Membangun Budaya Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja

Elly Diawati[1], Abd. Kahir[2]
Administrasi Publik, Universitas Wiraraja
ellydiawati89@gmail.com, irma@wiraraja.co.id

Abstrak

Budaya Organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya sehingga kinerja organisasi meningkat. Bagi pegawai, budaya organisasi dimaknai sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Penelitian ini dilakukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep. Penelitian tentang membangun budaya organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja difokuskan pada tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian da hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode penelitian kualitatif dimana semua penjelasan mengenai budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai djabarkan secara deskriptif. Data dan hasil penelitian diperoleh dari hasil observasi, wawancara dengan beberapa informan dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep dapat meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep dapat menjadi penggerak kinerja dan membantu meningkatkan prestasi kerja, karena mampu menciptakan motivasi bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaik dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh Dinas.

Kata Kunci: Membangun, Budaya Organisasi, Peningkatan Kinerja

Abstract

Organizational Culture has an important role in determining the growth of the organization. Organizations can grow and develop because the organizational culture contained in them is able to stimulate the morale of the human resources in it so that organizational performance increases. For employees, organizational culture is interpreted as implementation guidelines and technical guidelines. This research was conducted at the Department of Population and Civil Registration of Sumenep Regency. Research on building organizational culture as an effort to improve performance is focused on seven characteristics of organizational culture, namely innovation and courage to take risks, attention to detail, result orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, and stability. The method used in this research is a qualitative research method in which all explanations regarding organizational culture in improving employee performance are described descriptively. Data and research results were obtained from observations, interviews with several informants and documentation. The results of the study show that organizational culture in the Department of Population and Civil Registration of Sumenep Regency can improve employee performance. Organizational culture in the Department of Population and Civil Registration of Sumenep Regency can be a driving force for performance and help improve work performance, because it is able to create motivation for employees to give their best abilities in taking advantage of the opportunities provided by the Office.

***Keywords**: Build, Organizational Culture, Performance Improvement*

Pendahuluan

Organisasi merupakan sebuah wadah sekumpulan orang untuk bekerja sama secara rasional serta sistematis yang terpimpin atau terkendali untuk mencapai tujuan tertentu yang memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya. Sejak berdirinya organisasi, secara sadar pendiri meletakkan dasar bagi budaya organisasi yang didirikan. Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi(Wibowo, 2011:482). Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan tepat dan cepat.

Budaya Organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya sehingga kinerja organisasi meningkat. Bagaimana pegawai berperilaku dan apa yang seharusnya dilakukan banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi. Budaya organisasi berperan penting dalam kesuksesan organisasi untuk mencapai kepuasan kerja yang mampu meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat penggerak kinerja yang tinggi terhadap pegawai, melebihi kepentingan pribadi serta mampu meningkatkan komitmen dan menambah konsistensi perilaku pegawai. Oleh karena itu, Budaya organisasi perlu selalu dikembangkan dengan melakukan perubahan budaya organisasi.

Bagi pegawai, budaya organisasi dimaknai sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Terdapat beberapa manfaat budaya organisasi bagi pegawai, yaitu: *Pertama*, memberikan arah atau pedoman berperilaku dalam organisasi. *Kedua*, agar memiliki kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar individu. *Ketiga*, mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik. *Keempat*, untuk mencapai secara pasti tentang kariernya di dalam organisasi sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing (Nawawi, 2017:73).

Budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung saling berhubungan dengan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat menunjukkan bahwa nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena kadar kebersamaan dan indentitas yang tinggi akan menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi. Dengan demikian, maka keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kesadaraan sumber daya manusia di dalamnya untuk memunculkan seluruh potensi mereka dalam wujud wawasan aspiratif dan etika, rasa kompeten, motivasi kerja, semangat belajar inovatif dan semangat bekerja sama.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dimana pegawai merupakan sumber penggerak dan penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang efisiensi dan efektif menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai maupun organisasi. Dalam organisasi, pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong mencapaian kinerja tersebut. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik (*feedback*), yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Salah satu jenis pelayanan publik yang menjadi sorotan pemerintah baik pusat maupun daerah adalah pelayanan administrasi kependudukan. Mengingat vitalnya peran administrasi kependudukan dan tingginya tuntutan pemenuhannya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil daerah Kabupaten Sumenep berupaya untuk memenuhi dan melaksanakan kewajibannya. Dinas kependudukan dan pencatatan sipil merupakan organisasi perangkat daerah (OPD) Kabupaten Sumenep yang berfungsi melaksanakan perumusan dan penyusunan kebijakan teknis dibidang kependudukan dan pencatatan sipil, pendaftaran penduduk, pencatatan sipil, informasi administrasi kependudukan, melaksanakan pembinaan, pengawasan dan pengendalian administrasi kependudukan, melaksanakan tugas pembantuan dibidang kependudukan dan pencatatan sipil, melaksanakan koordinasi dan kerjasama serta pemantauan, monitoring dan evaluasi.

