

**STUDI PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM  
PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI JAWA  
TENGAH**

**Skripsi**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**

**Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**CHINTIYA NURAFRIANI**

**30402000085**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2024**

SKRIPSI

STUDI PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM  
PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI JAWA  
TENGAH



Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si

NIDN 0602016301

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : CHINTIYA NURAFRIANI

NIM : 30402000085

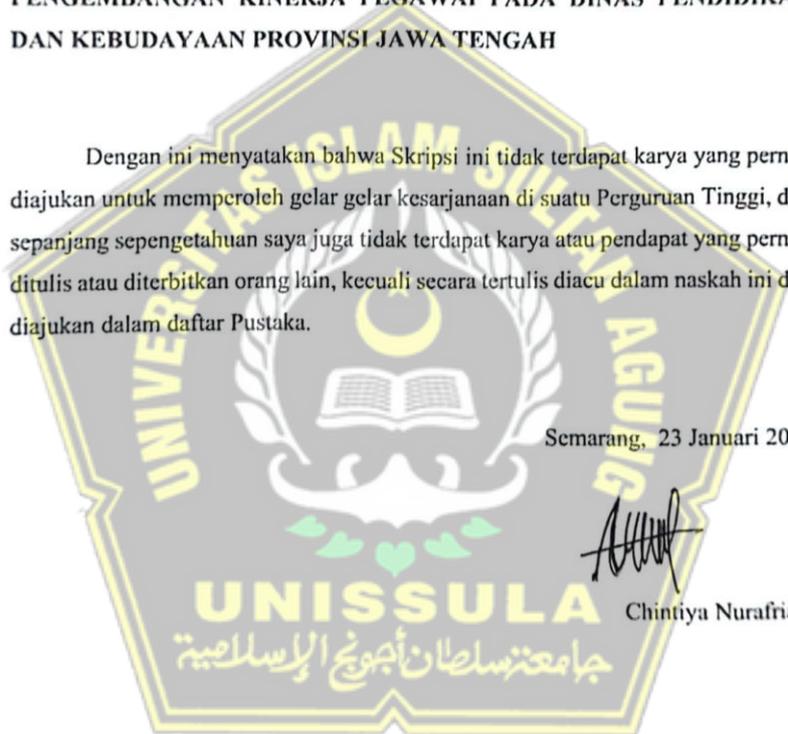
Judul Skripsi : **STUDI PERAN BUDAYA ORANISASI DALAM  
PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN  
DAN KEBUDAYAAN PROVINSI JAWA TENGAH**

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan diajukan dalam daftar Pustaka.

Semarang, 23 Januari 2024



Chintiya Nurafriani



## ABSTRAK

Skripsi ini berjudul "Studi Peran Budaya Organisasi dalam Pengembangan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah." Penelitian ini bertujuan untuk menggali peran budaya organisasi dalam membentuk dan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan memanfaatkan data hasil observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk pola perilaku dan kinerja pegawai. Faktor-faktor seperti kurangnya inisiatif individu, rendahnya motivasi, dan kurangnya kesadaran terhadap dampak tindakan tertentu telah diidentifikasi sebagai tantangan utama. Temuan ini memberikan dasar untuk merumuskan rekomendasi strategis guna meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, inisiatif individu, rendahnya motivasi, dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah.

## **ABSTRACT**

*This thesis, titled "The Role of Organizational Culture in Enhancing Employee Performance at the Department of Education and Culture of Central Java Province," aims to explore the influence of organizational culture on shaping and improving employee performance within the Department of Education and Culture. The qualitative research method was employed, utilizing data from observations, interviews, and document analysis. The findings indicate that organizational culture plays a crucial role in shaping behavioral patterns and employee performance. Factors such as a lack of individual initiative, low motivation, and a lack of awareness regarding the impact of specific actions have been identified as major challenges. These findings serve as the foundation for formulating strategic recommendations to enhance employee performance at the Department of Education and Culture of Central Java Province.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Employee Performance, individual initiative, low motivation, and Central Java Education and Culture Service.*

**STUDI PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM  
PENGEMBANGAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI JAWA  
TENGAH**

Disusun Oleh :

**CHINTIYA NURAFRIANI**

**NIM : 30402000085**

Telah dipertahankan di depan penguji:

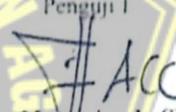
Pada tanggal 2 Februari 2024

Pembimbing

  
**Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si**  
NIDN 0602016301

Susunan Dewan Penguji

Penguji I

  
**Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si**  
NIDN. 0613106701

Penguji II

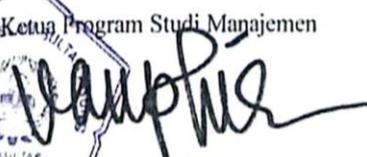
  
**Drs. Bomber Joko Setyo Utomo, MM**  
NIDN: 0023095801

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Tanggal 2 Februari 2024

Ketua Program Studi Manajemen

  
**Dr. Tatfi Nurholis, S.T., S.E., M.M.**  
NIDN: 0623036901

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, serta inspirasi dalam penulisan skripsi ini. Terima kasih kepada:

1. Keluarga tercinta, Bapak Rukani dan Ibu Sutyani selaku orang tua, dan saudara-saudari penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas cinta, kasih sayang, serta pengertian yang diberikan.
2. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., SE., M.M selaku Ketua Program studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si, selaku pembimbing skripsi penulis, yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta masukan yang berharga dalam setiap tahap penulisan skripsi ini. Terima kasih atas kesabaran dan dedikasinya dalam membimbing penulis.
5. Kepada sahabat-sahabat saya yaitu Cici, Bella, Ani, Linda, Rinta beserta teman-teman yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu dan teman-teman seperjuangan penulis, yang telah memberikan dukungan moral, inspirasi, dan bantuan dalam berbagai bentuk selama penulisan skripsi ini. Terima kasih atas persahabatan dan kerjasama yang luar biasa.
6. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah, yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian dan mengumpulkan data yang diperlukan dalam skripsi ini. Terima kasih atas kerjasama dan kontribusinya.

