



**IMPLEMENTASI KEPUTUSAN MENTERI PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA NOMOR 25 TAHUN 2002 TENTANG PEDOMAN
PENGEMBANGAN BUDAYA APARATUR NEGARA**

Sri Witanti

Universitas Achmad Yani Banjarmasin

sriwitantii@gmail.com

Abstract: *The purpose of this study is to find out how the implementation of Kepmenpan No. 25 of 2002 is seen from the components of leadership and exemplary, discipline and work order, as well as enthusiasm and motivation at the Baramarta Regional Company, Banjar Regency. The approach used is qualitative, sources of information are explored in depth about the implementation of work culture guidelines in the company, especially the components of leadership and exemplary, discipline and work order, as well as enthusiasm and motivation. Then describe it thoroughly against the data that has been obtained, which is expected to be useful input for the development of the company in the future. Data mining tools in the form of interviews, observations and supported by documents related to the subject. Data analysis used descriptive qualitative, clearly described the research results obtained by describing the truth. The results of the study indicate that the components of leadership and exemplary are instruments that must be able to accommodate the interests of employees and management interests so that the company's wheels can run well in harmony and mutually beneficial in order to achieve company goals, it seems small and easy but without an example from the leadership then all influences, direction, correction and control from the leadership will only make employees work insincerely, just to get the salary needs alone. Work is carried out as a burden. But by example, work for employees is devotion, work is fun. Then the components of discipline and work order, in their implementation, are in line with the leadership carried out. That discipline and work order can be carried out well if leadership and example are also implemented properly. Furthermore, on the components of enthusiasm and motivation at work, there is great motivation in almost every employee who states that what they get is enough to make them motivated to work. And the great work spirit can be seen from their statements which imply a desire to continue working even though sometimes what they get is not what they want.*

Keywords: *employees, leadership and exemplary, discipline and work order, work enthusiasm and motivation*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi Kepmenpan Nomor 25 Tahun 2002 dilihat dari komponen kepemimpinan dan keteladanan, disiplin dan keteraturan kerja, serta semangat dan motivasi pada Perusahaan Daerah Baramarta Kabupaten Banjar. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, sumber informasi digali secara mendalam tentang pelaksanaan pedoman budaya kerja di perusahaan, terutama komponen kepemimpinan dan keteladanan, disiplin dan keteraturan kerja, serta semangat dan motivasi. Kemudian menggambarkannya secara menyeluruh terhadap data yang telah diperoleh, yang diharapkan selanjutnya bisa menjadi bahan masukan yang bermanfaat untuk perkembangan perusahaan ke depannya. Alat penggali data berupa wawancara, observasi dan didukung dokumen yang berkaitan dengan pokok bahasan. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif, digambarkan secara jelas hasil penelitian yang diperoleh dengan memaparkan secara sebenarnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen kepemimpinan dan keteladanan berupa instrumen yang harus bisa mengakomodasi kepentingan karyawan serta kepentingan manajemen sehingga roda perusahaan bisa berjalan dengan baik secara selaras dan saling menguntungkan dalam

rangka mencapai tujuan perusahaan, sepertinya kecil dan mudah namun tanpa ada keteladanan dari pimpinan maka segala pengaruh, arahan, koreksi dan kontrol dari pimpinan hanya akan membuat karyawan berkerja dengan tidak ikhlas, hanya untuk mendapatkan kebutuhan gaji semata. Kerja dilaksanakan sebagai beban. Namun dengan keteladanan maka kerja bagi karyawan adalah pengabdian, kerja adalah sebagai kesenangan. Kemudian komponen disiplin dan keteraturan kerja, dalam pelaksanaannya yang ada sejalan dengan kepemimpinan yang dilaksanakan. Bahwa disiplin dan keteraturan kerja bisa terlaksana dengan baik jika kepemimpinan dan keteladanan juga dilaksanakan dengan baik. Selanjutnya pada komponen semangat dan motivasi dalam bekerja, motivasi yang besar hampir ada dalam setiap karyawan yang menyatakan bahwa apa yang mereka dapatkan sudah cukup untuk membuat mereka termotivasi untuk bekerja. Dan semangat kerja yang besar bisa dilihat dari pernyataan mereka yang menyiratkan keinginan untuk terus bekerja walau terkadang apa yang didapatkan tidak sesuai dengan keinginan.

Kata Kunci: karyawan, kepemimpinan dan keteladanan, disiplin dan keteraturan kerja, semangat dan motivasi kerja.

PENDAHULUAN

Dalam rangka lebih meningkatkan pemerataan hasil-hasil sumber daya alam di kabupaten-kabupaten di Indonesia, dibuatkanlah Undang-Undang tentang otonomi daerah yaitu UU Nomor 22 Tahun 2000 yang kemudian diubah dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, serta Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 50 Tahun 1999 tentang Kepengurusan Badan Usaha Milik Daerah. Selain untuk pemerataan hasil-hasil kekayaan daerah, hal ini dilakukan agar pihak pemerintah daerah setempat bisa bijak, terampil dan arif dalam mengelola sumber daya alam yang ada di wilayahnya.

Berdasarkan perundangan tersebut dibentuklah perusahaan daerah yang mana tujuannya untuk mengelola kekayaan daerah dengan perangkat Peraturan Daerah Nomor 18 Tahun 1998 yang kemudian diperbaharui dengan Peraturan Daerah Nomor 24 Tahun 2000 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Baramarta.

Sebagai salah satu perusahaan daerah yang ada di Kabupaten Banjar, PD. Baramarta bergerak khusus di bidang pertambangan batubara sesuai dengan ijin Direktur Jenderal Pertambangan Nomor : 62/20.1/DJP/99 tentang Persetujuan Izin

Prinsip Aplikasi PKP2B PD.Baramarta sebagai pemegang hak PKP2B (Perjanjian Karya Pengusahaan Pertambangan Batubara). Tujuan dari dibentuknya perusahaan daerah ini adalah untuk mengelola sumber daya alam khususnya batubara yang ada di Kabupaten Banjar.

Pengelolaan sumber daya alam yang ada ini tentunya memerlukan sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia yang ada di perusahaan daerah ini tentulah yang mempunyai kinerja, prestasi kerja yang baik agar visi dan misi dari perusahaan daerah ini bisa terlaksana dengan baik pula. Produktivitas, kinerja yang baik bisa dilihat dari nilai-nilai budaya kerja yang dilaksanakan dalam perusahaan.