Pemerintah Kabupaten Sumenep sudah melakukan berbagai upaya untuk memaksimalkan pelayanan dengan menghadirkan Mal Pelayanan Publik (MPP) untuk mempercepat dan mempermudah masyarakat dalam mengurus kebutuhan administrasi, namun masih jauh dari harapan. Selain itu, adanya keluhan masyarakat tentang keberadaan stan pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep yang dinilai belum maksimal. Sehingga para pemohon harus bolak-balik untuk menyelesaikan pengurusan kebutuhan. Muhammad Jamil, warga perumahan satelit, jalan angkasa, kecamatan kota Sumenep mengatakan "Saya sudah datang untuk ketiga kalinya mengurus KTP, masih dikasih suket (surat keterangan), antriannya panjang. Itupun dikasih slip pengambilan, tidak bisa langsung selesai, harus kembali lagi ini" (https://faktualnews.co/2020/01/02/service-mal-pelayanan-publik-sumenep-dikeluhkan/185213/.)

Adanya keluhan masyarakat yang berkaitan dengan perilaku dan kegiatan juga diutarakan oleh seorang warga yakni Ibu Elly sebagai berikut:"Pelayanan di DISDUKCAPIL Sumenep sudah lumayan baik. Namun, masih ada kekurangan yaitu saat saya mau mengurus keperluan (KTP) masih banyak ditemukan pungutan liar juga waktu penyelesaiannya kurang jelas, dan kurangnya sosialisasi terhadap masyarakat tentang program-program yang ada. Selain itu, saya juga pernah mengurus KK, prosedurnya itu juga sangat berbelit-belit dan akhirnya saya capek. Sehingga karena dibutuhkan secara mendesak saya lewat jalur lain dan dikenakan tarif lebih dari yang ditentukan".

Hal tersebut menunjukkan indikator lemahnya budaya organisasi sehingga berdampak terhadap lemahnya kinerja pegawai. Adanya berbagai keluhan tersebut dapat menciptakan citra yang kurang baik terhadap organisasi seperti birokrasi yang dianggap lamban, kurang responsive terhadap keluhan dan kebutuhan masyarakat, kurang terbuka dan kurang efisien. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat, maka pemerintah perlu terus berupaya untuk membangun budaya organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, menerangkan, menjelaskan, dan menjawab secara rinci permasalahan yang akan diteliti dengan mempelajari semaksimal mungkin individu, suatu kelompok atau suatu kejadian (Sugiyono, 2016:9).Fokus kajian yang peneliti ambil dalam penelitian ini mengacu pada teori Sulaksono (2015:7)mengemukakan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, diantaranya :

1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko.
2) Perhatian pada hal-hal rinci.
3) Orientasi hasil.
4) Orientasi orang.
5) Orientasi tim.
6) Keagresifan.
7) Stabilitas.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), serta dokumentasi (Sugiyono, 2013:137). Analisis data dalam penelitian ini mengacu pada teknik analisis data menurut Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2015:246) menggunakan metode *interaktive* model yaitu data *collection* (pengumpulan data), data *reduction* (reduksi data), data display (penyajian data), serta *conclusiondrawing/verification* (verifikasi/penarikan kesimpulan).

Hasil

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep telah menerapkan karakteristik yang dikemukakan oleh Sulaksono (2015:7) yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas. Dalam hal ini peneliti telah melakukan penelitian kepada informan kunci, informan utama, dan informan pendukung untuk menggali berbagai informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Adapun hasil penelitian yang digunakan berupa data dan informasi yang didapat melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berikut uraian dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan fokus kajian yang digunakan:

1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko

Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu untuk mengetahui sejauh mana pegawai didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Inovatif dan memperhitungkan resiko, artinya setiap pegawai akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat menyebabkan resiko bagi organisasi.

Berdasarkan observasi yang dilakukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kapubaten Sumenep, diketahui bahwa adanya berbagai inovasi yang ada, dapat meningkatkan kinerja pegawai dan memudahkan peneyelesaian tugas dengan lebih efektif dan efisiem. Kerjasama dilakukan dengan baik antar semua pihak yang terlibat pada pelaksanaan inovasi-inovasi tersebut. Adapun cara yang dilakukan untuk mendorong pegawai agar inovatif yakni: *Pertama*, membangun persepsi tentang tingkat resiko yang ditoleran oleh organisasi apabila mereka melakukan inovasi. *Kedua*, pimpinan menciptakan lingkungan fisik guna mempermudah karyawan dalam bekerjasama antar unit dan mendiskusikan ide-ide inovasi mereka. *Ketiga*, pimpinan mempermudah pegawai untuk melakukan inovasi, yang artinya siapapun berhak melakukan inovasi tanpa melihat struktur birokrasi. *Keempat*, pimpinan memberikan tugas-tugas baru yang belum pernah dilakukan pegawai itu sebelumnya, sehingga itu dapat menimbulkan kreativitas baru oleh pegawai tersebut.

Pegawai selalu diberi ruang untuk berinovasi yang tujuannya untuk mempermudah pekerjaan ataupun pelayanan. Inovasi dalam pelayanan di Dispendukcapil yakni SIMPONI sedangkan untuk inovasi lainnya ada beberapa program yang berupa CITA SAMAWA, CENDEKIA, DUTA POS dan masih banyak lagi. Jadi bidang yang mau melakukan inovasi itu disampaikan kepada bidang inovasi dan selanjutnya meminta persetujuan Kepala Dinas.

