PERILAKU BIROKRASI



Dr. Mulyaningsih, M.Si

PERILAKU BIROKRASI

Dr. Mulyaningsih, M.Si

PERILAKU BIROKRASI

Penulis:
Dr. Mulyaningsih, M.Si

ISBN : 978-623-94236-3-6

Editor:
Nina Kania, M.Si

Penyunting:
Desi Destrianingsih, SE

Desain Sampul dan Tata letak:
Devsev Desain

Penerbit:
CV KIMFA MANDIRI

Redaksi:
Jl. Ciapus RT 001 RW 006 Desa Ciapus
Kec Banjaran Kab Bandung 40377
No Tlp: (022) 85945637 / 085314983618
Fax: -
Email: kimfamandiriks@gmail.com

ABSTRAK

Permasalahan pokok buku ini berawal dari Efektivitas Organisasi pada dinas-dinas, badan-badan, kantor-kantor, dan sekretariat di Kabupaten Sumedang rendah. Kondisi tersebut diduga perilaku birokrat belum dilaksanakan secara optimal.

Penulisan buku menggunakan pendekatan hasil penelitian yang mengacu pada konteks teori ilmu administrasi publik dengan metode deskriptif analisis, sedangkan para pejabat struktural di Kabupaten Sumedang.sebagai anggota populasinya. Perilaku birokrasi menunjukan bahwa secara bersama-sama memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap efektivitas organisasi pada dinas-dinas, badan-badan, kantor-kantor, dan sekretariat di lingkungan Kabupaten Sumedang. Secara empiris hasil pengujian statistik penelitian menunjukan bahwa perilaku birokrasi (77,4%) yang terdiri dari karakteristik kemampuan 10,1%, karakteristik kebutuhan 8,0%, karakteristik kepercayaan 6,0%, karakteristik pengalaman 8,1%, karakteristik persepsi 5,9%, karakteristik pengharapan 4,2%, karakteristik hierarki 6,4%, karakteristik tugas-tugas 11,3%, karakteristik wewenang 4,9%, karakteristik sistem reward 7,1%, dan karakteristik sistem kontrol 5,4% memberikan terhadap efektivitas organisasi Kabupaten Sumedang.

Isi pembahasan buku ini terinspirasi dari temuan hasil penelitian tenntang Perilaku birokrat dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya dilandasi, didorong dan berkolaborasi dengan nilai-nilai, mitos dan kepercayaan yang dianut dari budaya organisasi yang dipengaruhi oleh kondisi yang datang dari lingkungan para aparat berdasarkan visi, misi *sauyunan, sareundeuk saigel, sabobot sapihanean*, karakteristik identitas yang teguh akan etiket *kabaheulaan,* simbol *uniform solontong,* keikhlasan bersandarkan Islamik yang melibatkan mental dan emosional aparat, sarana dan prasarana, kondisi dari psikologi birokrat dalam sistem tugas-tugas dan arah yang ditetapkan, mengikutsertaan pengambilan keputusan percepatan pencapaian tujuan, kesepakatan struktur organisasi bekerja yang kompleks bukan pencapaian harapan semata sehingga mendorong dengan kuat tercapainya keluwesan beradaptasi, kepuasan, produktivitas, kemampuan berlaba, pencarian sumber daya Kabupaten Sumedang sebagai daerah wisata belanja dan wisata jiarah, serta *Puser Budaya Pasundan.*

Kesimpulan menunjukan adanya penegasan implementasi perilaku birokrat terhadap efektivitas organisasi pada dinas-dinas, badan-badan, kantor-kantor, dan sekretariat di lingkungan Kabupaten Sumedang, dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya dilandasi, didorong dan berkolaborasi dengan nilai-nilai, mitos dan kepercayaan yang dianut dipengaruhi oleh kondisi yang datang dari lingkungan para aparat, hal ihwal turunan dan keturunan terdahulu dan etiket kabaheulaan, simbol *uniform solontong,* keikhlasan bersandarkan Islamik merupakan landasaran dari perilaku birokrat Kabupaten Sumedang dalam menjalankan tugasnya sehingga efektivitas orgaisasi dapat tercapai perlu dilestarikan dan dijadikan dasar untuk menentukan kebijakan publik pada masa yang akan dating selain unit juga merupakan warisan nilai positif yang harus dilestarikan karena dikenal ampuh dalam mengelola organisasi.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan buku sebagai kelanjutan dari penelitian untuk disertasi yang dipublish kedalam jurnal nasional maupun internasional ini dengan Judul: **" Perilaku Organisasi".** Penyusunan buku ini dilakukan untuk memperbanyak kekhasanahan keilmuan tentang Perilaku Organisasi mulai dari perilaku birokrat di Jawa Barat berbasis Kearifan Lokal (Local Wisdom), Globalisasi, Era Asia Future Shock Sampai Dengan Era Revolusi Industri 4.0 era digital melalui beberapa contoh berkelanjutan dengan harapan dapat menghasilkan sebuah model.

Penyusunan buku bertujuan untuk memperbanyak kekhasanahan keilmuan tentang perilaku birokrat di Jawa Barat khususnya Kabupaten Sumedang dan Ilmu Sosial. Kajian Utama Ilmu Administrasi Publik yaitu Perilaku Birokrasi. Saat ini sangat menjadi sorotan masyarakat termasuk dunia, bagaimana seorang birokrat dapat menyampaikan pemikiran, program dan upaya untuk dapat mengubah atau mendorong masyarakat dapat mengisi perubahan dengan adaptif di masa depan.

Dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan buku ini, penulis

ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak. Semoga semua arahan dan bimbingan yang telah diberikan pada penulis memberi manfaat bagi penulis dalam mengembangkan diri terkait dengan kemampuan dan sikap intelektual menghadapi lingkungan baik yang bersifat akademis maupun non akademis. Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada yang terkasih suamiku Kunaepi dan anak-anakku tersayang Nifa Ratna Mulfiyana serta Isti Mulfiyana.

Semoga Alloh SWT mencatat dan membalas semua kebaikan Bapak/Ibu, Saudara/i sekalian.

Bandung, Oktober 2017

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK v
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR TABEL xiii

BAB I PENDAHULUAN 1
BAB II KONSEP PERILAKU BIROKRASI 10
2.1 Administrasi Publik 10
2.2. Konsep Perilaku Birokrasi 14
2.3 Implementasi Perilaku Birokrasi, Budaya Organisasi Dengan Efektivitas Organisasi Dalam Kebijakan Publik. 20

BAB III IMPLEMENTASI PERILAKU BIROKRASI BERBASIS KEARIFAN LOKAL 49
3.1 Selayang Pandang Kabupaten Sumedang 49
3.2. Karakteristik Birokrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD) Kabupaten Sumedang 57

3.3 Ruang lingkup Kajian Penelitian Perilaku Birokrat terhadap Efektivitas Organisasi 58
3.4. Perilaku Birokrasi Berbasis Kearifan lokal 67

BAB IV PERILAKU BIROKRASI MENGAHADAPI ASIA FUTURE SHOCK 2020 92
4.1 Fundamental Perilaku Birokrasi berbasis budaya di era Globalisasi 92
4.2 Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi Sharing (Bebagi) Sebagai HAsil Rebonding Nilai Local Wisdom Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Indonesia Di Abad 21 106
4.3 Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi Sharing, iklim organisasi, dan Pemberdayaan Terhadap Motivasi Dalam Mewujudkan Partisipasi Masyarakat Pada Organisasi (Studi Kasus Desa Ciapus Kecamatan Banjaran) 114

BAB V PERILAKU BIROKASI DI ERA DIGITAL 121

DAFTAR PUSTAKA 153

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Umum Perilaku dalam Organisasi 19
Gambar 2 Fokus perilaku birokrasi serta efektivitas organisasi 23
Gambar 3 Model Umum Perilaku Birokrasi 35
Gambar 4 Paradigma Pemikiran tentang Hubungan Perilaku birokrasi dan Efektivitas organisasi 48
Gambar 5 Badan Pemerintahan Daerah 51
Gambar 6 Peta lokasi kabupaten Sumedang (2009) 57
Gambar 7 Desain Penelitian 59
Gambar 8 Lingkungan politik 131
Gambar 9 Model Sharing (Berbagi) 2017 Dari Rekontruksi Dan Rebounding Karakteristik Budaya Organisasi "Sharing" Perilaku SDM di Indonesia 137
Gambar 10 Model Analisis 147

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah Pegawai struktural di pemerintahan Kabupaten Sumedang 59
Tabel 2 Operasionalisasi Variabel 62
Tabel 3 Populasi Sasaran (Responden) dengan N = 170 64
Tabel 4 Pertumbuhan populasi dan urbanisasi untuk beberapa negara Asia 96
Tabel 5 Pertumbuhan Populasi dan Urbanisasi Di Indonesia....100
Tabel 6 sharing 113
Tabel 7 Matrik transformasi karakteristik budaya organisasi sharing (berbagi sebagai hasil rebonding nilai local wisdom dalam upaya peningkatan kompetensi SDM Indonesia di abad 21..... 139

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan manusia terutama di era globalisasi yang serba bebas dan terbuka terutama dalam pergaulan dunia yang berkaitan dengan masalah-masalah ekonomi, politik, budaya dan iptek merupakan bagian penting dari peranan organisasi. Semua itu memberi arti, sekaligus peringatan bagi kehidupan manusia untuk memperoleh kebebasan dan manfaat dalam melakukan interaksi antara satu bagian dengan bagian yang lainnya.

Demikian pula halnya dengan globalisasi dalam pergaulan internasional yang berdampak terhadap kehidupan masyarakat di Indonesia yang telah berubah dari polarisasi tradisional ke polarisasi modernisasi. Perubahan-perubahan itu akan berdampak pada pola berpikir dan bertindak dari masyarakat yang menganut pola tradisional menjadi penganut pola modern yang memiliki ciri terbuka, konsumtif dan serba cepat dalam meraih segala sesuatu yang diinginkan.

Percepatan perubahan-perubahan di atas, mendorong ke arah perubahan perilaku masyarakat, baik secara individual maupun

kelompok. Perubahan secara individual akan mengubah perilaku individu ke dalam tatanan kehidupan masyarakat, sedangkan perubahan perilaku secara kelompok memberi arti pada perubahan menyeluruh pada berbagai segmen organisasi termasuk di dalamnya organisasi birokrasi. Perubahan perilaku individu maupun kelompok pada organisasi birokrasi ini akan memberi makna penting bagi perubahan institusi secara menyeluruh yang berdampak pada perubahan global di suatu institusi di manapun berada.

Pandangan atau perubahan perilaku birokrasi dalam organisasi ditegaskan oleh Hersey dan Blanchard dalam Dharma (1998: 34) bahwa **"Perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan, artinya perilaku orang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk meraih tujuan-tujuan tertentu".** Pemikiran tentang adanya pemotivasian yang mempengaruhi perilaku tersebut dipertegas oleh Ndraha (1999:66) dengan mengemukakan bahwa **"perilaku dipengaruhi oleh kondisi yang datang dari lingkungan dan kepentingan yang didasari (dari dalam) oleh yang bersangkutan"**.

Perilaku pada posisi lain dapat mempengaruhi lingkungan, sebaliknya pada kondisi tertentu lingkungan dapat mempengaruhi perilaku yang oleh Siagian (1994: 174) disebut sebagai **"kondisi interdependensi"**. Perilaku cenderung selalu berhubungan dengan lingkungan sekitar sebagai akibat dari adanya aktivitas organisasi. Atchinson dalam Alamsyah (2004:45), berpendapat bahwa **"perilaku juga dapat dipandang sebagai kegiatan organisme yang dapat diamati oleh organisme lain atau oleh instrumen penelitian"**. Sejalan dengan pandangan organisasi, Thoha (2008:120) menandaskan bahwa

> **Organisasi sebagai suatu organisme, yakni suatu sistem yang hidup dengan penekanannya pada unsur manusia sebagai pendukung utamanya, sehingga berakibat efesiensi dan efektivitas merupakan warna dari pencapaian tujuan dalam organisasi tersebut.**

Berdasarkan pandangan di atas, tampak bahwa perilaku birokrasi berkaitan erat satu sama lain dan saling memberi penguatan satu sama lainnya untuk memberi perubahan menyeluruh pada organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Melalui perilaku organisasi dapat meningkatkan kemampuan orang untuk berfikir, berlogika dan berpola pikir yang kompleks, dinamis dan konstektual yang diharapkan dapat berperan melahirkan sumber daya manusia yang beriman, bertaqwa kepada TuhanYang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, cerdas, terampil, mandiri berkepribadian mantap serta memiliki rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Kemajuan ilmu dan teknologi yang secara cepat, penyusutan sumber daya energi dan sumber daya alam lainnya, pertumbuhan persaingan nasional dan internasional, kegiatan kolektif pegawai serta masalah-masalah lainnya merupakan tantangan eksternal yang tidak bisa dielakan. Di sisi lain adanya tantangan internal yang berat, seperti menurunnya kedisiplinan dan kepuasan kerja pegawai.

Adanya pergeseran kultur masyarakat dari masyarakat tradisional ke masyarakat industri, bahkan revolusi industri 4.0 memiliki dampak yang mendasar terhadap arah pengembangan sumber daya manusia yang membawa implementasi terhadap perubahan perilaku organisasi secara menyeluruh. Konteks ini merupakan masalah penting yang harus menjadi perhatian setiap organisasi dalam menghadapi persaingan yang demikian ketat untuk menjaga kestabilan dan kehidupan organisasi berkelanjutan. Inti permasalahan tersebut, bukan hanya pada pengadopsian teknologi yang cangih, tetapi yang terpenting adalah pada ketersediaan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas yang didukung oleh kemampuan profesionalisme. Hanya organisasi atau lembaga yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan profesionalisme yang tinggi saja akan mampu ke luar dari persaingan global, sehingga

dapat mengembangkan organisasi secara efektif.

Menghadapi tantangan di atas, maka setiap organisasi perlu mengembangkan strategi agar pegawai khususnya para birokrat selalu memiliki semangat dalam bekerja, termotivasi dan memiliki kepuasan dalam bekerja, sehingga senantiasa menghasilkan efektivitas kerja dan prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain, peranan birokrasi dalam setiap organisasi atau lembaga harus dapat mengembangkan perilaku organisasi, sehingga dapat mencapai efektifitas kerja yang optimal.

Efektivitas organisasi yang dimaksud suatu kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini, sampai tingkat apa organisasi melaksanakan tugas atau mencapai sasaran tugas dilihat dari kualitas dan kuantitas yang telah dihasilkan yang sebelumnya telah ditentukan sesuai dengan aturan yang berlaku. Di samping itu, efektivitas organisasi meliputi proses kerja pegawai agar pegawai secara konsisten dapat melaksanakan beban pekerjaannya sesuai dengan jadwal atau target waktu yang ditentukan. Hal ini dilakukan agar proses pekerjaan dalam organisasi tidak memakan waktu yang lama, tetapi diharapkan tepat sasaran atau dengan kata lain pegawai bekerja selalu tepat dan cermat memahami tugasnya.

Kaitan dengan masalah efektivitas organisasi Harits (2004: 36) melakukan penelitian tentang efektivitas organisasi pungutan retribusi daerah pada Dinas-dinas Pendapatan Daerah se-Jawa Barat yang menyatakan bahwa

> **Efektivitas organisasi bergantung pada pejabat struktural dalam mengelola suatu pekerjaan dengan menciptakan koordinasi dan pengawasan kepada setiap unit kerja secara hierarkis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lemahnya sumber daya manusia dan fasilitas yang dimiliki oleh**

dinas-dinas pendapatan daerah menyebabkan efektivitas organisasi dalam mengelola retribusi daerah pada dinas pendapatan daerah di Jawa Barat tidak optimal.

Mengkaji efektivitas organisasi lebih jauh dan mendalam tentang pentingnya efektivitas organisasi pada organisasi publik yang saat ini sedang mendapat sorotan tajam mengingat ketidaktepatan perilaku birokrasi dan rendahnya terhadap aplikasi pemahaman perilaku birokrat organisasi pada organisasi publik. Berdasarkan pada kondisi tersebut, untuk mengkaji efektivitas organisasi pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang berupakan basik berbasis kearifan lokal; Hal ini akan menjadi dasar perilaku pada era globalisasi bahkan revolusi industri pada masa depan.

Mengingat fungsi dan tugas masing-masing dinas dan lembaga pemerintahan lainnya, dalam rangka kerja organisasi berupaya membentuk perilaku aparat untuk mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencedaskan kehidupan bangsa. Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam menjalankan misinya tidak lepas dari pengaruh lingkungan perilaku birokrasi yang perlu diterapkan pada di Kabupaten Sumedang yang tercermin dalam pola berfikir dan berperilaku positif untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Selama ini tugas-tugas yang dilakukan oleh para pejabat stuktrural pada institusi pemerintah Sekretariat di Kabupaten Sumedang mengalami hambatan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Hasil efektivitas organisasi rendah. Hal ini ditunjukkan oleh adanya indikator masalah yang menguatkan masalah-masalah tersebut di atas disebabkan oleh belum dilaksanakan secara optimal untuk menjalankan tugasnya terhadap peningkatan efektivitas

organisasi.**"Perilaku Birokrasi Terhadap Efektivitas Organisasi"**

Berdasarkan indikator-indikator masalah tersebut Dengan demikian, sentral masalah yang berkaitan dengan efektivitas organisasi rendah perilaku birokrasi merupakan unsur penting dalam organisasi sebagai bagian dari dimensi administrasi, sebagai variabel diduga berpengaruh dalam meningkatkan efektivitas organisasi pada institusi publik sebagaimana diketahui keberadaannya dan pada umumnya institusi publik dalam menjalankan pelayanan pada masyarakat pelaksanaannya mengalami kesulitan, sehingga hasilnya tidak optimal. Inovasi sangat dibutuhkan dalam menjalanakan program, pemikiran dan kegiatan birakrat melalui digital sangat penting di era revolusi industri.

SDM Indonesia harus mampu sebagai alat pendukung implementasi kemajuan pembangunan melalui kemampuan yang terukur dengan memiliki kapasitas *organized entrepreneurship* yang menjadikan SDM Indonesia sebagai 'model berbagi' (*sharing*) dan agent perubahan (*Agent of Change)*dari rekontruksi nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila sebagai nilai luhur dari karakter positif yang dimiliki bangsa Indonesia melalui hasil kajian penelitiandi tataran sunda yaitu ;*"sarendek saigeul sabobot sapihanean, silih asuh silih asah,silih simbeuh* serta identitas, Involvement; turut aktif, *consistency* yaitu untuk menjalankan *mission*; keserampakan kerja, tingkat kreativitas. Berbagi adalah perilaku,konsep, pemikiran dan cara yang mengandung arti sebagai berikut: "berbagi" (bahasa inggris: *sharing*) adalah pemakaian secara bersama atas sumber daya atau ruang. Dalam arti sempit merujuk pada sebuah penggabungan penggunaan secara baik alternatif terbatas atau inheren, dapat kita amati dalam aktivitas manusia yang berlaku secara alami.

Trasformasi perilaku birokrasi yang dilandasi budaya di masa depan akan terimplementasikan ke dalam pertumbuhan ekonomi dengan peningkatan finansial, perawatan nilai-nilai yang dianut

masyarakat dari berbagai macam resiko yang mengancam kehidupan berbangsa dan bernegara serta pengembangan manusia (*human development*), yang menjamin tersedianya angkatan kerja berkualitas guna menghadapi kondisi di abad 21 sebagai upaya pada mengarah peningkatan kompetensi SDM guna mendongkrak fundamental ketahanan ekonomi Indonesia yang berbasis pada kekeluargaan serta keberadaan lingkungan UMKM dalam kehidupan bangsa Indonesia saat ini melalui transformasi dari nilai luhur sama-sama rukun dan gotong royong, menjalin hubungan dengan "pengaman" dan pelaku usaha lain, sama-sama setia dan bertahan besarnya jumlah tenaga kerja dari golongan berpendidikan rendah dan bahan baku yang berlimpah, sama-sama setia hubungan relasi antara subkontraktor, sama-sama setia bekerja sesuai dengan tugasnya, sama-sama setia dan semangat tinggi memberikan kualitas pelayanan, meningkatkan kapasitas produksi dan mencari sumber daya dalam ekonomi, sama-sama semangat juang tinggi dalam hubungan pelaku usaha dengan sumber modal dan pemasok bahan baku, sama-sama rukun dan gotong royong sikap anti pemegang monopoli, gotong royong melakukan *adaptability,* sama-sama bertahan adanya kemampuan anggota menyesuaikan kegiatan program senat, sama-sama rukun dan setia pada aspek-aspek budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi dalam tatanan sosial, sama-sama rukun dan gotong royong sikap pimpinan diharapkan dapat meminimalisir kesenjangan dalam politik dalam budaya, sama-sama setia dan bertahan penggunaan budaya dagang Cina, sama-sama semangat juang tinggi bentuk gender terhadap besar skala produksi dalam keterlibatan laki-laki, sama-sama semangat juang tinggi budaya organisasi dengan dimensi*; involvement* dalam pendidikan.

Kondisi Indonesia pada saat ini sangat sulit untuk bersaing secara internasional sampai pada tahun 2020. Tingginya biaya investasi, upah buruh yang rendah dan korupsi merupakan kondisi

yang kurang mendukung Indonesia dalam mengejar persaingan secara internasional. Perubahan pola pikir dan landasan bagi SDM beraktifitas, bekerja dan bernegara sangat dibutuhkan dalam lingkungan partai politik di Indonesia.

Budaya organisasi sharing merupakan karakteristik budaya organisasi yang dapat ditrasformasikan kedalam berbagai bentuk lnsitusi, kalangan dan berbagai sektor kecuali politik di Indonesia..

Lingkungan politik saat ini di Indonesia merupakan sebuah alat pembelajaran bukan hanya bagi masyarakat juga bagi partai politik yang sudah menjadi sebuah trend dan pekerjaan. Untuk kepentingan tersebut perlu adanya landasan yang dipergunakan oleh partai politik di Indonesia yang mampu merombak lingkungan partai politik untuk lebih kepada sebuah pekerjaan yang professional dengan mengutamakan kompetensi berbasis kolaborasi pancasila dan lokal wisdom sebagai sebuah embrio paradigma bagi perkembangan perjalanan partai politik di Indonesia ke depannya

Untuk bersaing secara internasional sampai pada tahun 2020 peranan lingkungan partai politik meruapan faktor yang harus dibangun oleh partai politik adalah organisasi politik yang menjalani ideologi tertentu atau dibentuk dengan tujuan umum.

Lingkungan politik merupakan wadah adalah kelompok yang terorganisir yang anggota-anggotanya mempunyai orientasi, nilai-nilai, dan cita-cita yang sama.

Untuk membangun lingkungan partai politik di Indonesia sebaiknya ada karakteristik budaya organisasi yang menekankan pada penerapan nilai etika karakter nilai sama-sama rukun dan gotong royong serta sikap pimpinan elit politik dapat meminimalisir kesenjangan antar partai politik maka partai dalam bekerja, berkomunikasi dan berprilaku sesuai dengan budaya lokal dan profesioanl akan menimbulkan atmosfir lingkungan partai politik yang kondusif, rukun, gotong royong dan tidak ada kesenjangan yang

dalam antar partai politik sehingga lingkungan politik dapat menjadi jaminan kepercayaan masyarakat .

BAB II

KONSEP PERILAKU BIROKRASI

2.1 Administrasi Publik

A. Latar Belakang

Administrasi publik di Indonesia dikenal dengan istilah Administrasi Negara yakni salah satu aspek dari kegiatan pemerintahan (Kasim, 1993: 21). Menurut Gordon (dalam Kasim 1993: 22) administrasi publik adalah studi tentang seluruh proses, organisasi dan individu yang bertindak sesuai dengan peran dan jabatan resmi dalam pelaksanaan peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh lembaga legislatif, eksekutif dan peradilan. Definisi ini secara implisit menganggap administrasi publik terlibat dalam seluruh proses kebijakan publik. Pandangan ini berbeda dengan pendapat Ellwein dan Hesse serta Peter (dalam Knill, 2001: 65) bahwa administrasi publik lebih berfungsi sebagai aplikasi hukum daripada pembuatan kebijakan dan kurang memiliki fleksibilitas dan diskresi secara komparatif ketika menerapkan provisi legal. Dalam arti luas, administrasi publik menurut Henr

y (1989: 17) merupakan suatu kombinasi teori praktek birokrasi publik. Sementara itu, Hughes (1994: 4-9) menyatakan administrasi publik merupakan aktivitas melayani publik dan atau aktivitas pelayan publik dalam melaksanakan kebijakan yang diperoleh dari pihak lain.

Pembahasan konsep administrasi publik menurut Bailey (dalam Henry, 1989) harus diarahkan pada empat jenis teori, yakni :

(1) Teori deskriptif : deskripsi struktur hirarkis dan hubungan timbal-balik dengan lingkungan tugasnya.
(2) Teori normative : tujuan nilai di bidangnya – yakni apa yang oleh administrasi publik (praktisi) harus dikerjakan, keputusan alternatif yang dibuat dan kebijakan apa yang harus dipelajari dan direkomendasikan oleh pakar administrasi publik kepada praktisi.
(3) Teori asumtif : pemahaman yang *rigorous* mengenai kenyataan personal atau administratif yang tidak menganggap birokrat publik sebagai malaikat atau setan.
(4) Teori instrumental : peningkatan pemahaman teknik manajerial bagi efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan publik.

B. Perspektif Sejarah Perkembangan Administrasi Publik

Pada dasarnya, administrasi publik (Henry, 1989) sudah ada bersamaan dengan keberadaan sistem politik di suatu negara. Administrasi publik berfungsi untuk mencapai tujuan program yang ditentukan oleh pembuat kebijakan politik. Perkembangan ilmu administrasi publik dipengaruhi oleh berbagai disiplin ilmu lain, seperti ilmu politik, hukum, sosiologi, manajemen, ekonomi, dan lain-lain. Oleh karena itu, konsep administrasi publik sebagai suatu pemikiran yang dipelajari secara interdisiplin minimal mencakup aspek: (1) organisasi dan manajemen, (2) politik, dan (3) hukum

(lihat Kasim, 1993). Namun, administrasi publik berbeda dengan ilmu politik berdasarkan penekanannya pada struktur dan perilaku birokrasi serta metodologi yang digunakan. Administrasi publik juga berbeda dengan manajemen dalam arti bahwa teknik evaluasi yang digunakan oleh organisasi publik non-profit tidak sama dengan teknik evaluasi yang digunakan oleh organisasi privat yang mengejar keuntungan.

C. Paradigma Administrasi Publik

Artikulasi perkembangan administrasi publik dapat dikaitkan dengan perkembangan paradigmanya. Henry (1989 : 22) mengemukakan lima paradigma administrasi public :

Paradigma 1 : Dikotomi Politik- Administrasi (1900 – 1926) Periode ini ditandai dengan peluncuran buku yang ditulis oleh Frank J. Goodnow dan Leonardo D. White. Goodnow menyatakan ada dua fungsi dari pemerintahan. Pertama, fungsi politik yang menyangkut pembuatan kebijakan atau pengekspresian kemauan negara. Kedua, fungsi administrasi yang menyangkut pelaksanaan dari kebijakan yang telah dibuat. Dua fungsi pemerintahan ini dicontohkan dengan baik oleh sistem pemisahan kekuasaan di Amerika Serikat ketika itu. Walaupun demikian, pada dasarnya Goodnow berpendapat bahwa administrasi publik semestinya berpusat pada birokrasi pemerintahan.

Paradigma 2 : Prinsip Administrasi Publik (1927-1937)

Periode kedua diawali dengan terbitnya karangan W.F. Wilioughby yang berjudul *Principles of Public Administration*. Pada masa itu, diasumsikan adanya beberapa prinsip administrasi yang bersifat universal, berarti tidak dibatasi oleh dimensi ruang dan waktu. Prinsip administrasi berlaku pada setiap lingkungannya tanpa memandang bentuk budaya, fungsi, lingkungan, misi dan institusi. Sehingga, prinsip administrasi itu dapat diterapkan di mana saja baik di negara maju maupun di negara yang sedang berkembang.

Paradigma 3 : Administrasi publik sebagai Ilmu Politik (1950-1970)

Pada periode akhir tahun 1930an, muncul kritik yang tajam terhadap administrasi publik, seperti dilontarkan oleh Simon. Akibatnya, administrasi publik kembali ke disiplin induknya yaitu ilmu politik. Pengaruh dari gerakan mundur ini adalah adanya pembaruan definisi mengenai lokus yang ditujukan kepada birokrasi pemerintah, tetapi melepaskan hal yang berkaitan dengan fokus. Periode ini dianggap sebagai upaya untuk meninjau kembali segala jalinan konseptual antara administrasi publik dan politik.

Paradigma 5 : Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970 – kini)

Walaupun belum diperoleh kata sepakat mengenai fokus dan lokus administrasi publik, tetapi pemikiran Simon tentang dua aspek yang perlu dikembangkan dalam disiplin administrasi publik kembali mendapat perhatian serius. Kedua hal tersebut adalah: (1) para pakar administrasi publik yang meminati pengembangan satu ilmu murni mengenai administrasi, dan (2) satu kelompok lebih besar yang meminati persoalan kebijakan publik. Aspek pertama terlihat dari perkembangan dalam teori organisasi selama dua puluh tahun terakhir. Teori tersebut lebih memusatkan perhatian pada: bagaimana dan mengapa anggota organisasi bertingkah laku? Dan bagaimana dan mengapa keputusan tertentu dibuat?, daripada mempersoalkan bagaimana hal tersebut akan terjadi?.

2.2. Konsep Perilaku Birokrasi

Berkaitan dengan manusia *(man)* sebagai salah satu sumber administrasi publik yang harus menjadi perhatian, terdapat paham antroposentris yang sangat fokus terhadap persoalan ini. Perkembangan faham antroposentris semakin menempatkan manusia sebagai *focus of interest* dalam berbagai dimensi kehidupan di dunia. Oleh karena itulah, konsep perilaku semakin mendapat perhatian serius dari para ahli administrasi seiring dengan kesadaran akan pentingnya aspek manusia bagi suatu organisasi.

Perilaku cenderung selalu berhubungan dengan lingkungan sekitar akibat adanya aktivitas organisasi tersebut. Oleh karena itu,

Atchinson (1978:435) dalam Alamsyah (2004:45) berpendapat, **"Perilaku juga dapat dipandang sebagai kegiatan organisme yang dapat diamati oleh organisme lain atau oleh instrumen penelitian"**. Pandangan tersebut melihat bahwa perilaku dipandang sebagai aktivitas yang hidup bagi kepentingan organisasi atau pemerintah. Kemudian pengertian perilaku birokrasi pemerintah menurut Ndraha dalam Alamsyah (2004:50), yaitu; **"Perilaku Birokrasi Pemerintah adalah menempatkan pegawai sebagai konsumen produk-produk pemerintah yang bekerja dengan penuh ketaatan, ketekunan kerja, pertanggungjawaban, kepuasan dan kedisiplinan**". Pendapat tersebut mencerminkan bahwa perilaku birokrasi merupakan produk kegiatan yang diinginkan rakyat untuk menuju pemerintah yang *good governance*.. Selanjutnya Thoha (1988:36) mengatakan bahwa :

Jika karakteristik individu dengan indikator kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman dan pengharapan berinteraksi dengan karakteristik birokrasi dengan indikator hierarki tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem *reward* dan sistem kontrol maka timbulah perilaku birokrasi.

Berdasarkan pandangan tersebut tampak bahwa adanya karakteristik individu yang mengarah pada tuntutan kebutuhan, termasuk adanya kepercayaan dan penghargaan yang berkaitan dengan karakteristik birokrasi, maka akan tumbuh perilaku birokrasi. Menurut David dan Newstrom (1985: 5-7) bahwa **"perilaku birokrasi atau organisasi dijabarkan ke dalam empat dimensi kebutuhan organisasi, yaitu manusia *(people),* struktur *(structure*), teknologi *(technology*) dan lingkungan *(enviroment)***".

Manusia merupakan inti dari struktur yang menjalankan fungsi dalam organisasi, manusia secara bersama-sama melakukan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam struktur tertentu dengan menggunakan teknologi. Selanjutnya Immanuel

(2006: 27) menyatakan bahwa **"perilaku birokrasi tidak terlepas dari elemen lingkungan eksternal"**.

Oleh karena itu, suatu organisasi tidak dapat berdiri sendiri melainkan sebagai suatu sistem yang terkait dengan organisasi lainnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Mounten dalam Natemeyer dan Gilbert yang dikutip Immanuel (2006: 40) menjabarkan 7 elemen yang dimiliki oleh organisasi meliputi:

1. **Tujuan *(purpose).***
2. **Struktur (*structure).***
3. **Sumber-sumber keuangan *(financial resuorces***).
4. **Bagaimana caranya *(know how)***.
5. **Hubungan antar manusia *(human relation).***
6. **Budaya organisasi *(organization culture)***.
7. **Hasil *(result).***

Menurut Alamsyah (2003: 29) bahwa **"Perilaku hakekatnya merupakan fungsi interaksi antara seseorang dengan lingkungannya. Interaksi tersebut melibatkan kepribadian manusia yang kompleks dengan lingkungannya yang memiliki tatanan tertentu"**. Perilaku birokrasi pada dasarnya merupakan interaksi individu atau kelompok dalam wadah atau lembaga yang tersusun secara khierarkis dan terstruktur berkaitan dengan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya, terutama tugas-tugas yang terkait dengan pelayanan masyarakat, keberhasilannya akan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja itu sendiri.

Menurut pandangan di atas, bila dikaitkan dengan pendapat Suryadinata (1996:42) yang menyatakan bahwa:

Pemerintahan adalah suatu kegiatan yang erat kaitannya dengan manusia dan kemanusiaan, sehingga perbuatan pemerintahan tidak dapat lepas dari kewajiban etik, dan moral serta budaya, baik antar pemerintah dan rakyatnya, antara lembaga-lembaga pemerintah

sendiri, antar pejabat-pejabat pemerintah, dan antar lembaga dan pejabar pemerintah dengan pihak ke tiga.

Kemudian, secara etimologis istilah pemerintah (*government*) berasal dari kata Yunani "*kubernan*" atau nakoda kapal yang mengandung makna menatap kedepan. Sedangkan "memerintah" berarti melihat ke depan menentukan berbagai kebijakan yang diselenggarakan untuk mencapai tujuan masyarakat. Negara memperkirakan arah perkembangan masyarakat pada masa yang akan datang dan mempersiapkan langkah-langkah kebijakan untuk menyongsong perkembangan masyarakat.

Pendapat lain yang mempertegas kewajiban dan kewenangan pemerintah menurut Ahmad dalam Alamsyah (2004:49), **"Pemerintah merupakan aparat yang menyelenggarakan tugas dan kewenangan negara, sedangkan pemerintahan adalah menyangkut tugas dan kewenangan."** Dengan demikian, pemerintah dalam arti luas berarti seluruh aparat yang melaksanakan fungsi-fungsi negara, sedangkan pemerintah dalam arti sempit hanya menyangkut aparat eksekutif. Sementara itu pemerintahan dalam arti luas berarti seluruh fungsi negara seperti legislatif, eksekutif, dan yudikatif, sedangkan pemerintahan dalam arti sempit adalah hanya meliputi lembaga eksekutif saja.

Berkaitan dengan aspek tugas dan kewenangan negara, maka pemerintah erat hubungannya dengan konsepsi birokrasi, penulis dapat mengemukakan bahwa terminologi birokrasi sesungguhnya berasal dari dua akar kata, yaitu : "*bureau*" , atau "*burra*" artinya kain kasar penutup meja, dan "*cracy*", ruler keduanya membentuk kata "*bureaucracy*". Berpijak dari kata tersebut, birokrasi diartikan sebagai *government by bureaus* artinya pemerintahan biro oleh aparat yang diangkat pemegang kekuasaan, pemerintah atau atasan dalam organisasi formal baik publik maupun privat.

