

Analisis Budaya Kerja Disiplin Pegawai Negeri Sipil: Studi pada beberapa Pemerintah Daerah di Sumatera Barat

Oleh: Aldri Frinaldi

ABSTRACT

Improving the work culture of discipline was in line with the increase of the implementation of local governance. This issue of discipline work culture in the reform era was highlighted by many experts, including the working culture of civil servants in the City District and Provincial Governments. This research is based on the philosophy of phenomenology. Qualitative approach supported by quantitative was used in this study. The result of this study indicated that unlicensed improving the discipline of civil servants is very urgently needed because the average propensity of discipline work culture of civil servants in local government in West Sumatra is still low. Changes in work culture of discipline can be done by placing civil servants in accordance with their skills and expertise adapted to the volume of workload, so there is no hoarding of the number of civil servants in a unit while the other units experiencing a shortage of civil servants.

Kata Kunci: Budaya kerja, disiplin kerja, Pegawai Negeri Sipil

I. PENDAHULUAN

Berbagai kemajuan negara di dunia didukung oleh budaya kerja disiplin dan kesadaran waktu. Di negara-negara barat budaya kerja disiplin diungkapkan dengan pepatah “*time is money*”. Pada kawasan Asia, negara yang mengalami kemajuan dengan budaya kerja disiplin diantaranya adalah Jepang, China, dan Korea Selatan. Negara Jepang dikenal dengan semangat “*bushidonya*”, sehingga dalam kurun beberapa tahun saja setelah mengalami kehancuran akibat kekalahan pada Perang Dunia II mampu bangkit menjadi negara maju yang sejajar dengan negara-negara barat kembali. Keadaan ini terjadi karena kemampuan menerapkan buda-

ya kerja disiplin baik pada sektor swasta maupun sektor publik.

Di Indonesia pada masa reformasi selain penegakkan disiplin berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (pada saat artikel ini diperbaharui telah ada PP baru tahun 2010 tentang disiplin PNS) juga telah ada upaya meningkatkan budaya kerja disiplin dan kesadaran waktu, dengan dikeluarkan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.25 Tahun 2002 tentang Pedoman Budaya Kerja bagi Aparatur Negara, yang didalam terdapat budaya kerja tersebut diantara 17 (tujuh belas) pasang budaya kerja yang ditetapkan.

Makna budaya kerja disiplin secara konseptual merujuk pada sikap yang selalu taat kepada aturan, norma, dan prinsip-prinsip tertentu. Disiplin berarti juga kemampuan bagi mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan sekalipun (Penjelasan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.25 Tahun 2002 tentang Pedoman Budaya Kerja bagi Aparatur Negara). Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah salah satu aparatur negara sebagaimana terdapat dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Namun persoalannya dalam bekerja PNS belum melaksanakan pekerjaannya dengan budaya kerja yang telah ditetapkan oleh Pemerintah, hal ini juga dikemukakan oleh Poerwoto-soediro¹ untuk mencapai tujuan pembangunan nasional sangat ditentukan oleh kehandalan Pegawai Negeri Sipil. PNS pada setiap negara adalah sangat menentukan karena mereka merupakan aparatur pelaksana pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan dan kelancaran pembangunan. Pelaksanaan fungsi pemerintah ini sejalan juga fungsi-fungsi pemerintahan sebagaimana dikemukakan oleh Ryaas Rasyid² bahwa yang diselenggarakan dalam pemerintahan terdapat empat hal pokok yaitu,

pelayanan (*public service*), pembangunan (*development*), pemberdayaan (*empowering*), dan pengaturan (*regulation*). Penyelenggaraan keempat hal pokok tersebut dilakukan untuk kemajuan negara dan kesejahteraan rakyat banyak.

Namun, kenyataan ini tidak selalu berlaku karena budaya kerja yang ditetapkan oleh Pemerintah tidak diterapkan secara penuh oleh PNS. Hal ini disebabkan karena masih diterapkan budaya kerja disiplin sewaktu bekerja. Hal yang sama diduga kuat juga terjadi pada Pemerintahan Daerah di Sumatera Barat. PNS pada pemerintahan daerah di Sumatera Barat yang secara garis besar dikategorikan atas dua bentuk yaitu: *pertama*, PNS yang memberikan pelayanan secara langsung terhadap rakyat banyak, misalnya pada Rumah Sakit Umum Pemerintah, dan *kedua*, PNS yang secara tidak langsung memberikan pelayanan langsung.

Bagi PNS dalam bentuk pertama memang sangat sibuk, namun bentuk kedua tidaklah terlalu sibuk. Prediksi santai, banyak yang datang ke kantor hanya untuk ngobrol-ngobrol, ada yang main game sampai jam pulang tiba sudah sangat sering terjadi. Padahal Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) telah merumuskan budaya kerja sebanyak 17 (tujuh belas) pasang sebagai pedoman agar produktivitas maupun kinerja PNS dapat dicapai secara optimal. Tetapi dalam kenyataan tidak menerapkannya dalam bekerja sehingga menyebabkan rendahnya kinerja PNS di Pemerintahan Daerah Sumatera Barat ini. Padahal dilihat dari segi

¹ Dalam Darminto. 2007. *Aspek Budaya dan Kinerja Aparatur Pemerintah*. Artikel. Juli. [www. Gerbang Jabar.go.id](http://www.GerbangJabar.go.id). Diakses 15 Maret 2008.

² Ryaas Rasyid. 1998. *Desentralisasi dalam menunjang pembangunan daerah dalam pembangunan administrasi di Indonesia*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.

pendapatan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah telah melakukan perbaikan kenaikan gaji PNS, menaikkan tunjangan struktural dan fungsional, bahkan Pemerintah Daerah telah memberikan tunjangan daerah mengkaitkannya dengan disiplin pegawai.