7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan motivasi kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis menerima dengan terbuka segala saran dan kritik yang membangun untuk pengembangan lebih lanjut.

Akhir kata, penulis berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan kontribusi dan manfaat yang positif. Semoga skripsi ini dapat menjadi pijakan untuk penelitian selanjutnya dan menjadi sumbangsih yang bermanfaat bagi institusi, masyarakat, dan pembaca pada umumnya.

Semarang, 23 Januari 2024

Chintiya Nurafriani



## DAFTAR ISI

PENGESAHAN .....	i
PERNYATAAN.....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT.....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	13
1.3 Tujuan Penelitian .....	13
1.4 Manfaat Penelitian .....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	15
2.1 Kinerja Pegawai .....	15
2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai .....	15
2.1.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai .....	17
2.1.3 Kriteria Kinerja Pegawai.....	21
2.1.4 Manfaat Kinerja Pegawai.....	22
2.2 Budaya Organisasi .....	23
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	23
2.2.2 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi.....	27
2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi.....	29
2.2.4 Indikator Budaya Organisasi.....	36
2.2.5 Pembentukan Budaya Organisasi.....	38
BAB III METODE PENELITIAN .....	39
3.1 Jenis Penelitian.....	39

3.2 Fokus Penelitian .....	40
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	42
3.4 Sumber Data.....	43
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.6 Teknik Analisis Data.....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>47</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	47
4.1.1 Budaya Organisasi .....	49
4.1.1.1 Kepemimpinan .....	50
4.1.1.2 Inovasi.....	55
4.1.1.3 Inisiatif Individu.....	59
4.1.1.4 Pengarahan .....	63
4.1.1.5 Dukungan Manajenen .....	66
4.1.2 Kinerja Pegawai.....	70
4.1.2.1 Kualitas Kerja.....	71
4.1.2.2 Kuantitas Kerja.....	75
4.1.2.3 Tanggung Jawab.....	80
4.1.2.4 Kerjasama.....	85
4.1.2.5 Inisiatif.....	88
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....	99
4.3 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai .....	102
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>109</b>
5.1 Kesimpulan .....	108
5.2 Saran.....	109
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	110
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>111</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.3 Model Peningkatan Kinerja Pegawai Berbasis Budaya Organisasi .106



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.2 : Teori Kinerja Pegawai .....	21
Tabel 2.2.3 : Teori Budaya Organisasi.....	35
Tabel 3.6 : Metode Analisis Data.....	45
Tabel 4.1 : Hasil Analisis Data .....	91



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Sumber daya manusia merupakan faktor sangat penting dalam aktivitas kehidupan berhasil dan tidaknya suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan berpengaruh tinggi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, akan tetapi kualitas sumber daya manusia yang rendah akan berpengaruh rendah terhadap tingkat kesuksesan suatu perusahaan. Sejalan dengan perkembangan dunia ilmu pengetahuan dan teknologi setiap organisasi atau perusahaan dituntut memiliki SDM yang berkompeten.

Dalam hal ini, manusia sebagai motor penggerak sebuah perusahaan dalam membangun perusahaan yang sukses. Mereka membuat strategi, sasaran, menciptakan inovasi, dan mencapai tujuan perusahaan.

Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari baiknya kinerja seorang pegawai. Dimana tujuan suatu organisasi akan tercapai dengan baik apabila mempunyai pegawai atau sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (power) yang

diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Maka dalam menciptakan kinerja yang baik dalam organisasi tergantung pada kinerja pegawai yang bergerak menjalankan tujuan organisasi tersebut. Pegawai bukan hanya menjadi objek dalam pencapaian keberhasilan sebuah organisasi namun juga sebagai pelaku keberhasilan organisasi tersebut.

Menurut, Irianto (dalam Edy Sutrisno, 2010:171), kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif.

Dengan demikian, kinerja adalah kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang melakukan pekerjaannya dengan hasil kerja yang maksimal baik kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi atau perusahaan akan mampu mencapai tujuan atau tidak, sangat tergantung pada sebaik apa kinerja yang di tunjukkan oleh para karyawannya.

Kinerja yang dimiliki oleh instansi pemerintahan pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan. Karyawan akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Kinerja instansi pemerintah sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang menjadi ujung tombak kantor itu. Kesadaran para karyawan atau pimpinannya akan pengaruh positif budaya organisasi terhadap produktifitas organisasi akan memberikan motivasi yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi yang dimiliki.

Perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi tercermin dari sikap dan perilaku karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya, tingkat kedisiplinan bekerja yang lebih baik karena dimonitor oleh sistem, lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan, inovatif dan kreatif, munculnya keinginan untuk berbagi pengalaman dan belajar, hubungan antar personal semakin erat, kerjasama tim serta menjunjung kode etik pegawai serta upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi lebih terarah.

Dalam menilai kinerja seseorang, kita harus mengetahui terlebih dahulu bagaimana kinerja yang baik tersebut. Simamora (1995), menyatakan bahwa secara umum kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: 1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian latar belakang, demografi; 2) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*; 3) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kompensasi, penghargaan, struktur, *job design*.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2001), menyatakan bahwa kinerja pegawai yang baik itu dapat dilihat dari: 1) Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); 2) Pendidikan pegawai juga akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut; 3) Keterampilan pegawai; 4) Kepemimpinan manajer kantor; 5) Tingkat penghasilan.