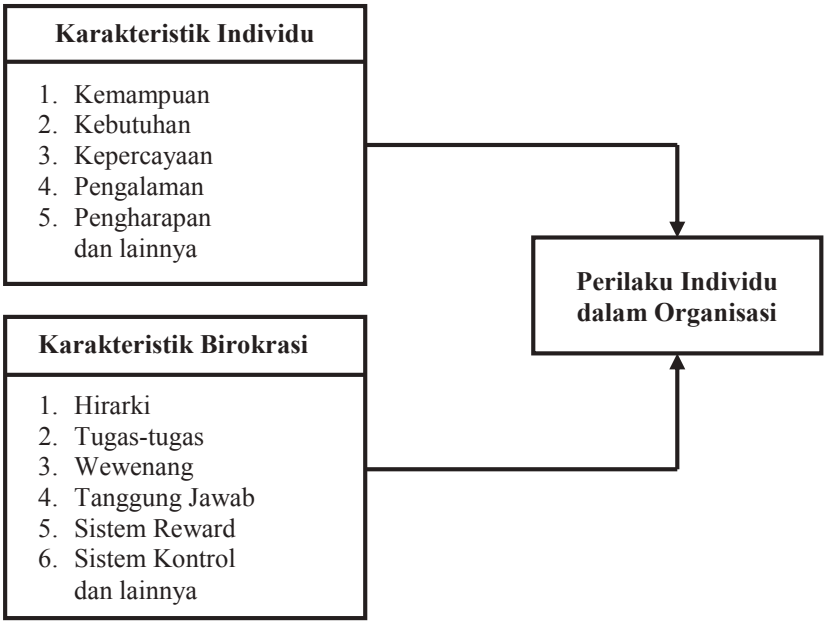
Supriatna (1996:104) mengemukakan kriteria birokrasi pusat

dan lokal dari tiga aspek penting, yaitu;

1. **Memiliki tanggung jawab yang tinggi selaku abdi negara dan abdi masyarakat,**
2. **Responsif terhadap masalah yang dihadapi masyarakat khususnya yang membutuhkan pelayanan masyarakat dalam arti luas,**
3. **Komitmen dan konsisten terhadap nilai standar moralitas dalam menjalankan kekuasaan pemerintahan.**

Pemerintahan birokratik adalah pemerintahan tanpa partisipasi pihak yang diperintah. Pada sisi lain, birokrasi diartikan sebagai sifat atau perilaku pemerintahan, yaitu sifat kaku, macet, berliku-liku, dan segala tuduhan negatif terhadap instansi yang berkuasa. Ketiga, birokrasi sebagai tipe ideal organisasi. Berkenaan dengan Pemerintah sebagai organisasi yang memberikan pelayanan publik, maka perilaku pelayanan yang diberikan oleh birokrasi kepada warga menurut Siagian dalam Alamsyah (2003:14) **"adalah perilaku yang bersifat adil, peduli, disiplin, peka dan tanggung jawab"**.Masalah Perilaku birokrasi, sangat berpengaruh terhadap kualitas birokrasi itu sendiri.

Kualitas perilaku birokrasi sangat penting, ditentukan oleh perilaku seseorang yang disertai dengan pengaruh budaya yang mendukung pada kepandaian mengambil keputusan dan bertanggungjawab terhadap segala beban yang diberikan kepadanya. Thoha (1988:187) mengatakan bahwa **"jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik birokrasi tersebut, akan timbulah perilaku birokrasi"**. Selanjutnya model umum perilaku birokrasi dapat dikemukakan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 1.
Model Umum Perilaku dalam Organisasi
Sumber: Thoha (2008:35)

Kemasan perilaku birokrasi dan budaya organisasi harus ditata arif dan menurut pola rancangan teratur ke arah karakter bangsa. Hal ini merupakan jiwa interaksi sosial atau roh dinamika masyarakat dalam mengadakan interaksi, karena pemerintah pada dasarnya merupakan pranata yang mengatur aktivitas masyarakat yang didalamnya terdiri dari lembaga-lembaga pemerintah pusat/ daerah. Untuk melaksanakan aktivitas tersebut pada intinya dilakukan oleh pejabat dan pegawai pemerintah dengan perangkat lainnya sebagai pendukung. Aparat pemerintah sebagai komunikator akan mendapat

kepercayaan tinggi dari masyarakat, apabila memiliki karakteristik sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai pengayom masyarakat.

2.3 Implementasi Perilaku Birokrasi, Budaya Organisasi Dengan Efektivitas Organisasi Dalam Kebijakan Publik

1. Pengertian dan Dimensi Efektivitas Organisasi

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari segi pencapaian tujuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, agar dapat dikategorikan efektif. Makna efektif dapat diistilahkan dengan hasil guna atau dengan kata lain bahwa efektivitas tercapainya suatu sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Efektivitas merupakan konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya. Efektivitas dapat dipahami pula sebagai pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang dibuat berdasarkan kebijakan yang telah ditatapkan dalam organisasi. Efektivitas juga dapat dilihat sejauh mana organisasi dapat melaksanakan seluruh tugas pokok dalam mencapai semua sasarannya..

Memahami uraian di atas, perlu dipahami pengertian efektivitas menurut Emerson dalam Steers dalam Jamin (1985: 16), yaitu ***"efektiveness meanisuring intern of attaining prescribed goals or objective"*** (efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditantukan sebelumnya).

2. Faktor-Faktor dan Ukuran Efektivitas Organisasi

Efektivitas merupakan konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya. Efektivitas dapat dipahami pula sebagai pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang dibuat berdasarkan

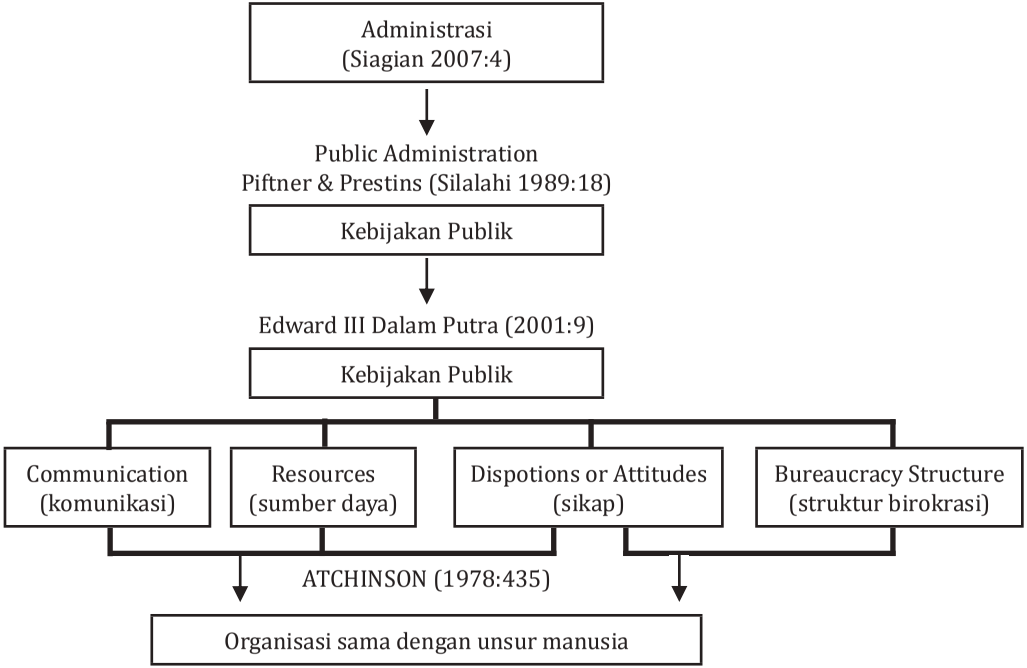
kebijakan yang telah ditatapkan dalam organisasi. Efektivitas juga dapat dilihat sejauh mana organisasi dapat melaksanakan seluruh tugas pokok dalam mencapai semua sasarannya.

Penilaian suatu kegiatan dengan menggunakan ukuran efektivitas, seringkali digambarkan dengan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah direncanakan, hal ini tergambar lebih jelas dari pendapat yang dikemukakan oleh: Price yang dikutip Steers dalam Jamin (1985: 206) mengemukakan variabel-variabel sebagai alat pengukur efektivitas dan sebagai variabel yang memperlancar atau membantu memperbesar kemungkinan tercapainya efektivitas sebagai berikut:

1. **Kemampuan menyesuaikan diri/keluwesan**
2. **Produktivitas**
3. **Kepuasan kerja**
4. **Kemampuan berlaba**
5. **Pencarian sumber daya**

   Pengukuran tersebut tampak bahwa ada 5 komponen yang memberikan standar pada upaya meningkatkan efektivitas.

   Selanjutnya gambar 2 merupakan rangkaian teori yang telah dikemukakan di atas, maka terdapat gambaran pemikiran yang akan dijadikan landasan penelitian penulis, yaitu tergambar sebagai berikut;


Administrasi
(Siagian 2007:4)
Public Administration
Piftner & Prestins (Silalahi 1989:18)
Kebijakan Publik
Edward III Dalam Putra (2001:9)
Kebijakan Publik
Communication
(komunikasi)
Resources
(sumber daya)
Dispotions or Attitudes
(sikap)
Bureaucracy Structure
(struktur birokrasi)
ATCHINSON (1978:435)
Organisasi sama dengan unsur manusia
Ndraha dalam Alamsyah (2004:50)
Dan Thoha (2000:120)

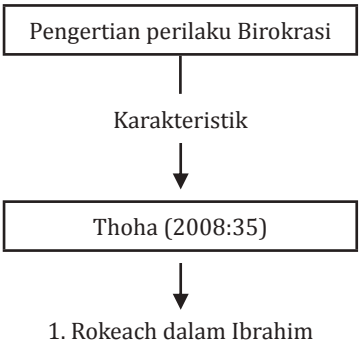
a. David and Strom (1985:57)

b. Zamroni (1978:435)

c. Spenser (2003:8)

d. Immanuel (2006:27)

e. Alamsyah (2003:29)



Gambar 2

Fokus perilaku birokrasi serta efektivitas organisasi

Kerangka Pemikiran Hubungan Perilaku Birokrat, Pemrintahan dengan Efektivitas Organisasi

Organisasi sebagai *artificial being* juga mempunyai sifat yang sama yang biasa disebut sebagai karakter organisasi. Pengertian organisasi menurut E. Wight Bakke (lihat dalam Dunsire, 1973:112) yang dikutip oleh Kusdi, bahwa definisi organisasi, adalah;

A continuing system of differentiated and coordinated human activities utilizing, transforming, and welding together a specific set of human, material,capital, ideational, and natural resources into a unique problem-solving whole engaged in satisfying particular human needs in interaction with other systems of

human activities and resources in its environment (2009:5).

Berdasarkan pengertian diatas dapat dikatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang dapat mengkaunter berbagai aktivitas manusia berupa sistem yang unik dari perpaduan beberapa sistem atau interaksi manusia dengan berbagai sumber daya dan lingkungan untuk dijadikan alat pemecahan masalah kebutuhan manusia itu sendiri. Hal ini sesuai dengan beberapa pendapat dari Mills dan Mills dari aspek kultur serta Drunker yang menekankan organisasi dari sudut pandang sistem sosial. Mereka menekankan kata ***"Collectivities of people"*** yang menekankan budaya atau kultur selalu dikaitkan dengan kolektivitas.

Sedangkan Robbins (1990:4) yang dikutip oleh Rusdi mengdefinisikan organisasi sebagai berikut: ***An organization is a cinsciously coordinated social entity, with a retatived identifiable boundary, that functions on a relatively continous basic to active a common goal or set of goals***. *(*2009:5) menyampaikan bahwa organisasi adalah suatu entitas sosial yan secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentitas, dan berfungsi secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai satu tujuan atau seperangkat tujuan bersama.

Dengan demikian pendapat yang dikemukakan oleh E. Wight Bakke mengenai organisasi sabagai landasan pemikiran untuk membentuk sistem budaya organisasi yang dikemukan oleh Mills dan Mills serta Stephen Robbins tentang perilaku entitas sosial dari anggota organisasi *(people).*

Selanjutnya Morgan mempertegas hubungan ketiga unsur tersebut secara gamblang yang dikutip oleh Sobirin (2007: 31) memberikan pandangan tentang metamorfosa organisasi terhadap perilaku dan budaya organisasi yaitu:

Menganalogikan organisasi seolah-olah seperti benda atau objek lain dengan segala sifat yang melekat pada benda tersebut, seperti

organisasi layaknya sebuah mesin, organisasi seperti organisasi hidup, organisasi seperti otak manusia. Analogi ini salah satunya-organisasi sebagai budaya akan menjadi landasan dalam memahami konsep budaya organisasi.

Pengertian tersebut lebih menengaskan kembali bahwa organisasi sebagai otak manusia yang dapat menghasilkan budaya organisasi sebagai suatu sistem.

Hakikatnya budaya menurut Wallach dalam Rusyani (2004: 59) dapat dikelompokan menjadi tiga, yaitu;

1. **Birokrat : ditandai dengan karakter lingkungan kerja yang penuh tekanan, terstruktur, berjenjang, tertib, teratur, dan teregulasi dengan baik.**
2. **Inovatif : memberikan kebebasan para partisipan didalamnya untuk bebas berpikir, menyatakan pendapat, pikiran dan perasaan dan berkarya.**
3. **Suportif : menempatkan manusia sebagai titik sentral dalam organisasi.**

Pengelompokan budaya tersebut di atas menitikberatkan manusia sebagai sentral dalam organisasi melainkan organisasi tersebut sebagai birokrasi atau struktur dengan lingkungan kerja organisasi tersebut. Pemikiran lain tentang perilaku akan berdampingan dengan budaya dikemukakan oleh Harrison dan Stokes (1992: 1) bahwa:

Budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana orang diperlakukan, bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya. Ini membuktikan bahwa perusahaan kurang berbudaya, karena kurang memberikan respon kepada lingkungannya dalam hal

ini kepada stakeholder.

Tampaklah bahwa budaya organisasi sangat berkaitan dengan perilaku. Pendapat ini dipertegas lagi oleh Davis dan Newstorm dalam Immanuel (2006: 64-65) bahwa:

Tinjauan mengenai budaya organisasi dapat dilakukan dari pandangan mengenai perilaku keorganisasian (Organizational behavior) atau menyatakan mengenai perilaku keorganisasian sebagai ***" The study and aplication of knowledge abaout how people act wthin organization"***

Percepatan perubahan lingkungan berakibat pada perubahan budaya organisasi. Secara umum, individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilakunya. Rusyani (2004: 4) menyatakan:

Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Kondisi tersebut juga berlaku dalam suatu organisasi. Bagaimana pegawai berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan, banyak dipengaruhi oleh budaya organisasi tersebut, atau disebut budaya organisasi.

Dapatlah disimak bahwa budaya organisasi pada dasarnya suatu upaya untuk mengikat perilaku individu dalam suatu organisasi sehingga memiliki satu kesatuan tindakan sesuai dengan pengertian. Harrison dan Stokes (1992: 1) menyatakan bahwa: **"budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mithos para anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi".** Pendapat tersebut, beriringan dengan pandangan lain yang mempunyai kemiripan pemahaman budaya yang dikemukakan oleh Hofstede (1994: 10) bahwa **"budaya merupakan suatu program mental yang kolektif yang membedakan anggota suatu kelompok lainnya".**

Pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi-

asumsi, keyakinan-keyakinan *(belief)*, nilai-nilai dan persepsi dari para anggota kelompok organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Beberapa pendapat mengenai budaya, dalam Rusyani (2004: 59-60), antara lain:

1. **Hood dan Koberg (1991:12-19) mendefinisikan budaya sebagai seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah menganai adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi secara internal yang menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar angggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar oganisasi.**
2. **Kast (1996:939) mengatakan budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan sebagai sistem nilai serta kepercayaan yang dianut bersama, berinteraksi dengan anggota organisasi, struktur dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.**

Mendukung beberapa pengertian beberapa karakteristik. Karakteristik tersebut dikemukakan oleh Luthans yang dikutip oleh Rusyani (1992: 563) sebagai berikut:

1. **Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi**
   Dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi dan upacara-upacara.
2. **Norma-norma**
   Berupa aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaiman cara bekerja.
3. **Nilai-nilai yang dominan**
   Mengandung konsepsi yang jelas, atau keyakinan tentang

hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah, dan sebagainya.

4. **Filosofi**
   Berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi, menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan.
5. **Aturan-aturan**
   Yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.
6. **Iklim organisasi**

Pendapat di atas budaya organisasi lebih menyoroti karakteristik dari sudut nilai, filosofis dan aturan yang pengukurannya sulit diukur. Untuk itu penelitian harus dapat mengukur dari setiap karakteristik budaya. Budaya organisasi menurut Luthans dan Robbins dalam Mangkunegara (2008;122-123) dapat dikaji dari karakteristik yaitu :

1. **Perilaku individu yang nampak**
2. **Norma-norma yang berlaku dalam organisasi**
3. **Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan**
4. **Falsafah manajemen**
5. **Peraturan-peraturan yang berlaku**
6. **Iklim organisasi**
7. **Inisiatif individu**
8. **Toleransi terhadap individu**
9. **Pengarahan Pimpinan**
10. **Integrasi kerja**
11. **Dukungan manajemen (pimpinan dan manajer)**
12. **Pengawasan kerja**
13. **Identitas individu organisasi**
14. **Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja**

15. **Toleransi terhadap konflik**
16. **Pola komunikasi kerja**

Dari karakteristik tersebut ditegaskan pula oleh Robbins atas didukung pendapat dari Luthans pula yang menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki 10 karakteristik yang dapat diukur implementasinya. Mengukur budaya organisasi peneliti menggunakan pendapat dari Robbins yang dikutip oleh Pabundu Tika (2005:10-12) memberikan sepuluh karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu:

1. ***Inisiatif Individu.*** **Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.**
2. ***Toleransi terhadap tindakan berisiko.*** **Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.**
3. ***Arah.*** **Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.**
4. ***Integrasi.*** **Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.**
5. ***Dukungan dari manajemen.*** **Tingkat sejauhmana para manajer memberikan komunikasi yang jelas. Bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.**
6. ***Kontrol.*** **Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.**
7. ***Identitas.*** **Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional.**
8. ***Sistem Imbalan.*** **Tingkat sejauhmana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai**

kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. ***Toleransi terhadap konflik.*** **Tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.**
10. ***Pola-pola komunikasi.*** **Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.**

Dipahami bahwa pemahaman tentang organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari konsep perilaku. Organisasipun memiliki beberapa dimensi seperti yang disampaiakan oleh Sobirin (2007:11)

Dimensi struktural adalah karakter organisasi yang bersumber pada sisi internal organisasi seperti tingkat formalitas organisasi, standarisasi pekerjaan, kompleksitas organisasi, hirarki organisasi dan sebagainya. Memahami organisasi secara keseluruhan dan bisa menjadi dasar untuk menilai keberhasilan organisasi.

Adanya penyelenggaraan suatu organisasi tidak terlepas dari sifat intergral antara administrasi dan pendukungnya, sehingga perilaku organisasi merupakan inti dari perilaku administrasi. Ibrahim (2004: 1) menyatakan bahwa **"dalam menggelar perilaku organisasi itu maka perilaku individual, kelompok, dalam struktur organisasi terintergasi menjadi satu, berinteraksi pula dengan lingkungannya yang bersifat kompleks"**. Pendapat tersebut dikuatkan berdasarkan pemikiran dari Schermerhon (2005:3), yaitu : **"*Organizational behavior is the study of individualis and groups in organizations".***

Mengupas lebih dalam mengenai konsep perilaku yang didasari oleh norma, nilai dan asumsi dasar yang dipengaruhi oleh kondisi yang datang dari lingkungan dan kepentingan yang didasari (dari dalam) oleh yang bersangkutan sebagai bentuk dari budaya. Kenyataannya, para anggota atau pegawai dalam organisasi adalah

merupakan faktor yang paling penting dalam efektivitas seperti yang disampaikan oleh Schermerhon (2005:10) yaitu ***"organizational effectiveness is sustainable high performance in accomplishing mission and objectives",*** karena perilaku anggota organisasi yang dimanisfestasikan melalui nilai-nilai itulah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi melalui budaya organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Luthans (2005: 110) yaitu:

A pattern of basic assumptions- invented, dicovered, or developed by given group as it learns to cope with problems of external adaptation and internal intergration- that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Organizational culture has a number of important characteristics. Some of the most readily agreed upon are the following:

1. ***Observed behavioral regularities. When organizational participants interact with one another, they use common language, terminology, and rituals releted to diference and demeanor.***
2. ***Norms. Standards of behavior exist, including guidelines on how much work to do, which in many organizations come down to "Do not do too much; do not do too little."***
3. ***Dominant values. There are major values that the organization advocates and expects the participants to share. Typical examples are high product quality, low absenteeism, and high efficiency.***
4. ***Philosophy. There are policies that set forth the organizarion's beliefs abaout how employees and/or costumers are to be treated.***

5. ***Rules. There are strict guidelines related to getting along in the organization. Newcomers must learn those "ropes" in order to be accepted as full-fledged members of the group.***
6. ***Organizational climate. This is oveall "feeling" that is conveyed by the physical layout, the way participants interact, and the way members of the organization conduct themselves with customers or the other outsiders.***

Kesadaran akan sifat perbedaan pribadi yang terdapat diantara para pegawai sangat penting karena para pegawai berbeda memberikan tanggapan dengan cara yang berbeda pula atas usaha-usaha manajemen untuk mencapai usaha yang diarahkan pada tujuan. Dengan mengetahui perbedaan ini, maka efektivitas akan dapat diukur melalui suatu sistem yang bekerja secara stimulan dan sinergis. Zamroni (1992:154) mengemukakan sebuah pengertian tentang perilaku sebagai berikut:

Perilaku adalah fungsi sikap, perilaku erat kaitannya dengan niat, sedangkan niat akan ditentukan oleh sikap dan norma subyektif. Niat seseorang untuk melakukan sesuatu ditentukan oleh dua hal, *pertama* sesuatu yang datang dari dalam dirinya yaitu sikap; *kedua* sesuatu yang datang dari luar yakni persepsi tentang pendapat orang lain terhadap dirinya dalam kaitan dengan perilaku yang diperbincangkan.

Dengan demikian, setiap perilaku berhubungan erat dengan sikap yang didasari oleh niat yang diendos dari dalam dirinya sendiri maupun datangnya dari luar dirisendiri**.** Perilaku yang berhubungan dengan birokrat akan tercermin dari standar kompetensi birokrat sebagai pejabat pemerintah yang harus memiliki kemampuan standar, baik standar inti maupun standar jabatan berupa motif, sifat, konsep diri, keterampilan dan pengetahuan sebagai bentuk dari kinerja pegawai pemerintah. Hal ini sesuai dengan pendapat Spenser

dalam Moeheriono (2009:8) mengenai komponen dari kompetensi, yaitu ;

Kompetensi mempunyai Hubungan sebab akibat *(causal related)* jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan serta kompetensi, yang terdiri atas; motif *(motive),* sifat *(trait),* konsep diri *(self concept)* dan keterampilan *(skill),* serta pengetahuan *(knowladge),* yang diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhir dapat memprediksi kinerja orang tersebut.

Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat *(trait)* yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil.

Konsepsi lain dikemukakan oleh Hersey dalam Dharma (1998: 34) bahwa **"perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan artinya perilaku orang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk meraih tujuan-tujuan tertentu, karena adanya motivasi yang mempengaruhi perilaku tersebut"**. Pemikiran tersebut menggambarkan bahwa setiap perilaku manusia selalu didasari dan termotivasi oleh sesuatu tujuan yang mendasari untuk semua perilaku manusia.

Pandangan lain dikemukakan oleh Ndraha (1999: 66) yang menandaskan bahwa **"Perilaku juga dipengaruhi oleh kondisi yang datang dari lingkungan dan kepentingan yang disadari (dari dalam) oleh yang bersangkutan"**. Berkaitan dengan birokrasi maka perilaku akan sangat berpengaruh terhadap kualitas birokrasi itu sendiri. Kemudian pengertian perilaku birokrasi pemerintah menurut Ndraha dalam Alamsyah (2004:50), yaitu; **"Perilaku Birokrasi Pemerintah adalah menempatkan pegawai sebagai konsumen produk-produk pemerintah yang bekerja dengan penuh ketaatan, ketekunan kerja, pertanggungjawaban, kepuasan dan kedisiplinan**". Pendapat tersebut mencerminkan

bahwa perilaku birokrasi merupakan produk kegiatan yang diinginkan rakyat untuk menuju pemerintah yang *good governance.* Pernyataan tersebut sejalan dengan pandangan Rondinelli dalam Simamora (1990: 52) yang mengatakan,

Kualitas birokrasi pemerintahan lokal sangat ditentukan oleh perilaku, sikap dan kultur yang kondusif, sehingga mereka responsive untuk mengambil keputusan, memiliki kepedulian dan bertanggung jawab terhadap peningkatan program pembangunan bagi kesejahteraan masyarakat, terutama kelompok sasaran (penduduk miskin) yang perlu mendapat perhatian khusus.

Pendapat di atas menekankan bahwa peran perilaku kelompok dalam mencapai tujuan birokrasi sangat besar ditentukan oleh perilaku, sikap dan kultur yang kondusif. Selanjutnya menurut Gibson dalam Immanuel (2006: 66) menegaskan bahwa **"perilaku organisasi dipengaruhi oleh faktor perilaku kelompok (*group behavior*), perilaku antar kelompok dan konflik (*intergroup behavior and conflik)* dan kekuasaan dan politik *(power and politik*)"**.

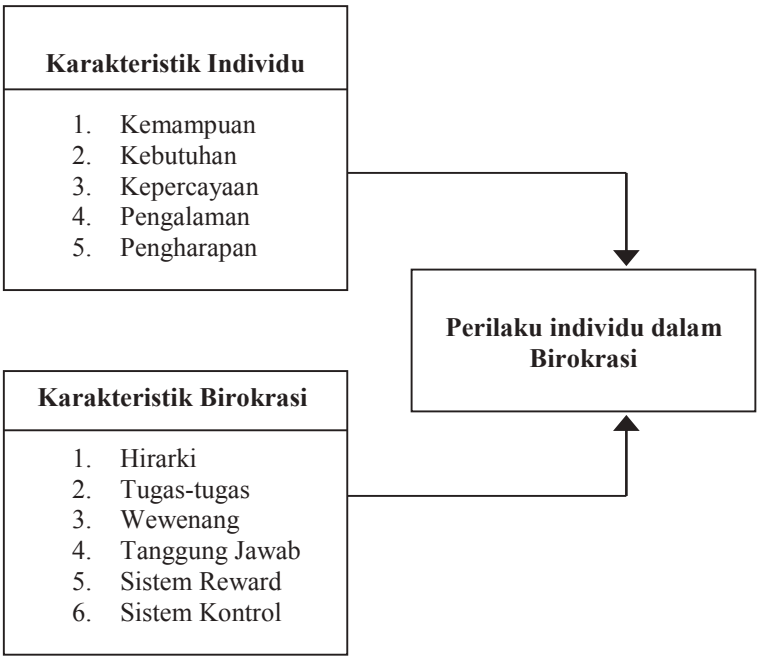
Menyimak pendapat di atas, maka perilaku birokrasi memiliki beberapa karakteristik seperti yang disampaikan oleh Thoha (2008: 35) mengatakan sebagai berikut:

Jika karakteristik individu dengan indikator kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman dan pengharapan berinteraksi dengan karakteristik birokrasi dengan indikator hierarki tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem *reward* dan sistem kontrol maka timbulah perilaku birokrasi.

Tampaklah bahwa indikator kemampuan, pemenuhan, keyakinan, pengalaman dan penghargaan sangat berarti bagi setiap birokrat. Peranan indikator individu dalam perilaku birokrasi ditegaskan oleh pendapat Moeheriono (2009:86) bahwa **organisasi sektor publik**

ini terdiri atas individu yang memiliki perbedaan latar belakang, persepsi, atribusi, sikap dan kepribadian masing-masing.

Thoha dalam Alamsyah (2003) mengatakan bahwa: **Jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik birokrasi tersebut, akan timbul perilaku birokrasi. Model perilaku birokrasi umumnya dapat digambarkan sebagai berikut :**



Thoha dalam Alamsyah (2003: 80)

Gambar 3

Model Umum Perilaku Birokrasi

Karakteristik tersebut sebagai jaminan bagi keberhasilan organisasi dalam memahami tingkatan karakteristik individu dan karakteristik birokrasi yang menghasilkan perilaku individu dalam birokrasi. Pendapat tersebut dipertegas oleh pendapat Scott dalam Immanuel (2006: 65) bahwa:

Perilaku individu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: persepsi, pembentukan pola laku dan komunikasi *(perseption, attitude formation and motvation).* Persepsi mendorong proses kategorisasi, kelakuan yang merupakan tanggapan awal *(predeposition*) untuk merespon dengan cara yang disukai atau tidak disukai orang lain dan merupakan proses internal dalam diri seseorang, sedangkan motivasi adalah penyebab yang mendorong individu untuk beraksi terhadap situasi tertentu.

Pandangan di atas, memberi penjelasan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk perilaku yang ditunjukkan melalui komunikasi dengan orang di lingkungan kehidupannya. Terdapat berbagai persoalan individu antara lain meliputi latar belakang kehidupan dan nilai-nilai yang merupakan dasar eksisnya seseorang yang cenderung relatif mantap dan berlangsung relatif lama yang berbentuk riwayat pribadi, kemampuan (intelektual, kondisi fisik, kemampuan dalam pekerjaan tertentu, tingkat profesional dan kemampuan belajar). Ada beberapa nilai yang memiliki instrumen dikemukakan oleh Rokeach dalam Ibrahim (2004: 3) sebagai berikut:

Ambisi/ ambisius, pandangan luas,kompetensi,keceriaan, kesucian hati, keteguhan pendirian, pemaaf, suka menolong, kejujuran, imaginatif, bebas, logik, intelek, rasa cinta yang tulus, kepedulian, kesopanan, bertanggungjawab, mawas diri/ disiplin.

Indikator-indikator nilai di atas, merupakan instrumen yang paling dirasakan dan diukur guna melihat tujuan akhir dari budaya

organisasi. Tujuan akhir dari nilai-nilai tersebut menurut Ibrahim (2004: 3) yaitu:

Hidup yang sejahtera, hidup yang aktif (bergairah), berkontribusi lama, kedamaian, dunia yang indah, kesetaraan, keamanan keluarga, kebebasan, kebahagiaan, ketenangan batin, kedewasaan, suasana-suasana keintiman, kematangan cinta, kesenangan hidup, pengorbanan, persahabatan sejati, kearifan, hingga keamanan nasional (bebas dari was-was diserang bangsa/ pihak lain.

Dimensi ini oleh penulis dijadikan sebagai alat untuk mengukur perilaku birokrasi pemerintahan. Pemerintah akan menilai perilaku birokrasi dan nilai-nilai budaya organisasi melalui kompetensi yang harus dimiliki oleh birokrat atau struktur. Kompetensi memiliki pengertian sebagai berikut:

Segala macam bentuk pendekatan analisis sestematis yang menjelaskan muatan-muatan atau tugas pekerjaan seseorang baik kegiatan aktivitas maupun perilakunya, konteks pekerjaan pada lingkungan kerja dan segala tuntutannya serta persyaratan pekerjaan tersebut, yang terdiri atas pengetahuan *(knowladge),* keahlian *(skill),* dan kemampuan (*ability)* secara detail dan menyeluruh. (2009 : 9)

Sejalan dengan hal tersebut Siagian (1994: 91) mengatakan bahwa **"Dalam lingkungan pemerintahan, perilaku birokrasi yang diperani oleh aktor mendapat pengaruh lain, yaitu karakteristik masyarakat Konsumer produk-produk pemerintahan".** Perilaku birokrasi yang terukur dalam kompetensi birokrat tersebut sebagai hasil kaitan antara yang terdapat dalam perilaku individu sendiri dengan konteks sosial yang membentuk output tindakan birokrat tersebut yang memiliki makna atau *value.* Hal tersebut di atas ditegaskan oleh pendapat Moeheriono (2009:40), yaitu:

Beberapa segi karakteristik kompetensi sangat berkaitan

dengan kesempatan untuk mengenali dan mengkomunikasikan kompetensi dalam konteks sosial tertentu, termasuk memperoleh kompetensi tersebut sebagai output yang berbeda-beda dari setiap perilaku manusia, tindakan dan kinerjanya. Maka untuk mempelajari sebuah kompetensi seseorang harus terlibat di dalam komunitas sosial tersebut sebab kompetensi merupakan nilai *(value)* yang krusial dan bersifat sosial.

Pandangan di atas, menjelaskan bahwa karakteristik kompetensi berkaitan dengan kesempatan untuk mengetahui kompetensi dalam konteks sosial sebagai output dari perilaku manusia yang merupakan interaksi dari tindakannya. Lebih lanjut Ndraha (1999: 35) berpendapat bahwa:

Birokrasi pemerintahan didefinisikan sebagai struktur pemerintahan yang berfungsi memproduksi jasa publik atau layanan-*civil* tertentu berdasarkan kebijakan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dari lingkungan.

Terlihat jelas bahwa hubungan yang dangkal antara masyarakat dengan instansi publik harus lebih dari aplikasi slogan, kata-kata atau tulisan. Kesenjangan layanan: perbedaan antara apa yang diharapkan masyarakat akan mereka terima dan persepsi masyarakat terhadap layanan yang benar-benar diserahkan kepada masyarakat sehingga tidak jarang menjadi berbagai permasalahan, disini peranan budaya berhubungan dengan perilaku manusia yang merupakan interaksi dari tindakan birokrasi sangat diperlukan untuk mencapai efektivitas organisasi.

Inti dari pemahaman efektivitas di atas, dinyatakan bahwa organisasi berhasil mendapat dan memanfaatkan sumber daya yang ada di lingkungannya dengan mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dapat dikatakan organisasi itu telah efektif menjalankan tugasnya. Gibson dalam Andriani (1996: 38) mengemukakan bahwa :

Efektivitas berarti sesuatu yang berbeda bagi orang yang

berbeda, apakah hal ini bersifat teoritis maupun praktis. Perbedaan dalam artinya menggambarkan satu ketaatan terhadap pendekatan tujuan, pendekatan teori sistem atau pendekatan multi *constituency.*

Pengertian para ahli di atas menunjukkan bahwa konsep efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan, artinya dipandang sebagai batas kemampuan organisasi mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan. Georgopoulus dan Rannenbaum dalam Steers yang dikutip Jamin (1985: 50) meninjau efektivitas dari sudut pencapaian tujuan, sebagai berikut:

Bahwa rumusan keberhasilan organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanismenya mempertahankan diri dan mengejar sasarannya. Dengan kata lain, penilaian efektifitas harus berkaitan dengan masalah sarana maupun tujuan-tujuan organisasi.

