

# Transmisi dan Orientasi Nilai Budaya Kerja Pegawai Pemerintah

JOHAR PERMANA

Departemen Administrasi Pendidikan Fakultas Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia  
Jl. Dr. Setiabudhi No. 229 Bandung - 40154, Jawa Barat. Telp./Fax. 022-2000021

**Abstract:** Although a transitional change of improving good services in organizational culture is slowly changing, the value transmission in Indonesia civil servants setting is very important to be understood optimistically. That is a self-adjustment of the employees working in a natural and positive ways. But, how the value transmission of quality-oriented work culture occurs among of them? This study shows the description of the transmission of cultural values by working in an interpretive analysis based on the Hawley's knowledge (2001: 76-78) describing the gradation value of an organization has not grown into a thriving organization. Through a qualitative study, working with a leader on the top, ten employees in the middle, and fourteen employees at the line as a participant observer (education consultant) for 2005 and 2006 at one of education offices in West Java, this study concludes that the transmission of cultural values as well as an organizational culture change requires understanding the noble values, especially *commitments* on the top level, *dynamics* in the middle, and *loyalty* at the line.

**Keywords:** *Transmission values, work culture, government employees, organizational culture*

Sekalipun telah berjalan cukup lama sejak tahun 1985, berlanjut dengan peristiwa reformasi 1998, pelayanan kerja pegawai pemerintah di Indonesia hingga saat ini masih merupakan masalah serius yang harus ditangani. Kebiasaan kerja pegawai belum mengusung perubahan peran dari posisi pegawai sebagai aparatur birokrasi menjadi pelayan publik yang mementingkan kualitas. Perubahan atau transformasi budaya kerja bagi pegawai pemerintah khususnya di lingkungan kantor dinas pendidikan tempat penulis melakukan penelitian dianggap sebagai sesuatu yang masih sulit berkembang. Pemerintah masih memiliki beban dan tanggung jawab yang berat atas pelayanan publik (Adiwisastro 2001: 2) yang kondisinya masih sangat birokratik dan mengandung berbagai kelemahan (Hasniati, 2009: 7-8). Praktek birokrasi sewaktu-waktu masih memperlihatkan penyalahgunaan wewenang dan sikap ambivalensi pejabat yang menghambat perubahan budaya kerja serta kurang mengakomodasi tuntutan-tuntutan baru. Kewenangan birokrasi sering dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi

(*self-serving*), memelihara kepentingan kelompok atau *status quo*, resisten atas perubahan dan *centralized* (Basuki, 2008: 3; Darmanto, 2006: 48).

Organisasi pemerintah tampak masih berada dalam tekanan sehingga sulit untuk melakukan perubahan organisasi yang efektif dan efisien. Tekanan tersebut diungkapkan Abdullah (2002: 4) sebagai fenomena global yang tidak bisa dibendung karena faktor pendorong seperti globalisasi ekonomi, peta kekuasaan politik yang baru, kemajuan teknologi, kecenderungan sosial-demografis, perkembangan pasar, tuntutan pelanggan, dan sejumlah krisis keuangan. Kondisi demikian seharusnya memberi pelajaran berharga bahwa perubahan budaya kerja (menuju budaya kerja berorientasi mutu) sepatutnya menjadi komitmen dan agenda setiap penyelenggaraan program organisasi pemerintah. Ndraha (1997: 4) mengajukan suatu pernyataan hipotetik bahwa di masa yang akan datang, paradigma pembangunan bergeser ke arah pembangunan berparadigma kultural. Barangkali, kata *manajemen* untuk

suatu perubahan jangka panjang tidak lagi mencukupi, kecuali bersamaan dengan itu manajemen membangun kultur organisasi yang kuat dan dikehendaki. Budaya telah dipandang sebagai variabel strategis untuk perubahan organisasi yang merujuk pada berubahnya nilai, keyakinan dan kebiasaan atau cara kerja (Awal, et.al., 2006: 1). Tampaknya, inisiatif perubahan yang sengaja dilakukan melalui strategi, struktur atau prosedur dan mekanisme kerja, kerja tim atau kolaborasi akan mengalami keterbatasan tanpa dukungan budaya yang tepat.

Ndraha lebih lanjut mengungkapkan bahwa persoalan budaya organisasi tidak bisa lepas dari persoalan transmisi nilai, bahkan transmisi nilai menjadi inti perubahan budaya kerja. Nilai dianggap sebagai sesuatu yang luhur, ideal, bahkan hidup dan mempunyai kehendak sendiri. Ia adalah jiwa dan abstrak yang mendorong semangat dan pencapaian institusi (budaya) yang baru. Nilai adalah penuntun kepercayaan, pengertian dan cara berpikir (Kasali, 2005: 4). Karena itu perubahan ke arah tujuan yang diharapkan sangat terikat dengan keyakinan, nilai-nilai dan sikap yang diadaptasi dan dikembangkan (ditransmisikan) dalam birokrasi atau bekerja (Asropi, 2008: 255). Realitasnya transmisi nilai tidaklah mudah terjadi, karena pemaknaan atas nilai yang ditransmisikan akan selalu bersaing satu sama lain. Proses transmisi nilai amat variatif bahkan berubah-ubah untuk setiap peristiwa kerja atau bekerja. *Kekurangmenentuan, kebingungan atau ketidak-tuntasan* sering dijumpai para pegawai dalam bekerja. Kepedulian pegawai atas nilai budaya kuat dan positif (luhur) tampak masih amat langka sementara nilai budaya kuat tetapi negatif (rendah) justru tumbuh dengan subur. Akibatnya budaya kerja pegawai pemerintah masih *berjalan di tempat*, birokratik, formalistik, dan hierarkhis, tidak kunjung berubah ke arah yang lebih baik. Tjiptoherdijanto (2007: 31). mengungkapkan bahwa *Indonesia's civil service is badly in need of reform, both in relation to its institutional aspects as well as in relation to moral issues*

Nilai berkaitan dengan budaya kerja. Nilai itu akan mempedomani pembuatan keputusan setiap pegawai, dan secara individual pegawai memiliki seperangkat nilai yang menentukan

keputusan dan perilaku kerja (Yuningsih dan Hayati, 2008:2). Pemimpin tentu saja mempengaruhi persepsi pegawai akan adanya nilai yang dianut atau malahan yang berubah dalam organisasi. Karena itu pimpinan dituntut untuk menempatkan dan memprioritaskan nilai-nilai luhur secara konsisten dalam praktek kehidupan kerja organisasi (Green,2008: 1). Penelitian ini berusaha menjawab permasalahan bagaimanakah transmisi dan orientasi nilai budaya kerja sebenarnya terjadi di kalangan pegawai pemerintah baik di tingkat lini, menengah dan di tingkat pimpinan pada salah satu Kantor Dinas Pendidikan Kota di Jawa Barat? Adakah nilai budaya kerja birokratik, formalistik, dan hierarkhis berubah menuju budaya kerja berorientasi mutu?

Sehubungan dengan hal di atas, penelitian ini bertujuan menggambarkan dan membandingkan prioritas nilai-nilai yang ditransmisikan para pegawai pemerintah di tingkat lini, menengah dan di tingkat pimpinan. Penelitian ini berguna memperkaya khasanah keilmuan dan praktek pembelajaran terkait proses transmisi nilai budaya kerja yang terjadi di kalangan pegawai pemerintah untuk mendorong perubahan ke arah budaya kerja berorientasi mutu.

Transmisi nilai merupakan proses penularan nilai budaya yang kuat dan positif (luhur/baik) pada diri pegawai, dan nilai budaya tersebut tumbuh, berkembang serta melahirkan pelayanan kerja yang bermutu (memuaskan pihak yang dilayani). Transmisi tidaklah sederhana sebagai proses dominasi (atasan) terhadap subordinasi (bawahan), karena pengalaman kerja sesungguhnya kompleks, menyangkut banyak facet, dinamis, bisa cepat atau bisa lambat. Transmisi mempengaruhi perubahan dan berlangsung terus-menerus sebagai proses mengkonstruksi arti dan pemahaman (Hanley, 2006: 1). Penelitian ini mendasarkan pada *fragmentation perspective* (Martin, 1992 dalam Hill dan Carley, 2008: 371), yakni ... *describes organizational culture as idiosyncratic, uniquely understood by individuals as a result of their identity, role, or position in the organization*. Setiap pegawai pada posisi/jabatannya memiliki pemahaman tersendiri -yang membedakannya dari pegawai lain mengenai berbagai isu, keterlibatan dan budaya kerja organisasi.