Nilai-nilai, sifat dan kebiasaan yang menjadi pandangan hidup karyawan atau pimpinan akan menjadi faktor pendorong timbulnya budaya kerja dalam suatu organisasi perusahaan. Hingga kemudian akan terlihat dengan jelas dari sikap dan perilaku pimpinan dan karyawan dan pada akhirnya adalah hasil kerja perusahaan tersebut.

Budaya kerja yang baik akan menjamin hasil kerja dengan kualitas yang baik pula, membuka jaringan komunikasi, menimbulkan keterbukaan, menumbuhkan rasa kebersamaan, gotong royong, kekeluargaan, cepat menemukan kesalahan dan cepat memperbaikinya, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar. Mengurangi kesalahan data-data dan informasi dalam pengolahan laporan.

Negara mengatur pedoman tentang nilai-nilai budaya kerja dengan sebuah keputusan menteri yaitu KEP.MENPAN Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Aparatur Negara. Dalam hal ini perusahaan juga

mempunyai landasan hukum berupa Peraturan Daerah Nomor 34 Tahun 2003 tentang Kepegawaian Perusahaan Daerah dan juga Peraturan Perusahaan.

Kemudian akan terlihat sejauh mana peraturan tertulis tersebut sudah dijalankan oleh perusahaan baik oleh manajemen ataupun para karyawannya. Karena Budaya kerja pada akhirnya akan menjadi kunci keberhasilan organisasi ataukah bisa menjadi faktor utama kegagalan organisasi.

Pengertian Budaya

Menurut Supriyadi dan Triguno (2006) budaya adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Dimana kebudayaan memiliki tiga wujud yaitu :

1. Wujud ide, gagasan, nilai-nilai, norma, peraturan. Ide, gagasan yaitu yang sifatnya abstrak tidak bisa diraba, yang tempatnya ada di dalam kepala masing-masing manusia. Hal ini kemudian bisa dilihat bila dibuat dalam bentuk hasil karya tulisan, karangan, esai, dan lain-lain. Norma dan peraturan adalah bentuk ketentuan, aturan, adat istiadat, kebiasaan yang berlangsung di suatu tempat.
2. Wujud kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat. Yaitu kegiatan interaksi atau hubungan satu sama lain dari manusia di dalam masyarakat yang memiliki pola atau bentuk sesuai dengan keinginan masyarakat tersebut.
3. Wujud benda-benda hasil karya manusia, yang bersifat nyata, dapat diraba dan dilihat.

Dari sini bisa dilihat bahwa budaya adalah suatu hasil dari segala ide atau pikiran, dan tingkah laku manusia yang bisa dilihat jelas pada watak dan perilaku manusia tersebut dalam bermasyarakat. Kebudayaan secara sadar atau tidak akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam bekerja. Demikian juga dalam perusahaan ini, watak dan perilaku manusia yang berada dalam berorganisasi dapat terlihat dari kebiasaan-kebiasaan pola kerja, kebiasaan-kebiasaan pendisiplinan diri yang akhirnya menjadi budaya kerja dalam organisasi.

Pengertian Kerja

Supriyadi dan Triguno (2006) membagi kerja dalam pengertian sebagai berikut :

1. Kerja adalah hukuman, kerja dianggap atau diberikan sebagai hukuman atas kesalahan yang telah dilakukan.
2. Kerja adalah beban, kerja dirasakan sebagai beban. Hal ini membuat yang melaksanakan kerja tidak ikhlas, tidak bersemangat, yang membuat hasil kerjanya seadanya atau bahkan asal jadi.
3. Kerja adalah kewajiban, kerja dianggap sebagai suatu hal yang wajib dilaksanakan. Sebagai konsekuensi perjanjian. Menimbulkan semangat untuk mengerjakan pekerjaan.
4. Kerja adalah sumber penghasilan, kerja adalah sumber nafkah yang jika diabaikan akan menimbulkan hilangnya mata pencarian.
5. Kerja adalah kesenangan, kerja yang dilaksanakan karena kesenangan akan menimbulkan kreativitas, semangat dan ketekunan yang tinggi.

6. Kerja adalah gengsi, kerja sebagai gengsi adalah berkaitan dengan jabatan yang disandang seseorang yang biasanya jarang disertai keikhlasan dan kejujuran.
7. Kerja adalah aktualisasi diri, kerja yang seperti ini hanya keinginan ikut serta dalam suatu lingkungan masyarakat. Dipandang sebagai orang yang ingin dianggap ada.
8. Kerja adalah panggilan jiwa, kerja karena panggilan jiwa biasanya menimbulkan profesionalitas karena berkaitan dengan bakat seseorang.
9. Kerja adalah pengabdian kepada sesame, kerja karena pengabdian kepada sesame adalah kerja yang penuh keikhlasan, ketekunan dan kesabaran.
10. Kerja adalah hidup, kerja yang dianggap sebagai hidup adalah kerja yang begitu bersemangat ketekunan namun tidak
11. Kerja adalah ibadah, kerja dilakukan sebagai ibadah adalah bentuk tanggung jawab yang tinggi, rasa syukur atas kehidupan. Menimbulkan hasil kerja yang bisa bermanfaat bagi semua.
12. Kerja adalah suci, kerja adalah sesuatu yang tidak boleh dicemarkan oleh kegiatan penyelewengan, pelanggaran, maupun kejahatan.