Efektivitas sangat ditentukan oleh adanya sumber daya yang baik, terutama menyangkut sumber daya manusia, baik ditingkat menejerial maupun pelaksana. Disamping itu, berbagai sumber daya pendukung, seperti organisasi dan fasilitas pendukung juga merupakan faktor yang penting dalam mendukung pencapaian efektivitas organisasi agar tujuan agar target, baik kualitas maupun kuantitas yang telah tercapai dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Steers dalam Jamin (1985: 159) lebih lanjut memberikan pandangan mengenai tinjauan kembali atas berbagai pengaruh pada efektivitas menghasilkan efektivitas enam bidang yang dianggap dapat memperlancar pencapaian tujuan dan meningkatkan efektivitas, sebagai berikut:

1. **Penyusunan tujuan strategis**
2. **Pencarian dan pemanfaatan sumber daya**

3. **Lingkungan prestasi**
4. **Proses komunikasi**
5. **Kepemimpinan dan pengambilan keputusan**
6. **Adaptasi dan inovasi organisasi.**

Gibson dalam Harits (2004: 109) menyatakan ada berbagai pandangan mengenai efektivitas, sebagai berikut:

a. **Efektivitas individu yang menekankan pada (1) hasil karya pegawai atau anggota tertentu dari organisasi dan (2) prestasi kerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil karya yang merupakan dasar kenaikan gaji, promosi dan imbalan lain yang tersedia dalam organisasi.**
b. **Efektivitas kelompok yang menekankan pada (1) bekerja secara bersama-sama dalam kelompok, dan (2) hasil yang dicapai jumlah kontribusi dari semua anggotanya.**
c. **Efektivitas organisasi tersendiri dari individu dan kelompok yang menekankan pada hasil karya yang lebih tinggi tingkatannya daripada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya.**

Organisasi terdiri dari individu dan kelompok, karenanya efektivitas organisasi juga terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Tetapi efektivitas organisasi lebih dari sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok melalui efek sinergis, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan penjumlahan bagian-bagiannya. Pandangan tersebut di atas didukung lebih rinci dan dipertegas oleh Gibson (1994:24-23) yang dikutip Immanuel (2006: 111) tentang penyebab efektivitas organisasi sebagai berikut:

Efektifitas keorganisasian *(organizational effectiveness);* lingkungan teknologi, pilihan-pilihan strategi, struktur, proses

dan budaya. (***environment,technology,strategic choises, structur, processes and culture)*.**

Price dalam Steers dalam Jamin (1980:192) mengemukakan variabel-variabel sebagai alat pengukur efektivitas dan sebagai variabel yang memperlancar atau membantu memperbesar kemungkinan tercapainya efektivitas organisasi sebagai berikut:

1. **Kemampuan menyesuaikan diri/keluwesan/adaptasi**
2. **Produktivitas**
3. **Kepuasan kerja**
4. **Kemampuan berlaba**

1. Pencarian sumber daya

Tolok ukur ke-efektifan di atas merupakan upaya untuk menjelaskan efektivitas suatu organisasi ditinjau dari sumber daya manusia yang diukur melalui beberapa parameter. Menurut Immanuel (2006: 89) yang menyatakan bahwa:

Apabila model Peters & Waterman dicocokkan dengan pendapat Steers tersebut maka akan terlihat bahwa model Peters & Waterman mencakup indikator yang lebih luas oleh karena indikator-indikator menurut Steers telah mencakup dalam 3 indikator model Peters & Watermen : kemampu-labaan, kemampuan beradapatasi dan kemampuan berinovasi. Indikator model Peters & Waterman memiliki kelebihan karena mencakup pula indikator pertumbuhan yang tidak dibahas oleh Steers.

Kriteria-kriteria efektivitas keorganisasian menurut model Peters & Waterman, maupun Steers tersebut di atas diuraikan lebih lanjut panjang lebar oleh John P. Cambell dalam Robbins (1990: 50) mengacu pada pandangan yang sama, walaupun indikatornya berbeda. Selanjutnya Cambell yang dikutip Immanuel (2006: 89) menyatakan bahwa efektifitas organisasi memiliki kriteria:

Produktivitas *(productivity),* Effesiensi *(effeciency),* kemampuaan menghasilkan laba (*profiability)*, Kualitas (*quality*), Pertumbuhan *(growth*), Kepuasan kerja *(job satification)*, Motivasi *(motivation*), Kemampuan beradaptasi *(flexibility/ adaptation)*, Perencanaan dan penetapan *(planning and goal setting)*, Internalisasi tujuan organisasi *(internalization of organizational goal)*, Peran dan norma *(role and norm)*, Kemampuan manajerial *(manajerial interpersonal skill*), Komunikasi dan manajemen informasi *(information management and communication)*, Pemanfaatan lingkungan *(utlization of emvironment*), Partisipasi *(Participation*) dan Stabilitas*(stability).*

Selanjutnya Immanuel (2006: 91-93) lebih menegaskan kembali mengenai pendapat tentang kemampuan menghasilkan laba yang mengutip beberapa pendapat ahli:

1. **Cambell mengenai indikator dari kemampuan menghasilkan laba *(profitablity*) dapat mencakup beberapa indikator, yaitu produktivitas, efisiensi dan pencapaian tujuan.**
2. **Kendrick dalam Stoner (1982: 233 mendefinisikan produktivitas sebagai : "*the relationship between output of goods and services and the inputs of resources, human and non human used in the production process*." Perbandingan antara keluaran *(output*) dari masukan *(input*) yang diproses menunjukkan bahwa semakin besar rasio perbandingan antara masukan *(input)* dengan keluaran *(output)* yang dihasilkan maka disimpulkan bahwa proses tersebut produktif.**
3. **Hicks & Gullet (1983: 484-485) mengutip pendapat Rensis Likert mengenai kepemimpinan dengan pemusatan pekerja** (*employee centered leadership*) **merupakan catatan**

yang patut diperhatikan untuk menilai keberhasilan kepemimpinan mempengaruhi produktivitas.

4. **Likert pemusatan pekerjaan dan pengawasan otokratik dapat menghasilkan produktivitas yang mengagumkan dalam jangka pendek namun tidak untuk jangka panjang.**
5. **Robbins (1990:51) Effisiensi dicapai melalui penggunaan sumber-sumber *(resources)* yang tersedia hingga batas maksimal.**
6. **Hicks & Gullet upaya sebaik apapun tidak akan ada artinya apabila tidak dilakukan secara efektif, yaitu dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan: "*No matter how well something is done, it is no value if it fails to contribute directly to objectives*".**
7. **Robbins (1990) keberhasilan efektivitas keorganisasian dapat dilihat dari sejauh mana organisasi tersebut telah melaksanakan operasinya secara efisien. Oleh karena itu tingkat efisiensi dapat menjadi salah satu patokan penilaian efektivitas keorganisasian.**

Dipandang dari efektivitas keorganisasian maka peningkatan profit organisasi merupakan salah satu parameter semakin efektifnya organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Cambell yang dikutip Immanuel (2006:95-98) bahwa **"pertumbuhan *(growth)* dapat mencakup beberapa indikator, yaitu: kualitas pelayanan, stabilitas dan perencanaan & penetapan tujuan"**. Kemudian Hicks & Gullett (1983: 101-103) menyebutkan pertumbuhan organisasi adalah bahwa: **Pertumbuhan *(growth)* organisasi melibatkan pengembangan teknis maupun administratif yang berasal baik dalam maupun dari luar organisasi, yang memungkinkan organisasi lebih efektif mencapai tujuan-tujuannya. Pertumbuhan dan perkembangan *(developmen)***

organisasi dalam berbagai aspek merupakan dua aspek yang berbeda.

Pemaparan di atas, menekankan pada peningkatan efektivitas keorganisasian erat kaitannya dengan pertumbuhan organnisasi. Selanjutnya Robbins (1990: 96) menjelaskan bahwa **"Penetapan target-target organisasi yang jelas dan terpusat mendorong semakin efektifnya organisasi mencapai tujuannya".** Dapatlah disimak bahwa efektivitas organisasi erat kaitannya dengan pertumbuhan organisasi, terutama untuk mendorong dinamika organisasi. Donnelly (1981:232) menerangkan mengenai kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan organisasi, yaitu;

Kekuatan internal seperti perubahan pengoperasian dalam perusahaan dan hal-hal yang berada dalam kendali manajemen serta kekuatan eksternal, yaitu kekuatan dari luar organisasi seperti perubahan pasar, teknologi dan hal-hal lain yang berada di luar kendali manajemen.

Selanjutnya Indikator Kemampuan keluwesn/beradaptasi *(adaptability*) berkaitan dengan kekuatan internal dan eksternal organisasi dalam kendali organisasi. Menurut Cambell yang dikutip Immanuel (2006: 100-104) bahwa: **"Kemampuan beradaptasi *(adaptability*) dapat mencakup beberapa indikator, yaitu: Kepuasan kerja, kemampuan manjerial dan komunikasi & manajemen informasi".**

Pandangan di atas, tampak bahwa adaptasi memiliki beberapa indikator penting. Dihubungkan dengan toeri dua faktor, Hersey & Blanchard (1988: 64) menjelaskan bahwa:

Kepuasan kerja dapat muncul dari pemenuhan kedua faktornya, yaitu faktor *motivation* dan *hygine* faktor. Sumber dari kepuasan kerja adalah dipenuhinya harapan-harapan pekerja dan kenyataan yang dialaminya dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan kesepakatan psikologis dan

ekonomis (*psyhological and economic contracts*) **antara pekerja dengan organisasi perusahaan di mana dia berada. Kesepakatan psikologis adalah kondisi-kondisi dari psikologi pekerja yang terlibat dengan sistem. Kepuasan kerja dari anggota suatu organisasi akan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih baik kepada organisasi dan merupakan parameter semakin efektifnya organisasi mencapai tujuannya. Dan adanya komunikasi yang efektif akan mendorong efektivitas keorganisasian, sehingga pencapaian tujuan-tujuan organisasi akan semakin capat tercapai. Pemanfaatan informasi sebagai bagian terpenting dalam komunikasi harus dikelola melalui manjaemen informasi.**

Kemampuan adaptasi begitu pentingnya dalam efektivitas organisasi, sehingga memiliki parameter tersendiri. Menurut Cambell dikutip Immanuel (2006:104) jika diuraikan lebih lanjut indikator kemampuan berinovasi *(innovation)* dapat mencakup beberapa indikator, yaitu: **"Internalisasi tujuan organisasi, partisipasi dan pemanfaatan lingkungan".**

Selanjutnya pengertian partisipasi dari anggota suatu organisasi adalah bukan merupakan keterlibatan secara fisik melainkan keterlibatan secara mental dan emosional. Hal ini dijelaskan oleh Davis & Newstorm (1985:187) menyebutnya: ***"mental and emotional involvement of persons in group situations tahat encourage them to contribute to group goals and share responsibility for them"***. Pendapat ini menengaskan bahwa terdapat keterlibatan fisik dan emosional menyangkut kematangan seseorang.

Hersey dan Blanchard (1988:139) menghubungkan antara partisipasi dan efektivitas bahwa **"Partisipasi anggota organisasi harus didasarkan pada kesepakatan anggota organisasi atas kriteria-kriteria keberhasilan pencapaian target-target organisasi".** Sedangkan indikator lingkungan

(environment) organisasi merupakan bagian yang sangat penting yang mempengaruhi organisai secara signifikan. Secara sederhana lingkungan dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang terletak di luar organisasi. Robbins (1990:230-233) menyimpulkan bahwa **"hubungan antara kondisi lingkungan dengan struktur organsiasi dengan meninjau tiga kondisi struktur organisasi yaitu kompleksitas *(complexity)*, formalitas *(formalization)* dan pemusatan *(contralization)"***.

Pendapat lain mempertegas bahwa dewasa ini, posisi administrasi dalam penyusunan strategi makin penting mengingat pergeseran paradigma organisasi yang mengarah pada *outward-loking* yang tergantung pada dua faktor, yaitu kompleksitas *(Complexity)* dan tingkat perubahan *(rate of change)* sebagai penerjemah visi organisasi membutuhkan strategi dan metode pengukuran efektivitas yang seimbang.

Menurut model BSC, keseimbangan itu dicapai dengan mengkombinasikan ukuran-ukuran finansial (sebagai ukuran jangka pendek) dan ukuran-ukuran non finansial (sebagai ukuran jangka panjang). Ukuran-ukuran non-finansial terdiri dari tiga perspektif: perspektif pelanggan, persfektif proses internal dan perspektif learning-growth. Kusdi (2009:102)

Efektivitas secara umum paling baik dapat dimengerti jika dilihat dari sejauh mana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mencapai tujuan operasi dan tujuan operasional. Peranan manajemen dalam keadaan demikian adalah mengorganisasikan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sedemikian rupa sehingga mampu menekan ancaman dan tekanan ekstern sampai seminimal mungkin dan memperlancar pencapaian tujuan akhir organisasi.

Sejalan dengan uraian di atas, Siagian dalam Harits (2004: 114) mengemukakan pendapat mengenai adanya faktor-faktor yang

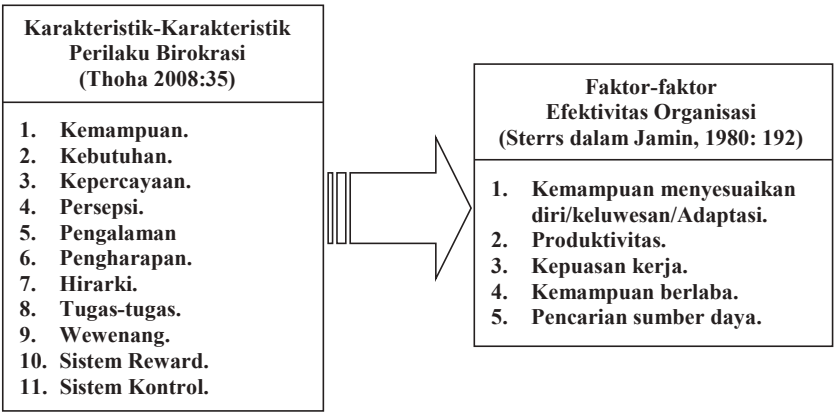
mempengaruhi efektivitas organisasi:

1. **Suasana kerja yang memungkinkan berkembangnya daya kreativitas setiap orang dalam organisasi.**
2. **Suasana kerja yang merangsang timbulnya perasaan sepenanggungan dan seperasaan.**
3. **Situasi lingkungan intern dimana jiwa anggota-anggota suatu keluarga besar selalu diusahakan dapat berkembang.**
4. **Kondisi pekerjaan secara fisik menyenangkan, tempat kerja tidak menyesakkan napas, ventilasi cukup, tata ruang rapi dan bersih, fasilitas kerja yang memadai dan sejenisnya.**
5. **Terciptanya iklim saling mempercayai dan bukan saling mencurigai.**
6. **Adanya kesepakatan mengembangkan kemampuan karyawan secara sistematis dan berencana yang dikaitkan dengan pengembangan karir dan digunakan sebagai wahana mempersiapkan karyawan dalam proses memikul tanggung jawab lebih besar dikemudian hari.**
7. **Pengikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut bidang tugas masing-masing**.

Faktor-faktor tersebut di atas, sangat dominan terhadap tingkat efektivitas suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuannya. Berbagai pandangan seperti menurut Deesler (1991), Henry (1970) dan Gawa (1979) telah dikemukan di atas memberikan gambaran bahwa **" perilaku birokrasi sangat mendukung efektifitas keorganisasian"**

Atas dasar pemahaman tersebut, maka kaitan antara variabel di atas dapat digambarkan pada gambar paradigma sebagai berikut:

Setelah melihat paradigma pemikiran tentang Hubungan Perilaku Birokrasi dengan Efektivitas Organisasi, maka Karakteristik Perilaku Birokrasi terhadap Faktor-faktor Efektivitas Organisasi sebagai berikut:



Gambar 4

Paradigma Pemikiran tentang

Hubungan Perilaku birokrasi dan Efektivitas organisasi

Gambar di atas memperlihatkan paradigma pemikiran tentang Budaya Organisasi dan Efektivitas organisasi sebagai salah satu model hubungan dua variabel yang memberi kontribusi terhadap Efektivitas organisasi. Di samping gambar di atas, digambarkan pula paradigma-paradigma pemikiran tentang Budaya organisasi dan Perilaku Birokrasi.

Perilaku Birokrat dalam mendukung efektifitas organisasi di era digital sangat didukung oleh komuniasi yang berbasis Teknologi. Teknologi bidang intenet melalui media sosial ,instragam,twiter, whatsApp,facebook sangat efektif dalam melaksanakan program kerja birokrat kedepannya**.**

BAB III

IMPLEMENTASI PERILAKU BIROKRASI BERBASIS KEARIFAN LOKAL

3.1 Selayang Pandang Kabupaten Sumedang

Kabupaten Sumedang merupakan wilayah penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat Kabupaten Sumedang berdasarkan Lembaran Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 1 Tahun 2009, Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 8 Tahun 2008 tentang Pembentukan organisasi perangkat daerah Kabupaten Sumedang, yaitu terdiri dari: (Sumber: Jaringan Dokumentasi Hukum Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang. 2008:10):

1) Dinas Pendidikan
2) Dinas Kesehatan
3) Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultural
4) Dinas Peternakan dan Perikanan
5) Dinas Kehutanan dan Perkebunan
6) Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga
7) Dinas Pekerjaan Umum

8) Dinas Pertambangan, Energi dan Pertahanan
9) Dinas Sosial dan Tenaga Kerja
10) Dinas Perindustrian dan Perdagangan
11) Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
12) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
13) Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
14) Dinas Pendapatan, dan

Badan terdiri dari :

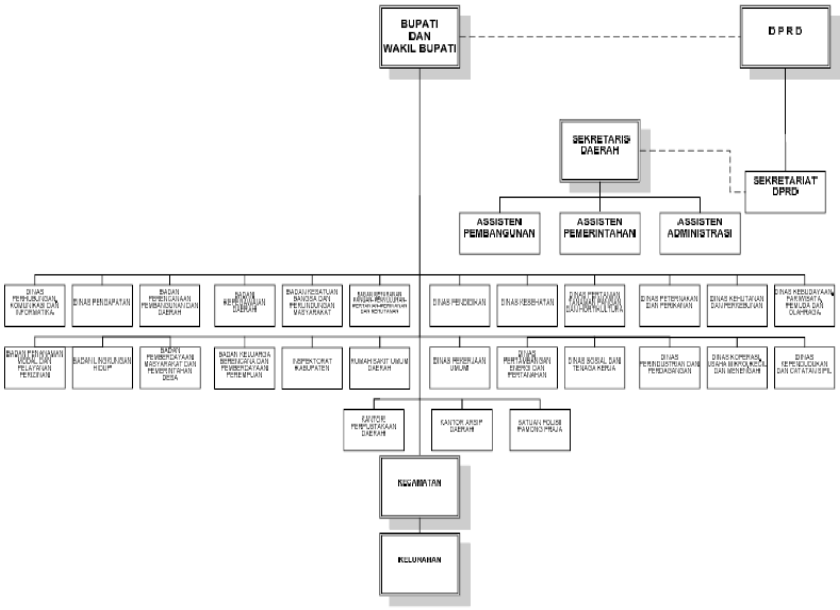
1. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
2. Badan Kepegawaian Daerah
3. Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat
4. Badan Ketahanan Pangan, Penyuluhan Pertanian Perikanan dan Kehutanan
5. Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan
6. Badan Lingkungan Hidup
7. Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa
8. Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan

1) Sekretariat Daerah
2) Sekretariat DPRD
3) Rumah Sakit Umum Daerah
4) Kantor Arsip Daerah
5) Kantor Perpustakaan Daerah
6) Satuan Pamong Praja
7) Kecamatan
8) Kelurahan.

Untuk lengkapnya uraian mengenai obyek penelitian ini, diuraikan melalui paragraf berikut; beberapa ketentuan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 49 Tahun 2000

tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang yang diundangkan dalam Lembaran Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 6 Tahun 2001 Seri D.5, terlihat dalam gambar sebagai berikut :

Bagan stuktur organisasi



Gambar 5

Sumber: Badan Pemerintahan Daerah, 2009

1. Infrastruktur Pemerintah Kabupaten Sumedang

Implementasi dari kebijakan pemerintah sudah barang tentu sangat tergantung dari infrastruktur yang dimiliki Pemerintahan Sumedang. Berbagai Infrastruktur yang dimiliki oleh kabupaten Sumedang, yaitu:

a. Infrastruktur Jalan Umum

Akselerasi pencapaian Visi Sumedang dimaksud dalam visi ini, fokusnya lebih diarahkan pada prioritas tahapan RPJMD ke-2 untuk kurun waktu pelaksanaan tahun 2009-2013 sebagaimana yang telah ditetapkan dalam RPJPD 2005-2025, dengan fokus pada 41 (empat puluh satu) prioritas pembangunan 5 (lima) tahun ke-2 diantanya mengenai infrastruktur yang berkenaan dengan jalan, yaitu; Peningkatan infrastruktur jalan dan irigasi serta perintisan pembangunan Bendung Beureum Beungeut dalam rangka menunjang pembangunan wilayah.

Jalan difokuskan pada kegiatan pemeliharaan dan peningkatan jalan dan jembatan, serta pengembangan fasilitas lalu lintas darat. Kegiatan pemeliharaan dan peningkatan jalan dimaksudkan untuk meningkatkan aksebilitas masyarakat dan meningkatkan perekonomian dengan memperlancar arus lalu lintas dari dan ke wilayah Sumedang, apabila melihat sasaran yang dharapkan untuk meningkatkan, perbaikan dan pemeliharaan jalan selama tahun 2008 telah dilaksanakan kegiatan sepanjang 345,704 Km dan terjadi peningkatan sebesar 216,510 atau 167,59% dari 129,194 Km yang dilaksanakan pada tahun 2005.

b. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu infrastruktur modal dasar pembangunan yang sangat penting berkenaan dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Melakukan investasi pendidikan dengan jumlah sarana pendidikan pada tahun 2007 di Kabupaten Sumedang terdapat 198 sekolah TK 605 buah SD, 89 buah SLTP umum negeri dan swasta, 25 SMU negeri dan swasta serta 30 buah SMK negeri dan swasta mengalami penambahan pada setiap tingkatan. Sedangkan jumlah guru dan murid pada masing-

masing tingkat pendidikan adalah sebagai berikut: TK 545 dan 5446 SD 6.742 dan 107.289, SLTP 2.505 dan 42.231, serta SMU 968 dan 14.528 orang. Departeman Agama antara lain 51 Raudatul Atfal (RA) dengan jumlah murid sebanyak 1228. Sedangkan Madrasah Ibtidaiah negeri dan swasta mempunyai sekolah sebanyak 50 buah dengan jumlah murid 5.464 orang.

Jumlah pondok pesantren di Kabupaten Sumedang pada tahun 2007 sebanyak 178 buah dengan jumlah santri 16.730 orang meningkat sampai tahun 2006 sebanyak 174 buah dengan santri 16.411 orang.

c. Kesehatan

Sumber daya manusia yang sehat jasmani dan rohani menjadi salah satu modal dasar pembangunan, karena dengan Sumber Daya Manusia yang sehat akan menghasikan masyarakat yang sehat pula sebagai pelaku dan sekaligus sasaran pembangunan. Upaya pemerintah untuk meningkatkan derajat dan status kesehatan pendudukan dilakukan antara lain dengan meningkatkan fasilitas dan sarana kesehatan. Infrastuktur kesehatan yang paling mendukung yaitu meliputi banyak tersediaanya bangunan pendukung kesehatan berupa puskkesmas, rumah sakit melainkan juga jumlah Sumber Daya Manusia di biadang kesahatan medis.

Berdasarkan data dari Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang pada tahun 2007 terdapat 6 Puskesmas DTT, 32 Puskesmas, 67 Puskesmas Pembantu dan 81 Balai Pengobatan yang tersebar di semua kecamatan. Sedangkan jumlah tenaga medis sebanyak 60 orang, paramedis 331 orang dan non medis sebanyak 523 orang.

d. Pariwisata dan kehidupan sosial lainnya

Pembangunan di bidang kepariwisataan di Kabupaten Sumedang diarahkan menjadi andalan bagi perekonomian daerah, selain

dapat membuka lapangan kerja bagi masyarakat sekitar juga dapat menciptakan peluang dalam menambah pendapatan daerah.

Jumlah akomodasi di Kabupaten Sumedang pada tahun 2007 teracatat sebanyak 15 buah kelas melati dan masing-masing 1 buah untuk bintang tiga dan bintang empat. Sedangkan jumlah Wisatawan Nusantara sebanyak 60801 orang dan Wisatawan Mancanegara sebanyak 2967 orang, jumlah panti pada tahun 2007 tercatat sebanyak 3 panti cacat, 13 panti asuhan dan 2 panti jompo. Komoditi lain buah-buahan pada tahun 2007 mengalami peningkatan produksi sebesar 200%.

e. Perikanan, Peternakan, Pertanian, Perkebunan dan Kehutanan

Perikanan, peternakan, pertanian, perkebunan dan kehutanan merupakan infrastruktur modal dasar pembangunan bagi Kabupaten Sumedang yang diperoleh dari sumber daya alam yang berada di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang. Adapun Hasil produksi dari bidang tersebut di atas meliputi,antara lain ;

Produksi ikan tahun 2007 sebesar 4226805 kg ada kenaikan produksi sebesar 43950 kg pembenihan pada penangkaran UPR juga meningkata sebesar 0,26%. Populasi ternak besar (Sapi potong, sapi perah, kerbau dan kuda) pada tahun 2007 berjumlah 41.765 ekor, mengalami kenaikan sebesar 97 ekor atau 0,2%. Kenaikan ini terjadi diakibatkan oleh sapi perah (32,71%). Populasi ternak kecil (kambing, domba dan babi) pada tahun 2007 berjumlah 176171 ekor, sedangkan tahun lalu berjumlah 181007 ekor.

Populasi ternak unggas (ayam buras, ayam ras, ayam ras petelur dan itik) pada tahun 2007 sebanyak 2278100 ekor atau meningkata sebesar 18,62 persen dibanding tahun lalu. Produksi daging pada tahun 2007 sebanyak 7857336 naik sebesar 59,42% atau bertambah 2928651 kg. Produksi telur pada tahun 2007 sebanyak 2128116 kg, sedangkan pada tahun lalu sebanyak 2213998 kg. Produksi susu

pada tahun 2007 sebanyak 12209369 kg, Tahun 2006 terdapat kenaikan sebesar 265772 kg atau naik 2,22%. Perkebunan rakyat yang memiliki luas areal sekitar 20 ribu hektar terdiri dari banyak komoditi tanaman perkebunan, dan produksi di tahun 2007 tidak mengalami perubahan yang cukup berarti. Produksi terbesar adalah kelapa sebanyak 2254 ton diikuti gula sebanyak 1059 ton. Disisi lain kenanga merupakan komoditi yang paling sediki produksinya. Kehutanan dikelola oleh Perum Perhutani. Komoditi unggulan di KPH Sumedang diantaranya jati, non jati (mahoni, pinus).

2. Kondisi Demografi Kabupaten Sumedang

Kabupaten Sumedang tahun 2005 tercatat memiliki jumlah penduduk sebanyak 1.045.826 jiwa, sedangkan jumlah penduduk pada tahun 2008 sebanyak 1.091.674 jiwa, yang terdiri dari 545.740 jiwa adalah laki-laki dan 545.934 jiwa perempuan, dengan laju pertumbuhan penduduk sebesar 4,38 %. Dengan membandingkan data tersebut diatas maka terjadi kenaikan jumlah penduduk dari tahun 2005 ke tahu 2008 sebayak 45.848 jiwa. Mata pencaharian penduduk kabupaten sumedang sebagian besar di sektor pertanian sebanyak 199.664 atau 43.85% diikuti oleh sektor perdagangan besar/kecil sebanyak 89.718, sektor industri sebanyak 57.876 atau 17,10%. Sedangkan jumlah tenaga kerja yang paling sedikit adalah sektor keuangan yakni sebanyak 2.406 atau 0,53%. Penduduk kabupaten Sumedang 2007 diperoleh dari Suseda tahun 2007. Tercatat sebanyak 1.112.433 jiwa dengan rincian 551.908 jiwa berjenis kelamin laki-laki dan 560.525 jiwa berjenis kelamin perempuan sehingga menghasilkan rasio jenis kelamin sebesar 98,46.

3. Kondisi Geografi Kabupaten Sumedang

Kabupaten Sumedang, adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa

Barat, Indonesia. Ibukotanya adalah Sumedang, sekitar 45 km Timur Laut Kota Bandung. Kabupaten ini berbatasan dengan Kabupaten Indramayu di Utara, Kabupaten Majalengka di Timur, Kabupaten Garut di Selatan, Kabupaten Bandung di Barat Daya, serta Kabupaten Subang di Barat. Kabupaten Sumedang terdiri atas 26 kecamatan, yang dibagi lagi atas sejumlah desa dan kelurahan. Sumedang, ibukota kabupaten ini, terletak sekitar 45 km dari Kota Bandung. Kota ini meliputi kecamatan Sumedang Utara dan Sumedang Selatan. Sumedang dilintasi jalur utama Bandung-Cirebon.

Bagian Barat Daya wilayah Kabupaten Sumedang merupakan kawasan perkembangan Kota Bandung. IPDN (Institut Pemerintahan Dalam Negeri), serta terdapat Gunung Tampomas dengan ketinggian sebesar (1.684 m),berada di utara Kabupaten Sumedang adalah Kabupaten yang berada di Sebelah Timur Propinsi Jawa Barat. Kabupaten Sumedang secara geografis terletak pada posisi 107˚14'-108˚21' Bujur Timur dan 60˚40'-70˚83' Lintang Selatan. Berbatasan dengan Kabupaten Indramayu dan Subang di Sebelah Utara, Kabupaten Majalengka di Sebelah Timur dan Kabupaten Garut di Sebelah Tenggara serta Kabupaten Bandung di Sebelah Barat dan Selatan. Berjarak tempuh dari Ibukota Propinsi Jawa Barat, yakni Kota Bandung kurang lebih 45 km dan berada diantara dua kota tujuan wisata Bandung – Cirebon. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari peta lokasi Kabupaten Sumedang sebagai berikut:



Gambar 6

Peta lokasi kabupaten Sumedang (2009)

3.2. Karakteristik Birokrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah (PNSD) Kabupaten Sumedang

Unsur Pegawai Negeri Sipil yang dicatat hanya pegawai otonom Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Sumedang dan dibedakan atas, PNS yang berada di lingkup dinas/instansi dan PNS yang berada di Kecamatan/kelurahan.

Sedangkan jumlah Pegawai struktural di pemerintahan Kabupaten Sumedang dapat dilihat dalama tabel sebagai berikut:

Tabel 1
Jumlah Pegawai struktural di pemerintahan Kabupaten Sumedang

Tabel : 2.1.
Table

Jumlah PNS Struktural lingkup Pemerintah Daerah Kab Sumedang
Numbers of civil structural servant county of Sumedang Regency

No.	Dinas/Instansi *department*	Golongan Ruang / *Range Group* IV				Jml	III				Jml
		a	b	c	d	Total	a	b	c	d	Total
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Sekretariat Daerah	4	7	1	-	12	36	46	21	24	127
2	Sekretariat DPRD	2	3	-	-	5	7	5	3	3	18
3	Dinas Pendidikan	4.032	673	1	-	4.706	426	484	589	1.954	3.453
4	Dinas Kesehatan	9	6	-	-	15	142	225	93	54	514
5	Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Hortikulturas dan Perkebunan	1	3	1	-	5	38	35	12	33	118
6	Dinas Peternakan dan Perikanan	2	3	-	-	5	20	8	5	16	49
7	Dinas Pajak	1	2	-	-	3	6	13	3	9	31
8	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	2	3	1	-	6	7	3	2	12	24
9	Dinas PU	2	3	2	-	5	40	79	11	21	151
10	Dinas Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat Desa	3	3	-	-	6	7	4	6	12	29
11	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Investasi	1	3	1	-	5	10	22	4	10	46
12	Dinas Kehutanan, Sumberdaya mineral dan enerdi		4	1	-	5	25	31	6	20	82
13	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	1	4	-	-	5	10	32	19	11	72
14	Dinas Perhubungan dan Telematika	3	2	-	-	5	9	19	1	11	40
15	Dinas Koperasi dan usaha mikro	3	3	-	-	6	9	28	3	7	45
16	Dinas Kependudukan, KB dan Catatan Sipil	3	4	-	-	7	20	28	75	37	160
17	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah	-	4	-	-	4	11	7	5	10	33
18	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	3	3	1	-	7	13	10	7	11	41
19	Badan Keuangan Daerah	1	2	-	-	3	10	22	2	9	43
20	Badan Kesatuan Bangsa	1	4	-	-	5	3	1	2	9	15
21	Badan Lingkungan Hidup	2	2	-	-	4	8	15	3	13	39
22	Inspektorat Kabupaten	1	4	1	-	6	5	7	4	16	32
23	Kantor Penyuluhan Pertanian, Kehutanan dan Ketahanan Pangan	20	-	-	-	20	21	39	40	54	154
24	Kantor Pemuda dan Olahraga	3	-	-	-	3	5	9	-	5	19
25	Kantor Komunikasi dan Informasi	1	-	1	-	2	6	13	3	12	34
26	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	-	-	-	-	-	3	3	2	3	11
27	RSUD	10	10	9	1	30	49	98	36	41	224
28	Akademi Keperawatan	1	1	-	-	2	7	9	9	4	29
	Jumlah / *Total*	4112	756	20	1	4889	953	1293	966	2421	5633

Sumber BKD Kabupaten Sumedang / Source : BKD of Kabupaten Sumedang

Sumber: Badan Pemerintahan Daerah, 2009

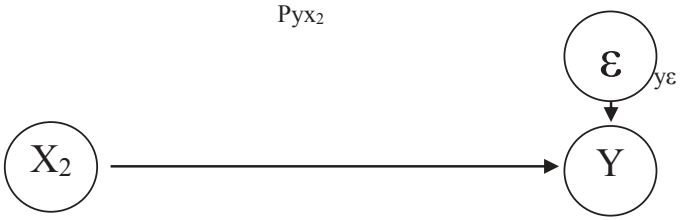
3.3 Ruang lingkup Kajian Penelitian Perilaku Birokrat terhadap Efektivitas Organisasi

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey. Sedangkan jenis penelitiannya bersifat deskriptif, yaitu penelitian untuk memperoleh gambaran secara umum tentang obyek yang akan diteliti berdasarkan keadaan yang sebenarnya terjadi di lapangan sesuai dengan tujuannya.

Menurut Iskandar (2001: 256) bahwa survey adalah metode pengumpulan data yang menggunakan instrumen penelitian untuk meminta jawaban dari responden. Responden diambil dari pelaku kasus penelitian ini, sehingga bisa memberi jawaban yang akurat. Dengan demikian selain menggambarkan potret terhadap obyek yang dikaji, juga menjelaskan hubungan-hubungan dari beberapa variabel, menguji hipotesis-hipotesis, membuat prediksi maupun implikasi. Pengertian metode penelitian dinyatakan oleh Sugiono (1992: 1), sebagai berikut:

> **Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu di mana cara ilmiah ini berarti kegiatan itu dilandasi oleh metoda keilmuan. Dengan cara ilmiah ini diharapkan data yang didapat lebih obyektif, valid dan *reliable*.**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis, yaitu gambaran masing-masing variabel yang menguji kedua variabel melalui pendekatan kuantitatif. Alasan pemilihan metode ini, karena bertujuan untuk kedua variabel yang digunakan. Sedangkan desain penelitian menggambarkan hubungan terstruktur variabel-variabel secara komprehensif, yaitu hubungan variabel bebas (X1) Perilaku Birokrasi dan (X2) Budaya Organisasi dengan variabel terikat (Y) Efektivitas organisasi sebagai berikut:



Gambar 7 Desain Penelitian

Keterangan:

X_2 = Perilaku Organisasi

Y = Efektivitas Organisasi

ε = Epsilon

Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Penelitian ini meliputi dua variabel, yaitu Budaya Organisasi sebagai Variabel Bebas (X1) dan Perilaku Birokrasi sebagai Variabel Bebas (X2), yaitu berkaitan dengan tindakan birokrat yang berkaitan dengan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. ke dua, yaitu berkaitan dengan unsur-unsur nilai dan norma yang menjadi pedoman dalam memberikan manfaat bagi pencapaian tujuan organisasi.

Variabel Efektivitas organisasi (Y), yaitu pencapaian sasaran yang telah ditentukan oleh organisasi. Selanjutnya secara keseluruhan variabel yang akan dioperasionalisasikan dalam penelitian ini selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Karakteristik	Indikator
(1)	(2)	(3)
Perilaku Birokrasi (X2)	1. Kemampuan.	1. Keterampilan Intelektual
		2. Keahlian khusus.
		3. Kondisi fisik.
	2. Kebutuhan.	1. Sarana kerja
		2. Hubungan sosial
		3. Keamanan kerja
	3. Kepercayaan.	1. Ketulusan hati hati
		2. Suka menolong.
		3. Keteguhan pendirian.
	4. Pengalaman.	1. Lama bekerja.
		2. Kepangkatan kerja.
		3. Kematangan diri.
	5. Persepsi.	1. Anggapan diri.
		2. Cara pandang.
		3. Menilai orang.
	6. Penghara-pan.	1. Kelayakan kerja.
		2. Kemapanan kerja.
		3. Kesuksesan kerja.