Pemahaman nilai yang ditransmisikan adalah kombinasi dari perbedaan pemahaman nilai yang dialami dalam konteks hubungan kerja secara individual. Dengan kata lain, pegawai pada berbagai jenjang organisasi -di tingkat lini, menengah dan pimpinan, dipandang sebagai aktor yang potensial dan aktif melakukan transmisi nilai budaya kerja. Setiap pegawai memiliki potensi dan mengarahkan energinya untuk mewujudkan dunia kerja yang bermakna yakni orientasi nilai budaya kerja yang lebih baik. Di sini transmisi nilai budaya kerja memperlihatkan kontrol diri pegawai yang mentradisi dan simultan dengan kehidupan organisasi. Trayektoris pengalaman kerja pegawai yang bertumpu pada interaksi atau hubungan kerja menunjukkan proses transmisi nilai memakan waktu yang mencukupi. Transmisi merupakan *a historical process* (Maras, 2010 : 2), atas perilaku dan interaksi kerja pegawai.

Sifat transmisi nilai sebagai inti perubahan budaya kerja tampak sulit untuk dipahami bahkan bisa saja ditolak pegawai karena *to transmit is to organize, and to organize is to hierarchize*. Transmisi dalam komunikasi organisasi berfungsi melancarkan pengiriman pesan (dari satu pihak ke pihak yang lain) dan berusaha menangkis segala *noise*, inersia dan ancaman yang menghambat fungsi transmitter. Pemahaman demikian menempatkan transmisi sebagai bagian dari sistem kekuasaan organisasi yang acapkali mendominasi sehingga transmisi menurut Debray semacam *a violent collective process* (Maras, 2010 : 2). Penelitian ini tidak memisahkan antara transmisi sebagai unsur dari proses komunikasi organisasi dengan nilai yang inheren dalam kehidupan organisasi. Dalam komunikasi organisasi akan selalu terjadi transmisi nilai yang memungkinkan perubahan budaya kerja pegawai dapat berlangsung.

Mendasarkan konsep mutu dari Rahman (2009: 25) yang menekankan kepatuhan pada standar, kesempurnaan penampilan serta pelayanan, dan pemenuhan keutuhan pelanggan, atau pada konsep *zero defects, consumer satisfaction, a synthesis of conformity, adaptability, innovation, and continuous improvement* dari Martin dan Stella (2006: 7-8) penulis mengkompilasi bahwa budaya kerja berorientasi mutu menunjukkan: (a) usaha atau perilaku kerja yang mencegah terjadinya

kerusakan, (b) perbaikan layanan pada kepuasan pelanggan, (c) pengutamaan peran aktif pimpinan (*top management*) dalam proses peningkatan mutu dan (d) pemahaman setiap orang untuk bertanggungjawab atas spesifikasi tugas mutu secara terus-menerus, serta (e) falsafah yang memandang bahwa mutu adalah *way of live*.

Hasil penelitian terkait dengan transmisi nilai di Indonesia terhitung masih langka lebih-lebih menyangkut budaya kerja pegawai pemerintah. Penelitian Turmudzi (2002 : 213) menjelaskan transformasi sebagai proses untuk menemukan kembali wujud budaya luhur yang telah hilang menuntut proses internalisasi nilai dasar yang relatif tetap seperti semangat pengabdian, taat dan patuh, sabar, tabah, dan mudah memaafkan orang lain. Berbeda dari penelitian Turmudzi, penelitian ini tidak mencari yang hilang melainkan berusaha menjelaskan transmisi nilai budaya kerja berorientasi mutu yang terjadi pada kalangan pegawai pemerintah di tingkat lini, menengah, dan pimpinan secara interpretif dengan mendasarkan pada analisis Hawley (2001: 76-78).

Hawley pada mulanya menarik garis (batas) tegas antara organisasi yang secara mendasar *belum dikembangkan* dan organisasi yang *telah berkembang*. Kemudian Hawley mengetengahkan pengetahuan adanya gradasi sikap (nilai) dari organisasi belum berkembang menuju (orientasi baru) organisasi yang telah berkembang. Hawley juga menunjukkan contoh bagaimana keadaan (perilaku) pegawai atas nilai kesopanan pada organisasi telah berkembang memperlihatkan pertumbuhan nilai yang baik seperti kepedulian, kehati-hatian dan keramahan, sementara pada organisasi belum berkembang memperlihatkan nilai kurang baik seperti sifat kurang peduli, kurang hati-hati dan tidak ada rasa hormat. Maka dari itu nilai kesopanan pada dasarnya bisa beranjak dan berkembang ke arah sikap (nilai) kepedulian dan rasa hormat.

## METODE

Objek penelitian ini adalah masalah transmisi nilai untuk perubahan budaya kerja pegawai pemerintah berorientasi mutu. Setting penelitian dipilih secara purposif yaitu status daerah dan unit kerja organisasi yang telah mengalami perubahan

sebagaimana status kota administratif berubah menjadi status kota

Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Peneliti mengumpulkan data melalui pengamatan, wawancara, studi dokumen dan diskusi dengan dan di antara seorang pimpinan, 10 pegawai di tingkat menengah dan 14 pegawai di tingkat lini, semua berstatus sebagai pegawai negeri dan telah memiliki masa kerja minimal 4-5 tahun saat penelitian dilakukan.

Analisis data dilakukan secara *grounded* dengan menunjukkan hasil penelitian berupa transmisi nilai terkombinasi dari nilai yang dikategorisasikan dan direntangkan di atas yaitu: Pertama, nilai yang kuat tetapi negatif, diungkapkan informan penelitian sebagai nilai yang benar-benar dipermasalahkan. Kedua, nilai yang lemah dan negatif, diungkapkan informan sebagai nilai yang tidak terlalu dipermasalahkan. Ketiga, nilai yang kuat dan positif, diungkapkan informan sebagai nilai yang benar-benar mewujud. Keempat, nilai yang lemah

tetapi positif, diungkapkan informan sebagai nilai yang mulai mewujud tetapi kurang kuat bahkan dianggap sebagai hal yang mencengangkan, dan. Kelima, adanya orientasi nilai budaya kerja baru (bermutu) yang diungkapkan informan sebagai nilai yang dicita-citakan. Bagaimanapun, hasil penelitian ini tidak bisa membuat generalisasi, bebas konteks dan waktu, melainkan terbatas karena bersifat holographik.