Namun berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah terlihat bahwa kinerja belum optimal dimana hasil kerja pegawai belum sesuai dengan apa yang diharapkan, hal ini terlihat dari beberapa fenomena berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas Kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah belum sesuai dapat dilihat bahwa masih kurangnya pengetahuan pegawai dalam melakukan pekerjaannya, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang sering bertanya kepada rekan kerja lainnya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas Kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah belum sesuai dapat dilihat bahwa Sebagian pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu karena banyak menghabiskan jam kerja di kantor dengan bercerita dan bermain games. Sebagian pegawai sering menunda-nunda pekerjaannya, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang tidak siap apabila pekerjaannya dimintak atau dibutuhkan oleh pimpinan secara

mendadak.

### 3. Tanggung Jawab

Tanggung Jawab di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah belum sesuai dapat dilihat bahwa masih ada pegawai yang tidak melakukan pekerjaannya karena tidak mengerti dengan apa yang harus dikerjakannya, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang hanya bekerja ketika pimpinan memberi perintah untuk mengerjakan sesuatu.

### 4. Kerjasama

Kerjasama di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah belum sesuai dapat dilihat bahwa apabila pimpinan tidak berada di kantor, maka sebagian pegawai banyak yang bermain-main dalam melakukan pekerjaan, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik apabila pimpinan tidak berada di kantor. Pegawai tidak dapat bekerja dengan baik dan benar apabila tidak ada rekan kerja lainnya di kantor, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang hasil kerjanya tidak maksimal tanpa bertanya dan meminta petunjuk atau arahan dari rekan kerja lainnya, terlebih pegawai honor (muda).

### 5. Inisiatif

Inisiatif di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah belum sesuai dapat dilihat bahwa pegawai sering merasa cepat bosan berada di ruang kantor, ingin cepat pulang, sehingga sebagian

pegawai ada yang membawa pekerjaan ke rumah masing-masing, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang cepat pulang ke rumahnya masing-masing.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, penulis menduga bahwa salah satunya adalah budaya organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat atau positif dapat mendukung pegawai dalam meningkatkan kinerjanya, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat menghambat dan bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan. Namun pada kenyataan di lapangan banyak budaya organisasi yang negatif sehingga berpengaruh buruk terhadap kinerja pegawai organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut Sutrisno (2015:21) Dalam mengelola sumber daya manusia tidak lepas dari faktor-faktor budaya yang berkembang dan dilaksanakan dalam organisasi atau instansi yang bersangkutan. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Menurut Sutrisno (2015:28) Kecocokan anggota organisasi dengan budaya yang berlaku dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan dalam bekerja, performance, komitmen organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal diperusahaan. Dengan terciptanya budaya organisasi yang baik maka akan menggerakkan pegawai untuk bekerja secara produktif sehingga tujuan

dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dengan demikian budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan,perubahan organisasi dimana organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja pegawai di dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Dalam hal ini budaya organisasi yang dibangun harus didukung dengan kinerja pegawai dimana kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.

Berdasarkan kenyataan yang penulis temukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah terdapat fenomena-fenomena yang menunjukkan bahwa masih lemahnya budaya organisasi, seperti:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah belum sesuai dapat dilihat bahwa beberapa pegawai sering menunggu perintah dari atasan untuk melakukan pekerjaan sehingga hasil yang diperoleh kurang maksimal, hal ini terlihat dari pegawai yang melakukan pekerjaan tergesa-gesa saat pimpinan membutuhkan segera. Pegawai sering menunggu perintah terlebih dahulu dari atasannya sehingga pegawai sering melakukan pekerjaan hanya di saat pimpinan berada di kantor. Hal ini terlihat

dari pegawai yang takut di tegur oleh pimpinan. Pegawai tidak memikirkan apa akibat dari perbuatannya dalam melakukan pekerjaan yang selalu di tunda-tunda. Hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang terlihat santai dan tidak mementingkan tugasnya masing-masing. kepemimpinan kepala bidang ketenagaan belum cukup amanah dalam memberikan informasi, terlebih tentang jadwal pelatihan atau pengembangan karyawan yang ternyata tidak akurat. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dapat mengandalkan informasi yang diberikan oleh pimpinan mereka.

2. Inovasi

Inovasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah masih rendah dapat dilihat bahwa pegawai tidak berusaha melakukan inovasi baru dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dilakukan dengan cara yang sama tanpa adanya perubahan. Hal ini terlihat dari hasil kerja pegawai yang tidak mengalami peningkatan.

3. Inisiatif Individu

Inisiatif Individu di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah masih rendah dapat dilihat bahwa pegawai tidak memikirkan apa akibat dari perbuatannya dalam melakukan pekerjaan yang selalu di tunda-tunda. Hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang terlihat santai dan tidak mementingkan tugasnya masing-masing.

4. Pengarahan

Pengarahan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah masih rendah dapat dilihat bahwa pegawai sering menganggap mudah dan tidak peduli terhadap pekerjaan sehingga hasil pekerjaan sering tidak memuaskan. Hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang melakukan pekerjaan semampunya saja tanpa ada rasa ingin untuk melakukan lebih terhadap hasil kerjanya.

