajukan anggaran sesuai dengan standar yang telah ditentukan, melakukan koordinasi dengan unit kerja dan meningkatkan kompetensi pegawai dan meningkatkan pengendalian internal secara komprehensif.

Kata Kunci :Budaya Organisasi

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pencapaian tujuan dari suatu organisasi, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Dalam usaha untuk mencapai tujuan tersebut, maka organisasi perlu memperhatikan efektivitas dan efisiensi yang memiliki pengaruh positif terhadap tujuan serta perkembangan organisasi tersebut.

Salah satu yang berpengaruh terhadap tujuan dan perkembangan organisasi yaitu budaya organisasi. Sutrisno (2015:2) menyatakan bahwa : Budaya organisasi adalah perangkat

sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*Beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apabila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan

tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil observasi awal yang peneliti lakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis ditemukan bahwa pelaksanaan budaya organisasi belum optimal, hal itu dapat terlihat dari adanya indikator-indikator sebagai berikut:

1. Inisiatif pegawai masih rendah hal ini terlihat dari sikap pegawai yang masih menunggu perintah dari atasan dan jaranganya pegawai diikutsertakan dalam pengambilan keputusan.
2. Pengarahan atau kejelasan sasaran dan harapan organisasi belum optimal hal ini terlihat dari masih banyaknya aparatur yang belum mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) dengan baik.
3. Masih lemahnya alat kontrol atau peraturan-peraturan yang ada hal ini terlihat dari masih banyaknya produk hukum yang tidak sesuai dengan perkembangan keadaan dan penerapan standar operasional prosedur (SOP) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai yang masih rendah.

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diatas, untuk membatasi masalah yang diteliti penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang ditemui berkaitan dengan budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?

3. Upaya-upaya apa yang dilakukan guna mengatasi hambatan-hambatan dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?

B. LANDASAN TEORI

Administrasi publik atau administrasi negara adalah salah satu cabang ilmu pengetahuan yang mempunyai sekelompok prinsip-prinsip, rumus-rumus dan dalil-dalil yang bersifat universal. Siagian (2015:7) menyatakan bahwa “Administrasi negara adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara”.

Salah satu upaya untuk mencapai tujuan negara adalah meningkatkan kualitas kinerja aparatur. Untuk meningkatkan kinerja aparatur sebagai sumber daya manusia yang menggerakkan negara diperlukan budaya organisasi yang kuat.

Menurut Robbins (Tika, 2014:6) bahwa “Budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya”. Selanjutnya Robbins dalam Tika (2014:10) menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampurkan dan dicocokkan akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut:

1. Inisiatif individual
Definisi inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab (*responsibility*), kebebasan (*freedom*) atau independensi (*independent*) yang dimiliki setiap individu dalam berpendapat. Kelompok khususnya pimpinan sebaiknya menghargai dan memang perlu dihargai inisiatif individu dalam suatu organisasi selama ide dan inisiatif tersebut berguna dalam memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.
2. Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko
Setiap pegawai dan anggota atau kader perlu ditekankan tentang batas-batas dalam bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Sebuah budaya organisasi yang baik adalah sebuah budaya yang memberikan toleransi terhadap anggota atau para pegawai