**HASIL**

**Transmisi dan Orientasi Nilai Budaya Kerja Pegawai Di Tingkat Lini**

Hasil penelitian berupa informasi dalam Tabel 1 merupakan sejumlah nilai yang disodorkan atau dipikirkan pegawai pemerintah di tingkat lini. Informasi ini menandai kondisi nilai budaya kerja yang muncul dan ditransmisikan di kalangan mereka sebagai berikut:

Tabel 1: Nilai-Nilai Budaya Kerja Yang Ditransmisikan Menurut Pegawai Di Tingkat Lini

Kuat, Negatif	Lemah, Negatif	Kuat, Positif	Lemah, Positif	Orientasi Nilai Baru
1	2	3	4	5
(a) Bekerja memunggu petunjuk atasan. (b) Kurangnya rasa hormat dan tata kesopanan dalam bekerja. (c) Bekerja menjilat atau <i>ABS (Asal Bapak Senang)</i> di hadapan atasan.	(d) Belanja barang terjadi di luar kebutuhan. (e) Menghindari resiko dalam bekerja. (f) <i>Alon-alon asal kelakon</i> (lamban dalam bekerja).	(g) Bertanggung-jawab penuh atas tugas-tugas yang diberikan. (h) Bekerja sama dengan siapa saja yang berkepentingan (i) Memerpuh penyelesaian pekerjaan yang paling praktis.	(j) Melaksanakan tugas dengan penuh keyakinan. (k) Menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya (l) Memertingkan pelayanan bagi pihak yang dilayani (m) Berkontunikasi menarik dan bermanfaat (n) Apapun masalahnya, suasana kerja yang penting menyenangkan. (o) Berani karena benar, takut karena salah (p) Mempengaruhi orang lain untuk kepentingan penyelesaian pekerjaan. (q) Apapun imbalannya, pekerjaan diselesaikan dengan sebaik-baiknya (keikhlasan). (x) Hati-hati dalam menerima setiap penghasilan finansial.	(s) Semua pihak menghargai diri setiap pegawai. (t) Apapun kualitasnya, menghargai pekerjaan orang lain. (u) Hubungan kerjasama pegawai merupakan kondisi kerja yang saling mempercayai (v) Sukses itu melibatkan orang lain (w) Peningkatan mutu pelayanan pekerjaan berlangsung secara terus-menerus. (x) Hemat dalam menggunakan sumber daya. (y) Bekerja sungguh-sungguh untuk sesuatu yang baru atau inovatif.

Mereka bekerja menunggu petunjuk atasan, diikuti dengan kurangnya rasa hormat dan tata kesopanan di antara sesama pegawai menyertakan adanya perilaku menjilat atau *ABS (Asal Bapa Senang)* di hadapan atasan, mengindikasikan adanya nilai budaya pada organisasi belum berkembang yaitu formalistik dan berlanjut pada budaya birokratik atau hierarkhis di tingkat lini.

Kepemilikan nilai birokratik, formalistik atau hierarkhis para pegawai di tingkat lini tampak bersumber dari pemahaman akan realitas struktur organisasi yang berlaku dan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang ditetapkan untuk masing-masing unit kerja setiap pegawai. Pegawai di lingkungan kantor tempat studi ini dilakukan diharuskan menandatangani semacam kontrak atas pelaksanaan Tupoksi sesuai dengan kedudukan atau jabatan yang diemban masing-masing. Mereka sebelum dan sesudah menandatangani kontrak diharuskan untuk membacanya. Momen demikian mengkondisikan para pegawai memiliki keterikatan yang kuat atas Tupoksi masing-masing. Lebih-lebih pada kesempatan lain, implementasi Tupoksi senantiasa dimonitor untuk mengukur pencapaian target kinerja para pegawai.

Terhadap nilai-nilai birokratik yang kuat dan negatif sebagaimana mereka permasalahan atau paling tidak sebagai masalah yang dihadapi, transmisi nilai melibatkan pegawai untuk tidak puas dengan kondisi kerja dan nilai-nilai usang yang dihadapi. Artinya, para pegawai dituntut melakukan kontras terhadap kenyataan kerja yang sering menunggu perintah atau petunjuk atasan dengan mendorong inisiatif, kebebasan dan kemauan untuk bekerja secara mandiri. Akan tetapi budaya kerja birokratik-hierarkhis sebenarnya merupakan konsepsi mereka berkaitan dengan pandangan bahwa setiap pekerjaan memiliki aturan-aturan yang jelas dan terkait dengan kewenangan yang melekat pada setiap jabatan. Karena itu tidak mengherankan nilai inisiatif, kebebasan dan kemandirian tidak muncul sebagai suatu orientasi nilai baru yang diharapkan dari pegawai di tingkat lini. Cukup mentradisi, di luar kesadaran dan bahkan tidak akan tersinggung apabila pegawai di tingkat lini selalu melaksanakan tugasnya secara rutin, bekerja sesuai perintah atau menunggu petunjuk atasan.

Dari pengamatan terlihat bahwa nilai formalistik, birokratik-hierarkhis terbentuk secara masif melalui kebiasaan teknis yang mengharuskan setiap pegawai *bersikap positif* dan siap melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan pimpinan sehari-hari. Menyertai transaksi pemberian tugas yang berulang-ulang, hal yang sering hadir dan penting diusahakan pegawai di tingkat lini adalah *mental sets* untuk selalu siap menerima tugas, sikap & perhatian penuh akan apa yang ditugaskan, menyambut tugas/perintah dengan senang hati, perhatian atas konteks yang terjadi akibat pelaksanaan tugas, dan kejadian nonverbal lainnya. Yang terakhis terkait pandangan mata, gerak tubuh, mimik, dan nada suara yang sering menandai pentingnya tugas, mendesak tidaknya tugas, kerahasiaan, termasuk adanya *rewards* yang mungkin dapat mereka terima. Pada saat tertentu nilai birokratis atau hierarkhis untuk sebagian dirasakan sarat dengan kekakuan dan ketatnya peraturan yang berlaku. Hal demikian mengundang persepsi kurang menguntungkan seperti hubungan pegawai dengan publik tidak setara yang berakibat pada pelayanan terkesan lamban dan mengada-ada.

Terhadap nilai kurangnya rasa hormat dan tata kesopanan dalam kerja dan bekerja menjilat atau *ABS (Asal Bapa Senang)* di hadapan atasan, mereka memiliki orientasi keinginan yang tepat bahwa semua pihak bisa saling menghargai baik di antara diri para pegawai atau saling menghargai atas prestasi dan karya nyata. Terhadap nilai yang lemah dan negatif sebagaimana dianggap pegawai di tingkat lini tidak terlalu mempermasalahkannya seperti terkait belanja barang di luar kebutuhan (boros), menghindari resiko dan lamban dalam bekerja. Mereka tidak akan diterima kalau realitas itu dinyatakan sebagai adanya praktek korupsi dalam kehidupan kerja melainkan kondisi dan tingkat kesejahteraan pegawai masih jauh dari memadai setidaknya menjadi alasan yang dapat dimaklumi.

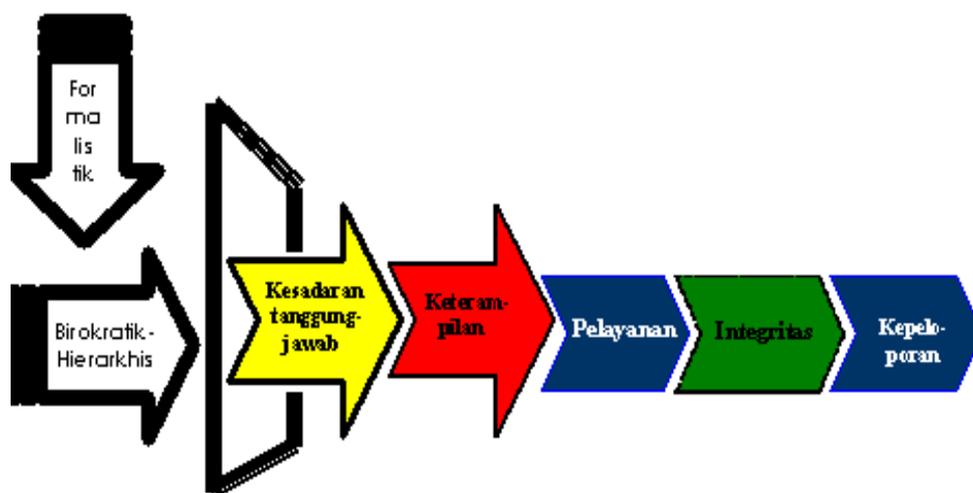
Lalu, mengapa pegawai di tingkat lini tidak terlalu mempermasalahkannya cara-cara kerja dengan menghindari resiko? Mereka punya alasan, pekerjaan seperti itu sering dianggap menambah beban yang menuntut pengorbanan waktu, tenaga dan bahkan masalah transportasi. Mereka

menghindari resiko juga karena kesulitan yang dihadapi bahwa yang bersangkutan tidak memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan itu. Mereka umumnya berpendidikan setingkat SMA dan mereka memahami pentingnya meningkatkan keterampilan melalui pelatihan sekalipun kesempatannya sangat terbatas. Mengapa mereka bekerja *alon-alon asal kelakon* (lamban)? Mereka punya anggapan *yang penting pekerjaan itu selesai, cepat atau lambat tidak berpengaruh terhadap insentif*. Dengan cara memahami konteks tempat nilai budaya kerja itu hidup, transmisi nilai berorientasi mutu perlu mendiskusikan nilai yang tidak terlalu dipermasalahkan sekaligus mengubahnya dengan nilai yang lebih baik seperti berhemat sebagai orientasi keahlian, dan pemupukan nilai integritas dan nilai kepeloporan pegawai.