Perilaku Birokrasi (X2)	7. Hierarki.	1. Spesialisasi pekerjaan.
		2. Pengambilan keputusan.
		3. Starata jabatan.
	8. Tugas-tugas.	1. Pedoman kerja.
		2. Pembagian kerja.
		3. Akurasi kerja.
	9. Wewenang.	1. Mendelegasikan kerja.
		2. Member kepercayaan.
		3. Mengemban tanggungjawab.
	10. Sistem *reward*.	1. Kepanantasan imbalan.
		2. Kuantitas imbalan.
		3. Kualitas imbalan.
	11. Sistem kontrol.	1. Metode mengawasi.
		2. Mengendalikan tugas.
		3. Umpan balik.

Variabel	Faktor-faktor	Indikator
Efektivitas organisasi (Y)	1. Kemampuan menyesuaian diri/ keluwesan/adaptasi.	1. Kemampuan beradaptasi.
		2. Lamanya beradaptasi.
		3. Sosialisasi dengan lingkungan.
	2. Produktivitas.	1. Efesiensi kerja.
		2. Kualitas kerja.
		3. Pencapaian tujuan kerja.
	3. Kepuasan kerja.	1. Pencapaian harapan.
		2. Menyenangkan pegawai.
		3. Pencapaian tujuan.
	4. Kemampuan berlaba.	1. Suasana kerja.
		2. Lingkungan yang mendukung.
		3. Kesepakatan pengembangan karier.
	5. Pencarian sumber daya.	1. Partisipasi pegawai.
		2. Dukungan fasilitas.
		3. Optimalisasi lingkungan kerja.

Tabel 3 Populasi Sasaran (Responden) dengan N = 170

No	Sub Seksi dan Pelaksana Pemeriksa	Jumlah
1.	Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura;	8
2.	Dinas Kehutanan dan Perkebunan;	8
3.	Dinas Kesehatan;	8
4.	Dinas Pendidikan;	8
5.	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, Pemuda dan Olah Raga;	8
6.	Dinas Perindustrian dan Perdagangan;	8
7.	Dinas Sosial dan Tenaga Kerja;	8
8.	Dinas Koperasi dan Usaha Mikro,Kecil dan Menengah;	8
9.	Dinas Pekerjaan Umum;	8
10.	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informasi;	8
11.	Dinas Pendapatan;	8
12.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil;	8
13.	Dinas Peternakan dan Perikanan;	8
14.	Dinas Pertambangan, Energi dan Pertanahan;	8
15.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah;	8
16.	Badan Kepegawaian Daerah;	8
17.	Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	6
18.	Badan Ketahanan Pangan, Penyuluhan Pertanian Perikanan dan Kehutanan	6
19.	Badan Penanaman Modal dan pelayanan Perizinan	6
20.	Badan Lingkungan Hidup;	6

No	Sub Seksi dan Pelaksana Pemeriksa	Jumlah
21.	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa;	6
22.	Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan.	4
23.	Rumah Sakit Umum Daerah	4
24.	Sekretariat Daerah;	4
	Jumlah	170

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan.
2. Studi lapangan sebagai berikut:
   a. Observasi.
   b. Wawancara
   c. Angket

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui uji statistik, setelah data dikumpulkan melalui angket penelitian. Pengujian data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis)*, yaitu untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Analisis data yang dipergunakan pedoman tabulasi data dengan standar sebagai berikut:

1. Nilai Indeks Minimum, yaitu skor minimum dikali jumlah pernyataan dikali jumlah responden.
2. Nilai Indeks Maksimum, yaitu skor maksimum dikali jumlah pernyataan dikali jumlah responden.

3. Jenjang Range, yaitu jenjang Range yang diinginkan untuk katagori yang diberikan terdiri dari tingkat: sangat rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Range, ialah selisih antara nilai indeks maksimum dikurangi nilai indeks minimum.

Sebelum angket digunakan untuk pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji validitas melalui ***Construc Validity*** dan reabilitas melalui ***Internal Consistency-test.***

Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran di atas, penulis mengajukan hipotesis utama sebagai berikut:

1. Apabila Pelaksanaan Budaya Organisasi dan Perilaku Birokrasi dengan baik maka Efektivitas Organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang akan tercapai.
2. Budaya Organisasi dan Perilaku Birokrasi besar pengaruhnya terhadap Efektivitas Organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang.
3. Budaya Organisasi melalui: Karakteistik Inisiatif Individu, Karakteistik Toleransi terhadap Tindakan Berisiko, Karakteistik Arah, Karakteistik Integrasi, Karakteistik Dukungan dari Manajemen, Karakteistik Kontrol, Karakteistik Identitas, Karakteistik Sistem Imbalan, Karakteistik Toleransi besar pengaruhnya terhadap Efektivitas Organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang.
4. Perilaku Birokrasi melalui: Karakteristik Kemampuan, Karakteristik Kebutuhan, Karakteristik Kepercayaan, Karakteristik Pengalaman, Karakteristik Persepsi, Karakteristik Pengharapan, Karakteristik Hierarki, Karakteristik Tugas-tugas, Karakteristik Wewenang, Karakteristik Sistem *reward*,

dan Karakteristik Sistem kontrol besar pengaruhnya terhadap Efektivitas Organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang.

3.4. Perilaku Birokrasi Berbasis Kearifan lokal

Perilaku Birokasi di Kabupaten Sumedang merupakan perilaku birokasi berbasis Kearifan terihat Lokal dalam bentuk perilaku sebagai berikut;

perilaku Birokrasi melalui Karakteristik Kemampuan, Karakteristik Kebutuhan, Karakteristik Persepsi, Karakteristik Pengharapan, Karakteristik Hierarki, Karakteristik Tugas-tugas, Karakteristik Wewenang, Karakteristik Sistem *reward* , dan Karakteristik Sistem Kontrol terhadap Efektivitas Organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang.

Pembahasan Parsial Pengaruh Birokrasi melalui Karakteristik Kemampuan, Karakteristik Kebutuhan, Karakteristik Persepsi, Karakteristik Pengharapan, Karakteristik Hierarki, Karakteristik Tugas-tugas, Karakteristik Wewenang, Karakteristik Sistem *reward* , dan Karakteristik Sistem Kontrol terhadap Efektivitas Organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang. Pembahasan Parsial Pengaruh Birokrasi melalui Karakteristik Kemampuan, Karakteristik Kebutuhan, Karakteristik Persepsi, Karakteristik Pengharapan, Karakteristik Hierarki, Karakteristik Tugas-tugas, Karakteristik Wewenang, Karakteristik Sistem *reward* , dan Karakteristik Sistem Kontrol terhadap Efektivitas Organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang secara empiris berdasarkan pengujian statistik telah ditemukan bahwa Perilaku

Birokrasi melalui Karakteristik Kemampuan (10.1%), Karakteristik Kebutuhan (8.0%), Karakteristik Kepercayaan (6.0%), Karakteristik Pengalaman (8.1%), Karakteristik Persepsi (5.9%), Karakteristik Pengharapan (4.2%), Karakteristik Hierarki (4.4%), Karakteristik Tugas-tugas (11.3%), Karakteristik Wewenang (4.9%), Karakteristik sistem *reward* (7.1%) dan Karakteristik Sistem Kontrol(5.4%), baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh secara signifikan memberikan andil terhadap Efektivitas Organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang. Hasil tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi dan perilaku birokrasi secara empiris telah memberikan andil yang sangat besar terhadap tercapainya efektivitas organisasi pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang.

Hal ini sesuai dengan kompetensi struktural yang menjadi persyaratan di lingkungan pemerintahan Daerah Kabupaten Sumedang.

Adapun pencapaian efektivitas organisasi dapat dilihat dari pencapaian penetapan target-target organisasi yang jelas dan terpusat mendorong semakin efektifnya organisasi mencapai tujuannya melalui kemampuan (10,1%) dalam mengaplikatifkan kompetensi yang dimiliki oleh aparat birokrat dalam melaksanakan tugas-tugas (11,3%). Bentuk efektivitas organisasi pemerintah Kabupaten Sumedang oleh karena itu, terdapat hubungan pegawai atau individu dengan kompetensi. Hal tersebut diatas menggambarkan bahwa bentuk kongkrit dari penilaian perilaku pegawai atau birokrat dapat ditinjau dari kompetensi yang dimilikinya.

Kompetensi dari struktural Kabupaten Sumedang selalu mengandung maksud dan tujuan untuk menilai kejujuran, prakarsa, kerjasama, tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat *(trait)* tanpa pengharapan (4,2%) yang menyebabkan suatu tindakan aparat

struktural pemerintah kabupaten Sumedang untuk memperoleh suatu hasil yang dilihat atau dinilai oleh pejabat birokrat sesuai dengan kewenangan (4,9%) dalam peraturan dalam keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A tahun 2003 dan Peraturan Bupati Sumedang Nomor 38 tahun 1009 tentang Standar Kompetensi Struktural Pada Perangkat Daerah Kebupaten Sumedang.

Pengukuran kompetensi birokrat Kabupaten Sumedang melalui pendekatan psikolog terhadap kompetensi individu aparat dengan mengidentifikasi aktivitas yang diperlukan dalam pekerjaan birokrat tersebut, kemudian melakukan tes-tes untuk mengukur kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan atau kompetensi seseorang termasuk dalam kategori tinggi atau baik nantinya akan dibuktikan dan ditunjukkan apabila ia sudah melakukan pekerjaan (sudah bekerja).

Secara gamblang dan detail akan dijelaskan dari data-data empiris hasil penelitian tentang pengaruh setiap karakteristis dari variabel perilaku birokrasi, sebagai berikut:

1. Pengaruh Karakteristik Kemampuan terhadap Efektivitas Organisasi

Karakteristik kemampuan (10,1%) diukur melalui respon terhadap pernyataan kebutuhan akan keterampilan intelektual dari setiap pegawai, keahlian khusus merupakan jaminan bagi keberhasilan organisasi dan kondisi fisik pegawai diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang. Karakteristik kemampuan pada pegawai di lingkungan Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedangberpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Dari karakteristik kemampuan tersebut, respon yang menjelaskan bahwa keahlian

khusus merupakan jaminan bagi keberhasilan organisasi tidak sepenuhnya menjadi indikator keberhasilan organisasi sehingga perilaku individu yang mendukung bagi keberhasilan organisasi tidak harus selalu memiliki keahlian khusus dalam bekerja. Mengingat (4,1%) setuju bahwa keahlian khusus bukan jaminan keberhasilan.

Kompetensi pegawai dalam karakteristik kemampuan dengan indikator keterampilan intelektual dibutuhkan setiap pegawai serta indikator kondisi fisik dibutuhkan bagi keselamataan kerja aparat Kabupaten Sumedang selanjutnya hal ini didukung oleh indikator yang harus dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil di lingkungan Kabupaten Sumedang ditegaskan tertuang dalam Peraturan Bupati Sumedang No.38 thn 2009 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural pada Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang dengan bentuk instrumen evaluasi kinerja PNS pemangku Jabatan struktural dalam Prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibrahim (2004:106) bahwa : "*Ability* (Kemampuan); kapasitas untuk menampilkan berbagai tugas yang diperlukan dari suatu jabatan yang diberikan kepada seseorang" dalam kaidah model kerja individu untuk point kemampuan indikator dalam menguasai dan mengendalikan TUPOKSI, penguasaan pengendalikan tugas yang berat dan penting dalam bidang tugasnya, tingkat pemeliharaan kesehatan jasmani dan rohani dalam mendukung kelancaran bidang tugasnya secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang.

2. Pengaruh Karakteristik Kebutuhan Terhadap Efektivitas Organisasi

Karakteristik kebutuhan (8,0%) melahirkan temuan penelitian memperlihatkan bahwa sarana kerja, hubungan sosial antara sesama pegawai dan keamanan kerja pegawai merupakan kebutuhan pokok yang harus dipenuhi oleh organisasi sehingga hal ini dapat membantu

kelancaran sistem kerja organisasi secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang. Demikian pula bahwa kondisi ini merupakan tuntutan kebutuhan pegawai dalam menjalankan tugas memiliki tujuan akhir dari nilai-nilai yaitu: Hidup yang sejahtera, hidup yang aktif (bergairah), berkontribusi lama, kedamaian, dunia yang indah, kesetaraan, keamanan keluarga, kebebasan, kebahagiaan, ketenangan batin, kedewasaan, suasana-suasana keintiman, kematangan cinta, kesenangan hidup, pengorbanan, persahabatan sejati, kearifan, hingga keamanan nasional (bebas dari was-was diserang bangsa/ pihak lain), demikian pula dengan birokrat Kabupaten Sumedang bahwa sarana kerja dan keamanan kerja bagian dari kebutuhan pokok dalam bekerja.

Teori kebutuhan menurut Ibrahim (2004:144) menyampaikan mengenai yaitu:" Teori kebutuhan menawarkan cara melukiskan profil atau menganalisis individual untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkannya, yang memotivikasi perilakunya". Teori ini bermanfaat karena menuntun seorang pimpinan menghayati secara mendalam keinginan orang lain/anak buahnya dan sekaligus menolong pimpinan untuk mengerti apa yang diinginkan atau tidak dinilai sesuai penghargaan dalam kegiatan kerja mereka atau sesuatu yang kurang menyenangkan mereka.

Untuk mempelajari sebuah kompetensi yang berkenaan dengan tujuan akhir yang berkenaan dengan karakteristik seseorang, seseorang harus terlibat di dalam komunitas sosial tersebut, sebab kompetensi merupakan nilai yang krusial dan bersifat sosial. Karena itu, kompetensi dapat memberikan identitas dan visibilitas sosial, maka daripada itu menjadi tanggung jawab pihak manajemen untuk menciptakan lingkungan sosial yang kondusif terhadap karyawannya agar faktor-faktor yang bergaul dengan kompetensi dapat bekerja

dengan baik.

Karakteristik kebutuhan untuk Pegawai di lingkungan Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang terdapat dalam point kerja sama, kepemimipinan dan kesetiaan dalam instrumen evaluasi kinerja PNS pemangku Jabatan struktural PNS Kabupaten Sumedang, yaitu meliputi ; tingkat kemampuan mengembangkan sikap solidaritas kepada bawahan, rekan kerja dan bawahan, selanjutnya sikap kearifan atas menghadapi persoalan dan tingkat kemampuan dalam menentukan skala prioritas antar kepentingan pribadi/golongan. secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat daerah Kabupaten Sumedang.

3. Pengaruh Karakteristik Kepercayaan terhadap Efektivitas Organisasi

Karakteristik lain yang bersandar pada pendapat di atas yaitu karakteristik kepercayaan (6,0%) di lingkungan kabupaten Sumedang memperoleh hasil data penelitian menjelaskan bahwa ketulusan hati, suka menolong dan keteguhan pendirian merupakan kepercayaan diri seseorang dalam bekerja ...%, secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang. sehingga dapat bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di lingkungan. Namun terdapat penekan yang tinggi dari pegawai dalam hal pernyataan bahwa tindakan suka menolong bukan ukuran sosial cenderung netral, hal ini menjelaskan bahwa tindakan sikap suka menolong merupakan salah satu ukuran sikap sosial yang dilaksanakan oleh pegawai struktural di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sumedang. Mengingat (7,1%) menjawab netral.

Ibrahim (2006:187) menyampaikan bahwa: “Nilai kepercayaan

(amanah);harapan posistif tentang niat dan tindakan pihak lain kepada kita dalam situasi yang beresiko". Kepercayaan (amanah) yang tumbuh di lingkungan pemerintahan Kabupaten Sumedang dalam kontrak yang bersifat psikologis dalam arti memiliki makna bahwa harapan positif tentang niat dan tindakan pihak lain yaitu masyarakat atau publik kepada birokrasi dalam suatu situasi berisiko, meliputi amanah berdasarkan perhitungan pada perilaku yang dapat menimbulakan kesan baik atau tidak baik,

Amanah berdasarkan pengetahuan kepercayaan dari masyarakat Sumedang yang didasarkan pada prediksi kedua belah pihak, baik pihak masyarakat kabupaten Sumedang dengan birokrat. Prediksi ini dikembangkan dari bentuk komunikasi yang memiliki makna melalui perilaku dari pengalaman masa lampau yang berlandaskan nilai-nilai historikal dan religius islamik serta bentuk amanah yang berdasarkan identifikasi saling percaya yang didasarkan kepada saling pengertian dan ikatan emosional antara masyarakat dengan aparat.

Selanjutnya kepercayaan tersebut dapat ditumbuhkan oleh sistem manajerial yang terdiri atas (1) insentif/*reward*, (1) pendidikan pelatihan, (3) sistem, dan (4) kebijakan. Kompetensi yang dikembangkan dalam organisasi tersebut juga tidak boleh mengabaikan nilai-nilai *(value)* yang ada dalam masyarakat kabupaten Sumedang**.** Suka menolong bukan ukuran sikap sosial bagi birokrat hal tersebut kurang tepat mengingat birokrat kabupaten Sumedang melakukan tugas dan kewajibannya berdasarkan kepercayaan atau amanah yang berdasarkan pada nilai-nilai yang terkandung pada visi dan misi kabupaten Sumedeng, dengan ketulusan hati sebagai sikap rendah hati serta keteguhan pendirian menjadi kepercayaan diri dalam bekerja dari publik sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Kabupaten Sumedang.

Kepercayaan untuk pegawai di lingkungan pemerintah kabupaten

Sumedang, dapat terlihat dalam Instrumen Evaluasi Penilaian Pejabat struktural Kabupaten Sumedang, yaitu dalam hal yang berkenaan dengan ketaatan dalam hal tingkat kemampuan memecahkan masalah, tanggung jawab mengenai hal, tingkat keberanian menanggung resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya serta prakarsa dalam hal tingkat kemampuan mengembangkan metode-metode baru dalam tugas sehingga lebih berkualitas didasari oleh sikap sosial yang suka menolong sebagai bentuk nilai yang dianut oleh pegawai. secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Pemerintah daerah Kabupaten Sumedang.

4. Pengaruh Karekteristik Pengalaman Terhadap Efektivitas Organisasi

Karakteristik Pengalaman (8,1%) merupakan karakteristik aparat struktural di lingkungan kabupaten Sumedang yang melahirkan temuan penelitian memperlihatkan bahwa lama bekerja dapat memudahkan dalam pemahaman tugas walaupun kepangkatan kerja bukan merupakan ukuran kebanggaan pegawai ...% secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang sehingga kematangan diri bukan menjadi satu-satunya modal dalam melaksanakan tugas sebagai struktural di lingkungan kabupaten Sumedang secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di lingkungan Kabupaten Sumedang.

Seorang Struktural harus memiliki kriteria, jangka waktu untuk mengajukan sebagai pelayan masyarakat, seperti yang ditetapkan dalam himpunan peraturan dan juknis kepegawaian, bidang karir badan kepegawaian daerah kabupaten Sumedang pasal 7 tahun 2009 menjelaskan mengenai persyaratan apabila pegawai sipil akan menduduki jabatan harus mengikuti tahan lulus pendidikan dan

memiliki kompetensi sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi.

Implikasi dari peraturan tersebut diatas menandaskan bahwa pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural di lingkungan Kabupaten Sumedang dapat dianggap dalam jabatan struktural setingkat lebih tinggi apabila yang bersangkutan sekurang-kurangnya telah 1 tahun dalam jabatan struktural yang pernah dan/atau masih didudukinya kecuali pengangkatan dalam jabatan struktural yang menjadi wewenang Presiden, proses belajar sangat penting untuk memperoleh informasi dari lingkungan sehingga dapat memiliki perilaku menlalui pengalaman atau *action learning*, seperti yang disampaikan Ibrahim (2006:113) : "Belajar melalui pengalaman dapat dilakukan melalui; a. Belajar secara implisit ialah memperoleh informasi dari lingkungan melalui pengalaman tanpa berusaha secara sadar untuk melakukannya dan b. Belajar mempraktekan perilaku melalui pengalaman disebut juga *action learning*; belajar ditempat kejadian dengan partisipasi aktif, kemudian disusun rekomendasi-rekomendasi perilaku yang lebih efektif".

Namun tidak tergambar dalam kematangan diri birokrat di lingkungan Kabupaten Sumedang merupakan bukan menjadi satu-satunya modal dalam melaksanakan tugas bagi struktural di lingkungan kabupaten Sumedang tetapi lebih menekankan pada lama bekerja dapat memudahkan dalam pemahaman tugas walaupun kepangkatan kerja bukan merupakan ukuran kebanggaan pegawai sehingga tingkat prestasi kerja serta kepemimpinan pada Instrumen evaluasi kinerja PNS pemangku jabatan struktural dalam point ; kemampuan dan pengendalian TUPOKSI, serta keteladan, kearifan, kesabaran, dan tingkat kedemokratis dalam pelaksanaan rapat, pertemuan dan kepemimpinan sebagai pendukung secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang.

5. Pengaruh Karakteristik Persepsi Terhadap Efektivitas Organisasi

Karakteristik Persepsi (5,9%) bagi birokrat di lingkungan Kabupaten Sumedang dijelaskan adanya temuan penelitian bahwa cara pandang pegawai merupakan modal keberhasilan kerja dan sikap diri yang egois belum tentu memberikan kebenaran bagi orang lain sehingga dalam menilai seseorang harus dilaksanakan dengan bijaksana bukan merupakan salah satu bentuk penilain yang tepat (mengingat 11,6% menjawab netral) secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang.

Hal karakteristik persepsi merupakan jaminan keberhasilan organisasi perilaku aparat akan dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu; persepsi, pembentukan pola laku dan komunikasi (*perseption, attitude formation and motvation).* Persepsi mendorong proses kategorisasi, kelakuan yang merupakan tanggapan awal *(predeposition*) untuk merespon dengan cara yang disukai atau tidak disukai orang lain dan merupakan proses internal dalam diri aparat, kondisi demikian mengacu kepada konsep persepsi menurut Ibrahim (2006:11) bahwa: "Persepsi adalah suatu proses dengan mana seseorang mengorganisasikan dan menginterprestasikan *sensor impress*nya agar dapat memeberi arti bagi lingkungannya". Kondisi diatas mempertegas bahwa penilai aparat atau cara pandang seseorang untuk menafsirkan tentang suatu berdasarkan penilaian sendiri tidak harus serta merta dilaksanakan oleh seseorang secara bijaksana, karena persepsi merupakan proses internal dalam diri aparat sendiri, oleh sebab itu penilaian terhadap seseorang harus berdasarkan kepada kompetensi yang dimiliki oleh yang bersangkutan dan kinerja orang yang diperoleh bersangkutan sehingga tidak harus dinilai secara bijaksana.

Persepsi atau dorongan proses kategorisasi, kelakuan yang merupakan tanggapan awal *(predeposition*) untuk merespon dengan cara yang disukai atau tidak disukai orang lain atau masyarakat dan merupakan proses internal dalam diri seseorang pegawai struktural di lingkungan Kabupaten Sumedang dilihat dalam mendukung tingkat kerja sama serta kepemimpinan pada Instrumen evaluasi kinerja PNS pemangku jabatan struktural dalam point ; kemampuan menghargai pendapat bawahan, feksibilitas terhadap pendapat orang lain, kesediaan menerima dan menghargai pendapat orang lain, kemampuan memperhatikan bawahan, mengembangkan sikap solidaritas kepada bawahan, rekan kerja dan demokratis atasan dalam pelaksanaan rapat dan pertemuan secara empiris mendukung berpengaruh terhadap efektifitas kerja Pemerintahan dilingkungan kabupaten Sumedang.

6. Pengaruh Karakteristik Pengharapan Terhadap Efektivitas Organisasi

Karakteristik Pengharapan (4,2%) menghasilkan temuan penelitian memperlihatkan bahwa kemapanan bekerja merupakan ukuran standar keberhasilan kerja karena kesuksesan kerja merupakan buah dari kerja keras serta kelayakan kerja akan terlihat dari standar yang baku. Kossen yang dikutip Siregar berpendapat (1986:136) "Teori pengharapan mengemukakan bahwa orang berperilaku dalam cara tertentu karena mengharapkan hasil-hasil tertentu dari perilaku itu". secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang. Namun kelayakan kerja tidak sepenuhnya akan terlihat dari standar yang baku (mengingat 10,0 berpendapat netral) mengingat bahwa manajemen yang efektif tidak perlu disertai manajeman yang efisien. Tercapainya tujuan mungkin dapat dilakukan dengan pembaharuan karena

keberhasilan manajemen tidak boleh hanya diukur oleh aktivitas, tetapi pula diperlukan efisiensi.

Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada publik dan mencari sumber pembiayaan untuk negara. Organisasi sektor publik ini terdiri atas individu atau aparat yang memiliki perbedaan latar belakang, persepsi, atribusi, sikap dan kepribadian masing-masing sehingga akan memiliki pengharapan yang berbeda dan meninjau efektifitas dari sudut pencapaian tujuan sehingga perkiraan setiap aparat birokrat pemerintah kabupaten Sumedang tentang probilitas suatu hasil khusus ialah apa yang mendorongnya berperilaku dengan suatu cara tertentu yaitu bercermin pada kejadian masa lalu dan terbentuk dari pengalaman sesaat, kondisi demikian sesuai dengan teori harapan pendapat dari Horovitz (2000:8) bahwa "pembentukan harapan pada kejadian masa lalu dan dari pengalaman sesaat" sehingga rumusan keberhasilan organisasi pemerintahan kabupaten Sumedang harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanismenya mempertahankan diri, sehingga kelayakan kerja pegawai struktural Pemerintahan kabupaten Sumedang tidak harus terlihat dari standar baku yang ditetapkan, melainkan dapat dilihat dari kompetensi.

Kompetensi aparat birokrat Kabupaten Sumedang berdasarkan instrumen evaluasi penilaian PNS pejabat struktural dalam tingkat : ketaatan, prakarsa, kejujuran, kerja sama, dan kepemimpinan dalam point sebagai berikut; tingkat kehadiran, tingkat kemampuan berkreasi, berinovasi, mampu mengembangkan motode-metode baru, tingkat kemampuan untuk tidak melakukan tindakan manipulasi dalam bentuk apapun berkaitan dengan tugasnya, kemampuan bekerja sama dan instansi terkait serta menjadi teladan bagi bawahannya secara empiris mendukung berpengaruh terhadap efektivitas Pemerintahan Kabupaten Sumedang.

7. Pengaruh Karakteristik Hirearki Terhadap Efektivitas Organisasi

Karakteristik Hierarki (6,4%) dari temuan penelitian ini menjelaskan bahwa spesialisai pekerjaan ditentukan oleh bidang keahliannya masing-masing tetapi pengambilan keputusan harus didasarkan atas hasil rapat, walaupun strata jabatan telah ada dalam peraturan, tetapi tetap harus didasarkan kepada keputusan bersama. Secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang.

Setiap organisasi yang ingin tujuannya dapat tercapai secara efektif akan mempunyai ciri antara lain adanya hirarki otoritas. Setiap oganisasi pemerintah Kabupaten Sumedang dalam mencapai tujuan-tujuannya secara efektif ditandai oleh ciri-ciri sebagai berikut melalui tujuan dan sasaran, koordinasi masyarakat, Hirarki otoritas dan speasilisasi kegiatan-kegiatan.

Dalam menjalankan organisasi setiap aparat didalammnya perlu adanya pengkoordinasian agar dapat efektif, agar pengkoordinasiaan efektif perlu adanya hirarki. Hirarki dalam organisasi pemerintah, yaitu suatu istilah yang mengacu pada berbagai tingkat wewenang dalam organisasi sehingga hirarki adalah tata hubungan formal antara atasan dan bawahan di lingkungan Kabupaten Sumedang dan sebaliknya yang lahir akibat terbentuknya susunan organisasi dan posisi tangga-tangga jabatan struktur pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor serta Sekretariat di Kabupaten Sumedang melalui sejumlah tingkatan pertanggungan jawab yang satu sama lain berhubungan erat dan jalin-menjalin.

Untuk memahami struktur organisasi dan hubungan-hubungan otoritas, perlu adanya pengaturan yang hirarki. Struktur organisasi pemerintahan kabupaten Sumedang merupakan alat untuk mencapai

tujuan suatu organisasi dan penyusunan struktur dapat dilakukan apabila strategi yang akan diterapkan organisasi telah ditetapkan dengan jelas. Kehadiran suatu struktur dan jabatan di lingkungan kabupaten Sumedang lebih bersifat politis, lebih didasarkan kepada kebutuhan riil di masyarakat. Suatu struktur bukan tergantung kepada kemauan atau kekuasaan seseorang, tetapi tergantung kepada kebutuhan nyata. Moeheriono (2009:45) "Biasanya prinsip organisasi tradisional didasarkan pada sistem hierarki dari pekerjaan tetap, dimana deskripsi pekerjaan, tanggung jawab dan tugas-tugas merupakan fokus utamanya" sehingga kompetensi dan tanggung jawab hanya diekspresikan pada sejumlah aktivitas yang ada pada deskripsi pekerjaan saja. Kondisi ini sesuai dengan salah satu fungsi dari hirarki, yaitu: saluran pemberian perintah, mengatur agar setiap keputusan dari tiap komponen organisasi keluar secara teratur dan berurutan serta tidak saling bertentangan serta sebagai saluran untuk penentuan batas-batas tanggung jawab.

Demikian pula kaitannya dengan hirarki dalam spesialisasi pekerjaan ditentukan bidang keahlian dan strata jabatan telah ada dalam peraturan pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang tidak seluruhnya efektivitas dalam struktur, mengingat terdapat 7% yang beranggapan (netral) sehingga ini akan menjadi pertimbangan dalam efektivitas pemerintahan Kabupaten Sumedang melainkan selanjutnya dapat dilihat dari kompetensi berdasarkan instrumen evaluasi penilaian PNS pejabat struktural sebagai pendukung dalam point tingkat : prestasi kerja dalam hal kemampuan menguasai dan mengendalikan tupoksi (tugas dan fungsinya), tingkat tanggung jawab dalam hal ketepatan dan kecepatan mengendalikan tugas, dan tingkat kejujuran dalam hal kemampuan mendelegasikan tugas dengan semangat keterbukaan, kemampuan mendelegasikan tugas sesuai dengan jabatannya serta konsistensi terhadap bidang tugasnya

secara empiris mendukung berpengaruh terhadap efektivitas Pemerintahan Kabupaten Sumedang.

8. Pengaruh Karakteristik Tugas-tugas Terhadap Efektivitas Organisasi

Karakteristik Tugas-tugas,(11,3%) temuan penelitian menunjukkan bahwa diperlukan pedoman kerja yang tersusun dengan tujuan untuk memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan, pembagian kerja merupakan ukuran keberhasilan dari seorang pegawai secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang.

Dalam organisasi formal baik kecil maupun besar memiliki tangung jawab yang sama akan tercapai tidaknya tujuan organisasi yang bersangkutan. Sifat tangung jawab bukan merupakan hak aparat melainkan kewajiban aparat atas melaksanakan pekerjaan yang ditugaskannya atau memastikan bahwa seseorang lain melaksanakannya dengan cara yang ditentukan. Sejalan dengan diatas maka terkandung makna tugas dari seseorang khususnya birokrat dalam organisasi**,** adalah suatu kewajiban-kewajiban khusus yang diberikan kepada seorang pegawai untuk dilaksanakan sesuai penegasan pendapat dari Ibrahim (2006:300) "Pembagian tugas/ spesialisasi tugas meliputi tugas tertentu yang tidak terpisahkan dari upaya menghasilkan produk atau pelayanan yang telah ditentukan"

Berkenaan dengan tugas dan wewenang tidak terpisahkan dalam suatu organisasi dijabarkan bahwa dalam kerangka organisasi mampu mengkaper tugas dalam struktur formal organisasi yang meliputi spealisasi vertikal adalah suatu pembagian hirakis dari tugas yang secara formal mendistribusikan kewenangan, dan bagaimana keputusan-keputusan dibuat, Saluran komando dan rentang kendali berupa 1). Kesatuan komando adalah situasi dalam suatu organisasi

dimana setiap orang mempunyai hubungan yang jelas hanya kepada seorang penyelia. 1). Rentang kendali adalah sejumlah orang yang wajib melaporkan tugasnya kepada seorang penyelia.

Penerapan tugas-tugas struktural pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedangpedoman kerja yang disusun untuk memudahkan dalam bekerja dan asumsi kerja bagian dari ketepatan penyelesaian kerja sedangkan pembagian kerja yang dibuat sebagai ukuran keberhasilan diterapkan Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam meningkatkan efektivitas organisasi pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedang melainkan selanjutnya sesuai dengan pendapat Ibrahim (2006:300-301) bahwa "**spesialisasi tugas penting agar tercapai efesiensi dan agar para karyawan bertanggung jawab,jelas kecakapan atau skill yang harus mereka miliki serta sekaligus merupakan wahana untuk bersaing sehat.**" sebagai pendukung dapat dilihat dari kompetensi berdasarkan instrumen evaluasi penilaian PNS pejabat struktural dalam point tingkat : Prestasi kerja dalam hal tingkat penguasaan dalam mengendalikan tugas yang berat dan penting dalam bidang tugasnya, tingkat tanggung jawab dalam hal tingkat ketepatan dan kecepatan mengendalikan tugas, tingkat ketaatan dalam hal tingkat kepatuhan terhadap peraturan tentang disiplin pegawai mendukung berpengaruh pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di lingkungan Kabupaten Sumedang.

9. Pengaruh Karakteristik Wewenang Terhadap Efektivitas Organisassi

Karakteristik Wewenang, (4,9%) dari data penelitian di atas menjelaskan bahwa mendelegasikan pekerjaan merupakan bagian dari kepercayaan seorang atasan kepada bawahannya, memberikan kepercayaan tidak sepantasnya tidak dilakukan sepenuh hati dan

tanggung jawab merupakan sesuatu hal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang.

Satuan organisasi yang menjelma sebagai hasil proses departemen akan terdapat berbagai macam jabatan atau posisi. Setiap jabatan dalam organisasi manapun melaksanakan tugas dan kewajibannya yang didasarkan kepada wewenang. Siagian (1976:48) berpendapat bahwa **"Wewenang organisasi merupakan hak untuk bertindak atau memberi perintah ataupun menimbulkan tindakan-tindakan dari orang lain ".** oleh sebab itu penjelasan bahwa sumber-sumber dari wewenang formal dalam organisasi antara lain adalah peraturan perundang-undang yang berlaku, posisi seseorang dalam konstelasi organisatoris yang telah ditetapkan sebelumnya, pelimpahan wewenang, perintah yang datang dari pejabat yang lebih tinggi.

Sejalan dengan pendapat tersebut di atas dalam hal wewenang pada efektivitas organisasi pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang pemberiannya diberikan sebanding dengan tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan mendapat dukungan tingkat: kerjasama dalam hal Tingkat kecakapan berupa mengkoordinasikan rencana tugas sesuai dengan TUPOKSI-nya, tingkat prakarsa dalam hal tingkat intensitas memberi arahan/saran kepada bawahan, rekan kerja dan masukan bagi atasan, tingkat kejujuran dalam hal kemampuan mendelegasikan tugas dan semangat keterbukaan, kemampuan mendelegasikan tugas sesuai jabatannya serta konsistensi terhadap bidang tugasnya berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pada pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang.

10. Pengaruh Karakteristik *Reward* Terhadap Efektivitas Organisasi

Karakteristik Sistem *reward*, (7,1%) menemukan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pegawai yang berprestasi pantas mendapat penghargaan, dan kualitas imbalan ditentukan oleh tingginya pengabdian dari para pegawai ybs serta ketentuan imbalan tidak hanya diberikan kepada atasan secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di lingkungan Kabupaten Sumedang.