Keberanian dalam mengambil resiko yang dilakukan oleh pegawai tentunya tidak lepas dari sanksi yang akan diterimanya. Dengan dijatuhkannya sanksi diharapkan orang tidak akan melakukan kembali pelanggaran. Pimpinan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan yang memiliki resiko karena Kepala Dinas menganggap bahwa pegawai tidak perlu menunggu semua perintah dari pimpinan. Kepala Dinas disini juga berperan sebagai penentu akhir atas keputusan yang diambil pegawai, yang terpenting dari keberanian dalam pengambilan resiko adalah komunikasi jadi semua keputusan yang akan diambil oleh pegawai harus dikomunikasikan dengan pimpinan terlebih dahulu. Hal itu sebagaimana disampaikan oleh Bapak Abd, Basid, S.Sos., M.Si selaku Sekretaris di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep, terkait sanksi yang berlaku di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep yakni sebagai berikut:“Sanksi yang diberikan disini sesuai dengan peraturan yang ada. Selain itu pimpinan kita juga melakukan pendekatan khusus terhadap pegawai yang melakukan kesalahan”.

Dari pernyataan diatas menunjukkan bahwa, Dinas Kependudukan dan Pencataan Sipil Kabupaten Sumenep pada fokus inovasi dan keberanian mengambil resiko terdapat kebebasan pegawai untuk berinovasi dan kebebasan pegawai untuk mengambil keputusan sendiri dalam melakukan pekerjaan, komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan, pemberian penghargaan oleh

Pemeintah Daerah, serta penerapan sanksi yang sesuai aturan terhadap pegawai yang melakukan kesalahan.

2) Perhatian Pada Hal-Hal Rinci

Perhatian pada hal-hal rinci yaitu sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci). Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan, akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.Setiap hari di Dispendukcapil mengawali kegiatan dengan apel pagi. Di dalam apel pagi ini disampampaikan arahan baik yang sifatnya rutin maupun kegiatan insidental. Selain itu, adanya rapat rutin dan rapat evaluasi setiap bulan mampu menjadi media yang baik dalam penyamaan persepsi serta arah tujuan pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan mengevaluasi bagaimana laporan masing-masing pegawai maupun bidang. Selanjutnya, agar lebih terarah terhadap ketaatan jam kerja telah ditetapkan perjanjian kinerja individu. Jadi, setiap individu itu sudah membuat integritas untuk berjanji melaksanakan tugasnya yang acuannya melalui Terget kinerja pegawai baik tahunan maupun bulanan

Proses dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak akan lepas dari hambatan atau kendala yang dialami. Setiap pegawai yang ingin melakukan penyempurnaan dan pengamatan dalam melaksanakan tugasnya, pasti akan selalu ada hambatan yang muncul. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama Sekretaris Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep yaitu R. Abd. Basid, S.Sos, M.Si Bapak Eka Wahono Rhomadani bahwasanya:"Alhamdulillah tidak ada kendala karena semua fasilitas yang dibutuhkan sudah memadai dan juga kita harus tetap beracuan pada aturan yang ada serta rencana kerja maka semuanya dapat berjalan lancar. Ada beberapa ketelitian yang harus diperhatikan oleh pegawai yaitu dalam melakukan verifikasi, ketepatan waktu penyelesaian dokumen, bekerja sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan apabila dikemudian hari terjadi kesalahan akan diperbaiki sebagaimana mestinya".

Sebuahorganisasiperlumelakukanpenilaianuntuk mempresentasekan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai. Perkiraan tau presentase dapat membantu mengidentifikasi seberapa akurat sampel dari populasi tertentu. Presentase paling sering digunakan untuk menginterpretasikan data yang dikumpulkan melalui survei. Hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana tingkat kinerja pegawai dari waktu ke waktu.

Berdasarkan pernyataan diatas menunjukkan bahwa, DinasKependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep pada fokus perhatian pada hal-hal rinci terdapat budaya pemberian arahan yang dilakukan pimpinan kepada pegawai sebelum melakukan pekerjaan melalui apel pagi dan pertanggungjawaban pegawai atas pekerjaannya.

3) Orientasi Hasil

Orientasi pada hasil yaitu untuk melihat sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan pegawai. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak R. Abd. Basid, S.Sos, M.Si yaitu Sekretaris Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep bahwasanya:"Ya itu sebenarnya tergantung individunya. Tetapi secara umum kalau disini pasti hasilnya sesuai dengan aturan atau permintaan karena yang namanya bekerja maka pegawai harus bisa kalaupun tidak bisa ya diajari".

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam bekerja dibutuhkan peran pimpinan untuk memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi dapat mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dalam memberikan *output* pekerjaan mereka. Motivasi dapat membuat kinerja pegawai menjadi lebih cepat dan maksimal. Motivasi dapat membuat pegawai untuk selalu

memberikan hasil usaha yang terbaik. Motivasi dapat membantu pengembangan diri masing-masing karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama Sekretaris Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep yaitu R. Abd. Basid, S.Sos, M.Si tentang cara memotivasi pegawai agar mendapatkan hasil yang maksimal, bahwasanya:"Teori motivasi itu sebenarnya tentang keteladanan. Pimpinan kita untuk keteladanannya sangat bagus yang bisa dari kehadiran di setiap kegiatan. Di apel beliau memberikan contoh yang baik jadi hal itu bisa membuat pegawai sungkan. Juga dalam pengambilan keputusan beliau tidak semena-mena tetapi pegawai diminta pendapatnya. Ada prinsip pemberian kewenangan masing-masing bidang untuk mengurus, merencanakan, dan menyusun programnya, sehingga bisa berdinamika".

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep telah berupaya menyusun strategi untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan cara yang efektif. Selain itu ada pendekatan khusus yang dilakukan oleh pimpinan seperti apel pagi sebelum kita memulai pekerjaan. Beliau memberikan arahan agar kita dapat meningkatkan kinerja dan bisa mendapatkan hasil yang maksimal.