Selain sisi-sisi negatif yang muncul, budaya birokratik-hierarkhis untuk sebagian telah memberi pemahaman positif bagi pegawai di tingkat lini. Para pegawai di tingkat lini memiliki kesadaran yang kuat akan tanggung jawab dan tugas yang diberikan

sekaligus mewujudkan nilai pelayanan untuk siap bekerjasama dengan siapa saja yang berkepentingan sekalipun penyelesaian pekerjaan bisa menempuh cara-cara yang paling praktis sebagai suatu orientasi (minimal) dari keahlian dalam bekerja. Dalam batas-batas menjalankan peraturan organisasi, mereka cukup serius dan bersikap tegas. Se jauh persyaratan yang ditetapkan telah terpenuhi, pegawai biasanya memberikan pelayanan kepada pihak yang dilayani secara cepat, tidak ada basa-basi, tidak mengada-ada, apalagi pungutan, dan pelayananpun menjadi cukup bermutu. Sebaliknya, pada saat pihak yang dilayani berkehendak memanfaatkan pegawai seperti lebih dari urusannya, maka pegawai tersebut secepatnya membatasi peran pelayanannya. Terhadap nilai-nilai yang kuat dan positif sebagaimana mawujud di tempat kerja, transmisi nilai menghendaki usaha pemeliharaan, dan dorongan yang terus-menerus.

Berdasarkan data tersebut dapat digambarkan pola transmisi nilai budaya kerja berorientasi mutu pada pegawai pemerintah ditingkat lini pada gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Pola Transmisi Nilai Budaya Kerja Pegawai Pemerintah Di Tingkat Lini

## Transmisi dan Orientasi Nilai Budaya Kerja Pegawai Di Tingkat Menengah

Tabel 2 merupakan dari sejumlah nilai yang disodorkan atau dipikirkan pegawai pemerintah di tingkat menengah. Informasi ini menggambarkan kondisi nilai budaya kerja yang muncul dan ditransmisikan di kalangan mereka sebagai berikut:

Selain itu tampak memperlihatkan nilai budaya kerja yang kuat atau meskipun lemah tetapi dianggap negatif terhadap kehidupan kerja pegawai adalah nilai usang yang harus ditinggalkan karena bisa merugikan sehingga organisasi sulit berubah; bukankah nilai profesionalitas masih lemah seperti perilaku menghindari resiko dalam bekerja, belanja barang di luar kebutuhan, dan keputusan mengenai

Tabel 2. Nilai-Nilai Budaya Kerja Yang Ditransmisikan Pegawai Di Tingkat Menengah

Kuat, Negatif 1	Lemah, Negatif 2	Kuat, Positif 3	Lemah, Positif 4	Orientasi Nilai Baru 5
(a) <i>Lain di mulut lain di hati, lain pula pada perbuatan</i>	(d) Menghindari resiko dalam bekerja.	(h) Bekerja sama dengan siapa saja yang berkepentingan	(j) Melaksanakan tugas dengan penuh keyakinan.	(q) Hubungan kerja sama pegawai merupakan kondisi kerja yang saling mempercayai.
(b) Kurangnya rasa hormat dan tata kesopanan dalam bekerja.	(e) Bekerja menjilat atau <i>ABS (Asal Bapak Senang)</i> di hadapan atasan.	(i) Apapun masalahnya, suasana kerja yang penting menyenangkan	(k) Mempengaruhi orang lain untuk kepentingan penyelesaian pekerjaan.	(r) Bekerja sungguh-sungguh untuk sesuatu yang baru atau inovatif.
(c) Belanja barang terjadi di luar kebutuhan	(f) <i>Segala macam cara</i> dalam bekerja dapat dibenarkan (halal).		(l) Apapun imbalannya, pekerjaan diselesaikan dengan sebaik-baiknya.	(s) Sukses itu melibatkan orang lain.
	(g) Keputusan-keputusan mengenai tugas dibuat atasan secara sepihak.		(m) Teguh dalam menjalankan aturan yang berlaku.	(t) Semua pihak menghargai diri setiap pegawai.
			(n) Mementingkan pelayanan bagi pihak yang dilayani	(u) Keputusan-keputusan mengenai tugas dibuat secara bersama.
			(o) Tugas-tugas dikerjakan dengan kualitas yang tinggi	(v) Peningkatan mutu pelayanan pekerjaan berlangsung secara terus-menerus.
			(p) Pekerjaan organisasi dibagi, pertanggungjawaban menjadi komitmen pribadi.	

Terdapat kepatuhan semu, perilaku *lain di mulut, lain di hati, lain pula pada perbuatan*, kurangnya rasa hormat serta tata kesopanan dalam bekerja, dan bekerja menjilat atau *ABS (Asal Bapak Senang)* merupakan budaya kerja berorientasi pada prestise dan birokratik atau hierarkhis.

tugas tertentu dibuat secara sepihak; serta nilai integritas pribadi belum mantap seperti terbesit pada pandangan bahwa segala macam cara bisa dibenarkan dalam bekerja.

Kontras yang ditempuh terhadap nilai usang untuk suatu perubahan kondisi kerja yang

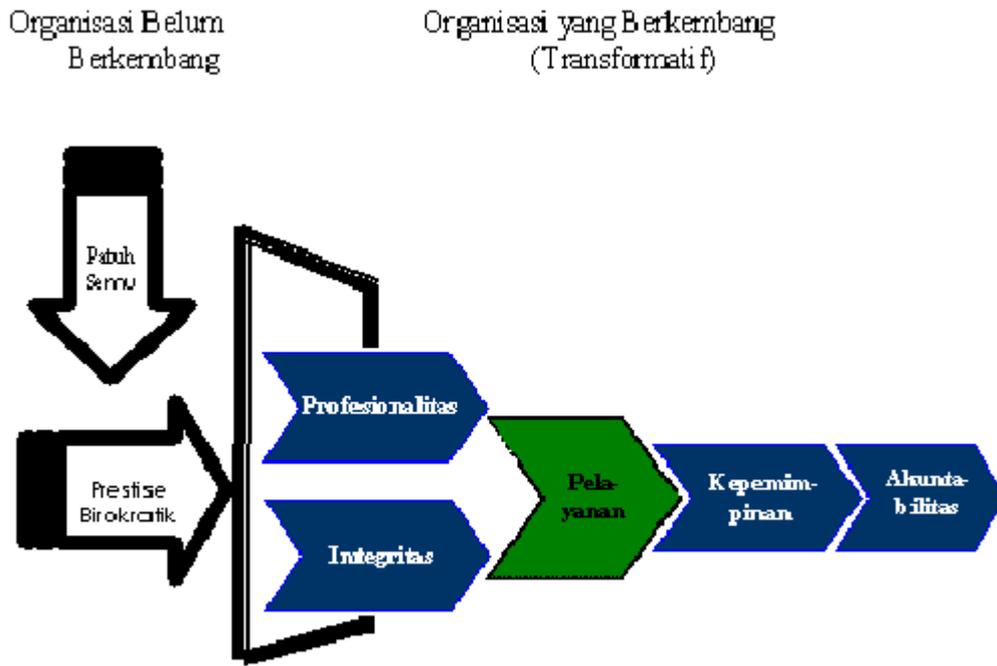
berkembang, menurut pegawai di tingkat menengah diwujudkan melalui nilai pelayanan. Kesiapan pegawai untuk bekerja sama dengan siapa saja yang berkepentingan, dan pernyataan *apapun masalahnya suasana kerja yang penting menyenangkan* merupakan fenomena pelayanan yang telah mewujud cukup kuat dan memberi pengaruh positif terhadap kehidupan kerja pegawai sekaligus penting untuk dipelihara. Akan tetapi, kehidupan kerja yang relatif dinamis di tingkat menengah beriringan dengan nilai kepatuhan semu, nilai pelayanan akan relatif tetap lemah (sebagaimana lemahnya pernyataan *apapun imbalannya pekerjaan itu diselesaikan dengan sebaik-baiknya*). Di sini, transmisi nilai diperlukan untuk membangkitkan pengaruh positif kehidupan pegawai seperti orientasi nilai pada keahlian kerja agar melaksanakan tugas dilakukan dengan penuh keyakinan dan tugas dikerjakan dengan kualitas yang tinggi. Nilai kepemimpinan seperti mempengaruhi pegawai lain untuk suatu penyelesaian pekerjaan, dan nilai akuntabilitas dalam bekerja seperti pekerjaan organisasi dibagi dan pertanggungjawaban menjadi komitmen pribadi, merupakan nilai-nilai yang memang patut untuk muncul dan dapat ditumbuhs suburkan dalam proses transmisi berikutnya sehingga wajar nilai birokratis seperti keteguhan dalam menjalankan peraturan yang berlaku perwujudannya bersifat positif atau mulai dianggap mencengangkan pegawai di tingkat menengah.