Pengertian Budaya Kerja

Menurut Nawawi (2003) budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi. Pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Triguno (2006) budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Budaya kerja menurut Ndraha (2005) merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Dari berbagai teori yang dikemukakan bisa disimpulkan bahwa budaya kerja adalah mengenai segala perilaku dan tindakan manusia dalam bekerja yang menjadi kebiasaan kerja sehari-hari dimana perilaku dan tindakan tersebut tercipta dari sifat, kepribadian, falsafah, pola pikir yang ada pada manusia tersebut. Budaya kerja yang dilakukan di dalam lingkup organisasi dalam hal ini perusahaan daerah adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi menurut Robbins (2003) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Sedangkan menurut Schein (1992) budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Sedangkan pedoman nilai-nilai budaya kerja sesuai dengan Kepmenpan Nomor 25 Tahun 2002 meliputi :

1. Komitmen dan konsisten terhadap visi, misi dan tujuan organisasi, dalam melaksanakan kebijakan Negara serta peraturan perundangan yang berlaku.
2. Wewenang dan tanggung jawab.
3. Keikhlasan dan kejujuran.
4. Integritas dan profesionalisme.
5. Kreativitas dan kepekaan terhadap lingkungan tugas.
6. Kepemimpinan dan keteladanan.
7. Kebersamaan dan dinamika kelompok kerja.
8. Ketepatan dan kecepatan.
9. Rasionalitas dan kecerdasan emosi.
10. Keteguhan dan ketegasan.
11. Disiplin dan keteraturan kerja.
12. Keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan dan menangani konflik.
13. Dedikasi dan loyalitas.
14. Semangat dan motivasi.
15. Ketekunan dan kesabaran.
16. Keadilan dan keterbukaan.
17. Penguasaan IPTEK yang diperlukan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan, terutama metode analisis dan pengambilan keputusan, keahlian/keterampilan manajerial, teknis dan sebagainya

Pengertian Organisasi

Perlu diuraikan definisi organisasi mengingat penelitian yang dilakukan adalah di dalam suatu wadah organisasi perusahaan. Melayu (2011) menjelaskan bahwa organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi dirumuskan sebagai pembagian pekerjaan diantara orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan untuk mencapai tujuan. Organisasi di sini sebagai suatu wadah dan suatu sistem yang saling terkait dalam berkerja dan merupakan tempat

orang-orang dalam melakukan budaya kerja yang telah diatur oleh organisasi tersebut.

Dalam budaya kerja organisasi dilihat sebagai sistem budaya. Organisasi dipahami sebagai kumpulan orang yang memiliki kesamaan keyakinan dan tata nilai. Organisasi merupakan sesuatu yang dapat tumbuh dan berkembang agar dapat bertahan hidup lebih lama. Organisasi adalah kumpulan sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi bukan tujuan tetapi merupakan alat bantu bagi manusia. Artinya dengan organisasi manusia akan mencapai tujuan dengan lebih mudah dan efektif. Organisasi akan berjalan dengan baik dalam adalah tergantung dari nilai-nilai budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan.

Pengertian Kepemimpinan

Salah satu komponen budaya kerja yang akan dilihat adalah kepemimpinan dan keteladanan. kepemimpinan erat kaitanya dengan pemimpin. Menurut Handoko (2009) pemimpin adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian Thoha (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah akan menentukan ke arah mana, dengan cara bagaimana organisasi tersebut akan

dibawa. Kepemimpinan yang baik selanjutnya akan memberikan teladan yang baik pula untuk bawahan. Kepemimpinan yang memperhatikan sekecil apapun hal dalam organisasi akan sangat mempengaruhi disiplin kerja, motivasi, dan semangat bagi orang-orang yang dipimpinnya.

Kepemimpinan seseorang erat kaitanya dengan gaya kepemimpinan yang dipakai oleh pemimpin tersebut. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi untuk melakukan perintah, ajakan atau larangan terhadap bawahannya. Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002) yaitu : (1) Tipe pemimpin yang otokratik, (2) Tipe pemimpin yang militeristik, (3) Tipe pemimpin yang paternalistik, (4) Tipe pemimpin yang kharismatik, dan (5) Tipe pemimpin yang demokratis. Dalam prakteknya sulit untuk menentukan gaya apa yang sedang dipakai oleh seorang pemimpin. Ada kalanya pemimpin keras (otokratis), disaat lain menunjukkan sikap yang lunak (demokratis). Perbedaan tipe dan gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda pada partisipasi individu atau perilaku kelompok.

Kepemimpinan mempunyai fungsi yang sangat penting sebagaimana menurut penjelasan Thoha (2007) kepemimpinan mempunyai fungsi yaitu sebagai inovator, sebagai komunikator, sebagai motivator dan sebagai kontroler. Fungsi sebagai innovator artinya seorang pemimpin bisa mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan perusahaan, menciptakan budaya kerja yang baik, manajemen yang efektif dan efisien, dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan sebagai

Komunikator artinya pemimpin harus bisa menyampaikan dengan baik budaya kerja yang diterapkan di dalam perusahaan agar dimengerti dan dilaksanakan oleh bawahan. Sebagai motivator artinya seorang pemimpin harus memberikan dorongan yang baik agar bawahan mau menerapkan budaya kerja yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Dan pada akhirnya sebagai kontroler seorang pemimpin harus tetap mengawasi budaya kerja, dan hasil kerja bawahannya.

Kepemimpinan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi. Pemimpin bisa memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggota untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut pimpinan diharapkan bisa mengoptimalkan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Produktivitas yang dioptimalkan tersebut sebagaimana yang dijelaskan oleh Melayu (2011) yaitu produktivitas adalah perbandingan antara keluaran dan masukan. Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya. Sedangkan produktivitas yang dimaksud dalam budaya kerja adalah perilaku kerja yang tercermin pada kerja keras, ulet, disiplin, produktif, mandiri, motivasi, dinamis, kreatif, konsisten, konsekuen, responsif, manfaat dan tanggung jawab.

Pengertian Disiplin

Disiplin dan keteraturan kerja adalah komponen kedua yang akan dibahas dalam penelitian ini. Dalam Kamus Bahasa Indonesia disiplin diartikan sebagai latihan batin dan watak supaya mentaati tata tertib. Menurut Poerwodarminto

(2007) disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan dan ketertiban. Sedangkan kedisiplinan oleh Melayu (2011) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Disiplin kerja menurut Soengeng (1998) yaitu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis, maupun yang tidak tertulis serta mampu menjalankannya dan tidak mudah mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Organisasi sangat membutuhkan disiplin kerja dari pegawainya agar tercipta suasana kerja yang nyaman bagi dirinya dan lingkungan kerjanya. Sebagaimana pengertian disiplin menurut Martono (1987) yaitu suatu keadaan yang menunjukkan suasana tertib dan teratur yang dihasilkan oleh orang-orang yang berada dalam sebuah organisasi karena peraturan-peraturan yang berlaku dihormati dan diikuti.