Berdasarkan pernyataan diatas menunjukkan bahwa, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep pada fokus orientasi hasil terdapat budaya pemberian arahan-arahan sebelum melakukan pekerjaan dan pemberian motivasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

4) Orientasi Orang

Orientasi orang yaitu sejauh mana keputusanmanajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi. Pimpinan selalu mendukung tugas ataupun pekerjaan yang dilakukan pegawai. Bisa dilihat dari penyediaan fasilitas dan juga transportasi kepada pegawai. Itu jelas menunjukkan perhatian pimpinan terhadap bawahannya. Tetapi kadang-kadang pegawai memilih untuk menggunakan fasilitas miliknya sendiri ataupun kendaraan pribadi untuk mempercepat penyelesaian tugasnya. Jadi ada kesadaran pegawai untuk meningkatkan kinerjanya tidak harus menunggu atau bergantung pada fasilitas dinas.

Pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi. proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi. Kepala Dinas selalu melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Atau bisa dikatakan pimpinan terbuka atas pendapat-pendapat yang disampaikan oleh pegawai. Sehingga apapun keputusan beliau, pegawai mendukung atau memberikan respon baik terhadap keputusan itu. Proses pengambilan keputusan tentunya tidak selalu berjalan dengan baik sehingga dibutuhkan adanya proses evaluasi. Tujuan evaluasi yaitu untuk mengukur dan menilai seberapa besar hasil evaluasi tersebut memberikan informasi yang akurat dan *credible* sehingga dapat memberikan manfaat untuk ruang mengintegrasipelajaran yang sangat berharga dalam proses pengambilan keputusan.

Evaluasi dilakukan guna mendapatkan hasil keputusan yang terbaik yang tidak menyimpang dari aturan yang ada. Evaluasi dilakukan untuk melihat apakah dampak dari keputusan yang diambil sudah memberikan manfaat atau tidak. Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Nurin Hilmiah selaku pengguna jasa pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep, terkait partisipasi masyarakat dalam evaluasi kebijakan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep sebagai berikut :"Saya selalu menulis kritik dan saran disana harapannya untuk dilakukan perbaikan pelayanan. Tetapi kalau menurut saya sekarang pelayanannya sudah mengalami peningkatan karena mungkin melihat dari keluhan-keluhan masyarakat sebelumnya".

Berdasarkan pernyataan diatas menunjukkan bahwa, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep pada fokus orientasi orang terdapat budaya keterbukaan antara pimpinandan bawahannya. Hal ini dapat dilihat dari pimpinan yangmelibatkan pegawai dalam setiap proses

pengambilan keputusan danevaluasi bersama setiap bulan. Hal tersebut dilakukan agar pegawai bisa ikutserta dalam menentukan kebijakan yang akan diambil yang tujuannyaagar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

5) Orientasi Tim

Orientasi tim yaitu sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan padaindividu-individu. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*Teams Work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.Karena sekarang serba digital membuat para pegawai lebih mudah dalam berkomunikasi sehingga memudah kerjasama tim untuk menyelesaikan tugas dan fungsinya masing-masing. Dengan mudahnya komunikasi yang dilakukan bisa meningkatkan kinerja untuk mencapai target yang sudah ditentukan. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Eka Wahono Rhomadani selaku Pengelola Kepegawaian di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep terkait komunikasi yang dilakukan antar tim, beliau menyatakan bahwasanya :"Karena sekarang serba digital membuat kita lebih mudah dalam berkomunikasi sehingga memudah kerjasama tim untuk menyelesaikan tugas dan fungsinya masing-masing. Dengan mudahnya komunikasi yang dilakukan bisa meningkatkan kinerja untuk mencapai target yang sudah ditentukan".

Untuk memperbaiki kinerja tim maka perlu dilakukan evaluasi. Tujuannya adalah untuk memperbaiki ataumeningkatkankinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Setelah evaluasi dilakukan, organisasi dapat mengetahui apa saja kelebihan dan kelemahan pegawai, juga aspek yang perlu dipertahankan, diperbaiki,maupun dikembangkan lebih lanjut.Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep selalu mengadakan rapat dengan para pegawai untuk membahas laporan-laporan pegawai yang memiliki kendala atau hambatan dalam melaksanakan tugasnya. Secara berkala dilaporkan kepada atasan dan menyampaikan laporan perbulan atau lewat pertemuan staf meeting. Masing-masing pegawai atau bidang diminta laporannya dan dicari solusi dan dibuatlah kesepakatan bersama. Ada beberapa alasan mengapa pimpinan perlu mengadakan evaluasi kinerja tim. Manfaat utamanya adalah untuk menciptakan sistem yang lebih efektif bagi pegawai. Evaluasi kerja yang efektif berisikan masukan positif dari semua pegawai serta poin-poin yang perlu diperbaiki oleh pegawai.

Berdasarkan pernyataan diatas menunjukkan bahwa Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep pada fokus orientasi tim terdapat budaya komunikasi antar tim dan evaluasi rutin tiap bulan untuk memperbaiki kinerja pegawai.

6) Keagresifan

Keagresifan yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai. Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa pegawai memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Bedasarkan pernyataan yang disampaikan oleh Sekretaris Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep yaitu R. Abd. Basid, S.Sos, M.Si tentang sikap agresif pegawai, beliau menyatakan bahwa:"Pegawai itu melakukan pekerjaan yang sudah menjadi tugas atau tanggung jawabnya. Kita tidak kan melakukan pekerjaan yang diluar tugas atau yang tidak diperintahkan. Jadi semua sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kita kan di sini ada SOP yang mengatur apa yang boleh dikerjakan dan apa yang tidak boleh dikerjakan diluar tugas kita".