Menurut Dede³ kecenderungan para PNS dalam bekerja pada organisasi pemerintah maupun pemerintah daerah terlihat adanya budaya kerja disiplin dalam bentuk kurang bertanggung jawab, jadwal kerjanya tidak teratur, kadang datang, kadang bolos. Masuk siang pun tidak mengapa, apalagi pulang lebih dulu. Semuanya berlangsung seolah-olah tanpa kontrol. Ada memang, saat-saat tertentu, di mana institusi birokrasi terlihat "lebih galak" terhadap karyawannya.

Dalam berbagai media massa dan media elektronik nampak berita yang menggambarkan kenyataan bahwa gerakan disiplin digembargemborkan belum memberikan efek jera terhadap perubahan budaya kerja disiplin. Operasi dan razia dilakukan mencari para pegawai *mbeling*, yang *enak-enakan keluyuran* pada saat jam kerja. Untuk beberapa saat, birokrat kita menjadi begitu tertib. Namun tak berapa lama, seiring dengan mengendornya razia itu, para aparat berseragam coklat itu pun mulai tampak *berleha-leha*, seolah-olah tidak peduli dengan tugas-tugasnya. Gambaran buruk itu terjadi dan melembaga dalam karakter birokrasi kita. Sebagian besar terjadi karena tidak adanya mekanisme *reward and*

punishment yang transparan. Tidak ada standar kriteria guna menilai kinerja seorang aparatur pemerintah, yang dari situ menjadi dasar untuk memberi *reward* bagi yang berprestasi, atau *punishment* bagi yang *ogah-ogahan*.

Dari gambaran di atas menunjukkan bahwa budaya kerja disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap individu dalam menjalankan pekerjaan. Jika tidak didukung oleh sesuatu budaya kerja yang positif maka dapat diduga proses pembangunan di berbagai sektor mengalami kelambatan, sehingga upaya mencapai masyarakat adil dan makmur dan kesejahteraan secara adil merata akan jauh dari harapan semestinya. Dalam artikel ini penulis membahas lebih mendalam salah satu permasalahan dan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis tahun 2008 selaku Ketua Tim peneliti bersama tim peneliti Pusat Studi Hak Asasi Manusia Universitas Negeri Padang yang bekerjasama dengan Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Barat, dengan judul penelitian "Analisa Budaya Kerja dan Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sumatera Barat".

II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Budaya Kerja

Budaya ialah segala tindakan dalam perilaku sehari-hari yang diperoleh seseorang dari kebiasaan, yang merupakan sistem gagasan dan rasa, tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan melekat pada dirinya melalui pengalaman dalam

³Dede Mariana. 2007. *Reformasi Kepegawaian Negara*, dalam Jurnal Jipolis, Vol. II, No. 21 Tahun 2007.

kehidupan kelompok masyarakatnya⁴. Nilai dan kepercayaan adalah sesuatu keyakinan yang mendasari seseorang berperilaku dalam bekerja. Makna dari suatu nilai adalah asumsi dasar mengenai apa-apa yang ideal diinginkan atau berharga. Sehingga kepercayaan seseorang dipengaruhi nilai atau budaya yang kemudian menjadi suatu budaya kerja bagi seseorang dalam bekerja. Bahkan salah yang terkuat mempengaruhi kepercayaan seseorang adalah keyakinan atas agamanya yang dianutnya⁵. Menurut Geert Hofstede⁶ bahwa budaya adalah suatu *mind set mental programming* sebagai program mental yang berpola pikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*action*). Ini bermakna bahwa suatu budaya kerja juga merupakan seperangkat nilai-nilai yang digunakan dan diyakini dalam melakukan suatu pekerjaan atau sewaktu bekerja. Budaya yang muncul dalam menjalankan suatu pekerjaan merupakan suatu dimensi utama dalam memahami perilaku yang bekerja dalam organisasi. Sedangkan menurut Budi Paramita⁷ budaya kerja dapat dibagi menjadi:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan aktivitas lain, seperti bersantai, atau semata-mata

memperoleh kesibukan pekerjaannya sendiri, atau terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.

2. Perilaku pada masa bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung-jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pekerja, atau sebaliknya.

Adapun tujuan budaya kerja antara lain: (a) meningkatkan kualitas hasil kerja, (b) meningkatkan kualitas pelayanan, (c) mencipta profesionalitas, (d) mengurangi kelemahan birokrasi. Frons Trompenaars⁸ mengemukakan dua dimensi pengaruh budaya terhadap organisasi yaitu:

- a. *Equality - Hierarchy*. Dimensi ini menggambarkan adanya persamaan dalam suatu organisasi terhadap para ahlinya sehingga adanya hierarki antara ahli dalam organisasi.
- b. *Orientation to the person – orientation to task*. Dimensi menggambarkan orientasi individu hingga orientasi terhadap tujuan organisasi.

Pemahaman terhadap budaya kerja oleh para pegawai dalam suatu organisasi termasuk organisasi kerajaan tentu mempunyai kesan terhadap berbagai hal termasuk produktivitas kerja. Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang

⁴Koentjaraningrat.2002. *Pengantar Ilmu Antropolgi*. Jakarta: Rineka Cipta.

⁵Moh.Pabundu Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

⁶Hofstede, G 1991, *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill.

⁷Budi Paramita. 1986. *Masalah Keresasian Budaya dan Manajemen di Indonesia*. Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia, edisi November – Desember 1986.