Bisa disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Sikap taat, hormat dan patuh dalam mengikuti peraturan tertulis maupun tidak tertulis yang dibuat oleh perusahaan merupakan kebiasaan yang harus selalu ditanamkan pada setiap anggota perusahaan. Kebiasaan ini perlu terus dipupuk dengan pembinaan dan teladan yang baik dari pimpinan, agar menjadi budaya kerja di dalam perusahaan. Dan sanksi yang tegas perlu diterapkan agar disiplin tidak dianggap sebagai hal yang sepele oleh karyawan. Di dalam penerapan disiplin sering kali diartikan bersifat negatif, lebih dikaitkan sebagai hukuman atau sanksi. Padahal disiplin bisa mempunyai arti yang positif yaitu

adanya keinginan untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan di dalam suatu wadah organisasi.

Disiplin diri merupakan disiplin yang sudah tertanam pada diri pribadi seseorang tersebut dan biasanya dimulai sejak kecil dalam lingkup keluarga. Kemudian berkembang sampai menjadi dewasa. Disiplin kelompok adalah bentukan dari kumpulan disiplin diri masing-masing anggota kelompok. Terkadang disiplin kelompok bisa memberikan andil bagi pengembangan disiplin diri. Hal ini bisa dilihat dalam organisasi yang menerapkan disiplin kerja yang tinggi. Mau tidak mau karyawan akan membiasakan diri mengikuti irama kerja karyawan lainnya. Karyawan dibiasakan bertindak dengan cara berdisiplin. Kebiasaan bertindak disiplin ini merupakan awal terbentuknya kesadaran. Jadi disiplin diri dan disiplin kelompok adalah dua hal yang saling berkaitan dan berhubungan yang saling menunjang satu sama lain.

Menurut Soegeng (1998) ada beberapa syarat disiplin karyawan dapat dikatakan baik yaitu para karyawan datang tepat waktu, tertib, teratur, berpakaian rapi, mampu memanfaatkan dan menggerakkan perlengkapan secara baik, menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan serta memiliki tanggung jawab yang tinggi. Dengan membuat indikator dalam pelaksanaan disiplin, tentunya diharapkan pimpinan dapat melihat dan kemudian menilai sudah sejauh mana tingkat disiplin para karyawan. Selanjutnya pimpinan bisa mengevaluasi ataupun memberikan kebijakan menyangkut kedisiplinan karyawan.

Pengertian Semangat kerja

Semangat kerja menurut Nitisemito (2006) adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan menurut Moekijat (2006) menyatakan bahwa semangat kerja menggambarkan perasaan yang

berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Dari penjelasan tersebut semangat kerja adalah perasaan suka, senang terhadap suatu pekerjaan yang dilakukan. Perasaan suka, senang dan bergairah tersebut tentunya dipengaruhi beberapa faktor.

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja menurut Nawawi (2003) adalah faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah minat atau perhatian terhadap pekerjaan, upah/gaji, status sosial berdasarkan jabatan, tujuan yang mulia dan pengabdian, suasana lingkungan kerja, dan hubungan manusiawi. Selain itu penurunan semangat kerja juga dimungkinkan adanya penempatan karyawan, kesempatan berpartisipasi, hubungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, karakteristik pekerjaan, kebijakan manajemen, dan kepribadian. Selanjutnya semangat kerja di sini berhubungan dengan motivasi yang ada di perusahaan. Motivasi dari perusahaan yang bisa meningkatkan semangat kerja para karyawan.

Pengertian Motivasi

Motivasi dan semangat kerja dalam penelitian ini termasuk dalam komponen budaya kerja yang mesti diterapkan dalam bekerja. Motivasi awal pada diri seseorang karyawan adalah untuk memenuhi kebutuhan biologis sebagaimana teori Frederick dalam Melayu (2011). Sedangkan menurut Herzberg dalam Melayu (2011) mengatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor kebutuhan yaitu faktor pemeliharaan seperti gaji, kondisi kerja, fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Dan faktor pendorong

yang menyangkut perasaan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan, penempatan yang tepat. Dari teori motivasi berdasarkan hubungan seseorang dengan lingkungannya, dijelaskan bahwa seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya tersebut (Melayu, 2011).

Kemudian menurut teori motivasi proses, di sini kita ambil teori harapan dari Vroom dalam Melayu (2011) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Seberapa yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula, sebaliknya.

Dari pengertian motivasi tersebut kita bisa melihat bahwa apapun yang mendorong seseorang dalam bekerja, hal itulah yang akan menjadi kebiasaannya dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan atau dibebankan kepadanya. Jika yang memotivasinya hanyalah melihat dari hasil timbal balik yang akan ia dapatkan, maka kebiasaannya orang tersebut hanya akan bekerja jika ada insentif, bonus, atau sejenisnya. Budaya kerja yang dia laksanakan adalah bekerja jika ada imbalan, kalau tidak dia akan santai tidak mengerjakan hal-hal yang semestinya dia kerjakan.

Budaya kerja yang motivasinya karena merasa punya tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepadanya, memiliki ambisi untuk maju, maka mereka akan menjadi karyawan yang kreatif, dan inovatif. Budaya kerja yang akan

terlihat adalah budaya kerja yang penuh semangat, rajin, disiplin terhadap peraturan dan berusaha untuk terus memperbaiki diri.

Identifikasi masalah pada penelitian ini adalah tentang implementasi Kepmenpan Nomor 25 Tahun 2002 yang dilihat dari komponen kepemimpinan dan keteladanan, disiplin dan keteraturan kerja, serta semangat dan motivasi. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi Kepmenpan Nomor 25 Tahun 2002 dilihat dari komponen kepemimpinan dan keteladanan, disiplin dan keteraturan kerja, serta semangat dan motivasi pada Perusahaan Daerah Baramarta Kabupaten Banjar ? Tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui bagaimana implmentasi Kepmenpan Nomor 25 Tahun 2002 dilihat dari komponen kepemimpinan dan keteladanan, disiplin dan keteraturan kerja, serta semangat dan motivasi pada Perusahaan Daerah Baramarta Kabupaten Banjar.