Gambaran kerja berorientasi prestise dan birokratik/hierarkhis pada pegawai di tingkat menengah sewaktu-waktu terasa ketat, teta terasa tidak begitu ketat. Nilai itu terasa kian ketat pada saat adanya keterlibatan pihak eksternal yang berkepentingan dengan suatu pekerjaan mereka, lebih-lebih menyangkut kegiatan *piloting*. Kehadiran seperti halnya Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), wartawan, atau petugas yang sengaja datang untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi (Monev) di tempat kerja, mendorong apresiasi mereka untuk mentaati peraturan dan perintah yang diberikan pimpinan. Mereka berusaha untuk memberikan pelayanan yang optimal dengan penuh hormat, dengan memberikan sejumlah informasi yang diperlukan, dan dengan

transport yang dianggapnya memadai. Nilai tersebut menjadi longgar dan tentatif karena paksaan dari banyak tugas yang harus dikerjakan, waktu mendesak, rutinitas, dan bentuk atau sifat non-fisik pekerjaan yang bisa dilakukan sekedar memenuhi persyaratan administratif.

Transmisi nilai budaya kerja memperlihatkan nilai yang bersaing atau bersinerjik satu sama lain. Selain itu nilai pelayanan seperti hubungan kerja sama pegawai untuk saling mempercayai, sukses melibatkan orang lain, saling menghargai diri setiap pegawai, dan peningkatan mutu pelayanan pekerjaan bisa diusahakan secara terus-menerus. Nilai kepemimpinan seperti bekerja sungguh-sungguh untuk suatu hal yang baru; nilai partisipasi seperti keputusan mengenai tugas dibuat bersama merupakan persemaian penting untuk dipupuk lebih lanjut bagi pertumbuhan orientasi nilai baru yang dicita-citakan. Karena itu, kesempatan bagi pegawai di tingkat menengah untuk menerima tanggungjawab secara lebih leluasa, kebebasan (kekuasaan) merencanakan program, menyusun dan membagi tugas/pekerjaan, mengusulkan kepanitiaan (*ad-hoc*), berdialog dengan pimpinan, mengatur pelaksanaan pekerjaan, hingga menyusun anggaran dan membuat laporan kegiatan (dan keuangan), merupakan sarana penting untuk dibina.

Mendasarkan pandangan pegawai di tingkat menengah, analisis transformasi yang bertumpu pada transmisi nilai maka nilai budaya kerja dapat berubah ke arah budaya kerja berorientasi mutu berawal dari (a) kenyataan kehidupan kerja yang sering menghadapi kepatuhan semu, (b) kemudian bekerja dengan berorientasi pada prestise, dan birokratik atau hierarkhis, (c) muncul kepentingan untuk melakukan kontras melalui penanaman profesionalitas beriringan dengan integritas pribadi pegawai, (d) kemudian mentradisikan nilai pelayanan yang mengorientasikan kerja pegawai pada keahlian dan kualitas yang tinggi, sehingga nilai kepemimpinan atau kepeloporan bisa didorong, dan (e) pada perkembangan berikutnya nilai akuntabilitas dalam bekerja dapat ditumbuhs suburkan. Pola transmisi nilai budaya kerja di tingkat menengah dapat diilustrasikan pada Gambar 2. sebagai berikut:



Gambar. 2. Pola Transmisi Nilai Budaya Kerja Pegawai Pemerintah Di Tingkat Menengah

**Transmisi dan Orientasi Nilai Budaya Kerja Pegawai Di Tingkat Pimpinan**

Tabel 3 merupakan sejumlah nilai yang disodorkan atau dipikirkan pegawai pemerintah di tingkat pimpinan. Informasi ini menggambarkan bahwa kondisi nilai budaya kerja yang muncul dan ditransmisikan untuk tingkat pimpinan dapat dilihat sebagai berikut:

Pimpinan mengakui bekerja menunggu petunjuk atasan dan sesekali tampak *menjilat* atau *ABS* (*Asal Bapak Senang*) di hadapan atasan merupakan nilai formalistik dan atau birokratik-hierarkhis yang cukup kuat dan memberikan pengaruh negatif terhadap kehidupan kerja pegawai. Pimpinan sebenarnya tidak begitu suka kalangan pegawai bekerja selalu menunggu perintah atau *ABS* tetapi pimpinan juga memahami bahwa kesempatan yang

Tabel 3. Nilai-Nilai Budaya Kerja Yang Ditransmisikan Pegawai Pemerintah Di Tingkat Pimpinan

Kuat, Negatif	Lemah, Negatif	Kuat, Positif	Lemah, Positif	Orientasi Nilai Baru
1	2	3	4	5
(a) Bekerja menunggu petunjuk atasan.	(d) Hati-hati dalam menerima setiap penghasilan finansial.	(e) Teguh dalam menjalankan aturan yang berlaku.	(g) Apapun imbalannya, pekerjaan diselesaikan dengan sebaik-baiknya.	(i) Hubungan kerjasama pegawai merupakan kondisi kerja yang saling mempercayai.
(b) Bekerja <i>menjilat</i> atau <i>ABS</i> ( <i>Asal Bapak Senang</i> ) di hadapan atasan.		(f) Melaksanakan tugas dengan penuh keyakinan.	(h) Mementingkan pelayanan bagi pihak yang dilayani	(j) Tugas-tugas dikerjakan dengan kualitas yang tinggi
(c) Belajar barang terjadi di luar kebutuhan.				(k) Pekerjaan organisasi dibagi, pertanggungjawaban menjadi komitmen pribadi pegawai.
				(l) Mempengaruhi orang lain untuk kepentingan penyelesaian pekerjaan.
				(m) Sukses itu melibatkan orang lain