⁸ Darminto dalam Daryatmi. 2006. "Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Damandiri Online". Diakses 19 Februari 2008.

pegawai⁹, yakni: (1) pemahaman bahan dasar tentang makna bekerja, (2) sikap terhadap kerja dan lingkungan kerja, (3) perilaku ketika bekerja, (4) etos kerja, (5) sikap terhadap masa, dan (6) cara atau alat yang digunakan untuk bekerja. Semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh seorang pekerja maka akan semakin tinggi prestasinya. Agar budaya kerja dapat tumbuh kembang dengan subur di kalangan pekerja maka diperlukan pendekatan-pendekatan melalui tindakan nyata pimpinan puncak dan proses sosialisasi.

Sementara Triguno¹⁰ mengemukakan budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja". Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, kerana akan mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktiviti kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Upaya yang telah dilakukan oleh Pemerintah untuk menciptakan bagi budaya kerja yang positif bagi PNS telah dilakukan dengan wujud aturan lebih lanjut dari UU Nomor 43 Tahun 1999 yaitu untuk budaya kerja

bagi PNS yang diterbitkan oleh Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/KEP/M.P AN/4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara dan Surat Nomor: 170/M.P AN/6/2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Dalam Keputusan Menteri ini terdapat pengertian budaya kerja aparatur negara mengikut konsep Pemerintah yaitu cara pandang serta keadaan hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat berasaskan nilai-nilai yang diyakininya, serta mempunyai semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh bagi mewujudkan prestasi kerja terbaik dalam menjalankan administrasi publik dan pelayanan umum.

Ini berarti bahwa kerja terbaik bermula dengan individu yang memiliki pemikiran, emosi, perlakuan, dan sikap terbaik, yang diwujudkan dengan menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab (akuntabiliti) bagi peningkatan prestasi kerjanya. Dengan lain perkataan budaya kerja tersebut merupakan asas bagi pertimbangan yang berharga bagi seseorang atau organisasi dalam menghadapi sesuatu pekerjaan atau masalah.

Sedangkan berkaitan dengan budaya kerja organisasi publik di Indonesia dikemukakan oleh Ratminto dan Winarsih¹¹ bahwa organisasi-organisasi publik di Indonesia dapat

⁹ Miftah Thoha. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontempore*. Jakarta: Kencana.

¹⁰ Triguno. 1995. *Budaya Kerja*. Jakarta: Gunung Agung.

¹¹ Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

dianalisis dengan menggunakan empat jenis budaya tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebahagian besar organisasi publik tersebut mempunyai budaya organisasi yang bertipe *Caring*. Karena biasanya memiliki perhatian yang sangat rendah terhadap prestasi pelaksanaan tugas, tetapi memiliki perhatian yang sangat tinggi terhadap hubungan antar manusia. Hal ini tampak dari ciri-ciri para PNS cenderung: a) lebih mementingkan kepentingan pimpinan dibandingkan kepentingan pelanggan-pelanggan atau pengguna pelayanan, b) lebih merasa abdi negara daripada abdi masyarakat, c) meminimumkan risiko dengan cara mengelakkan inisiatif, d) mengelakkan tanggung jawab, e) menolak tantangan, f) tidak suka berkreasi dan berinovasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Budaya Kerja Disiplin

Disiplin merupakan suatu budaya kerja yang signifikan bagi kelancaran penyelenggaraan administrasi publik, pelayanan publik maupun peningkatan kinerja PNS. Terbentuknya budaya kerja disiplin dapat berasal dari karakter diri, budaya etnik yang terdapat dalam lingkungan pergaulan sehari maupun budaya organisasi tempat seseorang melakukan aktifitas sehari-hari. Muchdarsyah¹² mendefinisikan disiplin sebagai bentuk budaya kerja sebagai kepatuhan atau ketaatan (*Obedience*) terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat.

¹² Muchdarsyah Sinungun. 200. *Productivitas, Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.

Karena itu dapat dikatakan bahwa budaya kerja disiplin merupakan budaya mengatur diri yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggungjawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri, pegawai merasa bertanggungjawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik yang ditanamkan oleh lingkungan organisasi tempat bekerja atau pun masyarakat; merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri. Termasuk penanaman disiplin bagi PNS di berbagai organisasi pemerintah amupun pemerintah daerah.

Peningkatan budaya kerja disiplin bagi PNS memang tidak semudah peningkatan budaya kerja disiplin TNI dan Polri, karena penanaman disiplin pada para PNS di Indonesia tidak seperti penanaman disiplin pada anggota TNI dan anggota Polri. Perbedaan ini terjadi karena perbedaan tugas dan fungsi masing-masing dalam menjalankan tugas. Tetapi jika dilihat dari berbagai literatur yang meneliti budaya kerja disiplin pada negara-negara maju di barat dan di Asia, seperti Jepang dan Korea Selatan, memperlihatkan budaya kerja disiplin telah dilakukan penanaman bahkan telah lama membudaya pada diri masyarakat sehingga ketika seseorang bekerja pada organisasi pemerintah, swasta atau militer dan kepolisian pem-

bentuk dan penanaman budaya kerja disiplin tidak mengalami kesulitan, termasuk ketika mereka telah bekerja menjalankan tugasnya¹³.

Selanjutnya Alvin¹⁴ mengatakan bahwa penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari lingkungan kerja atau pimpinan. Selain itu, lingkungan kerja dan pimpinan yang berdisiplin tinggi merupakan model peran yang efektif bagi berkembangnya disiplin diri. Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang pegawai selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain.