- dalam bertindak inovatif dan agresif dalam mengembangkan dan memajukan organisasi atau perusahaan serta mendorong untuk berani dalam mengambil risiko terhadap apa yang akan dilakukannya.
3. Pengarahan
Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat membuat dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut haruslah secara jelas tercantum visi, misi dan tujuan organisasi (pengertian visi misi). Keadaan yang seperti ini akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.
 4. Integrasi
Integrasi dalam budaya organisasi adalah kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam memberikan dorongan terhadap unit unit atau satuan dalam organisasi atau perusahaan untuk bekerja dengan terpimpin atau terkoordinasi. Melalui kerja yang kompak dan terkoordinasi dengan baik dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan.
 5. Dukungan manajemen
Dukungan manajemen dalam budaya organisasi adalah tentang kemampuan tingkat manajer dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam berkomunikasi (baca pengertian komunikasi) kepada karyawan. Komunikasi tersebut harusnya dalam bentuk dukungan, arahan ataupun kritisi (membangun) kepada bawahan. Dengan adanya dukungan manajemen yang komunikatif, sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan mulus.
 6. Kontrol
Kontrol dalam budaya organisasi sangat penting. Kontrol yang dimaksud adalah peraturan atau norma yang digunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang berfungsi sebagai pengawas dan pengendali perilaku pegawai dan karyawan dalam suatu organisasi.
 7. Identitas
Identitas dalam budaya organisasi adalah kemampuan seluruh karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.
 8. Sistem Imbalan
Sistem imbalan tidak kalah pentingnya dalam budaya organisasi. Sistem imbalan seperti pemberian kenaikan gaji, promosi (kenaikan jabatan), bonus liburan dan lainnya haruslah berdasarkan kemampuan atau prestasi karyawan dalam bekerja dan sangat tidak diperbolehkan atas alasan-alasan perusak lainnya seperti senioritas, pilih kasih dan hal hal lain yang berbau korupsi (baca pengertian korupsi). Sistem imbalan dapat memberikan boost atau dorongan terhadap prestasi kerja dan memberikan peningkatan dalam perilaku inovatif dan kerja maksimal sesuai keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan atau anggota dalam organisasi.
 9. Toleransi terhadap konflik
Dalam budaya organisasi, perbedaan pendapat yang memunculkan konflik sering terjadi dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal inilah yang harus dilakukan sebagai *upper management* untuk mengarahkan konflik yang terbangun untuk melakukan perbaikan serta perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Toleransi terhadap konflik harus dimediasi oleh pimpinan atau karyawan superior sehingga terjadi kritis membangun dan tidak saling menyerang.
 10. Pola komunikasi
Pola komunikasi dalam perusahaan atau organisasi sering dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Akan tetapi, pola yang terlalu ketat akan menghambat perkembangan organisasi karena tidak adanya hubungan emosional yang kental terhadap bawahan dan atasan dalam organisasi. Ada lima pola kinerja komunikasi yaitu personal, *passion*, sosial, *organizational politics*, dan enkulturasi.
Budaya organisasi yang baik akan memberikan manfaat bagi organisasi. Kuat atau

tidaknya budaya organisasi akan terlihat dari pengaruhnya dalam mengintegrasikan setiap masalah dalam organisasi. Budaya yang kuat akan membentuk tingkat toleransi yang tinggi dalam pengambilan resiko, agresifitas, dan fokus yang tinggi pada hasil kerja tanpa mengabaikan proses dalam mencapai hasil tersebut.

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis. Menurut Sugiyono (2014:11) bahwa deskriptif analisis yaitu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

2. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan Di Sekretariat Kabupaten Ciamis. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei hingga September 2018.

3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian 5 orang yaitu Sekretaris Daerah, Asisten Pemerintahan, Asisten Perekonomian, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Administrasi Umum dan 1 orang staf.

4. Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung yaitu melalui wawancara mendalam yang dilakukan peneliti kepada narasumber dan observasi di lapangan. Sedangkan data sekunder digunakan sebagai pelengkap atau penunjang dan berasal dari sumber-sumber seperti buku, literatur, dokumen, *website* internet, skripsi, dan jurnal. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan pengumpulan dokumen-dokumen

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis data kualitatif. Menurut Moleong (2014:330) tahap model analisis data kualitatif ada empat komponen, yaitu reduksi data, display data, *triangulasi* data, dan penarikan kesimpulan dan *verifikasi*. Analisis data dilakukan dalam

interaksi-interaksi pada keempat komponen tersebut.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Budaya Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

Budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Budaya organisasi yang baik akan memberikan manfaat bagi organisasi. Kuat atau tidaknya budaya organisasi akan terlihat dari pengaruhnya dalam mengintegrasikan setiap masalah dalam organisasi.

1) Inisiatif individual

inisiatif individual dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum dilaksanakan dengan baik hal ini disebabkan pegawai belum mampu melaksanakan pekerjaannya dengan jujur dan belum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

2) Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko

toleransi terhadap tindakan berisiko dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum dilaksanakan dengan baik hal ini disebabkan pegawai belum mampu bertindak cepat dan tanggap dalam merespon dan memenuhi kebutuhan publik.

3) Pengarahan

Pengarahan dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum dilaksanakan dengan baik hal ini disebabkan pimpinan belum mengarahkan tujuan organisasi dengan baik kepada pegawai hal ini terlihat dari tumpang tindihnya pelaksanaan pekerjaan pegawai yang satu dengan yang lain.

4) Integrasi

Integrasi dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum dilaksanakan dengan baik hal ini disebabkan motivasi pegawai untuk bekerja secara terkoordinasi kurang baik. Hal ini terlihat dari absensi, dimana pegawai masih datang terlambat dan memakai pakaian dinas tidak sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

5) Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum dilaksanakan dengan baik hal ini disebabkan perhatian pimpinan terhadap kebutuhan pegawai kurang baik hal ini disebabkan terbatasnya anggaran yang ada.