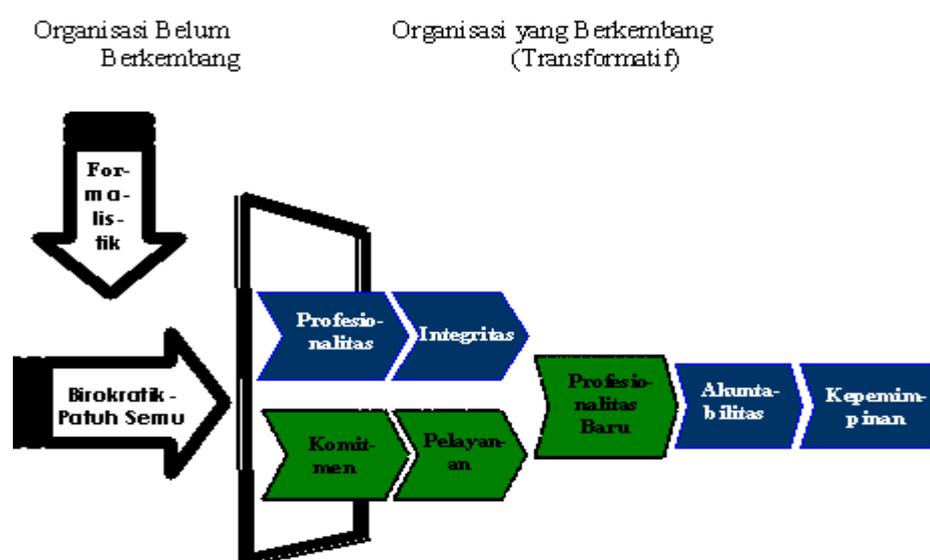
membuat pegawai bisa berinisiatif dan bekerja kreatif sangat terbatas dan tidak mudah. Yang jelas, kontras terhadap nilai-nilai usang formalistik, birokratik-hierarkhis untuk kepentingan perubahan kondisi kerja yang diinginkan menurut pimpinan perlu diwujudkan melalui penanaman nilai profesionalitas. Nilai profesionalitas ini juga masih lemah terutama berkaitan dengan belanja barang di luar kebutuhan yang sering dimaklumi karena tingkat kesejahteraan pegawai belum memadai. Nilai profesionalitas penting dibina untuk menunjang kemahiran kerja agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh keyakinan. Nilai profesionalitas dianggap bermanfaat untuk membina nilai integritas pribadi yang lebih mantap terutama sikap pegawai untuk berhati-hati dalam menerima setiap penghasilan finansial. Tidak bisa dipungkiri, kesempatan untuk mengikuti berbagai program pendidikan dan latihan yang relevan dipandang mendesak karena pegawai pemerintah memerlukan pertumbuhan nilai profesionalitas.

Dari sisi yang lain, budaya kerja birokratik seperti keteguhan dalam menjalankan peraturan yang berlaku menurut pimpinan menandai kuatnya komitmen pegawai akan tugas yang diemban. Nilai birokratik cukup memberikan pengaruh positif terhadap kehidupan kerja pegawai sebagaimana mereka beranggapan bahwa *apapun imbalannya, pekerjaan diselesaikan dengan sebaik-baiknya*. Nilai birokratik atau hierarkhis bagi pimpinan

merupakan justifikasi dari posisinya yang paling tinggi dari realitas struktur organisasi dinas pendidikan di tingkat kota sebagaimana kebanyakan menganut piramida vertikal (bukan piramida terbalik). Kepala dinas adalah seorang pemegang pucuk pimpinan yang bertanggungjawab mengendalikan (berkuasa penuh) atas seluruh aktivitas yang berlangsung pada setiap unit kerja yang ada di bawahnya.

Pimpinan melihat nilai birokratik juga menunjang nilai pelayanan meskipun masih lemah. Lebih jauh pimpinan beranggapan bahwa nilai pelayanan justeru menjadi orientasi nilai baru yang dicita-citakan seperti hubungan kerjasama pegawai yang didasari saling mempercayai dan anggapan yang tepat bahwa sukses itu melibatkan orang lain. Bagi pimpinan mentradisikan nilai profesionalitas seperti tugas dilaksanakan dengan penuh keyakinan dan dengan kualitas yang tinggi sangatlah diharapkan sebagai orientasi nilai baru. Nilai lainnya yang dianggap penting untuk dibangkitkan dan menjadi orientasi nilai baru adalah nilai akuntabilitas seperti pekerjaan organisasi dibagi sedangkan pertanggungjawaban menjadi komitmen pribadi pegawai; dan nilai kepemimpinan seperti mempengaruhi orang lain untuk kepentingan penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan data tersebut dapat digambarkan pola transmisi nilai budaya kerja pegawai dalam pandangan pimpinan pada gambar 3 sebagai berikut:



Gambar-3. Pola Transmisi Nilai Budaya Kerja Pegawai Pemerintah Di Tingkat Pimpinan

## PEMBAHASAN

### **Transmisi dan Orientasi Nilai Budaya Kerja Pegawai Pemerintah Di Tingkat Lini, Menengah dan Pimpinan**

Membandingkan nilai-nilai yang ditransmisikan pegawai pemerintah di tingkat lini, menengah dan pimpinan, terdapat beberapa hal yang dipandang sebagai temuan penelitian ini. Pertama, jumlah pernyataan yang menunjukkan kondisi nilai budaya kerja yang dipilih atau yang ditransmisikan pegawai di tingkat lini lebih banyak dibanding dengan pernyataan yang dipilih pegawai di tingkat menengah, juga keduanya lebih banyak dibandingkan dengan pernyataan yang dipilih di tingkat pimpinan. Dengan kata lain semakin tinggi kedudukan seorang pegawai semakin sedikit pernyataan nilai yang dipilih dan ditransmisikan, atau sebaliknya semakin rendah kedudukan seorang pegawai semakin banyak nilai pernyataan yang dipilih dan ditransmisikan. Sekalipun demikian, pilihan nilai tertentu bagi pimpinan tampaknya merupakan prioritas dan representasi dari nilai-nilai lain yang menyertainya, sehingga transmisi nilai tersebut lebih berarti bagi perkembangan organisasi ketimbang di tingkat lini.

Kedua, nilai-nilai yang dianggap usang yang membuat organisasi cukup sulit berkembang untuk kehidupan kerja pegawai pemerintah baik di tingkat lini, menengah ataupun di tingkat pimpinan berawal di sekitar nilai birokratik. Tampak menonjol ditingkat lini adalah nilai birokratik erat dengan atau didahului oleh nilai formalistik seperti halnya dibenarkan di tingkat pimpinan. Sedangkan di tingkat menengah nilai birokratik bersaing dengan nilai kepatuhan semu dan nilai orientasi pada prestise. Identifikasi terhadap situasi transmisi nilai yang terjadi hampir sulit dibedakan karena nilai orientasi prestise dan kepatuhan semu muncul silih berganti di kalangan pegawai di tingkat menengah. Temuan penelitian ini menandai bahwa organisasi pemerintah sulit berkembang di tingkat lini karena nilai formalistik amatlah sulit terlepas dari rutinitas kerja, tetapi di tingkat menengah situasi kerja berlangsung cukup dinamis dan kompetitif alih-alih membawa suasana kekurangmenentuan yang berdampak positif.

Ketiga, kondisi kerja yang sarat nilai birokratik di kalangan pegawai pemerintah tidak boleh dipandang sebagai nilai yang sama sekali permanen dan hanya berdampak negatif bagi kehidupan kerja. Karena itu, permasalahan pokok yang dihadapi adalah bagaimana nilai birokratik bisa berdampak positif sehingga pegawai pemerintah yang terkesan sebagai hamba birokrasi bisa berubah menjadi majikan birokrasi. Mereka tidak boleh terbelenggu birokrasi melainkan mampu menghargai setiap pegawai dalam drama kerja sama yang tulus dan benar-benar peduli terhadap semua pihak yang terkait dengan kepentingan unit kerjanya, serta terikat dengan masyarakat yang dilayaninya. Bagaimanapun nilai birokratik-hierarkhis merupakan kondisi yang tidak terhindarkan sekaligus potensial dan berdampak positif seperti dalam mewujudkan kesadaran tanggung jawab yang dipikul para pegawai di tingkat lini atau nilai komitmen di tingkat pimpinan. Untuk dinamika kehidupan kerja di tingkat menengah sekalipun tampak mengkhawatirkan tetapi hal itu bukanlah ancaman atas kekuasaan pimpinan. Birokrasi justru bernilai strategis sebab bagi pegawai di tingkat menengah tradisi birokrasi menjadi sebuah rebutan untuk mengajukan gagasan atau ide-ide baru dan usulan seperti di kala rapat, bertatap muka dengan pimpinan di saat senggang, dan mengusahakan kinerja yang sukses.