Agar sikap pegawai lebih agresif dalam melaksanakan tugasnya dibutuhkan motivasi yang dilakukan terhadap pegawai. Motivasi ini sangat penting untuk mendukung pegawai menciptakan ide dan strategi yang lebih bagus saat bekerja. Motivasi bisa timbul dari diri sendiri dan juga terpengaruh dorongan orang lain. Agresif dalam bekerja serta produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila

performa pegawai dapat memenuhi standart yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Hal tersebut tujuannya untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Pimpinan pasti selalu memberikan arahan atau membimbing pegawai sebelum melakukan pekerjaan.Beliau juga memberikan contoh yang baik sehingga pegawai jadi segan dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, pemberian motivasi sangat penting dilakukan pimpinan kepada pegawai karena motivasi itu dapat menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku pegawai agar mau bekerja giat dan ambisius mencapai hasil yang optimal.

Dalam memotivasi pegawai, dilakukan pendekatan-pendekatan persuasif secara tatap muka. Di apel pagi juga Kepala dinas selalu memberikan arahan atau memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan baik dan bisa menyelesaikan tugas dengan hasil yang maksimal. Pemberian motivasi sangatpenting karena terdapat beberapa tugas dan fungsi pegawai untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan pernyataan dari Ibu Sulistiyana selaku pelaku jasa pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep, terkait sikap agresif di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep sebagai berikut:"Untuk memotivasi pegawai agar lebih agresif, kalau saya itu dengan menulis kritik di kotak saran tentang perilaku atau sikap pegawai disana dalam memberikan pelayanan".

Berdasarkan pernyataan diatas menunjukkan bahwa Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep pada fokus keagresifan terdapat budaya bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Pegawai tidak akan melakukan pekerjaan diluar dari pekerjaannya kecuali ada perintah langsung dari pimpinan.

7) Stabilitas

Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo. Pegawai harus mampu menjaga stabilitas kinerja dan performa pegawai sebab berpengaruh besarterhadap kemajuan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersamaSekretaris Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep yaitu R. Abd. Basid, S.Sos, M.Si tentang tingkat kedisiplinan pegawai, beliau menyatakan bahwa:"Untuk tingkat kedisiplinan pegawai disini baik karena semua sudah teraplikasi sehingga tidak bisa dimanipulasi. Karena jika tidak disiplin maka otomatis akan beresiko pada pegawai itu sendiri". Kemudian menurut Ibu Sulistiyana selaku pengguna jasa pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep, terkait kedisiplinan pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep sebagai berikut:"Yang saya tahu kedisiplinan pegawai disana baik. Karena waktu saya mengurus disana pegawainya selalu ada di kantor".

Kinerja dan performa pegawai merupakan hal yang penting untuk dipertahankan sebab memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi. Sehingga diperlukan sebuah strategi yang bisa menjaga dan bahkan meningkatkan kinerja dan performa karyawan. Untuk mempertahankan konsistensi yang pasti kembali lagi pada tujuan dan komitmen tiap individu. Tetapi untuk pimpinan sendiri selalu melakukan pendekatan atau menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai agar selalu menjaga konsistensi atau stabilitas kinerjanya dengan berfokus pada aturan, visi, misi, ataupun target yang akan dicapai. Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Sulistiyana selaku pengguna jasa pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep, terkait stabilitas kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep sebagai berikut:"Saya rasa kinerjanya malah semakin meningkat. Karena dulu di tahun 2017 saya kesana responnya tidak baik seperti sekarang. Seperti pegawainya yang kurang ramah, penyelesaiannya tidak jelas, dan prosedurnya berbelit-belit".

Berdasarkan pernyataan di atas menunjukkan bahwa, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep selalu menjaga konsistensi kinerja pegawai dengan cara melakukan pendekatan khusus dan komunikasi yang baik agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Diskusi

Membangun budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetisi. Adanya budaya organisasi, kita dapat memperbaiki perilaku dan memotivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.Sulaksono (2015:7) mengemukakan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi yaitu:

1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko

Dari hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan teori Sulaksono (2015:7) bahwa Dinas selalu mendorong para pegawai agar mau aktif dan berinisiatif untuk melakukan inovasi guna tercapainya target serta visi dan misi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep. Dinas memberikan kebebasan kepada pegawai untuk melakukan inovasi dengan catatan semua perencanaan tindakan dibicarakan terlebih dahulu sehingga pimpinan yang pada akhirnya akan memberikan keputusan apakah inovasi tersebut layak atau tidak untuk dilakukan.

Cara yang dilakukan pimpinan untuk mendorong pegawai agar lebih inovatif yaitu: *Pertama*, dengan cara membangun persepsi tentang tingkat resiko yang ditoleran oleh organisasi apabila mereka melakukan inovasi. *Kedua*, pimpinan menciptakan lingkungan fisik guna mempermudah karyawan dalam bekerjasama antar unit dan mendiskusikan ide-ide inovasi mereka. *Ketiga*, pimpinan mempermudah pegawai untuk melakukan inovasi, yang artinya siapapun berhak melakukan inovasi tanpa melihat struktur birokrasi. *Keempat*, pemberian tugas-tugas baru yang belum pernah dilakukan pegawai sebelumnya sehingga dapat menimbulkan kreativitas baru oleh pegawai tersebut.