Di sisi lain, bagi rekan sejawat, dengan diterapkannya disiplin diri, akan memperlancar kegiatan yang bersifat kelompok. Ketidaksiplinan dalam satu bidang kerja, akan menghambat bidang kerja lain. Berdasarkan gambaran di atas unsur-unsur disiplin dalam bekerja sebagai berikut (a) disiplin kerja tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja saja, misalnya datang dan pulang sesuai jadwal, tidak mangkir jika bekerja, dan meninggalkan kantor pada jam kerja; (b) upaya dalam mentaati peraturan tidak didasarkan adanya perasaan takut, atau terpaksa; (c) komitmen dan loyal pada organisasi yaitu tercermin dari berbagai sikap dalam bekerja.

¹³Amiroeddin Sjarif. 1982. *Disiplin Militer dan Pembinaannya*. Jakarta: Ghalia. Indonesia.

¹⁴Alvin Fadilla Helmi. 1996. *Disiplin Kerja*. Buletin Psikologi. Tahun IV, Nomor 2, Desember 1996.

Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah salah satu komponen aparatur negara selain Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Kepolisian Negara Indonesia (Polri) yang pengaturannya terdapat dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yaitu undang-undang tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian diganti dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999. Berdasarkan institusi/lembaga bekerja seorang PNS dapat dikategorikan sebagai PNS Pusat dan PNS Daerah. Yang dimaksud dengan PNS Pusat adalah seorang PNS gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara bekerja pada institusi/lembaga pada Kementerian/ Lembaga Pemerintah Non Kementerian, Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Instansi Vertikal di daerah provinsi/kabupaten/kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk tugas negara lainnya. Sedangkan yang dimaksud dengan PNS Daerah adalah PNS yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota.

Dalam bekerja PNS mempunyai kewajiban dan hak yang diperolehnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kewajiban adalah sesuatu yang sudah menjadi keharusan bagi pelaksana dalam menjalankan pekerjaan¹⁵. Dalam melaksanakan setiap tugas Pegawai Negeri Sipil ada beberapa kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap pegawai dalam melak-

¹⁵ Miftah Thoha, *Op cit*.

sanakan tugasnya. Kewajiban Pegawai Negeri Sipil seperti yang diatur dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut: 1) Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah, 2) Mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri atau pihak lain, 3) Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara, pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil, 4) Mengangkat dan menaati sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, 5) menyimpan rahasia negara dan/atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya, 6) Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum, 7) Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab, 8) Bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untuk kepentingan negara, 9) Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan dan kesatuan Korps Pegawai Negeri Sipil, 10) Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara/pemerintah, terutama dibidang keamanan, keuangan dan material, 11) Menaati ketentuan jam kerja, 12) Menciptakan dan memelihara suasana

kerja yang baik, 13) Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya, 14) Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing, 15) Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya, 16) Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugasnya, 17) Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya, 18) Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerja, 19) Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan karier, 20) Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan, 21) Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil dan terhadap atasan, 22) Hormat-menghormati antara sesama warga negara yang memeluk agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa yang berlainan, 23) Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat, 24) Menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, 25) Menaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang, 26) Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Kemudian hak yang diperoleh oleh PNS antara lain: a) Gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawabnya; b) Memperoleh cuti untuk menjamin kesegaran jasmani dan rohani, c) Memperoleh perawatan bagi yang

tertimpa kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya, d) Memperoleh tunjangan bagi PNS, e) Memperoleh uang duka bagi keluarga PNS yang tewas, f) Memperoleh pensiun bagi yang memenuhi syarat - syarat yang ditentukan, g) Menjadi peserta Tabungan Asuransi Pensiun (TASPEN), h) Menjadi peserta Asuransi Kesehatan (ASKES), i) Menjadi peserta Tabungan Perumahan (TAPERUM).

Dengan adanya hak yang diterima oleh PNS diantaranya yaitu hak untuk memperoleh tambahan penghasilan diluar gaji pokok yang telah ditentukan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu dalam bentuk tunjangan atau imbalan lainnya.

Penyelenggaraan Pemerintah Daerah

Penyelenggaran Pemerintah Daerah di era reformasi telah dilakukan berbagai perubahan yaitu keluarnya Undang-Undang (UU) No. 22 Tahun 1999 yang dikemudian digantikan oleh UU No. 32 Tahun UU No 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah merupakan salah satu instrumen merefleksikan keinginan Pemerintah untuk melaksanakan otonomi daerah dan *good governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah bagi peningkatan kesejahteraan umum. Disamping itu, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dalam Pasal 14 telah ditegaskan secara terperinci urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah kabupaten/kota yang meliputi 16 (enam belas) urusan wajib yaitu: a) Perencanaan dan pengendalian pembangunan; b) Perencanaan, pemanfaatan dan pengawasan tata ruang; c)

Penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat; d) Penyediaan sarana dan prasarana umum; e) Penanganan bidang kesehatan; f) Penyelenggaraan pendidikan; g. Penanggulangan masalah sosial; h) Pelayanan bidang ketenagakerjaan; i) Fasilitas pengembangan koperasi, usaha kecil dan menengah; j) Pengendalian lingkungan hidup; k) Pelayanan pertanahan; l) Pelayanan kependudukan dan catatan sipil; m) Pelayanan administrasi umum pemerintahan; n) Pelayanan administrasi penanaman modal; o) Penyelenggaraan pelayanan dasar lainnya; dan p) Urusan wajib lainnya yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan.