Keempat, transmisi kemelekatan nilai birokratis dan hierarkhis dalam kehidupan pegawai pemerintah berlangsung kuat dan positif. Selain pemahaman pegawai bersumber pada struktur organisasi yang hierarkhis, fenomena kepegawaian selama studi tidak mencatat adanya pembangkangan yang signifikan atas aturan dan tugas organisasi atau penolakan terhadap perintah pimpinan. Transmisi nilai birokratik-hierarkhis di tingkat lini cenderung melahirkan sebuah kesadaran akan tanggung jawab sekaligus mendorong kebutuhan keterampilan kerja (bernilai profesionalitas) yang bersangkutan untuk mewujudkan nilai pelayanan yang memuaskan. Lain daripada itu, bagi pimpinan transmisi nilai birokratik-hierarkhis menandai nilai komitmen dan nilai komitmen mendorong lahirnya nilai pelayanan. Nilai birokrasi atau hierarkhis bagi pimpinan sewaktu-waktu memang menimbulkan rasa senang; barangkali segala hal melalui kekuasaannya,

pimpinan bisa mewujudkannya dengan mudah. Melalui lisan, telepon, atau secara tertulis melalui surat tugas atau surat perintah, surat keputusan, nota dinas: agar ditindaklanjuti, agar dilaksanakan, agar diselesaikan, agar dipertimbangkan, minta dilaporkan, segera direspon, agar dialokasikan, agar dicairkan, agar didistribusikan; dan atau melalui tradisi sekedar membubuhkan paraf/tandatangan, urusan-urusan pimpinan dari pekerjaan dapat diselesaikan.

Kelima, nilai birokratik-hierarkhis bagi pimpinan menyertakan adanya kebutuhan yang kuat akan nilai profesionalitas yang melengkapi nilai integritas. Nilai integritas yang mentradisi dan berdampingan dengan nilai pelayanan bagi pimpinan mendorong adanya transmisi nilai profesionalitas yang baru. Proses demikian tampak bisa tumbuh terus-menerus secara positif dan mencitrakan kesan kepeloporan seorang pimpinan. Sementara itu, nilai birokratik-hierarkhis bagi pegawai di tingkat menengah memberi arti penting bagi lahirnya (kebutuhan) nilai profesionalitas yang berdampingan dengan nilai integritas. Transmisi yang intensif atas kedua nilai yang berdampingan ini bagi pegawai di tingkat menengah tampak lebih mendorong lahirnya nilai pelayanan.

Keenam, menelusuri lebih lanjut mengenai manifestasi nilai pelayanan semacam ujung tombak perilaku kerja bagi pegawai pemerintah tampak cukup variatif. Terdapat temuan penelitian bahwa di tingkat lini nilai pelayanan mempersyaratkan pemenuhan keterampilan kerja sesuai kebutuhan, di tingkat menengah mempersyaratkan profesionalitas yang berdampingan dengan nilai integritas, dan di tingkat pimpinan mempersyaratkan komitmen. Temuan lain yang perlu diperhatikan adalah nilai pelayanan sebagai nilai yang amat penting untuk budaya kerja berorientasi mutu berlanjut dengan nilai lain secara variatif di kalangan pegawai pemerintah. Di tingkat lini, nilai pelayanan berlanjut dengan nilai integritas yang beriringan dengan nilai kepeloporan, di tingkat menengah nilai pelayanan berlanjut dengan nilai kepemimpinan yang beriringan dengan nilai akuntabilitas, dan di tingkat pimpinan nilai pelayanan berdampingan dengan nilai integritas yang berlanjut dengan nilai profesionalitas, dan nilai profesionalitas beriringan

dengan nilai akuntabilitas dan nilai kepemimpinan. Transmisi nilai di tingkat pimpinan ini sama dan untuk sebagian berdekatan dengan jiwa pelayanan sebagai kunci paradigma baru kepemimpinan aparatur negara seperti dikemukakan Basuki (2008: 27), yaitu nilai integritas, kejujuran, kepercayaan, sikap optimis, tanggung jawab, hormat pada orang lain, dan terbuka terhadap perubahan.

Suatu kajian yang dilakukan Na-Ayudhya (2008: 18) memperlihatkan bahwa transmisi nilai tidak bisa lepas dari nilai-nilai kemanusiaan yang merupakan bagian terpadu dari hidup manusia. Nilai-nilai kemanusiaan itu adalah Kebenaran, Kebajikan, Kedamaian, Kasih sayang, dan Tanpa kekerasan. Nilai-nilai ini dijelaskan sebagai satu kesatuan dan tidak bisa dihilangkan satu di antaranya; sekiranya salah satu hilang maka semua nilai akan hilang. Dihubungkan dengan pendapat Na-Ayudhya, semua nilai yaitu Kebenaran, Kebajikan, Kedamaian, Kasih sayang, dan Tanpa kekerasan tidak secara eksplisit muncul dari hasil penelitian ini. Hal ini bagi peneliti tidak berarti semua nilai itu telah hilang sama sekali, dan dunia kerja pegawai pemerintah penuh dengan nilai kebatilan (banyak kekeliruan atau penyimpangan), keresahan, tanpa kasih sayang, sadisme, dan penuh kekerasan. Kelima nilai yang dikemukakan Na-Ayudhya hendaklah dipahami secara lebih implisit dan berdekatan dengan (alih-alih representasi dari) nilai yang ditransmisikan pegawai baik di tingkat lini, menengah dan di tingkat pimpinan.

Keterbatasan studi ini mudah kentara mengingat suatu pertalian nilai amat rumit bahkan benturan nilai samasekali bisa mengaburkan pola analisis sehingga nilai budaya kerja berorientasi mutu tidak cukup untuk melengkapi suatu kerangka pemikiran. Seperti halnya nilai integrasi dan nilai akuntabilitas yang ditransmisikan pegawai di tingkat pimpinan dan menengah ditambah nilai komitmen yang muncul di tingkat pimpinan adalah penting dipahami sebagai transmisi nilai yang berdekatan dengan (alih-alih representasi dari) nilai Kebenaran yang diungkapkan Na-Ayudhya. Selain itu, nilai Kebenaran dapat dipahami berdekatan dengan nilai kesadaran akan tanggung jawab pada transmisi nilai pegawai di tingkat lini. Demikian halnya dengan nilai Kebajikan dapat dipahami dari transmisi

nilai kepeloporan di tingkat lini, dan nilai kepemimpinan di tingkat menengah dan pimpinan, sementara nilai Kasih sayang dapat dipahami dari transmisi nilai yang mengutamakan nilai pelayanan yang muncul di setiap tingkatan (lini, menengah dan pimpinan). Nilai lainnya Kedamaian dan nilai Tanpa kekerasan tampak dimanifestasikan dengan penguasaan keterampilan di tingkat lini, dan transmisi nilai profesionalitas dan akuntabilitas di tingkat menengah dan pimpinan, di samping satu sisi positif pegawai pemerintah biasa terikat dengan banyak peraturan yang mentransmisikan nilai formalistik, birokratik, dan hierarkhis.

Sejumlah nilai yang diperkirakan memberikan pengaruh negatif terhadap kondisi kerja seperti kepatuhan semu, ABS, dan belanja sedikit boros sudah tentu harus dihindari. Sebaliknya, keterlibatan pegawai yang mengedepankan nilai keteladanan dan nilai kebaikan lain dalam bekerja penting untuk dirayakan. Seremonial perlu dilakukan untuk suatu keteladanan kerja yang telah mewujud agar contoh itu semakin banyak, variatif dan semarak. Ndraha (1997: 81) menjelaskan cara efektif untuk mentransmisi (nilai) budaya adalah melalui *teaching by example*. Sudah barang tentu yang dimaksud adalah *example* yang baik, sebab jika tidak, bisa terjadi guru kencing berdiri, murid kencing berlari. Seorang pemimpin yang cerdas bukanlah jaminan organisasi menjadi efektif dan efisien, karena selain pengetahuan dan keterampilan pemimpin dituntut berperilaku *building the trust* atau menjadi panutan bagi anggotanya (Sanapiah, 2008: 23).