Adanya pemberian motivasi dan dorongan yang dilakukan oleh pimpinan agar pegawai lebih inovasi, maka pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep dapat menghasilkan beberapa inovasi yang dapat mempermudah pekerjaan pegawai. Adapun prosedur untuk melakukan inovasi, yaitu bidang yang akan melakukan inovasi merencanakan bersama dengan bidang inovasi. Setelah inovasi ditetapkan maka selanjutnya meminta persetujuan kepada kepala dinas terkait apakah inovasi tersebut dapat diterapkan atau tidak.

Pimpinan juga memberikan dukungan dengan meningkatkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam merelisasikan inovasi yang dilakukan pegawai. Penghargaan bagi pegawai yang berinovasi sudah ditentukan oleh Pemerintah Daerah yang berupa tambahan dana bagi pegawai yang kinerjanya baik. Prestasi atau kinerjanya pegawai baik akan dinilai terlebih dahulu, selanjutnya hal tersebut menjadi pertimbangan untuk bisa naik pangkat atau dipromosikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2003:149) yang mengatakan bahwa, tujuan pemberian penghargaan antara lain sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan dan disiplin.

Selain itu, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep juga memberikan kebebasan kepada pegawai dalam pengambilan keputusan yang memiliki resiko karena Kepala Dinas menganggap bahwa pegawai tidak perlu harus selalu menunggu semua perintah dari pimpinan. Namun untuk beberapa permasalahan yang memiliki resiko yang skala dampaknya cukup besar ataupun permasalahan baru, Kepala Dinas yang berada di posisi manajemen tingkat atas berperan sebagai

penentu akhir dari setiap keputusan. Bagian yang terpenting dari keberanian dalam pengambilan resiko ini adalah komunikasi jadi semua keputusan yang nantinya akan diambil oleh pegawai sekecil apapun itu resikonya Kepala Dinas harus mengetahuinya sehingga setiap tindakan dapat dipertanggungjawabkan ke depannya.

Adapun sanksi yang diterapkan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep sesuai peraturan yang berlaku. Namun, nantinya ada pendekatan khusus yang dilakukan oleh Kepala Dinas terhadap Pegawai untuk meminimalisir terjadinya kesalahan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

2) Perhatian Pada Hal-Hal Rinci

Dari hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan teori Sulaksono (2015:7) bahwa secara keseluruhan dinas telah memiliki target serta pembagian tugas yang sangat baik. Hal ini membantu para pekerja dalam menyelesaikan apa yang menjadi tugas dan kewajibannya. Adanya visi misi serta target kinerja tahunan menjadikan kejelasan bagi pegawai terkait apa yang harus mereka kerjakan. Hal ini termasuk juga adalah arahan yang jelas dari pimpinan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sumenep setiap hari mengawali kegiatan dengan apel pagi. Di dalam apel pagi ini disampaikan kebijakan dan arahan baik yang sifatnya rutin maupun kegiatan insidental serta kebijakan strategis dari pimpinan dinas maupun pimpinan kabupaten yang terkait dengan administrasi kependudukan. Komunikasi ke bawah berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi pada mereka yang berotoritas lebih rendah.

Selain itu, adanya rapat rutin dan rapat evaluasi selalu mampu menjadi media yang baik dalam penyamaan persepsi serta arah tujuan pelaksanaan pekerjaan. Adanya evaluasi juga menuntut pegawai untuk selalu menyelesaikan pekerjaan dengan akurat sesuai target. Terdapat beberapa ketelitian yang harus diperhatikan pegawai seperti, dalam melakukan verifikasi, ketepatan waktu penyelesaian dokumen, bekerja sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan apabila dikemudian hari terjadi kesalahan akan diperbaiki sebagaimana mestinya. Hal tersebut bertujuan agar mengurangi tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai sangat minim, hal ini disebabkan adanya fasilitas digital yang sudah terkoneksi dengan sistem informasi. Saat ini pegawai tidak bisa berkutik dan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya.

3) Orientasi Hasil

Dari hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan teori Sulaksono (2015:7) bahwa Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep selama ini selalu mengutamakan hasil kerja yang optimal. Hal ini terlihat dari bagaimana dinas selalu berupaya meningkatkan kinerjanya.Upaya tersebut dilakukan melalui inovasi-inovasi yang dilakukan oleh pegawai untuk memudahkan pelayanan. Dinas telah berupaya menyusun strategi untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan cara yang efektif. dan memang terbukti bahwa terjadi peningkatan kinerja dinas setelah diterapkannya inovasi-inovasi tersebut.

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam bekerja dibutuhkan peran pimpinan untuk memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Hasibuan (2003:143) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Berdasarkan hasil penelitian, Cara Kepala Dinas memotivasi pegawai dilakukan melalui pemberian contoh dalam bertindak serta keteladanannya. Di dalam apel pagi Kepala dinas memberikan arahan-arahan contoh yang baik sehingga pegawai sungkan dan berusaha memberikan yang terbaik. Selain itu, dalam pengambilan keputusan Kepala Dinas tidak semena-mena tetapi pegawai diminta pendapatnya. Ada prinsip pemberian kewenangan masing-masing bidang untuk mengurus, merencanakan, dan menyusun programnya.