Di samping urusan wajib tersebut, di dalam ayat (2) Pasal yang sama dijelaskan pula urusan pemerintahan kabupaten/kota yang bersifat pilihan, meliputi urusan pemerintahan yang secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan dan potensi unggulan daerah yang bersangkutan. Desentralisasi yang disertai dengan otonomi daerah yang luas dalam UU tersebut dimaksudkan untuk mampu mendorong terjadinya layanan publik dalam sistem administrasi publik di daerah kabupaten/kota dengan menerapkan prinsip *good governance* serta berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan publik juga merupakan bagian yang krusial dalam praktek negara demokrasi, bahkan banyak ahli mengatakan bahwa pelayanan publik sebagai demokrasi dalam artian yang sebenarnya karena demokrasi sebagai konsep hanya dapat dirasakan dalam kualitas layanan yang diberikan oleh

pemerintah kepada rakyatnya. Dengan tingkat heterogenitas dan penyebaran yang luas, maka sangatlah rentan bagi suatu pemerintahan dapat memenuhi kebutuhan layanan masyarakat sesuai dengan tingkat kebutuhan apalagi tingkat kepuasan rakyat¹⁶.

Dilihat dari aspek tugas dan fungsi perangkat organisasi daerah yaitu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) maka dapat dikategorikan SKPD yang memberikan pelayanan langsung dan SKPD yang tidak memberikan pelayanan langsung. Yang dimaksud dengan pelayanan langsung suatu tugas dan fungsi SKPD yang berhubungan langsung dengan masyarakat pengguna jasa layanan publik dari Pemerintah Daerah, antara lain pelayanan perijinan, rumah sakit daerah, pelayanan kependudukan dan catatan sipil, misalnya pelayanan pembuatan kartu tanda penduduk (KTP), akte kelahiran. Sedangkan SKPD yang pelayanan tidak langsung suatu tugas dan fungsi SKPD yang menjalankan tugas dan fungsi tidak berhubungan langsung dengan masyarakat pengguna jasa layanan publik, diantaranya Sekretariat Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda). Keberadaan SKPD tersebut bersama Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah, yang dikoordinir oleh Sekretaris Daerah (Sekda) menjalankan Pemerintah Daerah dalam melaksanakan pembangunan bagi

peningkatan kesejahteraan rakyat di daerahnya.

III. METODOLOGI

Pemecahan masalah penelitian ini dilandasi oleh filsafat fenomenologi. Menurut Moleong¹⁷ bahwa data utama penelitian ini adalah kualitatif dengan situasi lapangan bersifat natural, wajar dan apa adanya (*natural setting*). Penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkap, menelusuri, mengidentifikasi, mengklasifikasi dan mengklarifikasi budaya kerja PNS dan relevansinya dengan kinerja PNS pada pemerintahan daerah di Sumatera Barat. Selain pendekatan kualitatif digunakan pula pendekatan kuantitatif sebagai pendekatan pendukung untuk mengetahui gambaran karakteristik PNS Pemda di Sumatera Barat berhubungan dengan budaya kerja disiplin PNS. Informan dalam penelitian ini adalah PNS yang bekerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah pada tabel berikut ini:

¹⁶ Agus Dwiyanto . 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan. Universitas Gadjah Mada; Agus Suyono (2007). *Budaya Birokrasi Pelayanan Publik*. Jurnal FIA – UB. www.lib.unair.ac.id. Diakses 10 Maret 2008.

¹⁷ Moleong, Lexy J. 1993. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Tabel 1. Informan Penelitian

Lokasi	SKPD Langsung	SKPD Tidak Langsung
Pemerintah Provinsi Sumatera Barat (Pemprov. Sumbar)	<ul style="list-style-type: none"> • Badan Kepegawaian Daerah • Rumah Sakit Umum Provinsi di Solok • Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bagian Hubungan Masyarakat (Humas) Sekretariat Daerah (Setda) • Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) • Bagian Hukum Setdaprov • Bagian Organisasi Setdaprov
Pemerintah Kota Solok	<ul style="list-style-type: none"> • Badan Kepegawaian Daerah (BKD) • Kantor Pelayanan Satu Pintu (Yantu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bappeda • Bagian Organisasi Setdako
Pemerintah Kota Padang	<ul style="list-style-type: none"> • Bagian Hukum Setdako • Bagian Organisasi Setdako 	<ul style="list-style-type: none"> • BKD • Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Padang
Pemerintah Kabupaten Solok	<ul style="list-style-type: none"> • BKD • Bappeda • Bagian Organisasi Setdakab • Bagian Humas Setdakab 	<ul style="list-style-type: none"> • Kantor Pelayanan Satu Pintu • Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Solok
Pemerintah Kabupaten Dharmasraya	<ul style="list-style-type: none"> • BKD • Bagian Hukum Setdakab • Bagian Humas Setdakab • Bagian Organisasi Setdakab 	<ul style="list-style-type: none"> • Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil • Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik

Sumber : Diolah hasil penelitian, 2008.

Pengujian keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Sedangkan teknik analisis data ini merujuk kepada pendapat Miles dan Huberman (1992) yaitu analisis pendekatan kualitatif menggunakan *interactive model of analysis*.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengolahan data dan pembahasan Budaya Kerja Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pemda di Sumatera Barat, dilakukan dari temuan data dari dengan kategori SKPD memberikan

pelayanan langsung dan tidak memberikan pelayanan langsung.

Temuan dan Pengolahan Data

Temuan data dalam penelitian ini berasal dari data pendukung kuantitatif yaitu jawaban atas angket pertanyaan penelitian kepada PNS di lokasi penelitian dan hasil wawancara yang kemudian dikonformasi dengan *Focus Group Discussion* (FGD). Hasil temuan angket pertanyaan penelitian tentang budaya kerja disiplin pada SKPD pelayanan langsung disajikan berikut ini.