#### 5. Dukungan Manajemen

Dukungan Manajemen di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah masih rendah dapat dilihat bahwa pegawai sering keluar masuk kantor tanpa kepentingan dan alasan yang jelas dan bertanggung jawab sehingga organisasi terlihat tidak disiplin oleh masyarakat. Beberapa pegawai terlalu santai dalam melakukan pekerjaan sehingga jam kerja efektif sering tidak dimanfaatkan dengan baik untuk melakukan pekerjaan kantor. Hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang sering tidur siang di kantor dan tidak menjalankan tugas seperti yang diperintahkan.

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang dimanapun organisasi itu berada. Suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berintraksi satu sama lain.

Seiring dengan berjalannya waktu budaya organisasi telah mengalami

kebangkitan kembali sebagai salah satu perangkat manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Bukan sekedar jimat untuk mengenang kesuksesan organisasi. tetapi lebih dari itu, budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing perusahaan. Dimana budaya organisasi merupakan suatu unit sosial yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu.

Sumber daya manusia yang berkualitas baik yaitu sumber daya yang dikelola secara profesional dan selalu didorong dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja sehingga dapat mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur negara merupakan sumber daya penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional, Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri.

Oleh karena itu mengingat tantangan yang semakin jelas pada lingkup organisasi pemerintahan khususnya, maka setiap organisasi yang masuk dalam lingkup organisasi pemerintahan tersebut harus senantiasa meningkatkan kinerja pegawai, karena penyelenggaraan pemerintahan selalu membutuhkan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. (Simanjutak dalam Widodo 2015:131)

Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah sebagai lembaga di bawah Pemerintah Provinsi Jawa Tengah (PEMPROV) yang berada di bawah tanggung jawab atas Kementerian Pendidikan Nasional. DISDIK JATENG mengemban tugas dalam penyusunan kebijakan operasional pendidikan dan pelaksanaan sebagian kewenangan yang berkaitan dengan dunia pendidikan di provinsi. Sehingga dinas mengharapkan setiap pegawai dapat bekerja secara optimal dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Salah satunya adalah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah yang tentunya diwarnai dengan efisiensi, apalagi salah satu tugas utama lembaga publik ini adalah melaksanakan kegiatan pendidikan di provinsi Jawa Tengah. Sebagai salah satu lembaga sektor publik, seluruh kegiatan di instansi pemerintah akan dievaluasi kemampuan kinerjanya, baik dari segi kedisiplinan pegawai, kemampuan pegawai, dan bahkan dari segi apa yang diharapkan dari mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik dari instansi pemerintah tersebut. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah memiliki tujuan yaitu meningkatkan kualitas dan relevan pendidikan dalam rangka daya saing sumber daya manusia menghadapi tantangan global melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, mewujudkan pemerataan dan memperluas akses layanan pendidikan bermutu bagi seluruh lapisan masyarakat, meningkatkan kualitas dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan sesuai Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan prinsip tata pemerintahan yang baik, meningkatkan kualitas dan kinerja aparatur penyelenggaraan Pendidikan, memperkuat kerjasama dan peran serta

masyarakat dalam penyelenggaraan Pendidikan.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah merupakan dinas teknis yang melaksanakan kewenangan desentralisasi di Provinsi Jawa Tengah pada bidang pendidikan dan kebudayaan. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Dalam Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, terdapat bidang yang bertugas mengurus ketenagaan pendidikan, terutama para guru di Jawa Tengah. Dalam mengelola bidang ini, aspek budaya organisasi pegawai sangat penting untuk memastikan kelancaran kinerja pegawai.

Dari beberapa fenomena menggambarkan bahwa budaya organisasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah masih tergolong rendah dan sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu budaya organisasi yang baik perlu di ciptakan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah guna meningkatkan kinerja pegawai, budaya organisasi yang di angkat oleh peneliti pada dasarnya menjadi salah satu faktor penting karena mempunyai beberapa indikator diantaranya inovasi, perhatian detail, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, dukungan, perhatian terhadap ganjaran, dan ketegasan yang secara langsung dinilai mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti bermaksud untuk mengajukan penelitian dengan judul **“STUDI PERAN**

**BUDAYA ORGANISASI DALAM PENGEMBANGAN KINERJA  
PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
PROVINSI JAWA TENGAH”.**

**1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat dirumuskan masalahnya yaitu :

- 1) Bagaimana kinerja pegawai dibidang ketenagaan pada Pendidikan dan kebudayaan provinsi Jawa Tengah?
- 2) Bagaimana peran budaya organisasi dalam pengembangan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah?

**1.3 Tujuan**

Sehubung dengan rumusan masalah penelitian ini, maka dapat ditetapkan tujuan penelitian yaitu :

- 1) Untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai bidang ketenagaan pada Dinas Pendidikan dan kebudayaan provinsi Jawa Tengah.
- 2) Untuk mengetahui peran budaya organisasi dalam pengembangan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

**1.4 Manfaat**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan ada manfaat yang dapat diambil bagi pihak yang berkepentingan Adapun manfaat yang di peroleh dari penelitian ini sebagai berikut :

a) Manfaat Akademis

Manfaat dari segi akademis diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan penulis terutama yang berkaitan dengan teori tentang budaya organisasi, dijadikan sebagai bahan referensi bagi mereka yang berkeinginan untuk melakukan penelitian lebih lanjut pada bidang yang sama.

b) Manfaat praktis

Manfaat praktis penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan referensi bagi pemerintah khususnya di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui budaya organisasi.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kinerja Pegawai.

##### 2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Secara umum, pengertian kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan - persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Untuk menentukan kinerja pegawai/karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingan dengan standar pekerjaan. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang pegawai atau karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Menurut Siswanto (2015) yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Sedangkan teori lain tentang kinerja menurut Sutrisno (2010) mengemukakan.

Kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Siswanto (2015) menyebutkan bahwa: “pencapaian kinerja seseorang dinyatakan berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas - tugas individu dengan dukungan pengakuan dan semangat kerja yang diberikan”.

Sutrisno (2010) juga menyatakan: “kinerja pegawai adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan pengakuan, semangat kerja dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Adapun pengertian kinerja menurut Bangun (2012) menyatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan. Seorang pegawai atau karyawan dikatakan berhasil

melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja.

### **2.1.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Dimensi merupakan himpunan dari partikularpartikular yang disebut indikator kinerja. Menurut Robbin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

#### **1. Kualitas Kerja.**

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Menurut hasil penelitian dari (Nasution, 2020) kualitas kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian (2012) mengemukakan kualitas kerja merupakan upaya sistematis dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sarannya. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

##### **a. Kerapihan.**

- b. Ketelitian.
- c. Hasil kerja.

2. Kuantitas Kerja.

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Kecepatan.
- b. Kemampuan.

3. Tanggung jawab.

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Tanggung jawab adalah penerapan ketentuan hukum (eksekusi) terhadap tugas-tugas yang berhubungan dengan peran tertentu dari pegawai, agar tetap kompeten dalam pengetahuan, sikap, dan bekerja sesuai kode etik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (citaci) tanggung jawab memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan . karena Pada dasarnya pegawai harus bertanggung jawab terhadap tugas dan fungsinya, seperti yang tertuang dalam

Tupoksi yang diatur dalam tata tertib pegawai. Hal tersebut dikarenakan pegawai digaji oleh pemerintah, sehingga pegawai tidak perlu alasan untuk tidak menjalankan tugasnya dan fungsinya. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Hasil kerja.
- b. Mengambil keputusan.

4. Kerjasama.

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Jalinan kerjasama.
- b. Kekompakan.

5. Inisiatif.

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai.

Inisiatif merupakan konteks perilaku kerja self starting, proactive, dan overcome barriers yang dapat berpengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya.

Menurut (Taylor, 2013) Inisiatif dapat diartikan sebagai respon spontan individu tanpa menunggu instruksi dari atasan dan organisasi. Dengan kata lain, dapat diartikan bahwa Inisiatif individu dapat mempengaruhi kedewasaan berpikir seseorang, Individu yang tinggi memiliki kecenderungan mengembangkan diri di segala aspek kehidupannya serta melihat peluang – peluang yang ada sebagai dorongan untuk berkembang. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan. Maka dapat disimpulkan indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

No	Teori Kinerja Pegawai Menurut Robbin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014)	
	Dimensi	Indikator
1	Kualitas Kerja	- Kerapihan - Ketelitian - Hasil kerja
2	Kuantitas Kerja	- Kecepatan - Kemampuan
3	Tanggung jawab	- Hasil kerja - Mengambil keputusan
4	Kerjasama	- Jalinan kerjasama. - Kekompakan
5	Inisiatif	Kemampuan mengatasi masalah

Tabel 2.1.2 : Teori Kinerja Pegawai

### 2.1.3 Kriteria Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang menjadi indikator maupun kriteria penilaian kerja karyawan. Menurut Tsui (2017:01) antara lain:

- a. Kualitas, baik tidaknya hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.
- b. Kuantitas, adalah jumlah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

- c. Kreatif, adalah bagaimana karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaan dengan kemampuannya sehingga karyawan menyerah apabila menemukan suatu masalah dalam pekerjaan.
- d. Kemampuan, adalah pengetahuan karyawan dalam bidang yang sehubungan dengan pekerjaan.

#### **2.1.4 Manfaat Kinerja Karyawan**

Ukuran yang dipakai untuk menentukan kinerja suatu perusahaan bisa dilihat dari kinerja karyawan yang ada diperusahaan. Menurut Prawisentono (2012:02) berpendapat bahwa manfaat penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurun potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan. Disamping itu penilaian kinerja karyawan merupakan sarana untuk memperbaiki karyawan yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dan membuat karyawan mengetahui posisi dan perannya dalam menciptakan tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut akan menambah motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi, karena

masing-masing dapat bekerja lebih baik dan benar sesuai dengan tanggung jawabnya.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas.

Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik

budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak.

Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif. Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Organisasi memiliki budaya sendiri-sendiri yang sifatnya spesifik, karena kenyataan menunjukkan bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian yang khas (Carrel, et, al, 1997) dalam M. Arifin (2010:111). Budaya dapat sangat stabil sepanjang waktu, tetapi budaya juga tidak pernah statis. Krisis terkadang mendorong kelompok untuk mengevaluasi kembali beberapa nilai-nilai atau perangkat, praktis.

Tantangan-tantangan baru dapat mengakibatkan penciptaan cara-cara baru untuk melakukan segala sesuatunya. Budaya berasal dari bahasa sansakerta

“budhayah” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental (kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002) dalam M. Arifin, 2010:111).

Budaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris di kenal sebagai culture (latin – cote) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*), dan hasil karyanya (*performance*).

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000:34). Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Cahyono 2005:68).

Menurut Stoner (1996:48) dalam Waridin & Masrukhin (2006:62) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos,

metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Mas'ud (2004 :68).

Budaya Organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Robbins (2016:87-89), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.2 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai dasar dalam mengontrol perilaku anggota organisasi, yang tentunya mempunyai fungsi dan manfaat bagi suatu organisasi. Budaya organisasi berfungsi untuk membangun dan merancang kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, ialah sebagai alat dalam menciptakan komitmen supaya para manajer serta karyawan terdorong melakukan perencanaan strategis programming, budgeting, controlling, monitoring, evaluasi, dan lainnya. Adapun budaya organisasi memiliki beberapa manfaat dalam organisasi menurut Robbins (1996), (Ismail Nahwawi, 2017) sebagai berikut:

- a) Budaya organisasi mewujudkan perbedaan yang jelas dari satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- b) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas terhadap anggota organisasi
- c) Budaya organisasi memudahkan lahirnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual
- d) Budaya korporat itu meningkatkan konsistensi sistem sosial.