4) Orientasi Orang

Dari hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan teori Sulaksono (2015:7) bahwa Dinas tidak membiarkan pegawainya bekerja sendiri tanpa dukungan dari instansi. Penyediaan fasilitas dan dukungan trasnportasi lainnya menunjukkan perhatian dinas yang diberikan kepada pegawai. Di sisi lain, kesediaan pegawai menggunakan kendaraan pribadi menunjukkan bahwa pegawai berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Selain itu, ada kesadaran penuh dari pegawai bahwa kinerja individu akan memberikan dampak pada kinerja dinas secara lebih luas.

Kepala Dinas selalu melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan serta mempertimbangkan efek yang akan diterima oleh pegawai atas keputusannya. Sehingga respon pegawai selalu baik dan mendukung setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan. Hal ini sesuai dengan salah satu tingkatan partisipasi masyarakat menurut Wilcox dalam Theresia et al. (2014:202)yaitu dalam partisipasi terdapat keterlibatan pengambilan keputusan bersama (*deciding together*), dalam memberikan dukungan terhadap ide, gagasan, serta mengembangkan peluang maka perlu adanya pengambilan keputusan bersama.

Proses pengambilan keputusan tentunya tidak selalu berjalan dengan baik sehingga dibutuhkan adanya proses evaluasi. Tujuan evaluasi yaitu untuk mengukur dan menilai seberapa besar hasil evaluasi tersebut memberikan informasi yang akurat dan *credible* sehingga dapat memberikan manfaat untuk ruang mengintegrasi pelajaran yang sangat berharga dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan penelitian, Setiap kebijakan yang diambil oleh kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep dilakukan evaluasi guna mendapatkan hasil keputusan yang terbaik yang tidak menyimpang dari aturan yang ada. Evaluasi dilakukan untuk melihat apakah dampak dari keputusan yang diambil sudah memberikan manfaat atau tidak.

Masyarakat pengguna jasa pelayanan berpartisipasi dalam evaluasi kebijakan dengan cara memberikan kritik dan saran yang di sediakan oleh Dinas dengan harapan dapat menjadi pertimbangan dan kualitas kebijakan yang akan di ambil.

5) Orientasi Tim

Dari hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan teori Sulaksono (2015:7) bahwa orientasi terhadap tim di lingkungan Dinas Kependudukan dan Pencatatan atatan Sipil Kabupaten Sumenep tercermin dari kuatnya kerja sama antar pegawai. Salah satunya terlihat dari bagaimana pelaksanaan pelayanan terutama ketika proses “jemput bola” dilaksanakan. Tim yang turun ke lapangan mampu bekerja dengan baik hanya karena mereka bekerja secara tim bukan hanya fokus pada individu. Selain itu, kejelasan proses komunikasi dan koordinasi memudahkan kerja tim. Begitu juga apabila ada permasalahan, solusi selalu dipikirkan bersama yang melibatkan semua pihak mulai dari pimpinan sampai dengan staf.

Untuk memperbaiki kinerja tim maka perlu dilakukan evaluasi. Tujuannya adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Setelah evaluasi dilakukan, organisasi dapat mengetahui apa saja kelebihan dan kelemahan pegawai, juga aspek yang perlu dipertahankan, diperbaiki, maupun dikembangkan lebih lanjut.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep selalu mengadakan rapat rutin setiap bulan. Ada beberapa alasan mengapa pimpinan perlu mengadakan evaluasi kinerja tim. Namun, manfaat utamanya adalah untuk menciptakan sistem yang lebih efektif bagi pegawai. Evaluasi kerja yang efektif berisikan masukan positif dari semua pegawai serta poin-poin yang perlu diperbaiki oleh pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Newstrom dan Davis dalam (Wibowo, 2009:376) evaluasi kinerja adalah memandang sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya.

6) Keagresifan

Dari hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan teori Sulaksono(2015:7) bahwa keagresifan pegawai dilakukan sesuai pekerjaan yang memang menjadi tugas pokoknya. Pegawai tidak akan menyelesaikan tugas lain yang bukan menjadi tugas pokoknya apabila tidak diminta oleh pimpinan atau rekan kerjanya. Lebih lanjut, instansi hanya memiliki SOP yang mengatur tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan di luar kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan.

Agar sikap pegawai lebih agresif dalam melaksanakan tugasnya dibutuhkan Motivasi yang dilakukan terhadap pegawai. Motivasi ini sangat penting untuk mendukung pegawai menciptakan ide dan strategi yang lebih bagus saat bekerja. Motivasi bisa timbul dari diri sendiri dan juga terpengaruh dorongan orang lain. Agresif dalam bekerja serta produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa pegawai dapat memenuhi standart yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Hal tersebut tujuannya untuk menghasilkan kinerja yang baik. Pentingnya pimpinan melakukan motivasi karena motivasi dapat menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku pegawai agar bekerja giat dan ambisius mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena pimpinan membagikan pekerjaan pada bawahan untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan pendapat Siagian (2006:5)mengatakan bahwa pada hakekatnya definisi kepemimpinan adalah motor penggerak berbagai sumber dan alat-alat yang tersisa bagi organisasi menurut sifat individu, pengaruh individu terhadap orang lain, pola-pola interaksi, kedudukan administratif dan persepsi orang lain mengenal legitimasi pemerintah. Berdasarkan hasil penelitian, Pimpinan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep selalu memberikan arahan atau membimbing pegawai sebelum melakukan pekerjaan. Pimpinan juga memberikan contoh yang baik sehingga pegawai menjadi segan dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.Selain itu, pemberian motivasi sangat penting dilakukan pimpinan kepada pegawai karena motivasi itu dapat menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku pegawai agar mau bekerja giat dan ambisius mencapai hasil yang optimal.