6) Kontrol

Kontrol dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum dilaksanakan dengan baik hal ini disebabkan pelaksanaan kontrol melalui peraturan dan pelaksanaan kontrol melalui pengawasan kurang baik.

7) Identitas

Identitas dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah dilaksanakan dengan baik hal ini disebabkan pemahaman pegawai akan organisasi sebagai satu kesatuan telah dipahami dengan baik dan pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi.

8) Sistem Imbalan

Sistem imbalan dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah dilaksanakan dengan baik hal ini disebabkan pemberian insentif diberikan sesuai dengan nilai dan kelas jabatan dan produktivitas kerja pegawai dan pemberian promosi telah dilakukan dengan baik sesuai dengan prestasi kerja pegawai.

9) Toleransi terhadap konflik

Toleransi terhadap konflik dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah dilaksanakan dengan baik, di mana terdapat kebebasan untuk mengeluarkan kritik, saran dan ide baik dari pegawai maupun dari pimpinan.

10) Pola komunikasi

Pola komunikasi dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah dilaksanakan dengan baik hal ini disebabkan komunikasi antara pimpinan dengan pegawai, komunikasi antara sesama pegawai dan komunikasi antara pegawai negeri sipil dan publik telah dilaksanakan dengan baik.

Budaya organisasi yang baik akan memberikan manfaat bagi organisasi. Kuat atau tidaknya budaya organisasi akan terlihat dari pengaruhnya dalam mengintegrasikan setiap

masalah dalam organisasi. Budaya yang kuat akan membentuk tingkat toleransi yang tinggi dalam pengambilan resiko, agresifitas, dan fokus yang tinggi pada hasil kerja.

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum dilaksanakan dengan optimal. Hal ini terlihat dari 14 indikator atau 63,64% telah dilaksanakan dengan baik dan 8 indikator atau 36,36% yang belum dilaksanakan dengan baik.

2. Hambatan-Hambatan Yang Ditemui Berkaitan Dengan Budaya Organisasi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

Hambatan-hambatan dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya kompetensi yang dimiliki pegawai.
2. Rendahnya tingkat kedisiplinan yang dimiliki oleh pegawai.
3. Tingkat pengalaman dan profesionalisme pegawai yang masih rendah.
4. Rendahnya pemahaman pegawai untuk menjalankan tujuan organisasi.
5. Menurunnya motivasi kerja yang dimiliki pegawai.
6. Terbatasnya anggaran dan data penunjang pegawai.
7. Masih banyaknya unit kerja yang belum menyusun SOP yang disebabkan kurangnya koordinasi antar unit kerja dan kurangnya pegawai yang kompeten untuk membuat SOP.
8. Rendahnya sistem pengawasan dan sanksi yang diterapkan untuk pegawai.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi.

Dengan demikian hambatan-hambatan dalam budaya organisasi harus dapat diatasi karena budaya organisasi memiliki fungsi yang penting untuk memajukan suatu organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh

terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi.

3. Upaya-Upaya Yang Dilakukan Guna Mengatasi Hambatan-Hambatan Dalam Budaya Organisasi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

Upaya-upaya guna mengatasi hambatan-hambatan dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis adalah sebagai berikut:

1. Mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan formal.
2. Melakukan arahan atau pembinaan kepada personal masing-masing sesuai dengan tufoksi masing-masing.
3. Mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan teknis.
4. Memberikan arahan dan pembinaan terhadap pegawai yang belum mengerti tujuan organisasi secara bertahap dan berjenjang.
5. Memberikan arahan dan pemahaman yang logis dan realistis.
6. Mengajukan anggaran sesuai dengan standar yang telah ditentukan.
7. Melakukan koordinasi dengan unit kerja dan meningkatkan kompetensi pegawai.
8. Meningkatkan pengendalian internal secara komprehensif.

Semua sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi harus dapat memahami dengan benar budaya perusahaan yang ada. Tindakan manajemen puncak menentukan iklim umum perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak diterima dengan baik.

Tika (2014:16) menyatakan bahwa proses pembentukan budaya organisasi dari

- a. Teori Sociodynamic
Teori ini menitikberatkan pengamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan.
- b. Teori Kepemimpinan
Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan.
- c. Teori Pembelajaran

Teori ini memberikan bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian.