:

Tabel 2. Jawaban Angket tentang Budaya Kerja Disiplin pada SKPD Pelayanan Langsung

Budaya Kerja Disiplin	Jawaban Responden			N
	Selalu (%)	Kadang-kadang (%)	Tidak Pernah (%)	
Pemprov. Sumbar	28	34	38	40
Pemkot. Solok	20	40	41	37
Pemkot. Padang	23	42	35	45
Pemkab. Solok	7	36	57	63
Pemkab. Dharmasraya	16	44	39	33

Ket : N = Jumlah Responden

Sumber : Diolah hasil penelitian, 2008.

Dari data diatas terlihat gambaran bahwa pengamalan budaya kerja disiplin pada SKPD pelayanan langsung di lokasi penelitian masih rendah. Ini terlihat dari jawaban selalu berkisar antara 7 % - 28 %.

SKPD pelayanan langsung yang terendah melakukan budaya kerja disiplin adalah di Pemerintah Kabupaten Solok yaitu dengan jawaban selalu yaitu; 7 % dan tidak pernah yaitu ; 57 %.

Tabel 3. Jawaban Angket Budaya Kerja Disiplin pada SKPD Pelayanan Tidak Langsung

Budaya Kerja Disiplin	Jawaban Responden			N
	Selalu (%)	Kadang-kadang (%)	Tidak Pernah (%)	
Pemprov. Sumbar	25	26	49	36
Pemkot. Solok	22	42	36	43
Pemkot. Padang	35	39	26	45
Pemkab. Solok	23	32	45	31
Pemkab. Dharmasraya	16	52	31	39

Ket : N = Jumlah Responden

Sumber : Diolah hasil penelitian, 2008.

Dari data diatas terlihat gambaran bahwa pengamalan budaya kerja disiplin pada SKPD pelayanan tidak langsung di lokasi penelitian masih rendah. Ini terlihat dari jawaban selalu berkisar antara 16 % - 38 %. SKPD pelayanan langsung yang terendah melakukan budaya kerja disiplin adalah di Pemerintah Kabupaten Dharmasraya yaitu dengan jawaban

selalu yaitu; 16 % dan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat dengan jawaban tidak pernah yaitu; 57 %.

Selanjutnya untuk penelusuran lebih lanjut dari data diatas peneliti melakukan wawancara mendalam dengan beberapa PNS sebagai informan di lokasi penelitian. Adapun hasil wawancara tersebut disajikan berikut. Wawancara dengan beberapa

PNS non jabatan eselon dan PNS jabatan eselon IV (wawancara dilakukan Juni 2007) yaitu ; “rendah kedisiplinan pada SKPD Pelayanan langsung Pemerintah Kabupaten disebabkan beberapa pekerjaa yang seharusnya dikerjakan oleh PNS seringkali dibebankan kepada pegawai honorer atau pegawai tidak tetap maupun pegawai kontrak.

Hal ini antara lain terungkap dari beberapa informan pada SKPD pelayanan langsung yang menjelaskan “dengan adanya pegawai honorer dan pegawai tidak tetap maka beban kerja para PNS menjadi berkurang, karena kebanyakan pekerjaan yang menjadi beban PNS diberikan kepada pegawai honorer dan pegawai tidak tetap. Sehingga seolah-olah walaupun tidak mem-punyai jabatan eselon pun para PNS mempunyai bawahan yaitu para pegawai honorer dan pegawai tidak tetap”. Lebih lanjut beberapa informan juga mengemukakan “bahwa dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tidak terdapat kendala karena prosedur yang ada sudah dapat dijalankan oleh semua pegawai (PNS, pegawai honorer dan pegawai tidak tetap)”.

Kemudian wawancara dengan PNS pada SKPD pelayanan tidak langsung yaitu; Is dan MY masing-masing pejabat eselon di BKD Pemprov Sumbar dan BKD Kab. Dharmasraya (wawancara Juli 2007) mengungkapkan bahwa “memang tidak dapat dipungkiri kedisiplinan pegawai masih rendah. Setelah mengisi daftar hadir masuk kerja, banyak PNS yang meninggalkan tempat kerja diantara PNS yang menggunakan waktu di saat jam kerja belanja keperluannya pertokoan atau

pasar tradisional. Disamping itu pada saat jam kerja. Banyak juga PNS dengan tanpa beban memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain di luar pekerjaannya, yang mereka istilahkan “umega” (usaha menambah gaji)”.

Hal senada juga diungkapkan oleh beberapa informan di lokasi penelitian baik pada SKPD langsung maupun pada SKPD tidak langsung yang lain (wawancara dilakukan antara bulan Juni hingga Juli 2007), “bahwa dengan adanya pegawai honorer dan pegawai tidak tetap menyebabkan beban kerja para PNS menjadi berkurang karena berbagai pekerjaan yang menjadi beban PNS sudah diberikan kepada pegawai honorer dan pegawai tidak tetap. Volume pekerjaan biasa tinggi pada menjelang akhir tahun anggaran sedangkan pada awal tahun anggaran volume pekerjaan masih sedikit kecuali volume pekerjaan rutin yang rata-rata tetap beban volumenya. Hal ini disebabkan anggaran kegiatan operasional biasanya mulai dapat dicairkan pada pertengahan tahun anggaran.