Adapun kegunaan penelitian yang peneliti lakukan antara lain sebagai bahan masukan atau sumbangan pikiran untuk manajemen perusahaan tentang implementasi Kepmenpan Nomor 25 Tahun 2002, khususnya pada aspek kepemimpinan dan keteladanan, disiplin dan keteraturan kerja, semangat dan motivasi guna menunjang peningkatan budaya kerja organisasi yang baik.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, dimana peneliti menggali sumber informasi secara mendalam tentang pelaksanaan pedoman budaya kerja di perusahaan, terutama komponen kepemimpinan dan keteladanan, disiplin dan keteraturan kerja, serta semangat dan motivasi. Kemudian menggambarannya

secara menyeluruh terhadap data yang telah diperoleh, yang diharapkan selanjutnya bisa menjadi bahan masukan yang bermanfaat untuk perkembangan perusahaan ke depannya.

Peneliti menggunakan tipe penelitian deskriptif, yaitu dengan memberikan gambaran yang jelas tentang implementasi pedoman budaya kerja yang sesuai Kepmenpan Nomor 25 Tahun 2002 terutama pada komponen kepemimpinan dan keteladanan, disiplin dan keteraturan kerja, serta semangat dan motivasi pada Perusahaan Daerah Baramarta Kabupaten Banjar.

Agar bisa memperoleh data dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data observasi dan wawancara serta didukung oleh dokumenter yang ditemukan di lokasi.

Sumber data primer yaitu data-data kepegawaian dan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan budaya kerja. Sumber data sekunder yaitu dimana informasi diperoleh dari orang yang memiliki informasi kunci tentang pelaksanaan langsung budaya kerja di perusahaan ini yaitu Direktur Perusahaan, Manager Umum dan Administrasi, Manager Keuangan, dan Manager Operasional serta karyawan perusahaan. Dalam penelitian ini dilakukan dengan mengambil data-data yang kualitatif kemudian digambarkan secara jelas hasil penelitian yang diperoleh dengan memaparkan secara sebenarnya.

PEMBAHASAN

1. Pelaksanaan Kepemimpinan dan Keteladanan

Pimpinan Perusahaan PD.Baramarta adalah yang berkedudukan sebagai Direktur. Pimpinan di dalam perusahaan ini selain direktur juga ada yang

dianggap sebagai pimpinan yaitu menejer yang bisa juga bertindak sebagai pengambil kebijakan atau pemberi arahan atau perintah sesuai petunjuk direktur. Nilai-nilai dan keyakinan yang ditanamkan pimpinan perusahaan Daerah Baramarta sebagaimana hasil wawancara adalah kerja keras, kedisiplinan, kerjasama, kejujuran, loyalitas, produktivitas dan nilai-nilai keagamaan. Namun nilai-nilai yang lebih dominan ditanamkan adalah nilai-nilai loyalitas. Penyampaian nilai-nilai tersebut dilakukan melalui contoh langsung, dan dengan minta bantuan dari bawahan.

Dengan demikian telah banyak hal yang ditanamkan oleh pimpinan. Dari masing-masing karyawan merasakan nilai-nilai keyakinan tersebut ditanamkan baik secara langsung, atau melewati atasan masing-masing. Penanaman nilai-nilai ini merupakan tahap awal dalam membentuk suatu karakter para bawahan dalam bekerja agar menjadi pribadi sebagaimana yang dimaksud oleh atasan. Selanjutnya penanaman nilai-nilai keyakinan tersebut akan menentukan ke arah mana pemimpin dalam menciptakan budaya kerja di dalam perusahaannya. Apakah ke arah budaya yang begitu menjunjung loyalitas tanpa mempertimbangan sisi profesionalitas, atau ke arah kerjasama tanpa mengesampingkan profesionalitas, atau juga ke arah disiplin dan kerja keras serta kerja sama yang tinggi. Dari sini bisa dilihat bahwa di dalam perusahaan ditanamkan nilai-nilai kerjasama dan loyalitas yang lebih dominan. Namun nilai-nilai lain seperti kerja keras, kedisiplinan, kejujuran dan produktivitas serta keagamaan juga tidak luput ditanamkan. Penanaman nilai-nilai tersebut juga sudah dilaksanakan baik dengan cara contoh langsung,

melalui bawahan, ataupun dengan membuat buku pedoman. Penanaman nilai-nilai dengan memberi contoh langsung adalah satu bentuk keteladanan yang ingin ditunjukkan oleh pimpinan. Dengan memberi contoh langsung tersebut tentunya akan lebih memberikan dorongan bagi bawahan untuk melaksanakan nilai-nilai yang ditanamkan tersebut. Kepemimpinan yang baik juga bisa dilihat pada sikap pimpinan dalam menghadapi suatu persoalan, dan dalam mengambil keputusan terhadap suatu persoalan yang ada di dalam perusahaan. Ketika terjadi suatu persoalan di dalam perusahaan maka akan diadakan rapat. Rapat yang dilaksanakan melihat dari bentuk persoalan yang dihadapi. Apakah hanya rapat antara direktur dengan menejer, menejer dengan manejer saja, atau rapat seluruh karyawan dengan direktur. Dan keputusan yang dihasilkan terkadang berupa keputusan direktur yang mengakomodir kepentingan kelompok, terkadang keputusan tersebut memang mengakomodir kepentingan seluruh karyawan.

Di saat lain pimpinan mengambil tindakan sendiri dalam mengambil ataupun menetapkan keputusan. Sehingga pengambilan keputusan di dalam suatu perusahaan tentulah diperlukan pertimbangan yang matang. Dengan melihat berbagai aspek yang menyertainya. Bagaimana keputusan dibuat agar bisa diterima semua pihak/bagian di dalam perusahaan. Kemudian juga dipertimbangkan apakah keputusan tersebut akan menunjang kelangsungan perusahaan. Keputusan juga jangan sampai menimbulkan dampak yang tidak baik untuk ke masa depan perusahaan. Banyaknya pertimbangan tersebut tentunya memerlukan berbagai masukan dari bawahan atau kelompok yang

berkepentingan. Hal tersebut terlihat sudah dilaksanakan oleh pimpinan di perusahaan ini.