Reward atau imbalan diberikan kepada pegawai berdasarkan kepada tujuan utama organisasi pemberi imbalan guna memotivasi pegawainya agar berkinerja tinggi sesuai dengan keinginan dari organisasi sesuai dengan pendapat Armstrong dan Murlis (2003:3) "**Manajemen imbalan sebagai proses terintegrasi di mana elemen-elemen yang berbeda saling mendukung dan secara bersama-sama mendorong pencapaian kerja yang lebih baik**". Demikian pula bahwa imbalan erat hubungan nya dengan efektivitas kebijakan dan praktik manajemen yang dilaksanakan dengan salah satu tujuan adalah membantu untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan (sasaran) kinerja organisasi mengarahkan dan mendukung perilaku yang diinginkan, memajukan pengembangan berkelanjutan melalui skema gaji yang berkaitan dengan kompetensi.

Peranan imbalan atau *reward* dapat diberikan berdasarkan pada kompetensi karena kompetensi adalah kemampuan, nilai, sifat kepribadian, dan ciri lainnya dari seseorang yang membimbing untuk menampilkan kinerja prima oleh sebab itu imbalan berdasarkan kompetensi adalah sebagai dasar penghargaan. Selanjutnya hal yang berkenaan dengan kompensasi/imbalan/reward, yaitu: Kompensasi mau tidak mau harus dikaitkan dengan orang, kinerjanya, visi dan nilai, visi organisasi yang didukung oleh kinerja orang-orang tersebut.

Budaya kerja yang efektif adalah budaya kerja yang mendukung strategi organisasi dengan penyesuaian perilaku, proses, dan metode sesuai dengan hasil yang diinginkan

Berkenaan dengan imbalan atau reward didukung oleh pemikiran tentang konsep dasar manajemen imbalan pada dasarnya kontrak psikologis. Kontrak psikologis adalah kontribusi keyakinan individu dan majikan mengenai apa yang diharapkan oleh pihak lain. Asumsi mengenai kontrak psikologis yaitu dapat diartikan sebagai struktur gaji/imbalan dirancang dengan berpatokan kepada nilai jabatan dan tingkat gaji internal sedangkan nilai jabatan adalah nilai instrinstik yang didasarkan kepada asumsi bahwa nilai jabatan ditentukan oleh besarnya tanggung jawab atau tingkat keterampilan atau level kompetensi yang dituntut untuk menjalankan jabatan tersebut. Dan nilai jabatan diukur melalui evaluasi jabatan dan tingkat kinerja individu.

Konsep pemikiran tersebut diatas sesuai dengan peraturan dalam himpunan peraturan dan juknis kepegawaian, bidang karir badan kepegawaian daerah kabupaten Sumedang pasal 7 tahun 2009 berkenaan dengan tunjangan struktural. Tunjangan struktural merupakan penghargaan berupa imbalan karena memiliki jabatan struktural, mengingat semua pejabat struktural diberikan tunjangan jabatan struktural. Adanya evaluasi jabatan digunakan untuk mengukur relativitas dan menentukan letak jabatan tersebut dalam struktur gaji (besarnya gaji) tersebut.

Sejalan dengan pendapat tersebut dalam *reward* pada efektivitas organisasi pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Kabupaten Sumedangterdapat dalam Peraturan Daerah Kebupaten Sumedang Nomor 8 Tahun 2008 Bab XI dan Bab X Bagian Kesatu pasal 91, 93 mengenai tunjangan jabatan dan tunjangan daerah serta pasal 94 mengenai pembiayaan tunjangan tersebut dari anggaran pendapatan dan belanja daerah.dalam hal penentuan

terhadap pegawai yang berprestasi pantas mendapat penghargaan, dan kualitas imbalan ditentukan oleh tingginya pengabdian dari para pegawai ybs serta ketentuan imbalan tidak hanya diberikan kepada atasan secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang.

11. Pengaruh Karakteristik Sistem Kontrol Terhadap Efektivitas Organisasi

Karakteristik Sistem kontrol, (5,4%) data hasil penelitian di atas menjelaskan bahwa metode pengawasan pegawai ditentukan oleh atasan, namun pelaksanaan tugas tetap dapat dikendalikan, karena hal ini menjadi umpan balik yang memberikan dukungan terhadap hasil kerja yang lebih baik Secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat pemerintah di lingkungan Kabupaten Sumedang.

Kontrol atau pengawasana adalah salah satu dasar fungsi manajemen sehingga mekanisme dapat dilakukan. Kontrol dapat sebagai kontrol keluaran maupun kontrol proses. Kontrol keluaran *(output)* berfokus pada target yang diharapkan sedangkan kontrol proses melingkupi kegiatan tertentu agar tugas-tugas dapat dijalankan dengan baik. Kontrol proses tradisional menurut meliputi: (a) kebijakan, aturan-aturan dan prosedur-prosedur dan (b) formalisasi dan standarisasi. Sehingga kontrol proses dapat dijadikan suatu pendekatan untuk perluasan pengembangan inovasi, kreativitas dan inisiatif individu seperti dalam manajemen Mutu Terpadu (TQM).

Indikator metode mengawasi, mengendalikan tugas dan umpan balik dimana pelaksanaan metode pengawasan pegawai ditentukan oleh atasan, namun pelaksanaan tugas tetap dapat dikendalikan, karena hal ini menjadi umpan balik yang memberikan dukungan terhadap hasil kerja yang lebih baik sedangkan efektivitas

organisasi yang diwakili oleh faktor kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, kemampuan berlaba dan pencarian sumber daya dalam hal tingkat kejujuran pada tingkat kemampuan medelegasikan tugas dengan semangat keterbukaan, mengendalikan tugas sesuai jabatannya, tingkat konsisiten terhadap bidang tugasnya, dan dalam hal tingkat prakarsa untuk kemampuan mengembangkan motode-motode baru dalam tugas sehingga lebih berkualitas sebagai indikator penilaian evaluasi struktural pegawai pemerintahan kabupaten Sumedang yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pada pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di lingkungan Kabupaten Sumedang.

Dalam menggelar perilaku birokrasi pemerintah kabupaten Sumedang itu maka "**perilaku pegawai, struktural, dalam struktur organisasi terintegrasi menjadi satu, berinteraksi pula dengan lingkungannya yang bersifat kompleks** " Ibrahim (2004:1) selanjutnya di lingkungan kabupaten Sumedang perilaku organisasi dipengaruhi oleh faktor perilaku kelompok para birokrat (*group behavier*), perilaku antar kelompok Birokrat dan Yayasan Geusan Ulun bahkan adanya konflik (*intergroup behavieor and conflik)* dan kekuasaan dan politik *(power and politik*) dari kedua kelompok tersebut dalam mengelola aset Pemerintah Kabupaten Sumedang. Perilaku birokrasi Kabupaten Sumedang memiliki berbagai karakteristik dalam individu maupun kelompok birokrat tersebut.

Tampaklah bahwa indikator kemampuan, pemenuhan, keyakinan, pengalaman dan penghargaan sangat berarti bagi setiap birokrat berpengaruh terhadap efektivitas yang mengukur tentang seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauhmana seseorang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan.

Hal ini berarti bahwa apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai perencanaan, baik dalam hal waktu, maupun mutunya maka dapat dikatakan efektif. Efektivitas organisasi kabupaten Sumedang

dapat dilihat dari bagaimana Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor kesekretariatan di lingkungan kabupaten Sumedang terlihat dalam kemampuan menyesuaikan diri/keluwesan/adaptasi, Produktivitas, Kepuasan kerja, Kemampuan berlaba dan Pencarian sumber daya.

Variabel-variabel sebagai alat pengukur efektivitas Kabupaten Sumedang dan sebagai variabel yang memperlancar atau membantu memperbesar kemungkinan pencapaian tujuan di Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Lingkungan Kabupaten Sumedang. kemampuan keluwesan beradaptasi yang melibatkan mental dan emosional pegawai. Produktivitas pemerintah Kabupaten Sumedang tercapai apabila selalu mengikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan mempercepat pencapaian tujuan, selanjutnya kepuasan kerja akan tertuju pada pencapaian hasil kerja apabila sesuai prosedur kerja.

Kemampuan berlaba Kabupaten Sumedang akan tercapai apabila terdapat kesepakatan struktur organisasi yang kompleks yang akan menunjang pegawai dalam bekerja, dan kemudian kemampuan menggunakan sumber daya lebih tergantung pada kuantitatif fasilitas pendukung yang menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisasi pada Dinas-dinas, Badan-badan, kantor-kantor Sekretariat di Lingkungan Kabupaten Sumedang.

Temuan penelitian menunjukan sangat perlu dikembangkan kemampuan dalam menguasai dan mengendalikan TUPOKSI, tingkat pemeliharaan kesehatan jasmani dan rohani dalam mendukung kelancaran bidang tugasnya sesuai dengan pembagian kerja berdasarkan pedoman kerja yang tersusun sebagai ukuran keberhasilan dari seorang pegawai serta perlu adanya mendelegasikan pekerjaan sebagai bentuk dari kepercayaan atasan kepada bawahannya agar setiap pegawai dapat bekerja sepenuh hati , bertanggung jawab bekerja keras sesuai dengan ukuran standar

keberhasilan serta kelayakan kerja.

Hasil temuan ini memperkuat pendapat Morgan, Robbins dan Ndraha bahwa budaya mewarnai perilaku sebagai sistem yang dianut bersama berinteraksi dengan anggota organisasi, struktur dan sistem pengawasan untuk menerapkan norma-norma yang diperkuat oleh pendapat Deesler, Henry dan Gawa bahwa budaya organisasi dan perilaku birokrasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

1. Dukungan Perilaku Birokrat terhadap efektivitas organisasi pada instansi swasta maupun pemerintah yang menegaskan bahwa dalam melaksanakan tugas dan kewenangan institusi harus dilandasi, didorong dan berkolaborasi dengan nilai-nilai, mitos dan kepercayaan yang dianut dari yang dipengaruhi oleh kondisi oleh kondisi yang datang dari lingkungan para aparat berdasarkan visi, misi yang melibatkan mental dan emosional aparat, sarana dan prasarana, kondisi dari psikologi SDM atau birokrat dalam sistem tugas-tugas dan arah yang ditetepkan, mengikutsertakan pengambilan keputusan percepatan pencapaian tujuan, kesepakatan struktur organisasi bekerja yang kompleks bukan pencapaian harapan sematasehingga mendorong dengan kuat tercapainya keluwesan beradaptasi, kepuasan, produktivitas, kemampuan berlaba, pencarian sumber daya sebagai indikator dari efektivitas suatu organisasi.
2. Berdasarkan hasil pembahasan implementasi efektivitas organisasi di tinjau dari sudut hasil penelitian tentang perilaku birokrasi di Kabupaten Sumedang sebagai berikut:
    a. Secara deskriptif dilapangan perilaku birokrasi sudah berjalan dan memberikan andil yang besar terhadap efektivitas organisasi. Perilaku Birokrasi umumnya diwarnai dan termotivasi oleh budaya organisasi aparat yang mengadopsi dan mentrasformasikan kondisi yang datang dari lingkungan sebagai nilai-nilai leluhur berupa

etika kabaheulaan sauyunan, sarendeuk saigel, sabobot sapihanean, penggunaan *uniform solontong* (pakaian *pangsi hitam-hitam dan nyoren tas bubu)* dan islamik pada diri birokrat.

b. Secara parsial perilaku birokrasi yang terdiri dari karakteristik kemampuan, karakteristik kebutuhan, karakteristik kepercayaan, karakteristik pengalaman, karakteristik persepsi, karakteristik pengharapan, karakteristik hierarki, karakteristik tugas-tugas, karakteristik wewenang, karakteristik sistem *reward*, dan karakteristik Sistem kontrol memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap efektivitas organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Lingkungan Kabupaten Sumedang dengan pelaksanaan karakteristik kemampuan dan karakteristik tugas-tugas berpengaruh sangat besar sedangkan karakteristik pengharapan dan karakteristik wewenang memberikan pengaruh paling kecil.

Temuan menunjukan sangat perlu dikembangkan kemampuan dalam menguasai dan mengendalikan TUPOKSI, tingkat pemeliharaan kesehatan jasmani dan rohani dalam mendukung kelancaran bidang tugasnya sesuai dengan pembagian kerja berdasarkan pedoman kerja yang tersusun sebagai ukuran keberhasilan dari seorang pegawai serta perlu adanya mendelegasikan pekerjaan sebagai bentuk dari kepercayaan atasan kepada bawahannya agar setiap pegawai dapat bekerja sepenuh hati, bertanggung jawab bekerja keras sesuai dengan ukuran standar keberhasilan serta kelayakan kerja.

Karakteristik Pengharapan merupakan karakeristik birokrasi yang sangat mempengaruhi terhadap keberadaan perilaku birokrat di Jawa Barat sebagai bagian dari pengabdian kepada lembaga

adalah bagian dari sebuah ibadah ke Yang Maha Kuasa sehingga kurang memiliki penghaeapan terhadap hasil kerja. Hal ini juga yang mewarnai bagaimana efektifitas organisasi memiliki sebuah pencapaian kerja yang kurang optimal.Kontardisi pemikiran ini yang dapat membedakan perilaku birokrat secara global dengan yang berbasis kearifan lokal. Satu sisi sangat baik bagi owner karena tidak terlalu berisoka terhadap kost sumber daya manusia tetapi dari sisi lain sulit untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan target yang dibutuhkan. Sebuah dilema yang selalu ada dalam administrasi publik oleh sebab itu pengadaan Sumber Daya Manusia perlu adanya berbagai jenis pengrekrutan Aparat Sipil Negara dan cara-cara pengrekrutan yang lebih inovatif dan mampu mengikuti perubahan serta perkembangan komunikasi teknologi ke depannya.

BAB IV

PERILAKU BIROKRASI MENGAHADAPI ASIA FUTURE SHOCK 2020

4.1 Rekontruksi Karakteristik Budaya Organisasi Di Indonesia Dalam Meningkatkan Kompetensi Sdm (Persiapan Menghadapi Asia Future Shock 2020) Presented At The International Seminar On The Campus Of Meijo University Nagoya Japan 2015

A. Secara strategis Karakteristik Budaya organisasi yang dimiliki SDM Indonesia harus mampu sebagai alat pendukung implementasi kemajuan pembangunan melalui kemampuan yang terukur dengan memiliki kapasitas *organized entrepreneurship* yang menjadikan SDM Indonesia sebagai 'model berbagi' (*sharing*) dan agent perubahan (*Agent of Change)*dari rekontruksi nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila sebagai nilai luhur dari karakter positif yang dimiliki bangsa Indonesia melalui hasil kajian penelitiandi tataran sunda yaitu ;*"sarendek saigeul sabobot sapihanean, silih asuh*

silih asah, silih simbeuh serta identitas, Involvement; turut aktif, *consistency* yaitu untuk menjalankan *mission*; keserampakan kerja, tingkat kreativitas. Berbagi adalah perilaku, konsep, pemikiran dan cara yang mengandung arti sebagai berikut: "berbagi" (bahasa inggris:*sharing*) adalah pemakaian secara bersama atas sumber daya atau ruang.Dalam arti sempit merujuk pada sebuah penggabungan penggunaan secara baik alternatif terbatas atau inheren, dapat kita amati dalam aktivitas manusia yang berlaku secara alami.

Dengan pemikiran berbagi merupakan sikapbaik atau tindakan yang selama ini

Key word: sharing (berbagi) sudah terdapat dikalangan organisasi masyarakat Indonesia, termasuk dalam keanggotaan masyarakat Indonesia yang terkecil yaitu keluarga. Karakteristik Budaya organisasi SDM Indonesia merupakan alat bagi para pakar pendidik atau yang menaruh perhatian terhadap pendidikan, perencana pengembangan sumber daya manusia serta pengusaha guna mengambil keputusan yang tepat dalam kebijakan pengelolaan SDM secara konsisten memanfaatkan potensi SDM pada pola membangun filosofi menangkal persoalan bangsa khususnya dalam menghadapi ASIAN Future Shock tahun 2020 dengan metode pendekatan budaya sebagai dasar pemahaman membangun karakter manusia yang komitmen pada prinsip *think globally act locally* sebagai citra bangsa secara terus menerus dan berkelanjutan ke arah perbaikan kualitas bangsa dalam lingkaran kebijakan nasional.

B. Adanya pergeseran pola hidup anggota masyarakat regional merupakan indikator akan terjadinya shock terhadap pola pikir, cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi

berdasarkan lingkungan serta kondisiterhadap tuntutan perilaku dari anggota bersama-sama yang dianutdan diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, beradaptasi dan mempersatukan anggota-anggota organisasi melalui pergeseran nilai,norma dan aturan budaya secara signifikan (berarti) yang dampak kearah shock dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Dengan demikian tuntutan akan kualitas sumber daya manusia sebagai perolehan kecakapan dalam penguasaan ilmu dan pengetahuan (*acquired advantage*) yang diharapkan memberikan kontribusi bagi kontinuitas pembangunan nasional.

Harapan itu akan bisa tercapai bila didukung oleh SDM berkualitas yang dimiliki oleh setiap bangsa dengan perbaikan mutu (*quality improvement*) menjadi paradigma baru ke depan hanya mungkin terjawab oleh SDM yang bermutu yang memiliki integritas dan profesional. Globalisasi,demokratisasi,IPTEK, lingkungan hidup dan penegakan hak asasi manusia (HAM) serta isu migrasi besar-besaran terutama di ASIA mewarnai akan kondisi SDM Indonesia ke depannya (*future*)

Perusahaan-perusahaan penting di Asia kedepannya akan dikendalikan oleh perwalian-perwalian amal. Indonesia akan kehabisan minyakdengan rasa menyesali mengingat banyak peluang yang telah tersia-siakan dalam sekian dasawarsa sebelumnya. Tingkat upah di Indonesia rendah dikarenakan korupsi sehingga

Indonesia menjadi tempat yang mahal untuk berbisnis. Perekonomian Indonesia sudah kurang penting bila dibandingkan dengan perekonomian-perekonomian lainnya di dunia, yang dulu Indonesia menarik bagi para investor asing. Sekarang Investor berinvestasi di negara Indonesia jika mereka merasa terpaksa saja mengingat daya tarik berinvestasi

sudah hilang. Posisi Indonesia diantara perekonomian dunia sebenarnya sudah tiga perempatnya merosot yang berarti bahwa sebagian besar perekonomian Indonesia relatif sesungguhnya hilang. Terorisme, bencana alam dan bencana akibat ulah manusia semuanya mulai menggerus kepercayaan pada masa depan Indonesia. Tantangan terbesar yang akan di hadapi Indonesia dimasa yang akan datang adalah menarik kembali para investor asing-mereka yang benar-benar ingin menjadi bagian dari perekonomian yang dinamis dan terus tumbuh dengan membangun aset-aset baru, bukan investor yang hanya membeli aset-aset murah di Indonesia yang sudah ada kemudian dijual oleh mereka yang keluar dari Indonesia. (Bacham,2008).

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi di Cina dan India serta luar biasanya keberhasilan India dalam bidang TI dan outsourcing pemrosesan backoffice, masalah kemiskinan di Asia tetap sangat nyata dan besarnyapengaruh pertumbuhan populasi dan urbanisasi di Asia akan terlihat dalam tabel, sebagai berikut:

Tabel 4 Pertumbuhan populasi dan urbanisasi untuk beberapa negara Asia

Perekonomian	Populasi Total (juta)		Populasi Urban (juta)	
	2000	2020	2000	2020
Indonesia	224,1	287,9	91,9	168,2
Jepang	126,9	124,1	99,9	102,5
Korea Selatan	47,3	51,5	38,7	46 , 0

Malaysia	23,3	34,4	13,4	23 , 6
Filipina	79,7	111,3	46,7	79 , 5
Thailand	62,4	71,9	12,4	19 , 2
Vietnam	78,5	99,9	18,9	34 , 7

Sumber: Asia Future Shock, 2008, hal 6

Berdasarkan Tabel pertumbuhan populasi dan urbanisasi untuk beberapa negara Asia diatas sudah barang tentu berakibat pada adanya pergeseran berbagai sektor bisnis, budaya, populasi, dan urbanisasi di Asia menjadi pendorong yang signifikan bagi Negara Indonesia yang jauh tertinggal bila di bandingkan dengan Negara-negara lain di Asia. Populasi dan urbanisasi demikian akan berpotensi shock secara finansial dan budaya sehingga sangat menentukan bagaimana kondisi Indonesia ke depan *(future*). (Bacham,2008).

Hasil kajian penelitian budaya organisasi di beberapa kalangan bangsa Indonesia yang telah dilakukan sebelumnya terdapat karakteristik nilai-nilai budaya organisasi sebagai identitas yang telah diterapkan oleh bangsa Indonesia sejak dulu yaitu meliputi antara lain: di kalangan birokrasi, mahasiswa dan masyarakat luas (aparat Desa sampaiPerusahaan). Cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi mereka telahberdasarkan pada pola-pola tertentu, sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi menuntun perilaku dari anggota, dan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota, pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Adanya karakteristik budaya di Indonesia merupakan nilai

karakteristik budaya organisasi yang akan mempengaruhi cara bekerja yang dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Berdasarkan pemikiran diatas maka konsep dari karakteristik budaya organisasi yang diterapkan di Indonesia saat ini bukan hanya melalui cara-cara di atas saja melainkan terdapat cara yang sesuai dengan konsep pemikiran tersebut yang berakar dari filsafat dan kearifan lokal sebagai identitas bangsa Indonesia dalam bersikap, berbangsa dan bernegara yaitu adanya cara ”BERBAGI” sebagai pendukung bagi bangsa Indonesia untuk hidup dalam menghadapi ASIA future *Shock* tahun 2020 kedepan. Adanya persoalan populasi, ekonomi yang menghasilkan pergeseran pola hidup, pola makan dikalangan anggota masyarakat ASIA khususnya negara-negara besar di benua ASIA seperti; Cina, India, Korea, Singapura bahkan Thailand, Vietnam dan Malaysia (Bacham,2008) yang dengan jelas akan berdampak kepada masyarakat dari negara-negara tersebut khususnya Indonesia.

Bagi Bangsa Indonesia kondisi tersebut berdampak pula pada kondisi shock terhadap nilai, norma dan cara berpikir serta berperilaku.Hal ini sangat sulit berubah dengan cepat mengingat infrastruktur berupa politik, ekonomi, sosial dan cara gaya hidup SDM yang masih dalam katagori belum sebaik atau semaju negara-negara lain di kawasan regional ASIA.

Namun demikian Indonesia banyak memiliki filosifis dan nilai-nilai yang luhur bukan hanya sebagai warisan tetapi juga telah mengakar di masyarakat seperti adanya nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila sebagai bentuk nilai luhur karakter positif yang dimiliki bangsa Indonesia sejak dahulu pada jaman kerajayaan (Nusantara) yang dikaji dari beberapa hasil penelitian diantaranya

untuk tataran sunda yaitu ;*"sarendek saigeul sabobot sapihanean, silih asah silih asih silih asuh, silih simbeuh* bagi masyarakat perkotaan (komplek) dengan pedesaan akibat dari urbanisasi masyarakat kota perkotaan dan pembinaan, berbagi serta identitas. Involvement; turut aktif, *consistency* yaitu untuk menjalankan *mission*; keserempakan kerja, tingkat kreativitas. (Mulyaningsih;2005-2010).

Bagi bangsa Indonesia dalam menghadapi dampak dari pergeseran nillai-nilai saat ini dan kedepannya memiliki karakteristik budaya organisasi yang bermuara dari falsafah negara yangtelah memiliki, dipahami dan mampu membangun pada tataran perubahan cara berpikir, bertindak yang mengarah ke lebih agresif yaitu dengan rekontruksi secara fundamental sesuai selaras dengan karakter bangsa Indonesia yang menginginkan l*oquacity* (kesukaan bicara), *hierarchy* (hirarkhis), *desire to please* (keinginan menyenangkan pihak lain), *Family* (kekeluargaan), *no work ethic in the Protestant sense* (etika kerja yang tak 'ngotot'), *age is respected* (menghargai yang lebih tua), *face saving* (tak mau kehilangan muka), *courtesy* (rasa hormat), *gentleness* (lemah lembut), *friendly hospitality* (ramah), *unity and conformity* (kesatuan dan kemufakatan), *avoidance of confrontation* (Menghindari konfrontasi), adat *customary law usually prevails over Islam*, walaupun terdapat kekurangan yaitu memiliki sifatMunafik, Enggan bertanggung jawab, Berjiwa feodal, Percaya tahayul, dan Bertaqwa, adapun sifat lemah Indonesia dalam hal ini seyogyanya harus dilengkapi dengan karakteristik budaya "Berbagi" (*sharing*) selain sebagai penyeimbang juga merupakan alat dan landasan kedepan pada saat Indonesia akan menghadapi *"Indonesia Culture Future Shock"* mengingat karakteristik "Berbagi" (Sharing) merupakan jelmaan dari nilai-nilai luhur bangsa Indonesiadalam Pancasila yang sudah ada sejak lama yang terimplementasi dalam kehidupan bangsa Indonesia seperti *Silih Simbeuh* di tataran Jawa Barat, memang sudah ada dalam kehidupan masyarakat Jawa Barat

bahkan orang sunda pada umumnya. (Kusnaka, UNPAS : 2001).

Penerapan Pembangunan (Rekontruksi) nilai-nilai dalam karakteristik budaya organisasi "Berbagi" (*sharing*) terhadap sumber daya manusia di Indonesiaharus dijadikan pemikiran bersama ke arah perubahan sikap dan pandangan bangsa sebagai konsekuensi interaktif manusia selaku individu dalam hubungannya dengan komunitas masyarakat nasional, regional dan internasional. Porter dalam bukunya "*The Competitive Advantage of Nation"*, mengatakan bahwa teori daya saing suatu negara secara korelasional bertumpu pada pembangunan SDM.

Dengan demikian semakin jelas bahwa sebenarnya bangsa Indonesia harus sudah lebih siap berkompetisi di pasar global, karena sudah memiliki semua keunggulan SDM sebagaimana apa yang ditawarkan Porter dengan memperkuat asumsi secara komparatif dan kompetitif merupakan bagian dari strategi nasional. Dengan kondisi Indonesia tahun 2020 (Bacham,2008), yaitu:

Tabel 5 Pertumbuhan Populasi dan Urbanisasi Di Indonesia Tahun 2020

Perekonomian	Populasi Total (juta)		Populasi Urban (juta)	
	2000	2020	2000	2020
Indonesia	224,1	287,9	91,9	168,2

Apabila dilihat dari jumlah populasi tersebut di atas Indonesia merupakan negara yang mengalami populasi yang paling tinggi dibandingkan dengan negara Jepang, Korea Selatan, Malayasia, Singapura, Filipina, Thailand dan Vietnam. Hal ini merupakan sinyal positif yang mendukung pernyataan Naisbith bahwa abad 21 merupakan abad Asia karena karena pada 2018 Asia akan

mengimbangi Amerika dan target 2020 akan mengimbangi Eropa dan 2052 akan melebihi semua negara maju kecuali Jepang.

Kekuatan ekonomi baru Asia tersebut terangkum dalam *The Bigs Emerging Markets* (BEM's), yaitu : Indonesia, China, Korea Selatan, India, Turki, Meksiko, Brazil, Argentina, Polandia dan Afrika Selatan. Secara khusus apabila menyoroti populasi jumlah penduduk di ASEAN yang lebih dari 400 juta jiwa dengan total GDP nya lebih dari USD.500 milyar setara dengan GDP USA yang menjadikan negara Singapura sebagai lokomotif Asia Tenggara. Menurut Michael,Bucham; 2008, kondisi tahun 2020, bahwa; Penduduk Asia semakin tua, Pertumbuhan ekonomi Asia di warnai dengan tumbuhnya *building socialty and bank,* India negara berpengaruh ke-2 setelah AS, azas kekeluargaan semakin kecil dan perceraian meningkat, pengaruh perubahan struktur keluarga terhadap perkembangan bisnis, munculnya negara Singapura sebagai negara Swiss baru, sedangkan di Indonesia; Indonesia sebagai negara yang memiliki, biaya investasi dan peluang korupsi yang tertinggi dalam berbisnis, sehingga kurang berartinya negara Indonesia di sektor bisnis negara-negara Asia.

Negara Indonesia sebagai negara tertinggi dalam pertumbuhan populasi, urbanisasi dan ke-3 terpadat di Asia diiring dengan menurunnya mutu persediaan air di Indonesia dikarenakan lemahnya pengawasan terhadap perencanaan industri sehingga Jakarta termasuk sebagai kota yang paling tidak aman di dunia, sudah barang tentu kondisi ini merupakan tantangan bagi sumber daya manusia Indonesia sebagai bangsa yang besar harus mampu untuk mengatasi dan memanfaatkan kelemahan dan masalah menjadi peluang hidup bernegara dan berbangsa hidup yang lebih baik melalui nilai-nilai karakter dan filosofis sehingga SDM Indonesia harus memiliki kompetensi sebagai hasil dari rekonstruksi karakteristik budaya Indonesia yang telah mengakar dan akan sulit berubah.

Besarnya pengaruh perubahan budaya dan populasi terhadap

bisnis Asia dan negara Indonesia harus mampu mengejar untuk berubah sebagai negara yang diperhitungkan di Asia dengan membangun karakter terlebih dahulu melalui kearifan lokal yang dimiliki sebagai negara yang luas dan besar (Bucham;2008)..

Diilhami konsep pemikiran Porter tersebut, sebenarnya Indonesia mampu meraih ketiganya dari opsi yang ditawarkan Porter, yang mengasumsikan bahwa sumber daya alam yang melimpah bukan hanya menjadi andalan sumber devisa semata, akan tetapi justru bagaimana memanfaatkan Sumber Daya Alam (SDA) secara arif dengan membangun karakter melalui kearifan lokal yang dimiliki sebagai negara yang luas dan besar yang bertumpu pada kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki karakteristik budaya local berkarakter sebagai identitas berkarakteristik "berbagi" (*sharing*) dalam berbangsa dan bernegara secara nasional berbasiskan budaya sehingga dijadikan andalan di dalam melawan arus Asian Future Shock.

Dengan membangun karakter berupa karekteristik budaya organisasi "berbagi" sebagai identitas bangsa melalui kearifan lokal yang dimiliki sebagai negara yang luas dan besar bahwa sebenarnya bangsa Indonesia harus sudah lebih siap berkompetisi di pasar regional maupun global, karena di atas Indonesia sudah memiliki semua keunggulan sebagaimana komparatif dan kompetitif merupakan bagian dari strategi nasional. Optimistis keunggulan yang dimiliki bangsa Indonesia terletak siginifikansi melonjaknya pertumbuhan penduduk yang pada saat itu diramalkan penduduk Indonesia lebih kurang 250 juta jiwa dengan pendapatan per kapitanya akan mencapai USD 3,800 dan purchasing power parity diperhitungkan 4(empat) kali dari PCI, yakni sebesar USD 15,200 yang dilandasi dengan karakteristik "berbagi" (*sharing*) sebagai alat pemersatu penduduk Indonesia berbisnis,berbangsa dan bernegara dengan demikian visi pemerintah tentang Indonesia diasumsikan

akan mencapai tujuannya justru bukan pada tahun 2020 akan tetapi dapat tercapai pada tahun 2018 dan akan masuk 6(enam) negara yang mempunyai kekuatan ekonomi terbesar di dunia berdasarkan purchasing power parity, yakni USA, Jepang, China, India, Jerman dan Indonesia. Gambaran optimistis tersebut merupakan pendorong semangat bagi bangsa Indonesia sebagaimana yang dirilis Global Competitiveness Report, bahwa Indonesia masuk dalam ranking 15 negara paling kompetitif dan ranking 4(empat) negara paling menarik untuk investasi dan memunculkan Indonesia sebagai The Emerging Tiger dan The New Beggar .

Kesiapan membangun SDM lokal dengan membangun karakter karakteristik budaya organisasi "berbagi" melalui kearifan lokal yang dimiliki sebagai negara yang luas dan besar merupakan bagian upaya membangun TRUST masyarakat Indonesia dengan memberdayakan dan menjadikannya titik karakteristik SDM Indonesia yang diperlukan adalah yang memiliki kemampuan *(ability)* yang terukur karakteristik "Berbagi"*(sharing)* sebagai alat pemersatu penduduk Indonesia berbisnis, berbangsa dan bernegara atau memiliki yang menjadikan SDM Indonesia sebagai "model berbagi" dan agent perubahan (*agent of changes*) serta tidak pernah berhenti dengan identitas sebagai bangsa yang besar,berdaulat dan memiliki filosofis yang tangguh

Dengan demikian dalam konteks membangun sumber daya manusia secara strategis harus memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif karena secara situasional kondisi ini didasarkan atas kebutuhan dasar tuntutan menghadapi atau menangkal Asia Future Shock dengan melakukan rekontruksi kebijakan pendidikan yg relevan dengan kebutuhan membangun karakteristik budaya organisasi "berbagi" bangsa Indonesia.

Dalam kecenderungan global, saling ketergantungan antar bangsa akan meningkat, tidak akan ada lagi suatu negara atau bangsa

yang dapat menyelesaikan segenap persoalannya seorang diri tanpa bekerjasama dan "berbagi" (*sharing)* sesama SDM Indonesia bahkan dengan negara lain, bagaimanapun kaya serta kuasanya suatu negara. Karena globalisasi menuntut adanya perubahan paradigma dalam dunia pendidikan, karena menurut syafarudin (2002:2) "globalisasi ditandai dengan pergeseran tiga bidang yang meliputi bidang ekonomi, politik dan budaya."

Dalam bidang budaya terjadi universalisasi nilai-nilai yang menuntut setiap bangsa membangun jati diri bangsanya melalui identitas karakteristik "berbagi" menunjukkan sangat perlu dikembangkan terus karakteristik identitas melaui indikator pencitraan pribadi, ciri khusus pribadi berupa nilai-nilai, simbol-simbol, dan pemahaman perilaku aparat dalam mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dalam organisasinya sesuai dengan arah kebijakan yang jelas dan karakteristik "berbagi" (*sharing)* (Mulyaningsih;2010-2013). Disini terjadi suatu pergantian paradigma pada berbagai aspek kehidupan suatu kelompok masyarakat dan bangsa yang disebabkan oleh perubahan budaya dan globalisasi. Konsekuensinya adalah setiap bangsa dituntut untuk berperan dalam kompetisi global.

Harapan itu akan bisa tercapai bila didukung oleh SDM berkualitas yang dimiliki oleh setiap bangsa. Isu globalisasi yang gencar dengan tuntutan implementasi ide-ide demokratisasi, penggunaan IPTEK yang canggih, pemeliharaan lingkungan hidup dan penegakan hak asasi manusia (HAM), hanya mungkin terjawab oleh SDM yang bermutu yang memiliki integritas dan profesional. Dengan kata lain, perbaikan mutu (*quality improvement*) menjadi paradigma baru pendidikan ke depan dalam berbangsa dan bernegara.

Hal yang fenomenal dewasa ini, bahwa Pengertian bahkan makna dari "berbagi" adalah perilaku,konsep,pemikiran dan cara yang mengandung arti sebagai berikut: "berbagi" (bahasa inggris:*sharing*)

adalah pemakaian secara bersama atas sumber daya atau ruang. Dalam arti sempit merujuk pada sebuah penggabungan penggunaan secara baik alternatif terbatas atau inheren, dapat kita amati dalam aktivitas manusia yang berlaku secara alami. Ketika sebuah organisasi memerlukan gizi atau oksigen misalnya organ itu juga untuk berbagi dan mendistribusikan energi yang diambil sebagai pasokan pada bagian tubuh yang memerlukannya sebagaimana sekuntum bunga membagi dan mendistribusikan bibit. Atau arti berbagi adalah menerima sesuatu dari barang,cerita,kisah,uang,makanan, dan segala hal yang penting bagi hidup kita, berbagi juga bisa kepada tuhan. Sesama,alam, dan setiap hal dimuka bumi ini.(Mulyaningsih,2013).