Oleh sebab itu terdapat PNS yang meninggalkan kantor atau ruang kerja pada jam kerja umumnya karena mereka menganggap tidak ada pekerjaan yang akan dikerjakan atau pekerjaan yang akan dikerjakan belum mendesak untuk segera diselesaikan. Fenomena kurang disiplin PNS juga disebabkan tidak tegas penjatuhan sanksi oleh pihak pimpinan SKPD, bahkan pejabat eselon IV yang langsung membawahi para PNS di lingkungan unitnya juga terlihat enggan menegur apalagi memberi peringatan. Hal ini disebabkan antara PNS yang menduduki jabatan eselon

lebih muda usianya dari pada para PNS yang dibawahnya sehingga ada sikap segan atau PNS yang merasa senior bersilantangan (kurang peduli/menganggap enteng pimpinannya) atau lebih bagak (berani menantang) dari pada pimpinannya. Bahkan sangat jarang dalam penilaian DP3 PNS pimpinan eselon IV yang menilai langsung PNS dibawahnya dengan mengurangi nilai dalam butir DP3 tersebut, karena kuatir mendapatkan perlawanan dari para PNS bawahannya. Ini sangat berbeda dengan menjadi pegawai honorer atau pegawai tidak tetap, yang posisinya seperti pegawai pada perusahaan swasta, manakala melakukan pekerjaan tidak disiplin dapat diberhentikan tanpa proses yang panjang dan rumit. Sedangkan proses pemberhentian PNS apabila dianggap melanggar disiplin baru dapat diberhentikan palagi melakukan pelanggaran disiplin berat sebagaimana diatur dalam PP No. 30 Tahun 1980 tentang disiplin PNS. Dalam prosesnya akan memakan waktu yang pada umumnya lama dan prosedur yang memakan waktu cukup lama”.

Pembahasan

Dari temuan di atas menggambarkan bahwa disiplin PNS masih cenderung rendah. Hal ini disebabkan belum adanya perubahan tindakan yang tegas secara hirarkis dari pimpinan unit masing-masing PNS pada struktur organisasi Pemerintah Daerah. Jika terdapat upaya pendisiplin dalam bentuk razia oleh Satuan Polisi Pamong Praja (Sat Pol PP) terhadap PNS yang meninggalkan jam kerja kemudian pergi ke pasar

untuk sesuatu keperluan. Hal ini masih bersifat parsial, dan belum semua Pemda Kota/Kabupaten maupun Provinsi yang memerintahkan Sat Pol PP. Dari pengamatan peneliti pada lokasi penelitian yang menegaskan razia terhadap PNS yang berseragam dinas kemudian berada di lokasi pusat perbelanjaan atau pasar terdapat pada Pemerintah Kota Solok dan Pemerintah Kabupaten Solok, Sedangkan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat, Pemerintah Kota Padang dan Pemerintah Kabupaten Dharmasraya belum menegaskan hal demikian pada Sat Pol PP nya.

Sanksi yang dijatuhkan terhadap PNS yang melanggar disiplin di kelima lokasi penelitian belum terdapat berupa pemberhentian sebagai PNS. Begitu juga sanksi penurunan pangkat PNS akibat melanggar disiplin juga belum pernah terjadi.

Dalam lingkungan kerja di berbagai unit organisasi penyelenggara pemerintah daerah, rasa peduli terhadap PNS yang melanggar disiplin misalnya, terlambat datang masuk kantor, meninggalkan kantor pada jam kerja untuk sesuatu keperluan yang tidak berhubungan dengan kedinasannya, boleh dikatakan kecenderungannya tiada peduli. Sehingga terlihat suatu pemandangan yang lumrah jika perkantoran SKPD pada jam kerja tertentu antara lain pada sekitar pukul 10.00 hingga pukul 14.00 banyak ruang kerja banyak pegawai yang tiada berada di ruangnya. Jam kerja PNS pada Pemerintah Daerah adalah pukul 07.00 – 16.00, dengan jam istirahat pukul 12.00 – 13.00, kecuali hari Jumat, istirahat pukul 12.00 – 13.30, dengan hari kerja Senin hingga Jumat,

sedangkan hari Sabtu dan Minggu adalah hari libur. Sehingga jika diukur dari aspek produktifitas pada jam kerja maka dengan asumsi PNS cenderung rata-rata bekerja pukul 07.00 – 10.00 dan kemudian pukul 14.00 – 16.00 dapat dihitung yaitu 3 jam ditambah 2 jam berjumlah 5 jam sehari. Kemudian dikalikan 5 hari kerja = 5×5 adalah 25 jam kerja seminggu.

Jika dihitung dari seharusnya jumlah jam kerja PNS yaitu 8 jam sehari, dengan seminggu adalah 5×8 jam = 40 jam per minggu. Karena kekurangan produktifitas jam kerja adalah $40 - 25 = 15$ jam kerja per minggu. Keadaan ini menunjukkan dari jumlah jam kerja per minggu terdapat ketidakdisiplinan terhadap jam kerja sekitar 15 jam per minggu. Karena itu dihubungkan dengan produktifitas boleh dikatakan bahwa dari penggunaan jam kerja produktifitas PNS masih rendah.

Budaya kerja disiplin PNS dapat ditingkatkan manakala pimpinan unit atau pimpinan SKPD mampu bertindak secara tegas terhadap PNS bawahannya. Seperti yang dikemukakan oleh Alvin (1996) mengatakan bahwa penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari lingkungan kerja atau pimpinan. Disiplin sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang pegawai selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain. Di sisi lain, bagi rekan sejawat, dengan diterapkannya disiplin diri, akan

memperlancar kegiatan yang bersifat kelompok. Disamping itu, rendah perhatian melaksanakan tugas yang tercermin daripada jumlah jam kerja yang seharusnya diatas senada dengan yang dikemukakan oleh Ratminto & Winarsih¹⁸ bahwa organisasi-organisasi publik di Indonesia sebahagian besar organisasi publik tersebut mempunyai budaya organisasi yang bertipe *Caring*, yang ditunjukkan dengan perhatian yang sangat rendah terhadap prestasi pelaksanaan tugas, tetapi memiliki perhatian yang sangat tinggi terhadap hubungan antar manusia.