Masyarakat pengguna jasa pelayanan memanfaatkan kotak saran yang disediakan oleh Dinas dengan cara memberikan kritik dan saran dengan harapan dapat menjadi pertimbangan dan di lakukan evaluasi untuk meningkatan kinerja pegawai.

7) Stabilitas

Dari hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan teori Sulaksono (2015:7) bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep baik dari tingkat kehadiran ataupun penyelesaian tugas mengalami peningkatan semenjak menggunakan aplikasi.Kinerja dan performa pegawai merupakan hal yang penting untuk dipertahankan sebab memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi. Sehingga diperlukan sebuah strategi yang bisa menjaga dan bahkan meningkatkan kinerja dan performa pegawai.

Untuk mempertahankan konsistensi kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep tergantung pada tujuan dan komitmen tiap individu. Tetapi untuk pimpinan sendiri selalu melakukan pendekatan atau menjalin komunikasi yang baik degan pegawai agar selalu menjaga konsistensi atau stabilitas kinerjanya dengan berfokus pada aturan, visi, misi, ataupun target yang akan dicapai. Hal ini sesuai dengan pendapat Michael Zwell dalam Wibowo (2008:103). Menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi diantaranya adalah kepercayaan diri dan nilai pribadi. Kepercayaan diri dan nilai seseorang terhadap sesuatu tergantung dari pengaruh sikap dan perilakunya. Seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri, kreatif dan inovatif, cenderung akan berpikir dan bersikap untuk menemukan tantangan-tantangan baru dalam hidupnya. Kepercayaan dan nilai cenderung sudah merupakan karakter, pandangan atau identitas seseorang sejak lama sehingga kepercayaan dan nilai sulit untuk diubah. Namun demikian lingkungan

memiliki dampak sangat kuat untuk mengubah karakter ini sehingga apabila dilakukan terus menerus dengan cara yang tepat maka kepercayaan dan nilai seseorang dapat diarahkan dan dibentuk sesuai dengan yang diharapkan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai membangun budaya organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja, peneliti dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dalam beberapa fokus penelitian sebagai berikut:

1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko

   Dinas memberikan kebebasan kepada pegawai untuk melakukan inovasi oleh pimpinan dengan catatan semua perencanaan tindakan dibicarakan terlebih dahulu sehingga pimpinan nantinya sebagai penentu akhir. Adapun sikap inovatif pegawai yaitu pelayanan Sabtu dan Minggu serta pelayanan jemput bola.

2) Perhatian Pada Hal-hal Rinci

   Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep sudah berupaya untuk mencapai target dengan baik namun masih terdapat kesalahan pada tahap verifikasi dan waktu penyelesaian.

3) Orientasi Hasil

   Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep selama ini selalu mengutamakan hasil kerja yang optimal. Hal ini terlihat dari bagaimana dinas selalu berupaya meningkatkan kinerjanya.

4) Orientasi Orang

   Kepala Dinas selalu selalu melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan serta mempertimbangkan efek yang akan diterima oleh pegawai atas keputusannya. Sehingga respon pegawai selalu baik dan mendukung setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan. Namun tidak ada sosialisasi dari pihak Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep kepada masyarakat atas perubahan kebijakan.

5) Orientasi Tim

   Orientasi terhadap tim di lingkungan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sumenep tercermin dari kuatnya kerja sama antar pegawai. Salah satunya terlihat dari bagaimana pelaksanaan pelayanan terutama ketika proses jemput bola dilaksanakan. Tim yang turun ke lapangan mampu bekerja dengan baik hanya karena mereka bekerja secara tim bukan hanya fokus pada individu.

6) Keagresifan

   Pegawai akan melakukan pekerjaan yang memang menjadi tugas pokoknya. Mereka menyampaikan bahwa mereka tidak akan menyelesaikan tugas lain yang bukan menjadi tugas pokoknya apabila tidak diminta oleh pimpinan atau rekan kerjanya.

7) Stabilitas

   Pimpinan selalu melakukan pendekatan atau menjalin komunikasi yang baik degan pegawai agar selalu menjaga konsistensi atau stabilitas kinerjanya dengan berfokus pada aturan, visi, misi, ataupun target yang akan dicapai. Namun tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah.

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, ada beberapa saran sebagai berikut: dinas sebaiknya melakukan sosialisasi langsung kepada masyarakat atas inovasi yang ada, pegawai perlu memperhatikan tingkat ketelitian dengan cara mengecek kembali dokumen sebelum diserahkan kepada masyarakat penerima pelayanan, pegawai perlu melakukan pengamatan ataupun penyempurnaan dalam melaksanakan tugasnya, dinas perlu melakukan penelitian lebih lanjut terkait kesiapan organisasi sebelum melakukan

pengambilan keputusan, pimpinan perlu melakukan evaluasi rutin untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja tim, pimpinan perlu melakukan pengamatan atau pengawasan terhadap tingkah laku pegawai agar lebih agresif, responsif, dan kompetitif. Dinas harus memperbaiki kedisiplinan pegawai dengan melakukan pengawasan dan memberikan sanksi tegas terhadap pegawai yang tidak disiplin.

Daftar Pustaka

Hasibuan, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nawawi, I. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Depok: Kencana.

Siagian, S. P. (2006). *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

Sugiyono. (2013). *Metodelogi Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.

Theresia, A., Andini, K. S., Nugraha, P. G. P., & Mardikanto, T. (2014). *Pembangunan Berbasis Masyarakat*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. (2008). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.