Dikatakan bahwa mengenai tujuan perusahaan dan strategi dalam pencapaian tujuan perusahaan yang sehat, mencari keuntungan, dan memberikan kontribusi kepada daerah. Dan hal ini dilaksanakan dengan strategi profesional kerja dan kerja keras. Sebagaimana tujuan awal dibentuknya perusahaan ini adalah dalam rangka menggali potensi sumber daya alam yang ada di Kabupaten Banjar untuk selanjutnya hasil dari sumber daya alam tersebut akan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Dan selanjutnya bisa digunakan sebagai modal dalam membangun daerah. Strategi yang digunakan dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut adalah profesional kerja, kerja keras, dan kepatuhan pada atasan, dan hal ini termasuk sangat penting. Tanpa strategi yang pas maka sulit untuk mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan. Kerja keras dan profesionalitas dalam bekerja adalah suatu strategi yang sangat baik. Dengan kerja keras maka akan bisa mendapatkan hasil yang banyak, dan dengan profesional kerja akan menciptakan kerja yang baik karena dikerjakan sesuai dengan keahliannya. Kepatuhan terhadap atasan juga digunakan sebagai salah satu strategi. Artinya di sini perusahaan mengharapkan segala kerja keras dan profesionalitas yang ada hendaknya tidak bertentangan dengan keinginan dari atasan. Hal ini perlu karena hal tersebut menunjukkan besarnya loyalitas.

Sebagian tugas yang diberikan oleh pimpinan atau atasan ada yang dijelaskan secara rinci, namun ada kalanya tugas tersebut diterima oleh

bawahan tanpa perincian yang jelas. Pimpinan atau atasan terkadang mengingatkan terhadap tugas dan pekerjaan yang telah diberikan, dan ada kalanya tidak mengingatkan. Sebagai pimpinan ketika memberikan suatu perintah tugas kepada bawahan perlu melihat kondisi dan karakter dari bawahan. Ada kalanya bawahan yang perlu dijelaskan dengan rinci tentang tugas yang diberikan. Ada kalanya pula bawahan yang tidak perlu diberikan penjelasan yang rinci karena bawahan tersebut sudah memahami tugas yang diberikan. Pemahaman tentang keadaan bawahan dalam menerima serangkaian tugas harus dipahami betul oleh pimpinan.

Konflik yang terjadi di dalam perusahaan baik antar karyawan atau antara bawahan dengan atasan tidak selalu diperhatikan oleh pimpinan. Jika terjadi suatu konflik di dalam perusahaan maka akan berpengaruh pada nilai-nilai kerjasama dan produktivitas. Besar kecilnya pengaruh tersebut tergantung besar kecilnya konflik yang terjadi. Namun sekecil apapun konflik yang terjadi di dalam perusahaan selama hal tersebut mengganggu kelancaran produktivitas kerja perusahaan haruslah segera diselesaikan. Jika diabaikan akan memicu konflik yang lebih besar ataupun menimbulkan pengelompokan yang tidak baik di dalam perusahaan.

Sosok kepemimpinan yang diharapkan tersebut, tergambar sosok pemimpin yang ideal dimata karyawan. Itulah kenapa kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat besar pengaruhnya dalam menentukan berhasil atau tidaknya organisasi tersebut. Seorang pimpinan bertanggung jawab atas kegagalan yang terjadi. Kepemimpinan yang tidak bertanggung jawab akan membuat tujuan organisasi akan terbengkalai, menimbulkan kegelisahan para

karyawan dan akan ada perasaan berontak dan ketidakpuasan, yang berujung pada pemogokan kerja. Banyak hal yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin. *Pertama*, seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi para bawahannya agar melaksanakan tugas yang diberikan. Dalam hal mempengaruhi ini bisa dilakukan dengan cara yang baik dalam arti bawahan dengan senang hati melaksanakan tugas yang diberikan. Ataupun mempengaruhi dalam konotasi yang kurang baik dalam arti bawahan tidak dengan senang hati melaksanakan tugas yang diberikan namun bawahan tersebut tidak bisa menghindarkan pekerjaan yang diberikan. Mungkin karena takut terhadap sanksi. *Kedua*, sebagai seorang pemimpin, harus bisa mengarahkan. Mengarahkan seluruh unsur di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Mengarahkan bawahan juga diperlukan teknik dan keahlian bagi seorang pemimpin. Pemimpin harus bisa melihat, memilah dan memilih karyawan mana yang perlu pengarahan secara khusus, dan mana karyawan yang tidak terlalu diarahkan. Hal ini penting karena masing-masing karyawan memiliki kemampuan yang berbeda dalam memahami suatu bidang pekerjaan. Kemudian *ketiga*, pemimpin harus bisa mengoreksi atau mengontrol hasil pekerjaan dari para karyawan. Tindakan koreksi dan kontrol dari pimpinan ini juga sangatlah penting. Tanpa ada koreksi maka ketika terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan tidak akan dapat segera bisa diatasi dan diantisipasi kemungkinan kegagalan dalam pekerjaan. Kemudian kontrol dari pimpinan akan memberikan dorongan semangat atau dorongan kehati-hatian dalam bekerja bagi para karyawan. Kontrol ini juga akan bisa

menjadi masukan dalam menentukan langkah selanjutnya dalam kelangsungan organisasi. Dan *keempat*, adalah keteladanan, hal ini sepertinya kecil dan mudah namun tanpa ada keteladanan dari pimpinan maka segala pengaruh, arahan, koreksi dan kontrol dari pimpinan hanya akan membuat karyawan berkerja dengan tidak ikhlas, hanya untuk mendapatkan kebutuhan gaji semata. Kerja dilaksanakan sebagai beban. Namun dengan keteladanan maka kerja bagi karyawan adalah pengabdian, kerja adalah sebagai kesenangan. Kepemimpinan perusahaan adalah suatu instrumen yang harus bisa mengakomodasi kepentingan karyawan serta kepentingan manajemen sehingga roda perusahaan bisa berjalan dengan baik secara selaras dan saling menguntungkan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2. Pelaksanaan Disiplin dan Keteraturan Kerja

Suatu organisasi yang memiliki kedisiplinan yang baik dan keteraturan kerja yang terarah akan membuat organisasi tersebut mudah dalam mencapai tujuan organisasinya. Pelaksanaan tingkat disiplin dalam hal melakukan apel atau peraturan lainnya. Seperti sering datang tepat waktu dan mengikuti apel pagi, namun pulang sering tidak tepat waktu demikian juga masalah ketaatan pada pakaian seragam kerja atau aturan lain dari perusahaan tentang hal lain yang harus dipatuhi. Sedangkan mengenai pekerjaan sebagian karyawan memang sering tidak tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan tersebut namun hampir setiap pekerjaan yang diberikan bisa diselesaikan dengan baik. Karyawan tidak sering menyiapkan pekerjaan yang akan dilaksanakan untuk besok harinya, ataupun merapikan meja kerjanya setiap hari, namun hasil pekerjaan mereka selalu tersimpan dengan rapi dan teratur, sehingga tidak

pernah kesulitan mencari arsipnya. Pembagian pekerjaan di perusahaan ini sesuai dengan uraian tugas yang sudah ditentukan oleh peraturan yang ada, namun terkadang ada bagian lain yang mengerjakan tugas yang bukan merupakan tugasnya jika dilihat dari uraian tugas yang ditetapkan peraturan yang ada.