Keadaan di atas juga terlihat pada lokasi penelitian kecenderungan PNS cenderung: a) berorientasi kepada pimpinan, b) lebih merasa abdi negara daripada abdi masyarakat, c) meminimumkan risiko dengan cara mengelakkan inisiatif, d) mengelakkan tanggung jawab, e) kurang suka berkreasi dan berinovasi dalam melaksanakan tugas lebih menyukai menjalankan tugas secara rutinitas kebiasaan yang telah ada. Kenyataan pada lokasi penelitian dan hasil *Focus Group Discussion* (FGD) yang diungkapkan oleh seorang pensiunan PNS yang pernah menjadi Sekretaris Daerah Provinsi Sumatera Barat, dan pernah menduduki jabatan penting sebelum di berbagai Pemerintah Kabupaten dan Kota di Sumatera Barat (Agustus, 2008) bahwa banyak unit yang mempunyai kelebihan PNS daripada volume pekerja, ada pula unit yang jumlah PNS banyak tetapi “merasa” kekurangan PNS karena banyak PNS yang ditempatkan di unit tersebut tidak mampu mengerjakan

¹⁸ Ratminto & Winarsih. 2005. *Op cit.*

tugas yang diberikan karena belum mempunyai kemampuan dan keterampilan mengerjakan atau tiada punya keinginan belajar untuk mampu mengerjakan suatu tugas secara baik dan optimal. Sementara secara umum organisasi pemerintah daerah di Sumatera Barat telah mempunyai kelebihan jumlah PNS daripada volume pekerjaan yang diperlukan. Tetapi kebijakan Pemerintah (Pusat) setiap tahunnya selalu terdapat penambahan PNS. Inilah yang menyebabkan kelebihan PNS sementara volume pekerjaan hampir tiada bertambah. Karena kelebihan jumlah PNS daripada volume pekerjaan termasuk salah satu yang berpengaruh terhadap budaya kerja disiplin PNS. Kesulitan pimpinan bertindak tegas antara lain karena para PNS beralasan bahwa tidak pekerjaan yang dapat mereka kerjakan di kantor masing-masing, sehingga mereka meninggalkan kantor dengan alasan tertentu pada jam kerja untuk mengisi waktu atau mencari kesibukkan tertentu.

Menurut peneliti seharusnya pengangkatan PNS setiap tahun disejalan dengan jumlah PNS yang pensiun setiap tahunnya. Jika dilakukan penambahan jumlah PNS yang direkrut harus disesuaikan dengan peningkatan beban kerja Pemerintah Daerah setempat. Hal ini maksudkan agar tidak terdapat kelebihan pegawai, kemudian menyebabkan adanya pegawai tertentu hampir tidak mempunyai

beban kerja yang dapat dikerjakannya dalam organisasi Pemerintah Daerah.

V. PENUTUP

Kesimpulan

Peningkatan disiplin PNS sangat mendesak diperlukan karena kecenderungan rata-rata budaya kerja disiplin PNS pada Pemerintah Daerah di Sumatera Barat masih rendah. Perubahan budaya kerja disiplin dapat dilakukan dengan penempatan PNS sesuai dengan keterampilan dan keahlian masing-masing serta disesuaikan dengan volume beban kerja, sehingga tidak terjadi penumpukkan jumlah PNS pada suatu unit, sedangkan pada unit lain mengalami kekurangan tenaga PNS. Pengefektifan Satpol PP dalam melakukan penegakkan hukum terhadap budaya kerja disiplin seharusnya diiikuti dengan tindakan *punishment* dan *reward* yang nyata sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan penelitian di atas maka disarankan bahwa perlu penegasan setiap Kepala Daerah untuk melakukan tindakan tegas dalam peningkatan budaya kerja disiplin PNS sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Disamping para pimpinan SKPD dan unit memberikan contoh teladan dalam menanamkan budaya kerja disiplin di lingkungan kerjanya.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Agus Dwiyanto . 2002, *Reformasi Birokasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan. Universitas Gadjah Mada
- Agus Suyono (2007). *Budaya Birokrasi Pelayanan Publik*. Jurnal FIA – UB. www.lib.unair.ac.id. Diakses 10 Maret 2008.
- Amiroeddin Sjarif. 1982. *Disiplin Militer dan Pembinaannya*. Jakarta: Ghalia.Indonesia.
- Alvin Fadilla Helmi. 1996. *Disiplin Kerja*. Buletin Psikologi. Tahun IV, Nomor 2, Desember 1996.
- Budi Paramita. 1986. *Masalah Keserasian Budaya dan Manajemen di Indonesia*. Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia, edisi November – Desember 1986.
- Darminto. 2007. *Aspek Budaya dan Kinerja Aparatur Pemerintah*. Artikel. Juli. www.GerbangJabar.go.id. Diakses 15 Maret 2008.
- Daryatmi. 2006. *Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Damandiri Online. Diakses 19 Februari 2008.
- Dede Mariana. 2007. *Reformasi Kepegawaian Negara*, dalam Jurnal Jipolis, Vol. II, No. 21 Tahun 2007.
- Hofstede, G 1991, *Cultures and organisations: Software of the mind*, McGraw-Hill.
- Koentjaraningrat.2002. *Pengantar Ilmu Antropolgi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Miftah Thoha. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontempore*. Jakarta: Kencana.
- Moleong, Lexy J. 1993. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Rosda Karya.
- Muchdarsyah Sinungun. 200. *Productivitas, Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ryaas Rasyid. 1998. *Desentralisasi dalam menunjang pembangunan daerah dalam pembangunan administrasi di Indonesia*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Triguno. 1995. *Budaya Kerja*. Jakarta: Gunung Agung.
- Moh.Pabundu Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