Pada hubungannya dari segi sosial, budaya menurut Gordon (1991) berfungsi seperti perekat social, membantu mempersatukan organisasidengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berguna sebagai metode pencipta makna dan kendali yang mengarahkan dan membentuk sikap serta prilaku para karyawan Budaya korporat yang kohesif dan efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan (considerate), dan didukung oleh bawahan (supportive), pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi.

Nelson dan Qiuck (1997), juga mengemukakan fungsi budaya organisasi ialah perasaan identitas dan menambah keterikatan organisasi, alat pengorganisasian anggota, meneguhkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas prilaku budaya yang kuat meletakkan kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu mempertanyakan lagi (Ismail Nahwawi,( 2017).

Sesuai konteks tersebut, budaya organisasi merupakan metode kerja yang menjadi pedoman perilaku dan pembentukan keputusan anggota organisasi serta memusatkan tindakan mereka agar mencapai tujuan

organisasi. dengan demikian, nyata bahwa pengkajian budaya organisasi ini mempunyai definisi penting baik dilihat dari segi kepentingan keilmuan juga dari segi pragmatismenya.

### 2.2.3 Karakteristik budaya organisasi

Budaya organisasi adalah sesuatu hal yang begitu kompleks. Untuk itu, budaya organisasi pastinya harus mempunyai beberapa karakteristik untuk wujud nyata keberadaannya. karakteristik itu pada penerapannya dapat mendukung pencapaian sasaran organisasi. Terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi perlu mendapatkan perhatian organisasi menurut Robbins (2002), antara lain:

#### a) Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi segala aktifitas kejalan pencapaian pada tujuan organisasi. Kepemimpinan seseorang pemimpin diharapkan mampu membuat perubahan ke jalan yang lebih baik ialah perubahan pada budaya kerja sebagai organisasional. Penurunan budaya kerja yang pelan-pelan (*slow down*) diharapkan mampu diganti dengan budaya produktif dikarenakan pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih memprioritaskan pada otonomi atau kemandirian para anggota. Kepemimpinan memegang

peranan yang penting didalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budayanya lemah.

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam kinerja para pegawainya (Siagian,1999).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (wijayanti,2012) dengan judul PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. DAYA ANUGERAH SEMESTA SEMARANG. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Armstrong (2003) menyatakan kepemimpinan

adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

b) Inovasi

Menurut Vontana (dalam Hafizah dkk, 2017), inovasi adalah kesuksesan ekonomi dan sosial berkat diperkenalkannya cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output yang menciptakan perubahan besar dalam hubungan antara nilai guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan atau pengguna, komunitas dan lingkungan.

Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami. menurut penelitian dari (komang dkk, 2021) terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap kinerja karyawan..

c) Inisiatif Individu

Inisiatif merupakan konteks perilaku kerja self starting, proactive, dan overcome barriers yang dapat berpengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya.

Menurut (Taylor, 2013) Inisiatif dapat diartikan sebagai respon spontan individu tanpa menunggu instruksi dari atasan dan organisasi. Dengan kata lain, dapat diartikan bahwa Inisiatif individu dapat mempengaruhi kedewasaan berpikir seseorang, Individu yang tinggi memiliki kecenderungan mengembangkan diri di segala aspek kehidupannya serta melihat peluang – peluang yang ada sebagai dorongan untuk berkembang.

Meliputi tanggung jawab kebebasan, dan independensi dari para anggota organisasi, ialah kewenangan untuk melaksanakan tugas dan seberapa besar keleluasaan dalam mengambil keputusan, inisiatif karyawan dalam sebuah perusahaan tentunya diharapkan dapat menguntungkan organisasi. Inisiatif juga menggambarkan suatu bentuk kebebasan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

d) Pengarahan

Pengarahan adalah suatu proses pembimbingan, pemberi petunjuk, dan instruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan. Aktifitas pengarahan sangat diperlukan dalam kegiatan manajemen. Hal ini bertujuan untuk saling adanya komunikasi yang baik untuk kelancaran tugas dan tanggungjawab yang diembannya.

Pada dasarnya konsep pengarahan tidak lepas dari konsep pemberian perintah, menurut Manullang (1992) perintah adalah suatu instruksi resmi dari seorang atasan kepada bawahan untuk mengerjakan atau untuk tidak melakukan sesuatu, guna merealisasi tujuan kepada realisasi tujuan perusahaan.

Kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap SDM atas hasil kerjanya. Harapan disalurkan dalam bentuk kualitas, kuantitas, dan waktu penyelesaian.

e) Dukungan Manajemen

Dukungan organisasi merupakan bagaimana suatu organisasi mampu mengapresiasi kontribusi karyawan atas kemajuan organisasi serta perhatian yang diberikan terhadap karyawan atas kehidupan serta kebutuhannya.

Mujiburahman et al. (2020) menjelaskan dukungan organisasi dapat membawa efektivitas terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan adanya kinerja yang tinggi maka akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap organisasi, maknanya semakin besar dukungan yang diberikan maka akan memberikan dampak pada kinerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga mampu membawa organisasi semakin maju dan berkembang. Karyawan yang merasa bahwa dirinya terlibat untuk terus membenamkan diri dalam pekerjaannya secara positif akan mampu memengaruhi rekan kerjanya dengan begitu karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja secara individu saja tetapi mampu memengaruhi kinerjanya secara teamwork dalam bekerja .