Penyelesaian masalah pokok implementasi berbagi, berada dalam situasi yang kurang menyenangkan, baik dilihat dari ekonomi maupun transisi politik menuju demokrasi, sementara desakan globalisasi terasa menyesakan dada bagi orang yang peduli terhadap nasib bangsa ini oleh sebab itu "Berbagi" juga bukan kepada sesama manusia saja,tetapi juga kepada hewan-hewan disekitar kita,dengan memberi mereka makanan,melindungi mereka dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab,kita juga dapat berbagi dengan tumbuhan disekitar kita, dengan menyirami mereka air saat kekeringan, kita juga dapat menanam pohon dengan menanam pohon kita berbagi kepada mahkluk hidup dan lingkungan, bahkan bumi ini.(1) *(share the world'sResources-sustainable Economics to end global .(Poverty), Benker,Yochai: Sharing Nicely: On Shareable Goods and Emergence of sharing as aModality of Economic production, Yale Law Journal Vol 114,273-358. Penis,Bruce: The Emerging Economic paradigm of open source (2005)lah* (Wikipedia Bahasa Indonesia,ensiklopedia bebas)

Dengan pemikiran tersebut di atas, maka "berbagi" merupakan sikap, tindakan dan pemikiran yang baik yang selama ini sudah terdapat dikalangan organisasi masyarakat Indonesia, termasuk dalam keanggotaan masyarakat Indonesia yang terkecil yaitu

keluarga.Adanya Ketimpangan ekonomi, politik dan ini sebenarnya sangat menyulitkan pembuatan kebijakan nasional untuk pendidikankarekteristik budaya organisasi"berbagi" sebagai identitas bangsa Indonesia jika tidak ditangani secara profesional. Sementara itu, masyarakat Indonesiamasih dibelit kemiskinan, populasi dan sedang menjalankan reformasi yang sulit diimplementasikan. Indonesia dihadapkan pada kondisi diferensial sosial dengan segala manifestasi aspirasi dan partisipasi yang telah menimbulkan kompleksitas dalam menentukan Kebijakan Nasional. Untuk itu kecerobohan dalam pengambilan keputusan, sifat amaterisme, aroganisme dalam penyelesaian masalah akan berakibat sangat fatal bukan saja bagi pembangunan karakteristik budaya tetapi juga bagi manusia itu sendiri. Peranan analisis kebijakan pendidikan (educational policy analysis) sangat diperlukan sebagaialat bagi para pakar atau yang menaruh perhatian terhadap pendidikan, perencana pengembangan sumber daya manusia, pengusaha dalam mengambil keputusan yang tepat dalam kebijakan pengelolaan pendidikan nasional secara konsisten memanfaatkan potensi SDM dengan menerapkan berbagai instrumen yang mendukung terselenggaranya proses belajar mengajar yang mengkonsentrasikan pada pola membangun filosofi karakteristik budaya organisasi "berbagi" sebagai identitas bangsadengan metode pendekatan budaya sebagai dasar pemahaman membangun karakter manusia yang berbudaya dengan komitmen pada prinsip *think globally act locally* yang tetap mengedepankan analisis berpikir manusia berbudaya sebagai citra bangsa yang secara terus menerus dan berkelanjutan ke arah perbaikan kualitas bangsa dalam lingkaran kebijakan yang melibatkan unsur birokrat, teknokrat, politisi serta para wirausaha.

4.2 Transformasi Karakteristik Budaya Oragnisasi Sharing Atau Berbagi Sebagai Alat Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Indonesia Di Abad 21

A. Peradaban besar pada suatu bangsa adalah sejauh mana proses transformasi norma, dan nilai yang dilakukan oleh para pendahulunya agar menjadi generasi yang cerdas intelektual, sosial, dan spiritual. Model *sharing* (berbagi) dari rekontruksi dan r*ebounding* karakteristik budaya organisasi "*sharing*" terhadap perilaku SDM di Indonesia berasal dari beberapa hasil kajian dan penelitian memperlihatkan adanya karakteristik budaya organisasi *sharing* atau berbagi dari kerangka pemikiran sebuah paradigma karakteristik budaya organisasi "*Sharing"* dalam perilaku SDM di Indonesia akan terimplementasi menjadi kompetensi perilaku SDM dalam meningkatkan keunggulan daya saing bangsa melalui sikap:

1) Karakteristik budaya sharing atau berbagi dari filosofis lokal *Silih Simbeuh* dalam hal;
   a) Kompetensi SDM yang mendukung ekonomi yaitu Nilai luhur sama-sama : rukun dan gotong royong dalam membutuhkan uang, melalui kemampuan menjalin hubungan dengan "pengaman" dan pelaku usaha lain yang bersedia "disaingi", pola relasi sosial dan produksi yang terbangun dalam hubungan informal ini memberikan jaminan secara sosial ekonomi bagi para buruh,
   b) Kompetensi SDM yang mendukung budaya nilai luhur sama-sama setia dan bertahan penggunaan budaya dagang Cina (memanfaatkan pembelian gabungan untuk menghemat biaya, memanfaatkan koperasi yang

dapat dipercaya, menggabungkan banyak pesanan kecil; penghematan kerja dan waktu; mencari informasi yang lengkap tentang kondisi pasar;

c) Kompetensi SDM yang mendukung sosial nilai luhur sama-sama semangat juang tinggi dari (gabungan-gabungan pemasok) hubungan pelaku usaha dengan sumber modal dan pemasok bahan baku biasanya bersifat pribadi dalam hubungan timbal balik menguntungkan,

2) Karakteristik budaya sharing atau berbagi dari filosofis lokal *Silih Asah Silih Asih Silih Asuh* dalam hal;
   a) Kompetensi SDM yang mendukung sosial dengan Nilai luhur sama-sama : rukun dan gotong royong dalam bentuk sikap anti pemegang monopoli, menciptakan format relasi buruh-majikan informal,
   b) Kompetensi SDM yang mendukung budaya dengan Nilai luhur sama-sama : rukun dan semangat juang tinggi yaitu dalam bentuk gender terhadap besar skala produksi dalam keterlibatan laki-laki" termasuk dalam tingkatan pemangku kebijakan, struktural-kebijakan,
   c) Kompetensi SDM yang mendukung ekonomi keunggulan Indonesia yang menentukan daya saing dengan Nilai luhur sama-sama setia dan bertahan hasil industrinya di pasar global adalah besarnya jumlah tenaga kerja dari golongan berpendidikan rendah dan bahan baku yang berlimpah, Perdagangan Global, Resiko eksploitasi yang dihadapi industri kecil akan semakin besar ketika rantai perdagangan berhilir di pasar internasional melalui maklun digunakan untuk menunjukkan suatu kerjasama antara dua atau lebih unit usaha dalam kegiatan produksi.

d) Kompetensi SDM yang mendukung Ekonomi dalam bentuk Nilai luhur sama-sama setia yaitu dalam bentuk hubungan Relasi antara subkontraktor dengan para pekerjanya adalah buruh-majikan (dunungan). Hubungan perjanjian-pemborongan-pekerjaan untuk membuat karya tertentu bagi pihak yang lain. Relasi antara subkontraktor dengan para pekerjanya adalah buruh-majikan (dunungan). (Malaysia; Mulyaningsih;2015).

Berdasarkan penelitian generasi muda yang telah dilakukan barisan warga Negara yang dapat memerankan diri menerima transformasi pendidikan tentu merupakan investasi yang berharga bagi tegaknya agama, negara dan bangsa Indonesia. Generasi penerus dalam berbagai macam ekspresinya untuk pengayaan pengembangan kognitif, afektif, dan psikomotorik yang lebih prospektif, agar tercapai formulasi generasi penerus yang ramah dan siap menghadapi era global berbasis digital Derasnya perhatian yang senantiasa dialirkan oleh generasi pendahulunya generasi penerus harus termotivasi agar sinergisme motivatif antara keduanya berjalan secara beriringan.

Konsep Pengembangan Norma-norma dan Nilai-nilai Islam secara historis potensi-potensi generasi penerus mampu membawa panji-panji harkat dan martabat, serta prospek bangsa yang lebih maju seperti Sumpah Pemuda, berdirinya Budi Utomo, berbagai gerakan kepartaian di era pergerakan, perjuangan fisik di era penjajahan, perjuangan heroik saat meraih kemerdekaan, dan masih banyak lagi contoh lainnya. Potensi generasi penerus bangsa ini menjadi motivasi Bung Karno saat orde revolusi berlangsung dengan lengking panggilan, “Berikan aku sepuluh pemuda, maka dunia akan tergoncang.” (Bung Karno, 1945) dalam trasformasi nilai luhur dapat menentukan bahwa;

a) Kompetensi SDM yang mendukung budaya dalam bentuk Nilai luhur sama-sama semangat juang budaya organisasi dengan dimensi*; involvement* melalui adanya turut aktif memberikan masukan terhadap pimpinan dalam melaksanakan kegiatan program Senat Mahasiswa sangat memberikan sumbangan yang paling besar terhadap efektivita*s*
b) Kompetensi SDM yang mendukung sosial dalam bentuk Nilai luhur gotong royong mampu melakukan *adaptability* dalam hal kemampuan menyesuaikan diri dengan rekan kerja disamping
c) Kompetensi SDM yang mendukung Ekonomi dalam bentuk Nilai luhur sama-sama setia mampu bekerja sesuai dengan tugasnya karena tingginya kedisiplinan penggunaan anggaran dari *consistency* yaitu untuk menjalankan *mission* dari Senat sehingga semua anggota menjalankan keserampakan kerja antar tiap unit kerja melalui tingkat kreativitas yang tinggi dalam mendukung Efektivitas berupa jumlah volume pekerjaan program kerja yang pada umumnya dapat tercapai
d) Kompetensi SDM yang mendukung sosial dalam bentuk Nilai luhur sama-sama bertahan karena adanya kemampuan anggota menyesuaikan kegiatan program senat serta akurasi hasil pengelolaan dari kegiatan program sesuai dengan target yang telah ditentukan dengan tingkat ketelitian dalam kegiatan program dengan spesifik yang dijalankan oleh Senat Mahasiswa,

3) Hasil penelitian ini bisa diajukan sebagai pertimbangan untuk membuat kebijakan yang berkaitan dengan penerapan nilai-nilai etika kabaheulaan budaya organisasi maka sebaiknya pemerintah memberikan dukungan yang penuh dan melakukan berbagai jenis pola-pola komunikasi dalam mensosialisasikan untuk mengaplikatifkan kebijakan

yang berkenaan dengan budaya organisasi tersebut dalam hal kinerja SDM dalam Organisasi ;

a) Kompetensi SDM yang mendukung sosial dalam bentuk Nilai luhur sama-sama Rukun dan setia melalui aspek-aspek budaya organisasi dalam sebuah organisasi secara langsung akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi dalam bentuk gairah dan motivasi bekerja.
b) Kompetensi SDM yang mendukung politik dalam bentuk Nilai luhur sama-sama gotong royong dan setia dengan sikap pimpinan diharapkan dapat meminimalisir kesenjangan hingga terciptanya suasana kerja yang nyaman dan kondusif. karakteristik dukungan dari manajemen dan karakteristik pola-pola komunikasi melalui perwujudan bentuk komunikasi dua arah dengan coffe morning, penggerakan bawahan, pengendalian dan pemberian motivasi, serta meminimalisasi masalah, guna melakukan klasifikasi terhadap persoalan yang dihadapi dalam beradaptasi
c) Kompetensi SDM yang mendukung Ekonomi dalam bentuk Nilai luhur sama-sama setia dan semangat tinggi melalui mengelola situs-situs, memberikan kualitas pelayanan, meningkatkan kapasitas produksi dan mencari sumber daya dalam memperoleh laba yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan sebagai alat untuk memenuh tuntutan dan kebutuhan pembangunan daerah perlu adanya pendekatan struktur dalam hal kewenangan untuk memberikan pelayanan yang baik dan koordinasi dalam hal pengelolaan aset-aset budaya sebagai keunggulan daerah sehingga dapat dijadikan nilai jual bagi pemerintahan guna meningkatkan PAD dan pendekatan gaya pimpinan dari atasan ke bawah

yang memberikan peluang kepada bawahan untuk dapat menyampaikan pendapat guna memenuhi kebutuhan pembangunan

d) Kompetensi SDM yang mendukung pendidikan dalam bentuk Nilai luhur sama-sama setia,rukun berjuang tinggi guna penerapan strategi usaha yang berkaitan dengan rencana strategis dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki secara tepat dengan kebutuhan dan perubahan konsumen atau pelanggan akan menjdikan suatu penentu keberhasilan karena sebagai suatu yang kompetitip inti dari keunggulan yang dimiliki organisasi sebagi bentuk mengambil keputusan dengan tepat dan efektif bahwa sumber daya dan kemampuan yang merupakan sumber keunggulan bersaing terhadap pesaingnya yang disebut kompetitip inti (core competencies), karena pada masa globalisasi kompetitip inti merupakan penentu utama yang sesungguhnya diperlukan dalam strategi perusahaan.

Tabel 6 sharing :

Hal dapat dlihat dalam matrik table dibawah, yaitu : Tabel 1 Matrik Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi *Sharing* (Berbagi) Sebagai Hasil *Rebonding* Nilai Local Wisdom Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Indonesia Di Abad 21

Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi Sharing (Berbagi) Sebagai Hasil Reubonding Nilai Local Wisdom Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Indonesia Di Abad 21								
Transformasi Dalam Bidang	Silih Simbeuh		Silih Asah Silih Asih Silih Asuh		Hasil Penelitian Generasi Muda		Hasil Penelitian Penerapan Nilai Etika	
	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir
Ekonomi	Sama-sama rukun dan gotong royong	menjalin hubungan dengan "pengaman" dan pelaku usaha lain	-Sama-sama setia dan bertahan -Sama-sam setia	-besarnya jumlah tenaga kerja dari golongan berpendidikan rendah dan bahan baku yang berlimpah -hubungan Relasi antara subkontraktor	Sama-sama setia	bekerja sesuai dengan tugasnya	Sama sama setia dan semangat tinggi	memberikan kualitas pelayanan, meningkatkan kapasitas produksi dan mencari sumber daya
Budaya	Sama-sama setia dan bertahan	penggunaan budaya dagang Cina	sama-sama semangat juang tinggi	bentuk gender terhadap besar skala produksi dalam keterlibatan laki-laki	sama-sama semangat juang tinggi	budaya organisasi dengan dimensi; *involvement*		
Sosial	sama-sama semangat juang tinggi	hubungan pelaku usaha dengan sumber modal dan pemasok bahan baku	Sama-sama rukun dan gotong royong	sikap anti penegang monopoli	-gotong royong -sama sama bertahan	-melakukan *adaptabilit* -adanya kemampuan anggota menyesuaikan kegiatan program senat	Sama sama rukun dan setia	aspek-aspek budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi
Politik							Sama-sama rukun dan gotong royong	sikap Pimpinan diharapkan dapat meminimalisir kesenjangan
Pendidikan							sama-sama setia,rukun berjuang tinggi guna	Penerapan straggi usaha yang berkaitan dengan rencana strategis dalam menggunakan sumber daya

Sumber : (Mulyaningsih 2017)

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam menjalani budaya organisasi termasuk penegasan bahwa budaya organisasi suatu desa menjadi ciri dan dapat membedakan setiap organisasi dengan organisasi lainnya.

Untuk meningkatkan upaya peningkatan kompetensi sdm indonesia di abad 21 dengan menerapkan atau mentrasformasikan nilai-nilai budaya *sharing* atau berbagi kedalam pola pikir, perilaku berbisnis, bermasyarakat dan bernegara, akan tetapi seluruh kegiatan itu merupakan cerminan dari norma-norma teologis dan nilai-nilai cultural utama yang dapat berjalan secara beriringan. Keberadaan norma-norma, nilai-nilai itu kini sedang dalam tantangan era global dengan visualitas digital, sehingga pengayaan dan intensitas penguatan norma-norma dan nilai-nilai memang harus selalu menjadi skala prioritas utama dalam proses pembelajaran dan pencapaian hasil dalam pembentukan karakter di setiap lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam di Indonesia

Formulasi pembentukan generasi penerus bangsa ini tentu membutuhkan kompetensi yang dapat berperan langsung memaknai norma-norma, nilai-nilai secara empatif agar dapat mencapai tujuan

akhir hidup yang sesungguhnya. Era global dalam digital adalah sebagian dari sarana yang cukup efektif untuk ekspresi mengambil perannya memaknai dan menterjemahkan empati fitrah manusia sebagai insan dalam bentuk mengabdi kepada Allah.

Media digital dengan produk berupa poster, kartun, berita, opini, dongen, cerpen, video, film, bahkan bioteknologi, dan pola-pola kreatif agar selalu dapat memberikan peluang memberikan jalan masuk pada pembentukan karakter-karakter cara berfikir, bersikap, dan berkehendak--bertindak dalam bingkai ideal kesalehan social, natural, dan spiritual formulasi yang perlu dibangun pun harus kian cerdas, agar berbagai kesenjangan terkait tidak tambah melebar, dan SDM senantiasa mampu mengendalikan media digital sebagai sarana bukan sebaliknya sebagai belenggu dominasi hidup dengan :

(1) Tranformasi dalam ekonomi,
(2) Transformasi dalam tatanan sosial,
(3) Transformasi dalam politik,
(4) Transformasi dalam budaya,
(5) Transformasi dalam pendidikan.

Hal ini dapat dijadikan pertimbangan untuk membuat kebijakan yang berkaitan dengan penerapan nilai-nilai etika kabaheulaan budaya organisasi maka sebaiknya pemerintah memberikan dukungan yang penuh dan melakukan berbagai jenis pola-pola komunikasi dalam mensosialisasikan untuk mengaplikatifkan kebijakan yang berkenaan dengan budaya organisasi tersebut.

4.3 Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi Sharing, Iklim Organisasi, Dan Pemberdayaan Terhadap Motivasi Dalam Mewujudkan Partisipasi Masyarakat Pada Organisasi (Studi Kasus Desa Ciapus Kecamatan Banjaran)

Pergeseran kultur menimbulkan percepatan perubahan pola berpikir dan bertindak SDM dalam organisasi untuk mencapaai tujuan dalam meraih segala sesuatu yang diinginkan, mendorong ke arah perubahan organisasi, baik swasta maupun publik. Perubahan setiap organisasi akan mengubah nilai-nilai dari perilaku individu ke dalam tatanan organisasi tersebut yang dianut akan memberi arti pada perubahan menyeluruh pada berbagai segmen organisasi termasuk di dalamnya organisasi swasta dan birokrasi.

Adanya permasalahan pembangunan desa terpencil atau terisolir *(centre of excellent*) dan masih minimnya prasarana sosial ekonomi serta penyebaran jumlah tenaga kerja produktif yang tidak seimbang telah menimbulkan persoalan termasuk tingkat produktifitas, tingkat pendapatan masyarakat dan tingkat pendidikan yang relatif masih rendah yang pada akhirnya berkontribusi pada kemiskinan penduduk dengan partisipasi yang ada masih sebatas pemanfaatan hasil mengingat SDM mengalami perubahan sebagai pembeda dari ciri sumber daya organisasi dimana SDM berada "seyogyanya gerak perubahan sumber daya manusia yang tanggap terhadap dinamika perubahan menjadi ciri dan dapat membedakan setiap organisasi dengan organisasi lainnya dalam hal efektivitas organisasi". (Mulyaningsih,2016)

Adanya tantangan internal yang berat, tuntutan hak-hak pegawai organisasi yang tidak kondusif merupakan masalah yang harus segera mendapat penanganan yang optimal. Sebuah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang dan pengaruhnya

dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespons pada lingkungan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan, dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi. (Wibowo, 2016) serta Iklim organisasi merupakan bagian salah satu karakteristik budaya organisasi. (Luthans yang dikutip oleh Rusyani (1992: 563)

Pemberdayaan yang diperlukan masyarakat lebih baik di masa depan didukung dengan melalui pendekatan transformasi budaya organisasi *sharing* (bebagi),iklim organisasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi partisipasi masyarakat desa Ciapus Kecamatan Banjaran karena; (1) sebagian besar orang cukup potensial untuk menjadi lahan pekerjaan setiap penduduk, namum tidak semuanya dapat dioptimalkan, (2) potensial wilayah Desa Ciapus diatas 50% yang belum memanfaatkan dan (3) hanya 11% yang usia produktif yang memiliki wawasan lulus sampai dengan SMA sehingga perlu adanya penambahan wawasan untuk dapat termotivasi berpartisipasi guna merubah *mind set* untuk perubahan sikap sebagai masyarakat yang mandiri.mengingat partisipasi adalah tolok ukur keberhasilan organisasi atau intitusi.

1. Review Of Related Literature

1.1 Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi Sharing

Transformasi dari hasil *Rebounding* karakteristik *Sharing* atau Berbagi yaitu; upaya pelurusan kembali perilaku dari komponen masyarakat yang mampu mengimplementasikan karakteristik budaya organisasi *sharing (*berbagi) yaitu berupa sikap, nilai, norma dan aturan baik secara nasional bahkan internasional menjadi satu keharusan dilaksanakan SDM professional yang didasari kerangka pengetahuan, kerangka keahlian dan kerangka nilai yaitu berupa nilai-nilai sama-sama rukun, sama-sama semangat juang tinggi, sama-

sama bertahan, gotong royong (tabel terlampir) (Backham,2008, Ferrel,2009, Nelson Oly Ndubisi,2008, Pancasila 1945, Jurnal Pascasarjana UPMI 2016, Mulyaningsih, Submite, JBFEM /Journal Of Business,And Finance In Emerging Markets 2017)

1.2 Pemberdayaan

Pemberdayaan berarti menyiapkan kepada masyarakat sumber daya, kesempatan/peluang, pengetahuan dan keahlian untuk meningkatkan kapasitas diri masyarakat itu dalam menentukan masa depan mereka, serta untuk berpartisipasi dan mempengaruhi kehidupan dalam komunitas masyarakat itu sendiri. Ife j (1995:182 Community Development creating community alternative-vison analysis and practice, Australia: longman).

1.3 Iklim Organisasi,

Iklim sebagai "*...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation*", artinya iklim organisasi merupakan suatu kumpulan dan pola lingkungan yang menentukan motivasi. Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan melalui 5 (lima) dimensi yaitu (a) Tanggung Jawab (*Responsibility*) (b) Identitas (*Identity*), (c) Kehangatan (*Warmth*), (4) Dukungan (*Support*), (5) Konflik (*Conflict*). Stinger (dalam Schneider, 2014: 122), Litwin dan Stringer (dalam Darodjat, 2015: 255)

1.4 Motivasi

Motivasi bahwa pencapaian, kekuasaan dan afiliasi adalah tiga kebutuhan yang penting dan dapat membantu dan menjelakan motivasi,dan motivasi menyatakan secara harfiah "motivasi berarti

pemberian motif". Dimensi dari variabel motivasi berorganisasi; (a) Kebutuhan, (b) Pencapaian , (c) Kebutuhan Kekuasaan (d) Kebutuhan akan kekuasaan (*need of power, disingkat n-Pow*) McClelland (dalam Robbins, (2015: 131),),(Wibowo,2016)

Partisipasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *"participation"* berasal dari kata bahasa Inggris "participation" yang berarti pengambilan bagian, pengikutsertaan (adalah pengambilan bagian atau pengikutsertaan dan partisipasi adalah suatu keterlibatan mental dan emosi seseorang kepada pencapaian tujuan dan ikut bertanggung jawab di dalamnya. dimensi partisipasi terdiri dari proses partsipasi dan bentuk partisipasi. Dimensi partisipasi tersebut digunakan menjadi dimensi dari variabel partisipasi ; (a) Proses Partisipasi, (b) Bentuk Partisipasi. Davis (dalam http://id.wikipedia.org), Iskandar (2016: 306)

2. Metodologi Penelitian

1.1 Definisi dan Operasional Variabel

1.1.1 Desain penelitian yang digunakan yakni penelitian *cross sectional*, yaitu tipe desain penelitian yang berupa pengmpulan data dari sampel tertentu hanya dilakukan satu kali atau tepatnya *single cross sectional*, dimana kegatan pengumpulan data dilakukan dari satu responden untuk satu waktu saja.

1.1.2 Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah metode kuantitatif.

1.2 Populasi dan sampel

Populasi populasi yang digunakan sebagai unit analisis adalah masyarakat Ciapus sebanyak 1.500. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling. Nonprobability sampling* dengan taraf kesalahan yang diterapkan sebesar 5%. maka 100 responden adalah perangkat Desa, Tokoh dan

Pemuda. Responden yang dituju adalah perangkat Desa, Tokoh dan Pemuda.

1.3 Teknik analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *structural equation model* (SEM) terlebih dulu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi sebagai prasyarat analisis SEM.

1.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data primer dilakukan dengan cara *personally administered questionnaire*. Data untuk sekunder pengumpulan data dilakukan dengan studi literatur dan pencarian data jurnal yang meneliti topik sejenis. Skala pengukuran varibel yang digunakan adalah likert scale dengan 5 point yaitu skala 1 (sangat tidak setuju sekali) sampai dengan skala 5 (sangat setuju sekali).

3. Hasil penelitian menunjukkan perbandingan hasil uji hipotesis yang diajukan dalam penelitian yang dibandingkan adalah hasil uji hipotesis dengan pendekatan SEM berbasis convariance (AMOS) dengan hasil pengujian yang menggunakan pendekatan SEM berbasis variance (PLS) menunjukkan hasil yang sama yaitu hipotesis diterima dengan perhitungan statistik menggunakan SEM Amos 23 diketahui bahwa;

a. Pengaruh antara transformasi karakteristik budaya organisasi sharing terhadap motivasi masyarakat Ciapus;dilihat dari tabel Regression Weights memperoleh nilai CR sebesar 3,748 ($p = 0,04 \leq 0,05$), Artinya dengan kebersamaan yang kuat dapat mempengaruhi paritisipasi warga Ciapus untuk ikut serta dalam pembangunan daerah menjadi lebih baik , dengan menggunakan nilai luhur dalam

masyarakat sama rukun, sama setia, sama bertahan, gotong royong dan sama semangat juang tinggi.

b. Pengaruh positif antara motivasi terhadap iklim organisasi memberikan hasil pengujian yang sama bahwa memperoleh nilai CR sebesar 2,262 ($p = 0,04 \leq 0,05$), artinya dengan motivasi masyarakat yang tinggi untuk membangun desa dapat berpengaruh dengan baik terhadap identitas daerah Ciapus, Dukungan moril dan material pada setiap kegiatan dari perangkat Desa, tokoh maupun pemuda Ciapus kepada masyarakat Ciapus,
c. Pengaruh positif antara Motivasi terhadap partisipasi. Hasil statistik juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh pemberdayaan terhadap motivasi, ini dapat terlihat dari CR sebesar 4,945 dan nilai p sebesar 0,004 ($p = 0,004 < 0,05$).
d. Pengaruh antara transformasi karakteristik budaya organisasi sharing, pelaksanaan iklim organisasi dan pemberdayaan terhadap partisipasi masyarakat Ciapus memperoleh nilai CR sebesar 2,873 ($p = 0,03 \leq 0,05$), artinya terdapat pengaruh positif antara transformasi karakteristik budaya organisasi sharing terhadap partisipasi masyarakat Ciapus.
e. Hasil statistik juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh iklim organisasi terhadap partisipasi masyarakat Ciapus, ini dapat terlihat dari CR sebesar 3,158 ($p = 0,02 \leq 0,05$). Sementara itu nilai p value pemberdayaan terhadap partisipasi masyarakat Ciapus sebesar 2,258 ($p = 0,024 < 0,05$). Sementara itu nilai p motivasi terhadap partisipasi masyarakat Ciapus signifikan yaitu 0,951. Kesimpulan dari analisis ini maka Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya terdapat pengaruh positif antara pengaruh transformasi karakteristik budaya organisasi, pelaksanaan iklim dan

pemberdayaan terhadap motivasi untuk mewujudkan partisipasi masyarakat Ciapus.

BAB V

PERILAKU BIROKASI DI ERA DIGITAL

Sumber daya manusia harus dijadikan pemikiran bersama ke arah perubahan sikap dan pandangan bangsa sebagai konsekuensi interaktif manusia selaku individu dalam hubungannya dengan komunitas masyarakat nasional regional dan internasional.

Dukungan Perilaku Birokrat terhadap efektivitas organisasi pada instansi swasta maupun pemerintah yang menegaskan bahwa dalam melaksanakan tugas dan kewenangan institusi harus dilandasi, didorong dan berkolaborasi dengan nilai-nilai, mitos dan kepercayaan yang dianut dari yang dipengaruhi oleh kondisi oleh kondisi yang datang dari lingkungan para aparat berdasarkan visi, misi yang melibatkan mental dan emosional aparat, sarana dan prasarana, kondisi dari psikologi SDM atau birokrat dalam sistem tugas-tugas dan arah yang ditetepkan, mengikutsertakan pengambilan keputusan percepatan pencapaian tujuan, kesepakatan struktur organisasi bekerja yang kompleks bukan pencapaian harapan sematasehingga mendorong dengan kuat tercapainya keluwesan beradaptasi, kepuasan, produktivitas, kemampuan berlaba, pencarian sumber

daya sebagai indikator dari efektivitas suatu organisasi.

implementasi efektivitas organisasi di tinjau dari sudut kearifan lokal merupakan basik untuk bagaimana perilaku birokasi mampu bertahan dan dikolaborasikan dengan kondisi mulai dari globalisasi sampai dengan revoluasi industri 4.0

Secara deskriptif dilapangan perilaku birokrasi berbasi kearifan lokal sebagai besic sudah berjalan dan memberikan andil yang besar terhadap efektivitas organisasi. Perilaku Birokrasi umumnya diwarnai dan termotivasi oleh budaya organisasi aparat yang mengadopsi dan mentrasformasikan kondisi yang datang dari lingkungan sebagai nilai-nilai leluhur berupa *etika kabaheulaan sauyunan, sarendeuk saigel, sabobot sapihanean,* penggunaan *uniform solontong* (pakaian *pangsi hitam-hitam dan nyoren tas bubu)* dan islamik pada diri birokrat. Perilaku birokrasi yang terdiri dari karakteristik kemampuan, karakteristik kebutuhan, karakteristik kepercayaan, karakteristik pengalaman, karakteristik persepsi, karakteristik pengharapan, karakteristik hierarki, karakteristik tugas-tugas, karakteristik wewenang, karakteristik sistem *reward*, dan karakteristik Sistem kontrol memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap efektivitas organisasi Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Lingkungan Kabupaten Sumedang dengan pelaksanaan karakteristik kemampuan dan karakteristik tugas-tugas berpengaruh sangat besar sedangkan karakteristik pengharapan dan karakteristik wewenang memberikan pengaruh paling kecil sangat perlu dikembangkan kemampuan dalam menguasai dan mengendalikan TUPOKSI, tingkat pemeliharaan kesehatan jasmani dan rohani dalam mendukung kelancaran bidang tugasnya sesuai dengan pembagian kerja berdasarkan pedoman kerja yang tersusun sebagai ukuran keberhasilan dari seorang pegawai serta perlu adanya mendelegasikan pekerjaan sebagai bentuk dari kepercayaan atasan kepada bawahannya agar setiap pegawai dapat bekerja sepenuh

hati, bertanggung jawab bekerja keras sesuai dengan ukuran standar keberhasilan serta kelayakan kerja.

Era Gobalisasi {The Industries Of The Future}{Introduction, The Wrong Side Of Grobalization}. Era globalisasi yang akan datang akan melepaskan gelombang perubahan teknologi, ekonomi, dan sosiologis sebagai konsekuensi dari perubahan yang mengguncang kampung halamanku pada abad ke-20 dan perubahan yang dibawa oleh Internet dan digitalisasi ketika saya meninggalkan perguruan tinggi 20 tahun yang lalu.

Buku ini meneliti terobosan-terobosan ini, tetapi ini bukan sekadar hosana terhadap manfaat inovasi. Kemajuan dan penciptaan kekayaan tidak akan bertambah secara merata. Banyak orang akan mendapatkan. Sebagian orang akan bertambah besar. Tetapi banyak juga akan mengungsi. Tidak seperti gelombang globalisasi dan inovasi yang dipicu oleh digital, yang menarik sejumlah besar orang keluar dari kemiskinan di pasar tenaga kerja berbiaya rendah, gelombang berikutnya akan menantang kelas menengah di seluruh dunia, mengancam untuk mengembalikan banyak orang ke kemiskinan. Gelombang sebelumnya melihat seluruh negara dan masyarakat terangkat secara ekonomi. Gelombang berikutnya akan mengambil ekonomi perbatasan dan membawa mereka ke arus utama ekonomi sambil menantang kelas menengah di negara-negara yang paling maju.

Di seluruh petak besar dunia, orang-orang merasa baru dikepung oleh meningkatnya ketidaksetaraan dan gangguan yang tidak diinginkan. Perasaan yang meluas bahwa semakin sulit untuk menemukan tempat Anda di dunia atau maju adalah mengoceh banyak masyarakat.

Inovasi membawa kedua janji dan bahaya. Kekuatan yang sama yang melepaskan kemajuan tak tertandingi dalam kekayaan dan kesejahteraan juga memungkinkan peretas mencuri identitas

Anda atau meretas rumah Anda. Sebuah komputer yang dapat mempercepat analisis dokumen hukum juga dapat mengecilkan jumlah pengacara di dunia kerja. Jaringan sosial dapat membuka pintu untuk membentuk koneksi baru atau menciptakan bentuk baru kecemasan sosial. Digitalisasi pembayaran dapat memfasilitasi perdagangan atau memungkinkan bentuk-bentuk penipuan baru.

Pada saat yang sama, industri masa depan akan diciptakan dalam struktur geopolitik saat ini dan mengubahnya. Pada abad ke-20, perbedaan dominan antara sistem politik dan pasar berada di sepanjang sumbu kiri versus kanan. Pada abad 21, kesenjangan dominan terjadi di antara mereka yang memiliki model politik dan ekonomi terbuka dan yang tertutup. Persaingan baru dan kebutuhan politik telah menciptakan serangkaian model hibrida di seluruh dunia, dan dua bab terakhir ini mengeksplorasi pasar apa yang akan menjadi sumber pertumbuhan dan inovasi berkelanjutan di masa depan dan bagaimana para pemimpin bisnis dapat membuat pilihan yang tepat tentang di mana harus menginvestasikan waktu dan sumber daya mereka.

Sepanjang buku ini, kami mengeksplorasi daya saing — apa yang diperlukan untuk masyarakat, keluarga, dan individu untuk berkembang. Di antara negara dan bisnis paling inovatif di dunia ada konsensus kultural yang muncul tentang cara terbaik untuk memperkuat sumber daya paling penting mereka: orang-orang mereka. Dan tidak ada indikator yang lebih besar dari budaya inovatif daripada pemberdayaan perempuan. Memadukan dan memberdayakan perempuan secara ekonomi dan politik adalah langkah paling penting yang dapat diambil oleh suatu negara atau perusahaan untuk memperkuat daya saingnya. Masyarakat yang tidak mengatasi warisan budaya negatif mereka tentang perawatan perempuan akan menjadi pendiri dalam gelombang inovasi berikutnya. Negara-negara paling ketat di dunia telah absen dari

gelombang inovasi terbaru, dan mereka tidak akan menjadi rumah bagi industri dan bisnis masa depan tanpa membuat perubahan nyata. Inovasi tidak terjadi di lingkungan tertutup, dan perusahaan inovatif akan terus menjauhi negara-negara dengan kebijakan gender yang regresif.