Tingkat kedisiplinan dan kepatuhan terhadap peraturan yang ada bisa dikatakan cukup bagus. Kepatuhan terhadap peraturan yang dibuat oleh perusahaan yang timbul dalam diri karyawan diharapkan atas dasar kerelaan dan kesadaran. Akan tetapi pada kenyataannya terkadang kepatuhan tersebut lebih banyak karena faktor diluar diri karyawan tersebut. Kedisiplinan ini selanjutnya akan berpengaruh pada produktivitas kerja. Sedang mengenai penyelesaian pekerjaan, walaupun pekerjaan tidak dikerjakan tepat waktu namun hasil pekerjaan selalu diupayakan menjadi hasil yang baik. Tingkat keteraturan dalam pekerjaan untuk karyawan yang bekerja di bagian kantor lebih teratur di banding di bagian lapangan. Hasil kerja yang baik tentulah yang diharapkan semua pihak, baik karyawan maupun pimpinan.

Mengenai pembagian kerja yang sesuai dengan uraian tugas, tampak sudah cukup bagus, namun pada bagian tertentu ada yang terjadi dimana pekerjaan dilaksanakan oleh karyawan yang tidak bertugas di bagian tersebut. Adanya pekerjaan yang dikerjakan oleh bagian yang bukan bagian kerjanya, tentunya merupakan suatu ketidakteraturan. Walau pun frekuensinya kecil namun hal tersebut harus diupayakan untuk tidak terjadi lagi, karena ketika

timbul ketidakteraturan di satu bidang maka selanjutnya akan menyebar ke bagian lain. Dan ini tentu sangat tidak boleh terjadi.

Adanya penilaian yang dirasakan masih banyak kekurangan dari segi kerapian kerja ini, menunjukkan bahwa dalam ruang lingkup kerja yang menyangkut bidang keuangan diperlukan hasil perkerjaan yang dituntut untuk lebih dari sekedar bagus namun harus bisa lebih rinci dan bisa dipahami dengan baik oleh pimpinan. Masalah waktu juga adalah hal yang sangat diperhatikan di dalam bidang kerja keuangan. Karyawan dituntut untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat namun tetap akurat.

Sedangkan penilaian dari bagian operasional menunjukkan bahwa pada bagian operasional yang waktu pekerjaan lebih banyak di laksanakan di luar ruangan, menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja tetap diterapkan. Kerapian dan keteraturan kerja tetap diperlukan. Pengarsipan dokumen juga sangat diharapkan tersusun dengan baik sehingga memudahkan dalam pencarian dokumen. Penilaian yang cukup bagus dari pimpinan terhadap kepatuhan, kerapian kerja juga bisa jadi indikator kepemimpinan dalam perusahaan ini. Di sini bisa dilihat pelaksanaan disiplin dan keteraturan yang ada sejalan dengan kepemimpinan yang dilaksanakan. Bahwa disiplin dan keteraturan kerja bisa terlaksana dengan baik jika kepemimpinan dan keteladanan juga dilaksanakan dengan baik.

3. Pelaksanaan Semangat dan Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan secara aktif dalam proses kerja. Motivasi yang baik dari pimpinan akan meningkatkan semangat kerja para

karyawan. Semangat yang tinggi dari karyawan karena merasa bahwa di tempat kerja dia akan mendapatkan hal yang menyenangkan menunjukkan bahwa lingkungan kerja di perusahaan memberikan pengaruh yang besar bagi karyawan dalam meningkatkan semangat kerja. Penghasilan yang sesuai dengan kebutuhan adalah merupakan motivasi yang sangat besar pengaruhnya bagi semangat kerja karyawan.

Masih adanya rasa tidak bersemangat dalam bekerja bagi karyawan walaupun penghasilan yang didapatkan di perusahaan dirasa cukup besar, menunjukkan ada hal lain yang menjadikan semangat karyawan tidak sepenuhnya bagus dalam bekerja.

Berbagai fasilitas, ataupun insentif dan bonus yang diberikan oleh perusahaan memang adalah motivasi yang cukup besar pengaruhnya bagi semangat kerja karyawan. Layaknya perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan yang memang labanya bisa diperkirakan besar, tentunya fasilitas, insentif atau bonus adalah hal yang lumrah yang harus diberikan oleh perusahaan terhadap para karyawannya. Namun beban kerja yang tinggi, target pendapatan yang ingin dicapai juga tinggi, menuntut semangat kerja yang lebih tinggi lagi dari pimpinan.

Jaminan masa depan kerja yang baik, perlindungan terhadap keselamatan kerja dan, jaminan kesehatan, lingkungan kerja yang bagus, peningkatan gaji yang tinggi tentunya merupakan motivasi yang sangat besar dari perusahaan, dan adalah wajar jika perusahaan juga menginginkan yang terbaik yang bisa diberikan oleh karyawan untuk perusahaan. Semangat kerja

yang mengalami fluktuasi di dalam perusahaan memerlukan perhatian dari pimpinan agar bisa menjaga semangat kerja untuk tidak sampai menurun, dengan terus memberikan motivasi kepada karyawan. Mengenai semangat dan motivasi dalam bekerja, motivasi yang besar hampir ada dalam setiap karyawan yang menyatakan bahwa apa yang mereka dapatkan sudah cukup untuk membuat mereka termotivasi untuk bekerja. Dan semangat kerja yang besar bisa dilihat dari pernyataan mereka yang menyiratkan keinginan untuk terus bekerja walau terkadang apa yang didapatkan tidak sesuai dengan keinginan. Dan dari pernyataan mereka yang siap memberikan yang terbaik untuk perusahaan menunjukkan semangat yang bagus dari para karyawan. Perusahaan sudah begitu besar memberikan motivasi kepada karyawan baik secara materil maupun non materil yang tentunya sesuai dengan yang diinginkan oleh pimpinan.