Untuk mengukur kemampuan manajer memberikan koneksi yang baik, sumbangsi, dan motivasi terhadap anggotanya untuk menjalankan tugas.

No	Teori Budaya Organisasi Robbins (2002)	
	Dimensi	Indikator
1	Kepemimpinan	- Amanah - Disiplin
2	Inovasi	- Kreativitas - Mengatasi Tantangan - Pemecahan Masalah
3	Inisiatif Individu	Mengidentifikasi Peluang
4	Pengarahan	Pembinaan dan Pengembangan
5	Dukungan Manajemen	- Pendekatan Kolaboratif - Kehadiran dan Keterlibatan

Tabel 2.2.3 : Teori Budaya Organisasi

Suatu budaya organisasi tentu harus sampai kepada proses sosialisasinya, persoalannya hal ini tidak akan berhenti, apakah budaya organisasi disukai atau tidak. Namun diharapkan setelah nilai dan karakteristik dalam budaya organisasi tersebut terinternalisasi, pengaruhnya akan muncul lebih signifikan yaitu kinerja dari para anggota organisasi.

Robbins (2002) mendeskripsikan bagaimana nilai/karakteristik dari budaya organisasi mempengaruhi kinerja anggota organisasi tersebut. Jika budaya organisasi sebagai suatu variabel, maka anggota organisasi membentuk persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan nilai/karakteristik budaya organisasi.

Dukungan atau penampikkan sebagaimana bentuk persepsinya akan mempengaruhi kinerja anggota organisasi atau dampak yang lebih besar ialah terbentuknya budaya yang lebih kokoh.

#### 2.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator-Indikator Budaya Organisasi Menurut Stephen P. Robbins (2008) adalah sebagai berikut :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana perusahaan mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, Selain itu bagaimana perusahaan menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b. Perhatian terhadap detail (*attention of detail*), yaitu sejauh mana perusahaan mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut seperti menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.
- d. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek

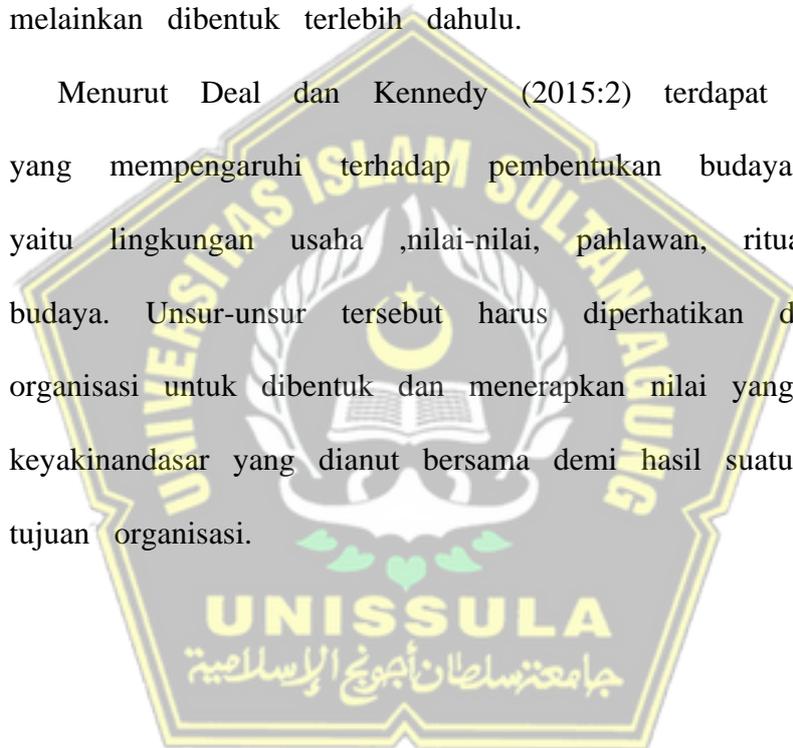
hasil-hasil pada orang-orang di dalam perusahaan seperti mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil.

- e. Berorientasi tim (*team orientation*) adalah perusahaan yang selalu mendukung individu-individu untuk bekerjasama dalam tim-tim yang ada seperti, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain.
- f. Keagresifan (*aggressiveness*), adalah sejauh mana kegiatan perusahaan itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya seperti persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, agar mencapai produktivitas optimal.
- g. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana perusahaan menekankan (*status quo*) sebagai pertumbuhan manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individu, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji dan promosi.

### 2.2.5 Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi harus dibentuk,diterapkan,dan dikembangkan karena budaya organisasi merupakan pembentukan sifat, pola perilaku, dan nilai-nilai yang harus dipelajari, yang dimiliki semua anggota organisasi, dan diwariskan turun temurun dengan generasi berikutnya bukan terciptanya dengan sendirinya, melainkan dibentuk terlebih dahulu.

Menurut Deal dan Kennedy (2015:2) terdapat lima unsur yang mempengaruhi terhadap pembentukan budaya organisasi yaitu lingkungan usaha ,nilai-nilai, pahlawan, ritual, jaringan budaya. Unsur-unsur tersebut harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk dibentuk dan menerapkan nilai yang merupakan keyakinan dasar yang dianut bersama demi hasil suatu pencapaian tujuan organisasi.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2006) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Kirk dan Miller (dalam Moleong, 2006) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahnya.