Dengan demikian pada dasarnya suatu budaya organisasi tidak begitu saja terbentuk, tetapi kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya. Tingkat usaha yang telah dilakukan yang bersumber dari para pendiri organisasi menjadikannya sebagai budaya awal organisasi tersebut.

E. KESIMPULAN

1. Budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dari hasil wawancara diketahui bahwa dari 22 indikator yang ditanyakan, secara keseluruhan belum dilaksanakan dengan optimal. Hal ini dapat dilihat dari 14 indikator atau 63,64% informan yang menjawab dengan baik dan 8 indikator atau 36,36% informan yang menjawab dengan kurang baik. Dari hasil observasi terlihat bahwa indikator yang belum dilaksanakan adalah pegawai melaksanakan pekerjaan dengan jujur, pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, pegawai bertindak cepat dan tanggap dalam merespon dan memenuhi kebutuhan publik, adanya pengarahan kepada tujuan organisasi, adanya dorongan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi, adanya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan pegawai, adanya pelaksanaan kontrol melalui peraturan dan adanya pelaksanaan kontrol melalui pengawasan dari pimpinan.
2. Hambatan-hambatan dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dari hasil wawancara yaitu rendahnya kompetensi yang dimiliki pegawai, rendahnya tingkat kedisiplinan yang dimiliki oleh pegawai, tingkat pengalaman dan profesionalisme pegawai yang masih rendah, rendahnya pemahaman pegawai untuk menjalankan tujuan organisasi, menurunnya motivasi kerja yang dimiliki pegawai, terbatasnya anggaran dan data penunjang pegawai, masih banyaknya unit kerja yang belum menyusun SOP yang disebabkan kurangnya koordinasi antar unit kerja dan kurangnya pegawai yang kompeten untuk membuat SOP dan

rendahnya sistem pengawasan dan sanksi yang diterapkan untuk pegawai. Dari hasil observasi terlihat bahwa hambatan-hambatan yang timbul adalah pegawai masih banyak yang ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, masih banyaknya pekerjaan yang tertunda dan terbengkalai yang disebabkan oleh rendahnya tingkat kedisiplinan yang dimiliki oleh pegawai, pegawai belum merespon dengan cepat dan tanggap dalam merespon dan memenuhi kebutuhan publik yang disebabkan pengalaman dan profesionalisme pegawai yang masih rendah, belum mampu melaksanakan tugas dan fungsi dengan baik yang disebabkan rendahnya pemahaman pegawai untuk menjalankan tujuan organisasi, menurunnya motivasi kerja yang dimiliki pegawai yang disebabkan belum terpenuhinya hak-hak pegawai seperti pemberian insentif dan promosi jabatan, terbatasnya anggaran dan data penunjang pegawai, masih banyaknya unit kerja yang belum menyesuaikan SOP yang disebabkan kurangnya koordinasi antar unit kerja dan kurangnya pegawai yang kompeten dalam membuat SOP, dan rendahnya sistem pengawasan dan sanksi yang diterapkan untuk pegawai.

3. Upaya-upaya yang dilakukan upaya-upaya guna mengatasi hambatan-hambatan dalam budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis berdasarkan hasil wawancara adalah mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan formal, melakukan arahan atau pembinaan kepada personal masing-masing sesuai dengan tufoksi masing-masing, mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan teknis, memberikan arahan dan pembinaan

terhadap pegawai yang belum mengerti tujuan organisasi secara bertahap dan berjenjang, memberikan arahan dan pemahaman yang logis dan realistis, mengajukan anggaran sesuai dengan standar yang telah ditentukan, melakukan koordinasi dengan unit kerja dan meningkatkan kompetensi pegawai dan meningkatkan pengendalian internal secara komprehensif. Dari hasil observasi terlihat bahwa upaya-upaya yang dilakukan adalah adalah mengikutsertakan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan yaitu pendidikan dan pelatihan teknis dan substantif, adanya pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai dalam rapat evaluasi kerja, adanya peningkatan kapasitas sumber daya aparatur yaitu pendidikan dan pelatihan, adanya pengarahan setiap dilakukan evaluasi kerja, adanya arahan Kepala Bidang sebelum melaksanakan pekerjaan yang diberikan, adanya rencana anggaran setiap tahunnya untuk kebutuhan pegawai, adanya rapat koordinasi dalam unit kerja dan adanya rapat evaluasi kerja yang dilakukan setiap tiga bulan sekali.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Moleong, J Lexy. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Siagian, Sondang P. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno. 2015. *Budaya Organisasi*. Surabaya : Prenadamedia Group.
- Tika, Padudu. 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.