PENUTUP

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasannya, maka dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Kepemimpinan dan Keteladanan

Pelaksanaan kepemimpinan yang bisa menimbulkan keteladanan sebagai salah satu pedoman budaya dalam bekerja telah dilaksanakan dengan cukup baik. Pimpinan dalam hal ini telah melaksanakan perintah ataupun tuntunan kepada para karyawan. Perintah ataupun nasehat tersebut telah pula disampaikan dengan berbagai media informasi yang memang semestinya dilaksanakan oleh pimpinan. Pimpinan juga telah berusaha menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dengan berbagai motivasi yang

diberikan. Pimpinan telah mengarahkan para karyawan pada tujuan organisasi yang hendak dicapai dengan penanaman nilai-nilai keyakinan yang meliputi kerja keras, kedisiplinan, kerjasama, kejujuran, loyalitas, produktivitas dan keagamaan. Namun penanaman nilai-nilai keyakinan nilai-nilai tersebut dirasakan oleh beberapa karyawan hanya pada nilai-nilai loyalitas. Konflik yang terjadi di dalam perusahaan tampak tidak begitu diperhatikan. Demikian juga dengan pembagian pekerjaan walaupun ada namun disini masih dirasa kurang karena adanya pekerjaan yang dilaksanakan oleh bagian yang bukan pelaksana tugasnya.

2. Pelaksanaan Disiplin dan Keteraturan Kerja

Mengenai disiplin para karyawan sebagai salah satu indikator pedoman budaya kerja yang harus dilaksanakan oleh perusahaan daerah, telah pula dilaksanakan dengan cukup baik. Disiplin kerja di perusahaan ini tidak hanya semata-mata patuh dan taat terhadap sesuatu yang bisa terlihat dengan jelas seperti penggunaan seragam kerja, datang dan pulang sesuai jam kerja, tetapi juga patuh pada hal yang tidak bisa dilihat dengan mata yaitu yang melibatkan komitmen, baik komitmen terhadap diri sendiri untuk bekerja menghasilkan kerja yang baik ataupun komitmen dengan perusahaan. Sebagaimana fenomena yang sering terjadi dalam perusahaan, penegakan disiplin tidak bisa selalu sempurna. Tetap akan ada beberapa pelanggaran terhadap disiplin kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. hanya tinggal pada besar kecilnya dan banyak tidaknya pelanggaran yang dilakukan dalam sebuah perusahaan. Disiplin kerja pada dasarnya penyesuaian diri dengan

aturan organisasi sehingga tercapai tujuan organisasi. Standar tercapainya tujuan organisasi bisa dilihat dari pencapaian hasil kerja yang baik, yang layak dan bisa dipertanggungjawabkan.

3. Pelaksanaan Semangat dan Motivasi

Pelaksanaan semangat dan motivasi para karyawan dalam perusahaan daerah ini sangatlah besar. Sebagai salah satu indikator budaya kerja yang harus dilaksanakan oleh perusahaan daerah, semangat dan motivasi kerja para karyawan sangatlah tinggi. Pemenuhan motivasi berupa materil dari perusahaan sudah terlaksana dengan baik. Demikian juga halnya pemenuhan motivasi non materil baik berupa penghargaan, jabatan, lingkungan, hiburan juta telah dilaksanakan dengan baik. Sedangkan semangat yang ditunjukkan juga sudah pada tarap yang sangat baik.

1. Pelaksanaan Semangat dan Motivasi

Dari ketiga komponen yang di bahas pada penelitian ini, tampak bahwa pelaksanaan motivasi yang menimbulkan semangat kerja para karyawan lebih bagus. Namun dengan motivasi yang begitu banyak secara materil dari perusahaan tampaknya bukanlah satu-satunya solusi dalam meningkatkan semangat kerja. Masih adanya kurang semangat bekerja yang dikarenakan faktor penempatan kerja yang kurang pas, kiranya bisa lebih diperhatikan oleh pimpinan. Demikian juga pimpinan harus bisa mempertimbangkan semangat kerja karyawan yang besar yang punya potensi untuk kemajuan perusahaan agar juga lebih diperhatikan.

DAFTAR PUSTAKA

Handoko, Hani, T., 2009, Manajemen Umum, CV. Rosdia Karya Bandung

- Hasibuan.Melayu SP.,2006, Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas, Bumi Aksara, Jakarta
- Martono, 1987, Manajemen Kepegawaian, Depdikbud, Jakarta
- Melayu, Hasibuan., SP., 2011, Kepemimpinan Dalam Manajemen, CV.Sumber Agung, Jakarta
- Moekizat, 2006, Asas-Asas Prilaku Organisasi, CV. Mandar Maju, Bandung
- Nawawi, Hadari., 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kelima, Gajah Mada Univercity Press, Yogyakarta
- Ndraha, Taliziduhu., 2005, Teori Budaya Organisasi, Cetakan Keempat PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Nitisemito, Alex A., 2006, Pemimpin dan Kepemimpinan, PT.Gunung Agung, Jakarta
- Poerwadarminta, 2007, Kamus Umum Bahasa Indonesia, PT.Balai Pustaka, Jakarta
- Robin Stephen, 2003, Prilaku Organisasi, Edisi Indonesia, Indeks Gramedia Group, Jakarta
- Siagian. Sondang.P., 2002. Filsafat Administrasi, Jakarta : Bumi Aksara,
- Schein, 1992, Pengertian Budaya Organisasi, <http://nurulasfiah.staff.umm.ac.id/2010/03/13/Pengertian-budaya-organisasi>, diakses 8 Mei 2021
- Soegeng, 1998, Disiplin Kiat Menuju Sukses, Pradnya Paramita, Jakarta
- Triguno, Gering Supriyadi, 2006, Budaya Kerja Organisasi Pemerintah, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta
- Thoha, Miftah., 2007, Kepemimpinan Dalam Manajemen, Rajawali Press, Jakarta