Pasar tenaga kerja besok akan semakin dicirikan oleh persaingan antara manusia dan robot. Di tempat kerja besok, baik manusia memberi tahu robot apa yang harus dilakukan atau robot memberi tahu manusia apa yang harus dilakukan. Anak-anak yang tumbuh di lingkungan hak istimewa ekonomi dan sosial akan selalu memiliki keuntungan atas mereka yang tumbuh di bawah keadaan yang lebih rendah. Sebagian besar hak istimewa itu telah ditentukan selama bertahun-tahun oleh geografi. Sepanjang abad ke-20, keuntungan ekonomi terbesar yang dapat dimiliki seseorang adalah lahir di Amerika Serikat atau Eropa. Manfaat ekonomi relatif itu — penyebaran antara Amerika Serikat atau Eropa dan seluruh dunia — telah menurun selama 20 tahun terakhir. Seperti apa yang sebelumnya merupakan pasar perbatasan seperti Cina, India, Indonesia, dan Brasil menjadi pasar yang berkembang cepat, ada pertumbuhan substansial dari kelas menengah dan elit negara-negara mereka. Selain miliaran orang yang memasuki kelas menengah mereka, sekarang ada lebih dari 200 miliarder di China, 90 di India, 50 di Brasil, dan 20 di Indonesia.

Hidup di pasar yang tumbuh cepat memberikan kesempatan langka untuk mencapai mobilitas ekonomi ke atas. Dan sama seperti Cina, India, Brasil, dan Indonesia termasuk di antara para penerima manfaat di masa lalu dari pertumbuhan ini, kita sekarang dapat mengatakan bahwa tidak pernah ada waktu yang lebih baik untuk dilahirkan di Afrika sub-Sahara, di mana dulu masyarakat miskin dan terpencil semakin menjadi bagian dari ekonomi global dan sumber dari apa yang akan menjadi banyak pertumbuhan

dekade berikutnya. Karena semakin banyak sumber daya seperti Codeacademy dan Scratch yang tersebar tanpa kendala geografis dan karena semakin banyak perusahaan seperti Andela berinvestasi di pasar perbatasan saat ini, dunia akan memiliki ekonomi yang lebih cepat berkembang. Posisi terbaik untuk berhasil adalah negara-negara yang terbuka secara ekonomi, politik, dan budaya. Keragaman ekonomi yang terus tumbuh dan laju perubahan yang semakin meningkat berarti bahwa investor dan orang-orang dalam bisnis global harus dapat bergerak dan mampu bekerja lintas budaya ketika orang-orang baru memasuki dunia kerja. Saran yang sama yang berlaku untuk generasi berikutnya berlaku bagi investor saat ini jika mereka ingin menjadi bagian dari triliunan dolar penciptaan kekayaan yang akan datang dari industri masa depan. Inovasi dan kreasi perusahaan yang baru saja mulai berlangsung di robotika, genomik, cyber, data besar, dan bidang baru dimungkinkan oleh kode-ification uang, pasar, dan kepercayaan akan muncul dari kota-kota alfa di seluruh dunia, tetapi mereka juga akan datang dari tempat-tempat yang kebanyakan pemimpin bisnis tidak pernah kunjungi, seperti Estonia. Munculnya ekonomi Internet telah mengajarkan para pemimpin bisnis bahwa orang-orang yang sangat muda yang tumbuh digital kemungkinan adalah orang-orang yang akan menciptakan perusahaan-perusahaan Internet besar. Hal yang sama akan berlaku di banyak industri masa depan. Saya berharap sebagian besar bisnis miliaran dolar di dunia maya dan data besar untuk muncul dari pikiran orang-orang di usia dua puluhan dan tiga puluhan — mereka yang dibesarkan dalam program perang kode dan pertumbuhan eksponensial data. Saya sering berpikir kembali ke shift tengah malam di kru kebersihan. Bagi banyak orang yang saya temui dalam pekerjaan itu, seluruh kehidupan profesional mereka akan dihabiskan untuk menuangkan bahan kimia ke lantai setelah konser musik country, bahkan karena mereka mampu melakukan

lebih banyak lagi — jika mereka hanya memiliki pilihan untuk pertumbuhan karier atau peluang untuk kembali ke sekolah. Tidak ada rasa malu dalam pekerjaan ini, tetapi ada rasa malu besar bagi masyarakat dan para pemimpinnya ketika kehidupan dibuat kurang dari apa yang bisa terjadi karena kurangnya kesempatan. Kewajiban orang-orang dalam posisi kekuasaan dan hak istimewa adalah untuk membentuk kebijakan kami untuk memperluas peluang yang akan datang dengan industri masa depan kepada sebanyak mungkin orang. Bagi sebagian besar dari 7,2 miliar orang di dunia, inovasi dan globalisasi telah menciptakan peluang yang belum pernah ada sebelumnya. Jumlah orang yang baru saja keluar dari kemiskinan di Cina saja sama dengan dua kali lipat populasi seluruh Amerika Serikat. Jumlah orang yang hidup dalam kemiskinan yang parah dan mampu menyibukkan diri hanya dengan memenuhi kebutuhan dasar makanan, tempat tinggal, dan pakaian telah menurun pada tingkat yang sebelumnya tidak diketahui dalam sejarah manusia.

Perubahan ini berarti peluang baru bagi kita semua — untuk bisnis, pemerintah, investor, orang tua, siswa, dan anak-anak. Buku ini, saya harap, akan membantu kita memanfaatkan semuanya.

Pada Masa Digital ke depan perilaku birakrasi di era digital dapat di trasformasikan ke dalam pertumbuhan ekonomi dengan peningkatan finansial, perawatan nilai-nilai yang dianut masyarakat dari berbagai macam resiko yang mengancam kehidupan berbangsa dan bernegara serta pengembangan manusia (*human development*), yang menjamin tersedianya angkatan kerja berkualitas guna menghadapi kondisi di abad 21 sebagai upaya pada mengarah peningkatan kompetensi SDM guna mendongkrak fundamental ketahanan ekonomi Indonesia yang berbasis pada kekeluargaan serta keberadaan lingkungan UMKM dalam kehidupan bangsa Indonesia saat ini melalui transformasi dari nilai luhur sama-sama rukun dan gotong royong, menjalin hubungan dengan “pengaman” dan pelaku usaha lain, sama-sama setia dan

bertahan besarnya jumlah tenaga kerja dari golongan berpendidikan rendah dan bahan baku yang berlimpah, sama-sama setia hubungan relasi antara subkontraktor, sama-sama setia bekerja sesuai dengan tugasnya, sama-sama setia dan semangat tinggi memberikan kualitas pelayanan, meningkatkan kapasitas produksi dan mencari sumber daya dalam ekonomi, sama-sama semangat juang tinggi dalam hubungan pelaku usaha dengan sumber modal dan pemasok bahan baku, sama-sama rukun dan gotong royong sikap anti pemegang monopoli, gotong royong melakukan *adaptability,* sama-sama bertahan adanya kemampuan anggota menyesuaikan kegiatan program senat, sama-sama rukun dan setia pada aspek-aspek budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi dalam tatanan sosial, sama-sama rukun dan gotong royong sikap pimpinan diharapkan dapat meminimalisir kesenjangan dalam politik dalam budaya, sama-sama setia dan bertahan penggunaan budaya dagang Cina, sama-sama semangat juang tinggi bentuk gender terhadap besar skala produksi dalam keterlibatan laki-laki, sama-sama semangat juang tinggi budaya organisasi dengan dimensi*; involvement* dalam pendidikan.

Perilaku birokasi yang berbasis budaya di era globalisasi akan terdeskripsikan dalam Pergeseran kultur berdampak pada masalah arah pengembangan SDM di organisasi maupun desa dalam menghadapi persaingan global sangat memerlukan SDM berkualitas, berkemampuan profesional berbasis lokal di Indonesia. Transformasi karakteristik budaya organisasi *Sharing*, iklim, pemberdayaan sebagai upaya proses memfasilitasi masyarakat lokal agar termotivasi berpartisipasi dalam meningkatkan kemampuan berfikir, berlogika dan berpola pikir kompleks, dinamis, konstektual.

karakteristik budaya *sharing* sama-sama rukun, Iklim berupa dukungan, dan pemberdayaan sumber daya memiliki nilai korelasi tertinggi terhadap proses partisipasi dengan motivasi pencapaian

tinggi sedangkan karakteristik budaya organisasi *sharing* sama-sama semangat juang, iklim konflik, dan pemberdayaan kesempatan memiliki nilai terendah terhadap bentuk motivasi partisipasi. Kegiatan perlu partisipasi yang membangun karakteristik budaya organisasi *sharing* sama sama semangat juang tinggi sedikit konflik memberi kesempatan untuk memenuhi kebutuhan kekuasaan (penghargaan) dan terus dibangun karakteristik budaya organisasi *sharing* sama sama rukun didukung dengan sumber daya dengan proses partisipasi pencapaian yang jelas bagi aparat desa, tokoh masyarakat dan generasi muda di Desa Ciapus Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung.

Karakteristik budaya *sharing* sama-sama rukun, iklim berupa dukungan, dan pemberdayaan sumber daya memiliki nilai korelasi tertinggi terhadap proses partisipasi dengan motivasi pencapaian tinggi sedangkan karakteristik budaya organisasi *sharing* sama-sama semangat juang, iklim konflik, dan pemberdayaan kesempatan memiliki nilai terendah terhadap bentuk motivasi partisipasi merupakan bentuk dari perilaku birokrasi yang dapat dijalankan agar efetivitas dapat berjalan adaftif.

Kegiatan partisipasi yang membangun karakteristik budaya organisasi *sharing* sama sama semangat juang tinggi sedikit konflik memberi kesempatan untuk memenuhi kebutuhan kekuasaan (penghargaan) dan terus dibangun karakteristik budaya organisasi *sharing* sama sama rukun didukung dengan sumber daya dengan proses partisipasi 89 pencapaian yang jelas bagi aparat desa, tokoh masyarakat dan generasi muda di Desa Ciapus Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung.

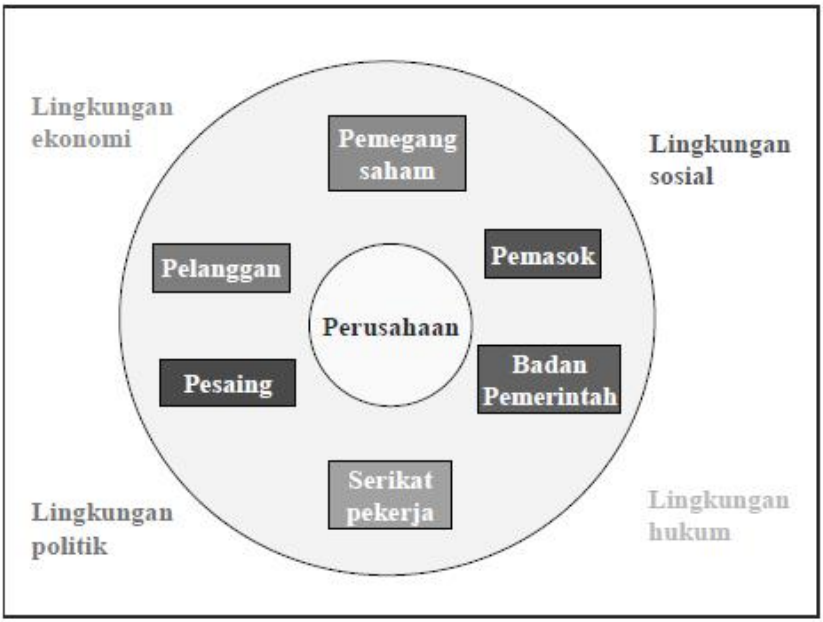
Perilaku birokrasi dan atmosfir di Lingkungan politik

Adakah Budaya Organisasi Sharing Di Lingkungan Partai Politik Indonesia ?

Is Threre Any Organizational Culture Sharing In The Indonesia Political Parties Environtment

Perkembangan suatu bangsa akan dipengaruhi oleh Sumber daya manusia yang handal dan professional. Kepropesionalan, kemamapuan dan kehandalan SDM suatu bangsa dapat menentukan kualitas bangsa dan Negara. Tidak sedikit Negara yang maju saat ini karena menggunakan sistem Diasfora yaitu menerapkan pengetahuan dari Brainware yang dimiliki suatu bangsa,seperti halnya India dalam seminar Internasional. Conference Report #Rc01, December 2017 Asean@50 And India-Asean Relations International Strategic And Security Studies Programme National Institute Of Advanced Studies Bengaluru, India Mulyaningsih (2017) sehingga pada tahun 2020 India bisa menjadi Negara yang dapat diandalkan bahkan kedepan India akan menjadi Negara ke 2 setelah Amerika. Mulyaningsih (2015)

Kondisi Indonesia pada saat ini sangat sulit untuk bersaing secara internasional sampai pada tahun 2020. Tingginya biaya investasi, upah buruh yang rendah dan korupsi merupakan kondisi yang kurang mendukung Indonesia dalam mengejar persaingan secara internasional. Perubahan pola pikir dan landasan bagi SDM beraktifitas, bekerja dan bernegara sangat dibutuhkan khusus dalam lingkungan politik dari sebuah lingkungan partai politik di Indonesia.



Gambar 8

Perilaku birokrasi dan atmosfir di Lingkungan politik

Lingkungan politik merupakan salah satu faktor yang mempengarihi terhadap perkembangan Sumber daya Perusahaan sebagai penghasil jasa dan barang dalam suatu Negara oleh sebab itu perkembangan bisnis dalam suatu Negara tergantung pada situasi lingkungan politik yang dibangun oleh partai politik dalam Negara. *Salah satu lingkungan tak langsung (societal environment) yang mempengaruhi organisasi bisnis adalah lingkungan politik. Jurnal Administrasi Bisnis (2009), Vol.5, No.2: hal. 146–159, (ISSN:0216–1249) ◯c 2009 Center for Business Studies. FISIP - Unpar James R. Situmorang Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,Universitas Katolik Parahyangan, james@home.unpar.ac.id,hal147*

2.KAJIAN TEORI

a. Kondisi Lingkungan Partai Politik Di Indonesia

Politik memiliki persepsi yang berbeda bagi setiap atau masyarakat. Sebenarnya kata politik dan bisnis mempunyai makna yang berbeda. Politik berasal dari kata ”polis” dalam bahasa Yunani yang berarti negara atau kota. Kemudian berkembang menjadi kata ”politikos” atau politics dalam bahasa Inggris yang menggambarkan sesuatu apapun yang berkenaan dengan urusan-urusan negara ataupun kota. politik adalahbermacam-macam kegiatan dalam suatu sistem politik (atau negara) yang menyangkut proses menentukan tujuan-tujuan dari sistem itu dan melaksanakan tujuan-tujuan itu. *Jurnal Administrasi Bisnis (2009), Vol.5, No.2: hal. 146–159, (ISSN:0216–1249)* ◯c 2009 *Center for Business Studies. FISIP - Unpar* James R. Situmorang *Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,Universitas Katolik Parahyangan,*

james@home.unpar.ac.id,hal146 sedangkan partai politik adalah organisasi yang dibentuk oleh masyarakat dewasa dengan landasan kepercayaan tentang nilai-nilai tertentu tentang masyarakat yang dicita-citakan.

Selanjutnya organisasi tersebut digunakan untuk menciptakan masyarakat yang cita-citakan melalui cara-cara yang sah yaitu dengan mendapatkan kekuasaan dibidang politik. Dengan dimilikinya kekuasaan tersebut maka mereka akan lebih mudah untuk menciptakan masyarakat yang dicita-citakan melalui kebijakan-kebijakan yang dibuat. Prasetya (2011)

Penerapan Politik adalah penerapan makro ekonomi dimana terjadi pengujian peranan institusi politik dalam hal menentukan kebijakan-kebijakan yang mereka hasilkan. Institusi politik seperti DPR dan Pemerintah berwewenang membuat UU dan Peraturan dalam banyak bidang termasuk bidang ekonomi. Kebijakan-kebijakan

itu seringkali lebih bersifat politis daripada sifat ekonominya sendiri. Misalnya, UU Perburuhan dianggap oleh banyak pihak lebih menguntungkan para pengusaha dibandingkan karyawan. Hal ini mungkin saja karena sebagian anggota DPR masih atau paling tidak pernah jadi pengusaha. Sekarang ini bisnis adalah kajian ilmu tersendiri yang selalu harus berkaitan dengan ilmu lainnya seperti ilmu hukum, ilmu politik, sosiologi dan lainnya. Sedangakan Politik adalah untuk mengatur negara, bisnis sebagai ilmu tersendiri ataupun bagian dari makro ekonomi juga ujung-ujungnya untuk memberi kemakmuran kepada negara. Jadi nyata sekali bahwa kedua bidang ilmu ini, politik dan bisnis dalam penerapannya berkaitan erat dan hubungannya dapat saling mempengaruhi. (hal 149 *Jurnal Administrasi Bisnis (2009), Vol.5, No.2: hal. 146–159, (ISSN:0216–1249)* ◯c 2009 *Center for Business Studies. FISIP - Unpar* James R. Situmorang *Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,Universitas Katolik Parahyangan,* james@ home.unpar.ac.id,hal146

b. Budaya Organisasi Sharing Di Lingkungan Politik Indonesia

Lingkungan Politik Indonesia telah dijalankan oleh bebrapa pimpinan Negara ini. Setiap pimpinan memiliki lingkungan dan atmosfir sendiri dalam menjalankan politiknya melalui partai politik yang telah ditetapkan.Dibawah Orde Baru partai politik hanya dijadikan legitimasi penguasa saat itu untuk memperlihatkan pada dunia internasional bahwa Indonesia taat dalam menjalankan asas demokrasi, dimana partai politik merupakan salah satu pilar atau penanda bahwa demokrasi itu ada di negara tersebut. Partai tidak berdaya ketika berhadapan dengan penguasa, partai politik tidak bisa memainkan perannya sebagai alat kontrol bagi penguasa, partai politik tidak bisa menjadi alternatif bagi masyarakat yang menginginkan perubahan. Dengan banyaknya partai politik hal ini

menandakan bahwa partisipasi masyarakat untuk berpolitik tinggi. Dengan tidak diberlakukannya asas tunggal pancasila sebagai ideologi maka hal memberikan ruang yang cukup bebas bagi masyarakat membuat partai yang berbeda. Ideologi merupakan hal yang terbuka bagi setiap individu, setiap orang mempunyai pandangan yang berbeda tentang suatu hal, setiap orang mempunyai impian tentang masyarakat yang ideal.

Ideologi merupakan kata yang angker untuk didengar dan dipelajari saat pemerintahan orde baru, karena saat itu tidak diperolehkan ada ideologi selain pancasila. Pada dasarnya ideologi berasal dari bahasa latin yang terdiri dari dua kata, yaki ideo artinya pemikiran; logis artinya logika, ilmu, pengetahuan. Dapat bahwa didefiniskan ideologi merupakan ilmu mengenai keyakinan dan cita-cita (Ali Syariati dalam Firdaus. 2007:238). Pengertian yang lebih luas menurut Steger (dalam Firmansyah. 2011:96) mendefiniskan ideologi sebagai suatu sistem sebaran ide, kepercayaan yang membentuk sistem nilai dan norma serta peraturan ideal yang diterima sebagai fakta dan ideologi adalah sebuah tatanan masyarakat yang didalamnya menyangkut sistem ekonomi, politik, sosial dan budaya yang citacitakan oleh individu, kelompok, golongan atau masyarakat luas yang kemudian menjadi landasan untuk bertindak. Prasetya (2011)

Budaya organisasi sharing merupakan karakteristik budaya organisasi yang dapat ditrasformasikan kedalam berbagai bentuk lnsitusi, kalangan dan berbagai sektor kecuali politik di Indonesia. Mulyaningsih (2018)

Konflik internal di dalam partai politik umumnya terjadi di lembaga-lembaga politik, terutama dalam konteks berjuang untuk kekuasaan atau kepemimpinan dalam partai politik dalam persaingan politik dengan mendirikan sebuah partai politik baru. Jurnal Wacana Politik - ISSN 2502 - 9185 Vol. 1, No. 2, Oktober 2016: 116 - 123

Pengaruh Dinamika Internal Partai Terhadap Strategi Politik Partai Amanat Nasional Pasca Kongres Iv Tahun 2015 Ratnia Solihah Departemen Ilmu Politik Fisip Unpad E-mail: ratnia@unpad.ac.id

3. Penerapan Kolaborasi Nilai Lokal Wisdom Dan Nilai Partai Politik

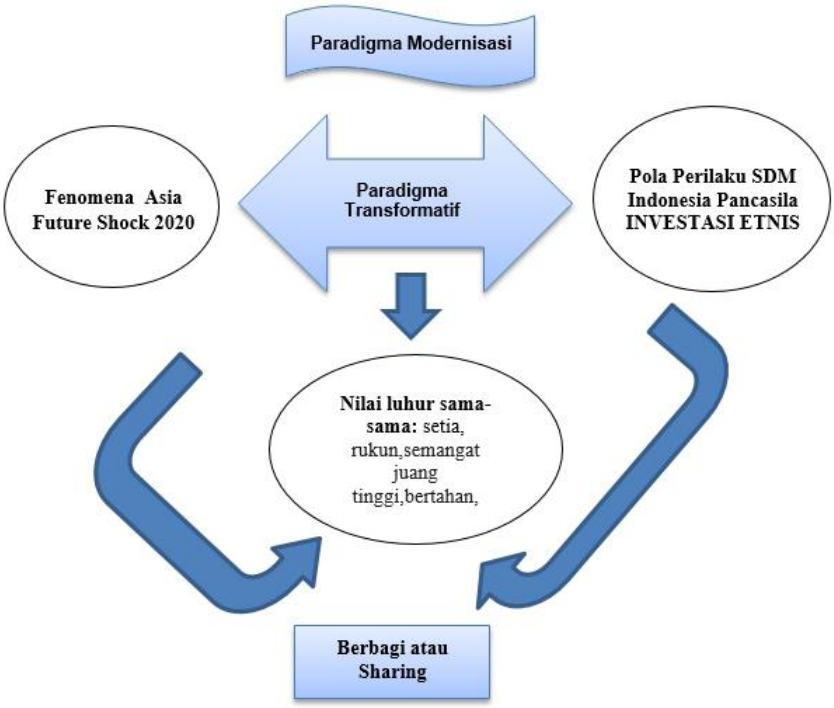
Lingkungan politik saat ini di Indonesia merupakan sebuah alat pembelajaran bukan hanya bagi masyarakat juga bagi partai politik yang sudah menjadi sebuah trend dan pekerjaan. Untuk kepentingan tersebut perlu adanya landasan yang dipergunakan oleh partai politik di Indonesia yang mampu merombak lingkungan partai politik untuk lebih kepada sebuah pekerjaan yang professional dengan mengutamakan kompetensi berbasis kolaborasi pancasila dan lokal wisdom sebagai sebuah embrio paradigma bagi perkembangan perjalan partai politik di Indonesia ke depannya sebuah politik tidak pernah lepas dari satu ideologi karena ideology merupakan pemikiran; logis artinya logika, ilmu, pengetahuan. Dapat bahwa didefiniskan ideologi merupakan ilmu mengenai keyakinan dan cita-cita. mendefiniskan ideologi sebagai suatu sistem sebaran ide, kepercayaan yang membentuk sistem nilai dan norma serta peraturan ideal yang diterima sebagai fakta dan ideologi adalah sebuah tatanan masyarakat yang didalamnya menyangkut sistem ekonomi, politik, sosial dan budaya yang cita-citakan oleh individu, kelompok, golongan atau masyarakat luas yang kemudian menjadi landasan untuk bertindak.

Salah satu faktor yang berperan dalam keberlangsungan perusahaan sebagai organisasi bisnis adalalah lingkungan politik. Lingkungan politik menyangkut banyak hal yang mana harus dapat diantisipasi oleh perusahaan agar tidak terjadi sesuatu yang berdampak fatal bagi perusahaan dan berpengaruh terhadap keberlangsungan ekonomi suatu negara. Lingkungan politik bisa

menyangkut politik keamanan bisa juga menyangkut politik hukum (polical-legal). Untuk itulah, seorang top manajer yang handal tidak hanya menguasai pengetahuan soal bisnis saja tetapi juga harus memahami lingkungan-lingkungan perusahaan yang salah satunya lingkungan politik.partai politik saat ini yang merupakan sebuah pekerjaan professional sudah barang tentu harus mampu menguasasai lingkungan politik secara professional,stabilitas politik seperti jamannya Soeharto.

Lingkungan politik juga menyangkut tentang sistem politik yang dianut oleh suatu negara. Negara Republik Indonesia (RI) menganut ideologi Pancasila yang tentu saja ideologi tersebut akan berpengaruh kepada semua bidang kehidupan di negara RI. Dengan demikian partai politik sebagai sebuah pekerjaan harus menggabungkan ideology,lingkungan ekonomi sosial,hukum kepada wadah yang berbau bisnis. Namun demikian lingkungan partai politik tidak semata-mata bisnis mengingat partai politik memiliki keyakinan,cita-cita dan nilai dari sekelompok masyarakat yang memiliki tataran budaya. Kolaborasi antara antara ideology,lingkungan politik dan budaya lokal akan sangat memegang peran penting dalam membangun lingkungan politik partai politik di Indonesia yang hampir sudah berbau bisnis.

Budaya organisasi dengan karakteristik sharing merupakan karakteristik budaya organisasi yang berawal Rekontruksi Dan Rebounding dari beberapa paradigm,lokal wisdom dan kolaborasi ideology pancasila yang dapat diterapkan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dapat dilihat dari gambar sebagai berikut;



Gambar 9

Model Sharing (Berbagi) 2017

Dari Rekontruksi Dan Rebounding

Karakteristik Budaya Organisasi "Sharing" Perilaku SDM di Indonesia

(mulyaningsih :JBFEM)

Dengan berbagai kajian secara ilmiah,penelitian dan studi banding serta seminar internasional karakteristik sharing yang berawal dari lokal wisdom tidak dapat diterapkan di bidang politik Indonesia. Hal ini bisa dilihat dalam table dibawah sebagai berikut :

Tabel 7

Hal dapat dilhat dalam matrik table dibawah, yaitu ; Tabel 1 Matrik Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi *Sharing* (Berbagi) Sebagai Hasil *Rebonding* Nilai Local Wisdom Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Indonesia Di Abad 21

Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi Sharing (Berbagi) Sebagai Hasil Reubonding Nilai Local Wisdom Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Indonesia Di Abad 21								
Transformasi Dalam Bidang	Silih Simbeuh		Silih Asah Silih Asih Silih Asuh		Hasil Penelitian Generasi Muda		Hasil Penelitian Penerapan Nilai Etika	
	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir	Jenis Nilai Karakteristik Sharing	Sikap Dan Pola Pikir
Ekonomi	Sama-sama rukun dan gotong royong	menjalin hubungan dengan "pengaman" dan pelaku usaha lain	-Sama-sama setia dan bertahan -Sama-sam setia	-besarnya jumlah tenaga kerja dari golongan berpendidikan rendah dan bahan baku yang berlimpah -hubungan Relasi antara subkontraktor	Sama-sama setia	bekerja sesuai dengan tugasnya	Sama sama setia dan semangat tinggi	memberikan kualitas pelayanan, meningkatkan kapasitas produksi dan mencari sumber daya
Budaya	Sama-sama setia dan bertahan	penggunaan budaya dagang Cina	sama-sama semangat juang tinggi	bentuk gender terhadap besar skala produksi dalam keterlibatan laki-laki	sama-sama semangat juang tinggi	budaya organisasi dengan dimensi; *involvement*		
Sosial	sama-sama semangat juang tinggi	hubungan pelaku usaha dengan sumber modal dan pemasok bahan baku	Sama-sama rukun dan gotong royong	sikap anti pemegang monopoli	-gotong royong -sama sama bertahan	-melakukan *adaptability* -adanya kemampuan anggota menyesuaikan kegiatan program senat	Sama sama rukun dan setia	aspek-aspek budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi
Politik							Sama-sama rukun dan gotong royong	sikap Pimpinan diharapkan dapat meminimalisir kesenjangan
Pendidikan							sama-sama setia,rukun berjuang tinggi guna	Penerapan strategi usaha yang berkaitan dengan rencana strategis dalam menggunakan sumber daya

Sumber : (Mulyaningsih 2017)

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam menjalani budaya organisasi termasuk penegasan bahwa budaya organisasi suatu desa menjadi ciri dan dapat membedakan setiap organisasi dengan organisasi lainnya.

Hal ini terlihat dari hasil kondisi lingkungan partai politik sebagai wadah SDM yang harus professional terlihat kurang elok bekerja,berkomunikasi dan berprilaku telah menimbulkan misi kurang percaya atau jenuh dengan sikap perilaku elit-elit partai politk sehingga berpengaruh kepada lingkungan politik yang berimage tidak

baik,tidak jelas dan hambar. Untuk membangun lingkungan partai politik di Indonesia sebaiknya ada karakteristik budaya organisasi yang menekankan pada penerapan nilai etika karakter nilai sama-sama rukun dan gotong royong serta sikap pimpinan elit politik dapat meminimalisir kesenjangan antar partai politik. Mulyaningsih (2018) maka partai dalam bekerja,berkomunikasi dan berprilaku sesuai dengan budaya lokal dan profesioanl akan menimbulkan atmosfir lingkungan partai politik yang kondusif,rukun,gotong royong dan tidak ada kesenjangan yang dalam antar partai politik sehingga lingkungan politik dapat menjadi jaminan kepercayaan masyarakat .

Selain sharing perilaku birokasi di era digital harus diwarnai berbagai inovasi sebagai bagian dari manajemen pengatahuan yang harus dimiliki seorang birokasi.

Manajemen pengetahuan yang menghasilkan inovasi sangat mempertimbangkan berbagai unsur yaitu

a. Faktor internal dan eksternal
b. Kondisi Pendanaan
c. Kondisi Sumber Daya Manusia
d. Kondisi Kelembagaan
e. Model analisis

Inovasi Teknologi Informasi Terhadap Proses Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)

a. Faktor Eksternal Dan Internal

Pelayanan publik hakekatnya adalah segala bentuk pelayanan pemerintah kepada masyarakat baik berupa barang maupun jasa, yang merupakan hak masyarakat untuk memperolehnya, baik dalam rangka mendapatkan hak-haknya maupun dalam memenuhi kewajibannya sebagai warga negara. Pelayanan publik wajib diberikan oleh badan/pejabat tata usaha negara di pusat dan di daerah serta pihak swasta yang memperoleh wewenang dari Undang-Undang.

Bentuk pelayanan publik berupa barang ataupun jasa kepada masyarakat yang harus diberikan oleh badan/pejabat tata usaha negara di Pusat dan Daerah sangat luas ruang lingkupnya, meliputi kewenangan seluruh bidang pemerintahan. Dengan demikian, instansi pemerintah mempunyai wewenang, peran, tanggungjawab serta kewajiban dalam melaksanakan pelayanan publik terhadap bidang pemerintahan yang telah diatur dalam berbagai undang-undang sektor publik.

Dalam manajemen strategi kita mengenal Analisa lingkungan eksternal dan analisis internal, dalam perkembangan IT di era globalisasi juga menuntut adanya perubahan, perbaikan serta peningkatan mutu sumberdaya manusia sehingga terwujud adanya transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintah, dilihat dari analisa lingkungan eksternal diantara nya adalah adanya keluhan masyarakat yang berkaitan dengan kegiatan birokrasi merupakan suatu indikator bahwa pelayanan pemerintah dianggap masih lamban, kurang responsif terhadap keluhan, kebutuhan masyarakat, kurang terbuka dan juga kurang efisien (biaya tinggi). Sedangkan analisa lingkungan Internal nya adalah kondisi Sumberdaya Manusia (SDM) yang kualitasnya masih perlu ditingkatkan, begitu pula dengan kondisi kelembagaan yang masih sering berubah. Selain itu kondisi pendanaan yang belum menggembirakan apabila dibandingkan dengan di negara maju. Untuk memperoleh inovasi baru setiap aparatur publik wajib berbagi pengetahuan dan menyerap pengetahuan. Pengetahuan dianggap sebagai sumber daya yang paling strategis, karena dengan kepemilikan modal pengetahuan (*intellectual capital*), organisasi/ pemerintah akan memiliki sumber daya yang bila dikelola dengan efektif mampu mendorong untuk memiliki keunggulan dibanding para pesaingnya Prusak,L.(2001: 1002-1007) Namun agar pengetahuan yang dimiliki dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, maka pengetahuan

harus disosialisasikan, dieksternalisasikan, dikombinasikan, dan diinternalisasi Nonaka dan Takeuchi (1995:34).

Dengan demikian, arus globalisasi merupakan tantangan yang harus dihadapi dan diantisipasi oleh SDM aparatur. Oleh karena itu profesionalisme yang tinggi mutlak harus dipenuhi oleh setiap SDM aparatur, ini berarti kompetensi terhadap substansi bidang tugas, baik secara teknis maupun secara manajerial. PNS (Pegawai Negeri Sipil) merupakan salah satu unsur aparatur yang mempunyai peranan strategis dalam penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Dengan demikian PNS sebagai penyelenggara tugas dan fungsi pemerintahan perlu secara terus menerus meningkatkan kompetensinya sehingga kinerjanya pun meningkat.

Perkembangan dan pengaruh teknologi informasi terhadap organisasi telah mendorong organisasi untuk dapat mengaplikasikan teknologi tersebut, dengan tujuan agar organisasi lebih dapat memperbaiki kinerja, daya tahan, dan respon organisasi. Penggunaan teknologi informasi menuntut suatu perencanaan yang memadai yang menjamin tujuan strategis dan menuntut adanya perubahan organisasi yang memungkinkan integrasi sistem.

Teknologi Informasi (TI) selalu mengalami perubahan dan perkembangan yang cukup pesat. Perkembangan ini dapat dikatakan sebagai kekuatan pendorong yang sangat besar bagi meningkatnya minat organisasi terhadap manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Majunya TI memang dapat memacu efisiensi dan efektifitas organisasi, karena dirasakan banyak manfaatnya bagi organisasi sehingga usaha-usaha untuk lebih memaksimalkan TI terus berkembang, Teknologi Informasi telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dan merupakan infrastruktur yang penting bagi organisasi atau memberi nilai tambah atau keuntungan kompetitif.

Begitu pula halnya yang terjadi di Pemerintah Kabupaten Garut

khususnya di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) saat ini sedang terus berupaya meningkatkan kualitas SDM nya melalui manajemen pengetahuan misal nya mengikuti diklat-diklat yang diadakan oleh pihak swasta seperti Bappenas dan pihak Kementerian lainnya, sehingga diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan. Berbagai macam inovasi kegiatan sudah diambil untuk mempermudah akses publik terhadap pelayanan yang akan diberikan, serta menjadi tantangan tersendiri bagi aparatur pemerintahannya untuk meningkatkan skill dan knowledge-nya.

PROSES KEBIJAKAN MANAJEMEN PENGETAHUAN (K*nowledge Manajemen*)

Manajemen pengetahuan di organisasi pemerintahan dapat dipengaruhi oleh kondisi pendanaan, SDM dan kelembagaannya. Yang mana tiga hal tersebut akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam meningkatkan kualitas publiknya. Dengan tiga unsur tersebut, kami akan mencoba menganalisa secara singkat kondisi yang ada di Kabupaten Garut.

Meskipun perlu diketahui kondisi di tiap lembaga/SKPD yang ada di lingkup Pemerintah Kabupaten Garut berbeda, namun secara garis besar memiliki fenomena masalah yang mirip pada ke tiga unsur yang disampaikan diatas.

b. Kondisi Pendanaan

Kondisi pendanaan yang berkaitan erat dengan kondisi keuangan daerah beserta kapasitas rill nya merupakan unsur pertama yang akan mempengaruhi manajemen pengetahuan di organisasi pemerintahan. Khusus di Kabupaten Garut, seperti kita ketahui bersama, kondisi rill nya masih rendah bila melihat rasio APBD nya yang sekitar kurang lebih 65% nya digunakan untuk membayar gaji pegawai.

Hal ini tentunya akan mengurangi besaran anggaran yang bisa

digunakan untuk pembangunan langsung kepada masyarakat yang komposisinya untuk persektor sudah ditetapkan pula besaran prosentase nya oleh peraturan perundang undangan. Dengan demikian bisa diprediksikan berapa besaran anggaran yang bisa dialokasikan untuk manajemen pengetahuan.