Memperkuat orientasi nilai kerja pegawai yang secara fenomenal sebagai bentuk ibadah di lingkungan pegawai pemerintah, Tasmara (2002: 1) menegaskan pentingnya nilai iman yang terasa kelezatannya saat dimanifestasikan dalam bentuk amal saleh atau tindakan (kerja) kreatif dan prestatif. Menurut Tasmara menafsirkan penggalan ayat suci Al-Qur'an (Surat Ali Imran: 104) nilai iman merupakan energi batin yang memberi cahaya untuk mewujudkan identitas diri sebagai bagian dari umat yang terbaik, pegawai pemerintah yang patut diteladani dan mengedepankan pelayanan; *kuntum khaira ummah, ukhrijat lin-naasi*.

## SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kondisi nilai budaya kerja yang muncul di kalangan pegawai pemerintah masih kuat berkesan birokratik, formalistik dan hierarkhis. Berawal dari kondisi yang kurang kondusif di sekitar nilai birokratik, transmisi nilai budaya kerja bagi pegawai pemerintah tidak selamanya beranjak negatif melainkan berlangsung positif menuju budaya kerja berorientasi mutu. Transmisi tersebut berlangsung secara evolusi, variatif, bersaing (berubah-ubah) dan melalui pola transmisi yang berlainan di tingkat lini, menengah dan pimpinan. Transmisi nilai sebagai inti perubahan budaya kerja mensyaratkan perilaku kerja yang mendasarkan nilai-nilai luhur, seperti komitmen di tingkat pimpinan, dinamika di tingkat menengah, dan kesetiaan di tingkat lini, dengan mengedepankan nilai kepeloporan dalam pelayanan. Selanjutnya, manifestasi nilai pelayanan bagi pegawai di tingkat lini memerlukan keterampilan teknis; di tingkat menengah memerlukan profesionalitas yang disertai integritas pribadi; dan di tingkat pimpinan menuntut komitmen.

Untuk mengembangkan khasanah pengetahuan transmisi nilai yang berpengaruh kuat atas perubahan budaya kerja bagi pegawai pemerintah diperlukan penelitian lebih lanjut dengan fokus nilai keikhlasan, keteladanan, keahlian, pelayanan atau kerja sama, kerja keras, dan akuntabilitas. Agar nilai birokratik-hierarkhis mewujud positif dan tumbuh berorientasi mutu secara cepat dan kuat, hendaklah dirumuskan tradisi (perilaku) kerja yang mendasarkan keteladanan dan komitmen akan pelayanan pada pimpinan, nilai profesionalitas dan integritas di tingkat menengah, dan kemahiran kerja di tingkat lini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, E. 2002. *Pengaruh Budaya Organisasi Pendidikan Formal, Motif, dan Kreativitas Terhadap Kinerja Pejabat Birokrasi, Studi Terhadap Pejabat Eselon II di Provinsi Jawa Barat*. **Disertasi** tidak

- dipublikasi. Bandung; Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Adiwisastra, J. 2001. *Penataan Kembali Birokrasi Pemerintah Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. **Pidato pengukuhan jabatan Guru Besar dalam Ilmu Perilaku Organisasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran**. Departemen Pendidikan Nasional: Universitas Padjadjaran.
- Asropi. 2008. *Budaya Inovasi dan Reformasi Birokrasi*, **Jurnal Ilmu Administrasi Negara**, Jakarta, STIA LAN Press. Vol. V, No.3: 246-255.
- Awal, D. 2006, *Issues in Organizational Culture Change: A Case Study*, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, online July 2008, at <http://findarticles.com/p/articles/mi m1TOT/is 10/ai n25009732/?tag=content;col1> [diakses 24 Juni 2010].
- Basuki, J. 2008. *Tantangan Ilmu Administrasi Publik: Paradigma Baru Kepemimpinan Aparatur Negara*, **Jurnal Ilmu Administrasi Negara**, Jakarta, STIA LAN Press. Vol. 4, No.1: 1-32.
- Darmanto. 2006. Organisasi Pemerintah Daerah: Mewujudkan Tata Pamong Yang Baik (Good Governance), **Jurnal Organisasi dan Manajemen**, Jakarta, LPPM Universitas Terbuka. Vol. 2, No. 1: 44-49.
- Green, D.D. 2008, *Value Transformation in 21 st Century Organization*, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, online July 2008, at <http://findarticles.com/p/articles/mi m1TOT/is 212/ai n32149722/?tag=content;col1> [diakses 24 Juni 2010].
- Hanley, M.S. 2006, *Education: Transmission and Transformation*, **Journal of Thought**, online Fall 2006, at <http://findarticles.com/p/articles/mi 6948/is 3 41/ai n28404633/?tag=content;col1> [diakses 24 Juni 2010].
- Hasniati. 2009, *Reformasi Administrasi Negara*. **Jurnal Administrasi Publik**, Malang, FIA Unibraw. Vol. V No. 4, 1 – 16.
- Hawley, J. 2001, *Reawakening the Spirit In Work*. Dalam Suminto, ed. *Alih Bahasa Anwar, Moh. Kebangkitan Kembali Semangat di Tempat Kerja.; Kekuatan Manajemen Berdasarkan Dharma*. Batam : Interaksara.
- Hill, V.; Carley, K.M., 2008, *Win Friends and Influence People Relationships as Conduits of Organizational Culture in Temporary Placement Agencies*, **Journal of Management Inquiry**, Volume17, Number4, 369-379 at <http://jmi.sagepub.com/cgi/content/abstract/17/4/369> [diakses, 20 Juni 2010].
- Kasali, R. 2005. *Paradigm Shift dan Budaya Korporat*, **Jurnal Manajemen dan Usahawan**, Jakarta, Fakultas Ekonomi UI. Vol. 34, No. 3: 3-10.
- Maras, S. 2010. *Debray and Transmission* at <http://www.journal.fibreulture.org/issue12/issue12maras.html> [Diakses 4 Juni 2010].
- Martin, N; Stella, A. 2006. *Understanding and Assessing The Quality*. UNESCO: International Institute for Educational Planning. Online At [www.unesco.org/iiep](http://www.unesco.org/iiep) [diakses, 22 Juli 2010].
- Na-Ayudhya, A.J. 2008. *Model Pembelajaran Nilai-Nilai Kemanusiaan Terpadu (Human Values Integrated Instructional Model)*. Jakarta: Yayasan Pendidikan Sathya SAI Indonesia.
- Ndraha, T. 1997, *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Rahman, A. 2009, *Mengukur Kepuasan Pelayanan Publik Institusi Pemerintah: Studi Kasus Pada*

*BUMN PT. JAMSOSTEK (Persero)*, **Jurnal Administrasi Publik**, Makasar, PKP2 IILAN. Vol. V, No. 3: 23-43.

ment Review. Electronic **Journal** at <http://www.ipmr.net>, International Public Management Network. Vol. 8, No. 2 : 31-44.

Sanapiah, A. A. 2008, *Dimensi Kepemimpinan Aparatur dalam Perspektif Pelayanan Publik: Building the Trust*, **Jurnal Ilmu Administrasi**, Jakarta, STIALAN Press. Vol. 4, No. 2: 17-28.

Turmudzi, H. M D. 2002. *Transformasi Budaya Sunda Melalui Sistem Persekolahan di SMU Pasundan*. **Disertasi** tidak dipublikasi. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

Tasmara, T. 2002, *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Bandung: Gema Insani Press.

Yuningsih; Hayati, K. 2008. *Faktor-Faktor Penentu Budaya Kerja di Universitas Lampung*. **Jurnal Bisnis & Manajemen**, Bandar Lampung, Fakultas Universitas Lampung. Vol. 5, No.1, 1-18.

Tjiptoherijanto, P. 2007. *Civil Service Reform in Indonesia*, International Public Manage-