Selain itu, masih minimnya pendanaan un tuk peningkatan kapasitas aparatur pemerintah di Kabupaten Garut di perburuk dengan semakin banyak munculnya inovasi dengan berdasarkan pada teknologi informasi. Untuk perencanaan dan penganggaran pembangunan saja ada beberapa aplikasi sistem yang harus dilakukan seperti misalnya SIPPD, SIPKD, e-Sakip, yang satu sama lain memerlukan penggaran tersendiri yang besar sehingga penggunaannya tidak terganggu dengan kapasitas server yang masih rendah, sehingga tidak jarang sering terjadi eror, yang akhirnya kembali menggunakan pola manual yang rentan dengan *human eror*.

Selain itu, pembekalan pengetahuan tentang aplikasi yang dibutuhkan melalui pola knowledge sharing nya terkesan formalitas, sehingga muncul istilah "nanti juga bisa sendiri" atau "bayar saja operatornya", yang sesungguhnya menunjukkan pembagian pengetahuannya tidak berjalan dengan baik. Bila sudah seperti itu, maka inovasi apapun yang sebetulnya merupakan produk dari manajemen pengetahuan tidak bisa digunakan dengan baik untuk mempermudah penyelenggaraan pelayanan publik.

Sementara disisi lain tuntutan akan kemudahan pelayanan, akses informasi dan keterbukaan saat ini semakin tinggi. Dapat dilihat pada kasus pelayanan adminsitrasi kependudukan yang sering mendapat kritik dari berbagai elemen masyarakat. Padahal apabila sisi pendanaan untuk pembagian pengetahuan seperti halnya diklat/bintek dapat di alokasikan secara optimal maka bukan tidak mungkin, keterampilan dan pengetahuan pegawai dapat meningkat yang disertai dengan etika yang santun maka pelayanan terhadap

masyarakat akan mendorong meningkatnya kepuasan masyarakat pula.

c. Kondisi Sumber Daya Manusia

Selain sumberdaya keuangan (pendanaan) elemen lain yang bisa menentukan pelaksanaan manajemen pengetahuan adalah sumber daya manusia organisasi tersebut. Seperti kita ketahui bersama proses manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di organisasi pemerintah diawali dengan kondisi pengetahuan yang dimiliki unsur organisasi pemerintah yang ditunjukkan dari bagaimana kondisi para aparatur yang ditinjau dari aspek tingkat pendidikan.

Dari hasil pengamatan menunjukan bahwa kondisi aparatur pemerintah di Kabupaten Garut, baik itu yang memangku jabatan fungsional umum atau pun khusus sering kali dihadapkan pada masalah rutinitas yang kaku. Sehingga kemampuan berkreasi kurang , bahkan bukan hanya di tingkat staf pelaksana saja di tingkatan pejabat struktural pun kerap kali dihadapkan dengan rutinitas.

Masalah yang sering muncul adalah tidak terlaksananya manajemen pengetahuan pada pembagian pengetahuan, sebab yang menjadi fokus hariannya hanya lah pada kedisiplinan minimal yang dinilai, tentang kehadiran apel pagi misalnya. Sementara untuk kecakapan kerja sering terbengkalai dan kurang mendapat perhatian.

Fenomena yang sering terlihat adalah, selera pimpinan yang cenderung subjektif menilai kemampuan kerja staf nya. Lebih banyak memperhatikan unsur "bisikan" dibandingkan skill. Hal ini akan melahirkan konflik di internal yang menyebabkan tersendatnya pula pola pembagian pengetahuan, sebab hanya orang-orang tertentu saja yang selalu diberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan skillnya.

Tingkat pendidikan pegawai yang tidak merata pun menjadi masalah bagi SKPD dalam meningkatkan kualitas pelayanannya.

Sehingga sering terlihat orang tertentu yang memiliki tingkat pendidikan dan kemampuan lumayan tinggi mendapat porsi pekerjaan yang tidak seimbang. Alasan klasik yang muncul adalah *"orang lain tidak ada yang mampu"*. Bukankah pernyataan tersebut menunjukkan kemampuan struktur supervisi pada organisasi pemerintahan tidak mampu memberikan tambahan pengetahuan bagi staf nya. Atau bahkan yang paling kontras adalah "mungkin" ada kesalahan pada fase rekrutmen.

d. Kondisi Kelembagaan

Selain dua unsur yang disampaikan diatas, unsur terakhir yang dinilai merupakan masalah yang berpengaruh pada kelancaran manajemen pengetahuan di organisasi pemerintah khususnya Pemerintah Kabupaten Garut adalah Struktur Organisasi dan Tata Kerja nya baru saja berubah.

Perubahan perda SOTK Kab. Garut Nomor 6 tahun 2016 ini mau tidak mau akan menyebabkan banyak perubahan, mulai dari struktur, sampai dengan budaya kerja. Misalnya Dinas Pertanian pada tahun 2017 ini merupakan gabungan dari Dinas Perkebunan, Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura serta Badan Penyuluh Pertanian Perkebunan dan Peternakan. Ketiga organisasi ini di lebur menjadi satu yang tentunya dari sisi strukturnya pun berubah. Berubahnya struktur pun mempengaruhi pada manajemen pengetahuan, sebab bukan tidak mungkin aparaturnya baik yang pelaksanan maupun struktural melakukan pemahaman ulang terhadap tugas pokok dan fungsinya. Sehingga bisa disampaikan fase belajar kembali ini akan menghambat kelancaran pelayanan dan pembangunan.

Dari sisi budaya dapat disampaikan pula, bila tiga organisasi di merger maka pasti akan terjadi pergesekan budaya kerja yang terbawa dari organisasi sebelumnya. Fase penyesuaian ini kemudian bisa menimbulkan konflik, karena ada fakta sehari-hari yang dianggap

tidak biasa di satu organisasi. Meskipun dari sisi tematik kegiatannya kemudian tidak mengalami pergeseran yang signifikan, tapi hal ini justru mendorong pelaksanaan rutinitas saja, bukannya menciptakan sesuatu yang baru dan baik untuk pelayanan dan pembangunan.

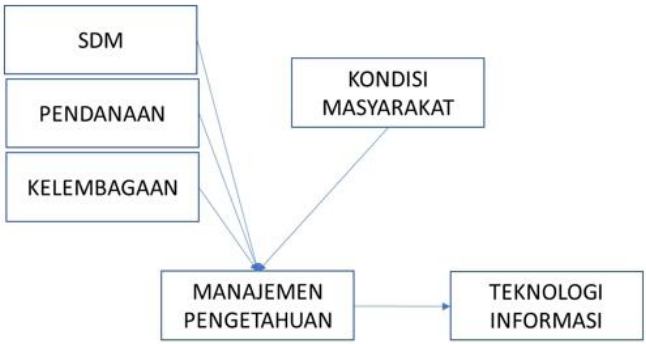
Selain itu kondisi kelembagaan yang paling parah pada kasus merger adalah terjadinya ingroup yang rentan akan konflik. Sebab akan tercipta pengkotakan latar belakang organisasi yang pada ujungnya melahirkan kompetisi tidak sehat yang tidak baik bagi kinerja organisasi. Selain itu ingroup juga akan membuat proses manajemen pengetahuan akan tersendat, sebab sangat mungkin fase pembagian pengetahuan hanya dilakukan pada kelompok nya saja, tidak kemudian disebar pada sesama anggota organisasi.

Melihat tiga unsur tersebut, yaitu kondisi pendanaan, SDM dan kelembagaan yang ada di Kabupaten Garut bisa dikatakan kurang mendukung pada pelaksanaan manajemen pengetahuan baik dari sisi proses sampai out put. Sehingga dapat dinyatakan pula bahwa inovasi yang dikembangkan dengan teknologi informasi tidak bisa terlaksana/ tergunakan dengan maksimal.

e. Model Analisis

untuk menganalisis secara deskriptif pelaksanaan manajemen pengetahuan di lingkungan pemerintah kabupaten Garut, kami menggunakan model Analisis Manajemen Pengetahuan berbasis Teknologi Informasi yang di susun oleh Umi Rusilowati (2017), yang mana elemen nya adalah sebagai berikut, Kondisi pendanaan, Kondisi SDM, Kondisi Kelembagaan.

Ketiga elemen ini menurut Umi (2017:14) akan mempengaruhi pelaksanaan manajemen pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan menggunakan inovasi teknologi informasi, yang mana saat ini sedang menjadi tren di lingkungan pemerintah Kabupaten Garut. Sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 10 Model Analisis

a. Dari sisi pendanaan/ penganggaran pemerintah Kabupaten Garut masih tidak terlalu memperhatikan pada pelaksanaan manajemen pengetahuan di internal organisasinya.
b. Alokasi anggaran untuk manajemen pengetahuan kemudian hanyalah formalitas
c. Tingkat pendidikan SDM pemerintahan yang masih belum merata di tiap-tiap SKPD menyebabkan ketimpangan kinerja
d. Subjektifitas penilaian pimpinan yang cenderung terkait dengan selera informal bukan kinerja
e. Perubahan struktur menyebabkan kondisi kelembagaan terganggu kondusifitasnya
f. Perubahan budaya memunculkan ingroup yang bisa melahirkan konflik
g. Perubahan struktur dan budaya kerja menyebabkan kondisi kelembagaan tidak mendukung manajemen pengetahuan, maka sebaiknya;
    a. Pendanaan/penganggaran untuk penyelenggaraan manajemen pengetahuan mendapatkan perhatian khusus, sebab ini akan mendorong pelaksanaan inovasi yang sudah

ada.

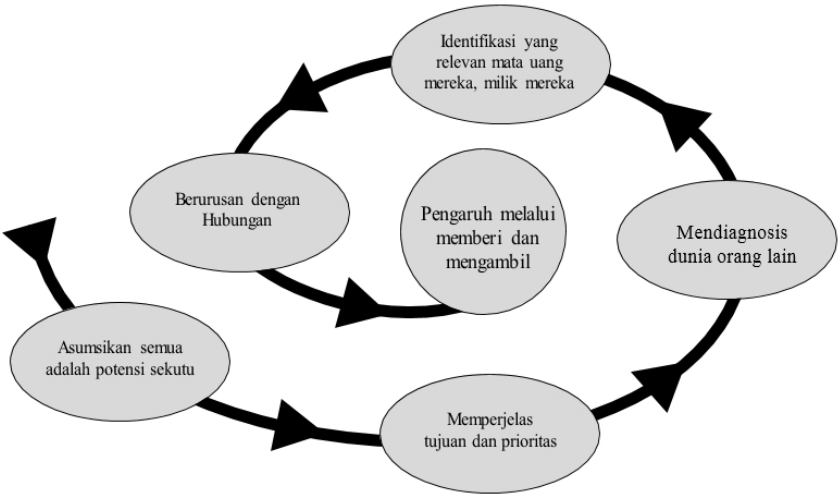
b. Sesuaikan sumberdaya manusia di tiap SKPD dengan kebutuhan berdasar Tupoksi serta analisis jabatan dengan berdasar pada kemampuan, sehingga bila perlu tingkatkan pengetahuan staf tersebut sesuai dengan analisis jabatan yang diembannya.
c. Meskipun sesuai peraturan perundang undangan yang berlaku harus terjadi perubahan struktur, maka harus diperhatikan penempatan orang-orangnya sehingga bisa mendukung kinerja dan meminimalisasi konflik.

Manusia sebagai titik sental mampu menjadi sebuah inovasi bagaimana menjadi manusia yang unggul sebagai modal SDM berkarakter, beradab dan berbudaya, berkualitas dan berkarakter sesuai jati diri Pancasila, lebih pandai, lebih baik, lebih cakap, lebih terampil, lebih beretika (unggul) memiliki dorongan dari dalam dirinya sendiri untuk berprestasi dan bereputasi yang diaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari.

Dengan inovasi dari kekuatan yang melekat pada dirinya untuk menciptakan nilai perusahaan melalui pengetahuan pribadi menjadi pengetahuan publik dan pengetahuan yang tersembuanyi menjadi pengetahuan eksplisit nampak.

Pandangan dari pola pikir birokrasi dengan melihat bahkwa kondisi sekitarnya merupakan sebuah yang positif dan berguna sebagai modal dari sebuah usaha: (Infuence wiley). Pengaruh di tempat kerja mengharuskan Anda tahu apa yang Anda lakukan, memiliki rencana yang masuk akal yang kompeten di tugas yang dihadapi - tetapi itu sering tidak cukup. Itu hanya harga tiket masuk.

- Ringkasan dari Cohen-Bradford model of Inf luence tanpa otoritas



Inf luence strategi yang dapat dipergunakan yaitu melalui pemikiran:

1. Kami tidak dapat menjamin bahwa cara berbicara ini pasti akan bekerja dengan atasan Anda, tetapi memiliki kesempatan karena mengikuti tiga prinsip utama:
2. Anda menunjukkan atasan Anda bagaimana dalam kepentingan nya untuk mengubah perilakunya. Perhatikan perbedaan antara mengatakan bahwa Anda ingin atasan Anda untuk membantu mengembangkan Anda karena itu akan membuat Anda bahagia, dan ingin pembangunan karena menekankan kembalinya investasi bos, yang dia peduli banyak tentang.
3. Anda menunjukkan atasan Anda bahwa dalam kepentingan Nya bagi Anda untuk menjadi sukses dan puas karena akan mendapatkan pekerjaan terbaik dari Anda. Anda mengakui kepentingan Anda, tetapi menghubungkannya segera kembali ke apa atasan Anda (hampir pasti) inginkan.
4. Anda memberikan preferensi Anda dalam gaya yang kompatibel yang pra-Fer merah oleh atasan Anda. Anda telah

menggunakan nada yang tangguh, tidak ada omong kosong, menegaskan-ing bahwa Anda dapat mengambil apa pun yang ia atau dia piring keluar, tetapi Anda akan lebih produktif jika bos Anda mengganggu untuk berpikir tentang pembelajaran Anda.

Diskusi terbuka kurang mungkin ketika:

a. Atasan Anda melihat Anda sebagai kritikus atau bahkan saingan daripada sebagai mitra Ju-nior.
b. Atasan Anda merasa bahwa Anda tidak memahami dunianya dan Anda tidak berbicara dengan kekhawatirannya.
c. Ada sesuatu dalam sejarah Anda atau gaya yang membuat mengambil bantuan dari Anda tidak nyaman.
d. Atasan Anda memiliki model kepemimpinan yang heroik, di mana dia harus mengetahui semua jawaban untuk menghindari tampak lemah.
e. Anda mendekati atasan Anda dengan cara yang Ref lects gaya Anda, tetapi tidak pendekatan dia merasa nyaman dengan.

Tapi ini tidak berarti bahwa tidak ada yang dapat Anda lakukan. Bahkan, Anda memegang banyak mata uang yang mungkin bos Anda butuhkan, termasuk:

a. Dukungan, pemahaman, dan penerimaan (bahwa dia tidak memadai hanya karena dia tidak memiliki pengetahuan yang Anda miliki)
b. Loyalitas dan fakta bahwa Anda berada di sisinya
c. Informasi Advance, kepala-up tentang apa yang akan terjadi
d. Perkenalan kepada orang penting yang Anda kenal
e. Pengetahuan dan kepekaan politik Anda
f. Kemampuan untuk ujung ke kejadian penting di dunia luar yang relevan, untuk mempersiapkan dirinya untuk kontak

publik, dan untuk menasihati tentang ranjau darat di luar organisasi

g. Membuatnya terlihat baik untuk bosnya
ada beberapa pekerjaan diagnostik yang berguna untuk dilakukan untuk memahami apa yang mungkin menyebabkan posisinya:

h. Apakah ia sudah kelebihan beban dengan rentang kontrol yang luas sehingga ia bisa khawatir bahwa jika ia mulai pembinaan satu orang, ia akan diun-tanggal dengan beberapa permintaan?

i. Ketika ia mengambil alih operasi ini, adalah sebagian besar karyawan pas-sive dan dia mungkin takut bahwa terlalu banyak pembinaan akan menghasilkan ketergantungan yang sama?

j. Apakah tenggelam-atau-berenang pendekatan yang menggunakan bosnya dengan dia?

k. Apakah dia tidak pernah bekerja di sebuah organisasi di mana pengembangan bakat adalah bagian aktif dari menjadi seorang manajer, jadi dia f igures jika ia bisa berenang, yang lain akan?

Tabel 8,1 cara Anda bisa membatasi diri di Inf luencing atasan Anda

a. Memperlakukan bos Anda seperti seorang jerk, bukan sebagai mitra membutuhkan bantuan.

b. Menahan informasi penting karena takut akan reaksi, atau karena itu bukan pekerjaan Anda. Menjadi begitu terfokus pada apa yang Anda inginkan bahwa Anda melupakan kebutuhan bos.

c. Menjadi begitu takut bahwa Anda akan menghina bos bahwa Anda tidak mengatakan apa yang Anda tahu bahwa ia perlu tahu.

d. Mencoba untuk muncul bos bukannya membantunya terlihat baik. Menjadi terlalu sesuai, bahkan dengan mengorbankan kinerja kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Alamsyah, Kamal. 2004. *Perilaku Organisasi dalam Birokrasi Pemerintahan***.** Yogyakarta : CEPLAS dan Pustaka Raja.

Alisjahbana, dkk. 1985. *Komunikasi dan Pembangunan*. Jakarta : Sinar Harapan

Armstrong, Michael. 2003. *Strategic Human Resource Managenent A Guide To Action*. Jakarta: Garamedia

_____,dan Murlis. 2003.*Reward management (Manajemen Imbalan).* Jakarta: Garamedia

Backham,Michael,2008"Asia *Future Shock,*Penerjemeh Meda Satrio,PT Cahaya Insan Suci,Jakarta

Boutler, Nick, Murray Dalziel dan Jackie Hill, 2003. *People And Competencies,* Jakarta: Garamedia

Chandra, Gregorius. 2001. *Pemasaran Global*. Yogyakarta : ANDI

Chatab, NeviZond, 2007. *Profil Budaya Organisasi*, Bandung. Alphabet

Danim, Sudarwan. 1997. *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*. Jakarta : Bumi Aksara

Denhardt, Robert B. Dan Janet V. Denhardt. 1990. *Public Administration*. California : Thomson Wadsworth

Dwidjowijoto Riant Nugroho. 2004. *Kebijakan Publik*. Jakarta : Elex Media Komputindo

_____,.2004. *Komunikasi Pemerintahan*. Jakarta : Elex Media Komputindo

Edwards, George C. 1980. *Implementing Public Policy.* Washington D.C. : Congressional Quarterly Press

Gray, Jerry L., Frederick A. Starke. 1984. *Organizational Behavior:Concepts and Aplications.* Columbus : Charles E. Mervill Publishing

Gates, Bill,1996, "*The Road Ahead*", revised edition, Penguin Books Australia, Victoria.

Ferrel, Linda & O.C. Ferrel, *Ethical Business* , Essential Managers,Dk, London, New York, Munich, Melbourne, Dehli, 2009

Hasan, Erliana. 2005. *Komunikasi Pemerintahan*. Bandung : Refika Aditama

Harrison R., and H. Stokes.1992. *Diagnosing Organizational Culture*. San Francisco:Jossey-Bass-Pfeiffer

Harist, Benyamin. 2002. *Paradigma Baru Dimensi-dimensi Prima Administrator Publik***.** Bandung : Lemlit UNPAS

_____.2005.*Teori Organisasi Jilid III*. Bandung: Primapress

_____.2006. *Profesionalisme dan Akuntabilitas Birokrasi Publik Berbasis Kinerja dalam Rangka mewujudkan Good Governance.* Bandung:UNPAS

Henry, Nicholas. 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan.* Cetakan kedua. Jakarta : Rajawali Pers

_____.2004. *Public Administration and Public Affairs*. Edisi kesembilan. New Jersey : Pearson Prentice Hall

Hidayat, L. Misbah. 2007. *Reformasi Administrasi***.** Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama

Holland, Ian., Jenny Fleming. 2003. *Government Reformed:Values and New Political Institutions***.** Burlington USA : Ashgate

Hughes, Richard L. dan Katherine Colarelly Beatty. 2004. *Becoming A Strategic Leade***r** : San Fransisco : Jossey – Bass

Gibson, James L., John M., Ivancevich., James H. Donnelly., Jr. 1985. *Organizations Behavior:Behavior, Structure, Processes***.** Texas : Business Publications

_____1996. *Organisasi***.** Alih Bahasa Nunuk Adriani. Jilid I dan II. Jakarta: Binarupa: Askara.

Ibrahim, Idi Subandy. 2007. *Kecerdasan komunikasi Seni Berkomunikasi Kepada Publik.* Bandung : Simbiosa Rekatama Media

Ibrahim Indrawijaya,Adam, Teori, Perilaku, Dan Budaya Organisasi Diterbitkan & Dicetak Oleh Pt Refika Aditama Jl. Mengger Girang No.98, Bandung 40254 Cetakan Kedua, November 2014

Islamy, M. Irfan. 1986. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara***.** Jakarta : Bina Aksara

Jones, Co. 1977. *An introduction to the Study of Public Policy*. Masshusserts Duxburry Press

Kasim, Azhar. 1989. Jakarta Efektivitas Organisasi. Universitas Indonesia

Keban, T. Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*.Yogyakarta:Gava Media

Kinichi, D.J.A. J.Kilroy and C. Scheck, 1988. After the merger. Dealing With People's uncertainty, *Training and development Journal*.

Kinichi, D.J.A. C. Scheck, dan J.Kilroy 1989. *Acquisition make employess worry, The Personal Administrator.*

Kossen, Stan. 1989. *Aspek Manusiawi dalam Organisasi***.** Edisi ketiga. Jakarta : Erlangga

Kumorotomo, Wahyudi. 2005. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta : Rajawali Pers

Kuncoro, Mudjarat. 2004. *Metode Kuantitatif*. Yogyakarta : UPP AMP YPKND.

Kusdi, 2009.*Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta. Salemba Humanika

Kotter dan Heskett, *Corporete Cultur and Perpormance Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Alih Bahasa Benyamin Molan.Prenhalindo. Jakarta

Luthans, Fred. 2005. *Organizational Bahavior*. New York : McGraw Hill

Mangkunegara, Anwar Prabu.2008. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama

Makmur. 2006. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Bumi Aksar

Mills, J.C.H., dan Mills, A.J.2000."Rules, Senmaking,Formative Contexts, and Discourse in the Generingof Organizational Culture" dalam Neal M. Ashkanasy,Celeste P.M. Wilderom, and Mark E. Peterson (eds). *Hanbook of Organization Culture and Climate* California: Sage

Mitzberg, H. 1983. *Structure I Fives:Designing Effevtive Organizations*. Englewood Cliffs.N:.Prentice -Hall.

Moenir, H.A.S. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*.

Bandung : Bumi Aksara

Mordono, Don, 2009. Sumedang *Puseur Budaya Pasundan*, Sumedang, Pemda Kab Sumedang

Moeheriono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Morgan, Garet;Burrell, Gibson. 1979; *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London.Exeter. New Hampshire,Heinemann

Morgan Marllyn A. 1980 ; *Managing Career Development*, Van Nostrand Reinhold Company

Moenir, H.A.S. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia***.** Bandung : Bumi Aksara

Mordono, Don, 2009. Sumedang *Puseur Budaya Pasundan*, Sumedang, Pemda kab Sumedang

Moeheriono, 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Ghalia Indonesia

Muhammad, Arni. 2008. *Komunikasi Organisasi***.** Cetakan kesembilan. Jakarta : Bumi Aksara

Mulyanto,Dede, Usaha Kecil Dan Persoalannya Di Indonesia, AKATIGA, Bandung, 2006

Mulyaningsih,2015, Karakter "Berbagi" sebagai landasan Menghadapi

Indonesia *Culture Future Shock*, Rashindo,Jakarta.

Napitupulu, Paimin. 2007. *Pelayanan Publik dan Costumer Satisfaction*. Bandung: Alumni

Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta : Grasindo

Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 1994. *Ilmu Administrasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia

Ndraha, Taliziduhu. 1988. *Metodologi Pemerintahan Indonesia.* Jakarta : Bina Aksara

_____,2003 *Budaya Organisasi* , Jakarta : Rineka Cipta.

_____,2005 *Teori Budaya Organisasi* , Jakarta : Rineka Cipta.

Nelson Oly Ndubisi, *Small And Medium Enterprises : In The Pacific RIM,* KHL Printing Co.Sdn.Bhd. Malaysia, 2008

Nogi, Hessel. 2005. *Manajemen Publik***.** Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia

_____,1989. *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia.* Jakarta : Bina Aksara

_____,1997. *Budaya Organisasi***.** Jakarta : Rineka Cipta

Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government.* United States : William Patrick Book

_____,. 2005. *Mewirausahakan Birokrasi*. Jakarta : PPm

Peter, J. Paul dan Jerry C. Olson. 1999. *Consumer Behavior Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran Jilid 4***.** Jakarta : Erlangga

Putra, Fadillah.2001*. Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik*. Yogyakarta. Pustaka Belajar

Robbins, Stephen P. 1993. *Teori Organisasi, Struktur Desain dan Aplikasi.* Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta : Arcen

_____, P. 1990. *Organization Theory, Scruktuer Design and Aplications.* Englewood Cliffs.N:.Prentice -Hall.

_____, P. 1996. *Organizational behavior, Concept,Contoversies and Aplications.* Englewood Cliffs.N:.Prentice –Hall Inc.

_____,. 2003. *Perilaku Organisasi,* Jilid 1. Jakarta : Indeks

_____, 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Indeks

_____, 2008. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Ed kelima. Alih Bahasa Halida . Jakarta: Erlangga.

_____, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi (Oragnizational Behavior)*, Jilid 1 dan 2 Jakarta: Salemba Empat

Ruky, Achmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia

Saaefullah, Djadja. 2007. *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik.*

Bandung : LP3N FISIP UNPAD

Schermerhorn, John R. dkk. 2005. *Organizational Behavior***.** United States : Wiley

Schiffman, Leon G. dan Leslie Lazar Kanuk. 2007. *Consumer Bahavior***.** New York : Pearson Education

_____,. 2007. *Perilaku Konsumen*. Edisi ketujuh. Jakarta :Indeks

Shafritz, Jay M. dkk. 2007. *Introducing Public Administration.* United States : Pearson Longman

Siagian, Sondang P. 1995. *Filsafat Organisasi***.** Jakarta : Gunung Agung

Syafaruddin (2002) "Manajemen Mutu Terpadu Dalam Sistem Pendidikan", Grasindo, Jakarta

_____, 1995. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi.* Jakarta : Gunung Agung

_____, 2006. *Filsafat Administrasi***.** Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara

_____, 1976. *Peranan Staff Dalam Manajemen*.Jakarta:Gunung Agung

Silalahi, Ulbert. 2005. *Studi Tentang Administrasi.* Cetakan keenam. Bandung : Sinar Baru Algensindo

Sinambela, Lijan Poltak dkk. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik.*

Jakarta : Bumi Aksara

Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN

Soemanagara, Rd. 2006. *Strategic Marketing Communication*. Bandung : Alfabeta

Suharto,Edi, Kajian strategis pembangunan kesejahteraan sosial dan pekerjaansocial Cetakan ke 5 Februari 2014

Steers, Richard.1980 *Efektivitas Organisasi. (Kaidah Tingkah Laku)* .Terjemahan Jamin. Jakarta. Erlangga

_____, 1985. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan: Jamin. Jakarta: Erlangga.

Stewart, Randal G. 1999. *Public Policy***.** Blackburn : J & M Typesetting

Strake, Gray. 1984. *Organizational Behavior*. United States : Merrill

Sugandha, Dann. 1986. *Manajemen Administrasi*. Cetakan kedua. Bandung : Sinar Baru

Sugiono. 1992. *Pengantar Metode Penelitian Administrasi***.** Armico : Bandung

Suharto, Edi. 2008. *Analisis Kebijakan Publik.* Edisi Revisi. Bandung : Alfabeta

Supriatna, Tjahya. 1997. *Birokrasi Pemberdayaan dan Pengetasan*

Kemiskinan. Bandung. Humaniora Utama

Suryadi, Soleh. 2007. *Administrasi Publik dan Otonomi Daerah*. Bandung : Prisma Press

Suryadinata, Ermaya. 1994. *Teori dan Praktek Kebijakan Publik*. Jakarta:Bandung. Penerbit Ramadhan.

_____, 1996. *Ekologi dan Praktek Pemerintahan Dalam Pembangunan*. Bandung:Ramadhan

_____. 1996. *Organisasi dan Manajemen Pemerintahan dalam Kondisi Era Globalisasi.* Bandung. Ramdhan

Sutherland, John W. 1978. *Management Handbook For Public Administrators.* Illionis : Van Nostrand Reinhold Company

Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta : Rineka Cipta

Tangkilisan, Hessel Nogi. 2007. *Manajemen Publik*. Cetakan kedua. Jakarta : Grasindo

Terry, George R. 2006. *Asas-asas Manajemen*. Cetakan kelima. Bandung : Alumni

The Liang Gie,1967. *Pertumbuhan Pemerintah Daerah di Negara Indonesia*. Jilid I Jakarta.Gunung Agung.

_____, 1982, *Ensiklopedi Administrasi*. Jakarta Gunung Agung.

Thoha, Miftah. 1983. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya***.** Jakarta : CV. Rajawali

_____, 2008. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya***.** Jakarta : CV. Raja Grafindo Persada

_____, 1995a.*Perspektif Perilaku Birokrasi***.** Jakarta : CV Rajawali

_____, 1995b . *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi,Pusdiklat Pegawai* Sawangan Bogor

_____, 1988 .*Pembangunan Administrasi di Indonesia Deregulasi, dan Debirokrasitisasi Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan Masyarakat.* Jakarta: LP3ES

_____,.2003. *Birokrasi dan Politik Indonesia*. Jakarta : Rajawali Pers

_____, 2008. *Manajemn Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: Kencana

_____, 2008. *Ilmu administrasi Publik Kontenporer*.Jakarta: Kencana

Tjiptono, Fandy. 2004. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : ANDI

Tjahjono, Heru Kurnianto. 2006*. Budaya organisasi & Balanced Scocard Dimensi Teori dan Praktik*. Yogyakarta: UPFE-UMY

Tosi, L, Henry & Rizzo, R,John. 1986. *Managing Organizational Behavior*. USA:Pitman Publishing. Inc

Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi***.** Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

Wahab, Solichin Abdul. 2000. *Analisis Kebijaksanaan*. Cetakan kedua. Jakarta : Bumi Aksara

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers

Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik*. Jakarta : Media Pressindo

_____, 2007. *Kebijakan Publik* **Teori dan Proses.** Jakarta : Media Pressindo

Wirosardjono, Soetjipto. 2007. *Simbol Budaya dan Teladan Pemimpin***.** Refisi Kultural. Jakarta : Kompas

Zamroni. 1992. *Pengantar Pengembangan Teori Sosial.* Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yogya.

Bahan Lain:

Alamsyah, Kamal. 2003. *Pengaruh Perilaku Birokrasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik (Studi pada Dinas-dinas di Kabupaten Lebak Propinsi Banten)***.** Bandung : Program Pascasarjana UNPAD

Ibrahim, Amin. 2004. *Perilaku Administrasi dan Pemberdayaannya*. Jilid I.dan II Bandung : Program Pascasarjana UNPAD

Immanuel, Yaduhu. 2006. *Pengaruh Pengembangan Organisasi*

dan Budaya Organisasi terhadap Efktivitas Keorganisasian Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Studi di Kabupaten Badung Propinsi Bali). Bandung: Program Pascasarjana UNPAD.

Iskandar, Jusman. 1994. *Pengaruh Kinerja Tenaga Sukarela Terhadap Sikap, Partisipasi, dan Solidaritas Sosial Warga Masyarakat dalam Kegiatan Pelayanan Sosial dalam Pembangunan Masyarakat Desa*. Bandung : Program Pascasarjana UNPAD

Iskandar. 2008. *Pengaruh Implementasi Kebijakan Terhadap Efektivitas Organisasi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat*. UNPAD

Koesmono, Terman. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Universitas Katolik Widya Mandala, Surabaya

Kuswandi. 2006. *Pengaruh Perilaku Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Perlengkapan Setda Propinsi Jawa Barat*.UNPAD

Lembaga Administrasi Negara. 2005. *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia***.** Jakarta

Lembaga Administrasi Negara. 2008. *Kajian Paradigma*. Jakarta : Kedeputian Bidang Diklat Spimnas

Lumbansaja, Prihatin. 2009. *Pengaruh Karakteristik Individu Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasaan Kerja dan Komitmen Organisasi Study Pembentukan Propinsi Sumatra Barat*. Unbiraw Malang

Profile Daerah Kabupaten Sumedang Tahun 2009

Profile Sumedang Dalam Angka Tahun 2009

Lembaga Administrasi Negara. 2005. *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia***.** Jakarta

Lembaga Administrasi Negara. 2008. *Kajian Paradigma*. Jakarta : Kedeputian Bidang Diklat Spimnas

Mulyaningsih. 2000. *Pengaruh Perilaku Birokrasi dan Pemasaran Birokrasi Terhadap Kinerja UKM di Propinsi Jawa Barat.* Program Pascasarjana UNPAS

Rusli, Budiman. 2000. *Pola Kebijakan Publik Tentang Kerjasama Antar Pemerintah Kotamadya dan Kabupaten Daerah Tingkat II Cirebon dalam Pembangunan Prasarana Kota Terpadu Cirebon Raya.* Bandung : Program Pascasarjana UNPAD.

Rusyani, Erni. 2004. *Pengaruh Budaya Organisai, Orientasi Etika, Orientasi Stretejik dan Implementasi Strategi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufacture (Studi pada Perusahaan Manufacture dan Minuman di Indonesia).* Bandung : Program Pascasarjana UNPAD

Sekretariat Kabupaten Sumedang, 2008, *Lembaran daerah kabupaten Sumedang No 1,Tahun 2009, PP Kab Sumedang No 8 tahun 2008 tentang pembentukan Organisasi perangkat Daerah Kabupaten Sumedang*.

Zainuddin, Imam Buchori,2010, *Pokok Pokok Pikiran Dalam Membangun Budaya Dan Karakter Bangsa,* (Disampaikan dalam Sarasehan Nasional: Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa, diselenggarakan oleh DIKTI tanggal 7 April di Bandung.),Grand Pasundan, Bandung.

Jurnal-jurnal

Mulyaningsih,*Proceeding;Joint Seminar* KOPRI Region IV, Tsukuba Univesity And Meijo University,ISBN 978-602-71741-2-2 Jepang, 2015

_____, *Proceeding;Joint Seminar* KOPRI Region IV, Wittenborg UniversityISBN978-602- 71741-6-0)Amsterdam,Belanda,2016

_____,Rekonstruksi Dan (Rebounding) Karakteristik Budaya Organisasi Berbagi (Sharing) Sebagai Upaya Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Sosial Di Indonesia Pada Abad 21,2017

_____, Transformasi Karakteristik Budaya Organisasi Sharing, Iklim Organisasi, Dan Pemberdayaan Terhadap Motivasi Dalam Mewujudkan Partisipasi Masyarakat Pada Organisasi (Studi Kasus Desa Ciapus Kecamatan Banjaran)

Jurnal Ilmiah ; Focus Magister Administrasi.Program Pascasarjana UPMI (Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia) Medan;Sumatra Barat, Vol 5 No 2 Tahun 2016 ISSN 2089-4112



Dr. Mulyaningsih, M.Si.Dosen Fakultas Ilmu Komunikasi, Fakultas Ekonomi dan Pascasarjana Program Studi Administrasi Negara UNIGA lahir di Bandung tanggal 14 Agustus 1962. Telah menulis buku Budaya Organisasi, Karakter Berbagai sebagai Landasan Menghadapi Indonesia Future Shock, Perilaku Birokrat, Efektivitas Organisasi dan Etika Bisnis Penelitian fokus pada budaya yang telah diterbitkan di beberapa jurnal internasional bereputasi. Mulyaningsih juga sebagai Direktur CV KIMFA MANDIRI.

CV Kimfa Mandiri 2017