Sedangkan Sugiyono (2008) mengemukakan bahwa metode kualitatif ialah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik penelitian triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena peneliti menganggap permasalahan yang diteliti cukup kompleks

dan dinamis sehingga data yang diperoleh dari para narasumber tersebut dijaring dengan metode yang lebih alamiah yakni interview langsung dengan para narasumber sehingga didapatkan jawaban yang alamiah. Selain itu, peneliti bermaksud untuk memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesis, dan teori yang sesuai dengan data yang diperoleh di lapangan.

Penelitian kualitatif tidak pernah terlepas dari istilah analisis fenomenologi. Peneliti dalam pandangan fenomenologis berusaha memahami peristiwa dan kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi tertentu (Moleong, 2006). Seperti yang dilakukan pada penelitian ini, peneliti melakukan kajian di bidang sosiologi dan antropologi selain kajian di bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri untuk membantu peneliti dalam menginterpretasikan fenomena atau situasi sosial yang diteliti.

### **3.2 Fokus Penelitian**

Menurut Moleong (2006), pada dasarnya penelitian kualitatif tidak dimulai dari sesuatu yang kosong, tetapi dilakukan berdasarkan persepsi seseorang terhadap adanya masalah. Masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada sesuatu fokus. Penetapan fokus dapat membatasi studi dan

berfungsi untuk memenuhi kriteria masuk-keluar (inclusion-exclusion criteria) suatu informasi yang diperoleh di lapangan, jadi fokus dalam penelitian kualitatif berasal dari masalah itu sendiri dan fokus dapat menjadi bahan penelitian.

Penelitian kualitatif menghendaki ditetapkan adanya batas dalam penelitian atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, batas menentukan kenyataan jamak yang kemudian mempertajam fokus. Kedua, penetapan fokus dapat lebih dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan fokus. Dengan kata lain, bagaimanapun penetapan fokus sebagai pokok masalah penelitian penting artinya dalam menentukan usaha menemukan batas penelitian.

Dengan hal itu, peneliti dapat menemukan lokasi penelitian. Fokus penelitian pada penelitian ini adalah Dinas pendidikan dan kebudayaan Provinsi Jawa Tengah kemungkinan besar memiliki data yang relevan untuk penelitian ini, seperti data kinerja pegawai, kebijakan-kebijakan terkait pengembangan kinerja, dan budaya organisasi yang diterapkan. Selain itu, memilih lokasi yang terletak di Jawa Tengah akan mempermudah akses peneliti untuk melakukan wawancara dan observasi langsung terhadap pegawai dan manajemen di dalam organisasi. Penelitian ini difokuskan di Kota Semarang karena

peneliti berasumsi bahwa Provinsi Jawa Tengah dikenal sebagai wilayah yang memiliki keanekaragaman budaya dan tradisi. Budaya organisasi yang berkembang di dinas pendidikan dan kebudayaan di provinsi ini kemungkinan besar akan berbeda dengan instansi di daerah lain. Sehingga, memilih lokasi yang kaya akan keanekaragaman budaya dapat memberikan sudut pandang yang lebih luas dalam penelitian mengenai peran budaya organisasi.

### **3.3 Lokasi dan waktu penelitian**

#### **1. Lokasi penelitian**

Lokasi pelaksanaan penelitian ini adalah di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Dasar pertimbangan penentuan lokasi karena lokasi tersebut merupakan instansi pemerintah yang bergerak di bidang pendidikan dan kebudayaan. Sebagai instansi pemerintah, dinas pendidikan dan kebudayaan memiliki struktur organisasi yang khas dan budaya kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian di lokasi ini akan relevan untuk memahami bagaimana budaya organisasi berperan dalam pengembangan kinerja pegawai..

#### **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini berlangsung pada semester Genap tahun Ajaran 2022/2023. Penelitian dilakukan setelah Seminar Proposal.

### 3.4 Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu:

1. Data Primer, yaitu data yang bersumber atau data yang bersumber atau data yang diperoleh dari informan berdasarkan hasil wawancara dan observasi seperti kepala sekolah, guru kelas, murid dan pemilik kantin yang berada di lingkungan sekolah.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui studi kepustakaan, referensi, dokumen dan observasi yang diperoleh dari lokasi penelitian.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan 3 teknik pengumpulan data yaitu:

Penelitian menggunakan instrument penelitian sebagai alat bantu agar kegiatan penelitian berjalan secara sistematis dan terstruktur, dalam pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara sebagaimana yang dikatakan Suharsimi Arikunto (2002: 10-13) antara lain sebagai berikut:

- a. Observasi yaitu catatan untuk mengamati secara langsung dengan sumber informasi tentang objek penelitian, keadaan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

- b. Wawancara yaitu catatan pertanyaan dalam bentuk daftar pertanyaan dan tidak dibarengi dengan sejumlah pilihan jawaban Tentang Studi Peran Budaya Organisasi Dalam Pengembangan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.
- c. Dokumentasi yaitu catatan keterangan atau kondisi objektif lokasi penelitian dan sampel yang diteliti dengan mencatat semua data secara langsung dari referensi yang membahas tentang objek penelitian.
- d. Focus Group Discussion (FGD) yaitu metode ini melibatkan sekelompok peserta yang diarahkan untuk berdiskusi tentang topik atau masalah tertentu dengan tujuan untuk mengumpulkan data tentang pandangan, sikap, dan persepsi mereka terkait topik Studi Peran Budaya Organisasi Dalam Pengembangan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Menurut Moh. Nazir (2013:58) analisis komparatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang mencari jawaban secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu. Analisis komparatif bertujuan untuk membandingkan nilai satu atau lebih variabel

mandiri pada dua atau lebih populasi, sampel atau waktu yang berbeda atau gabungan semuanya.

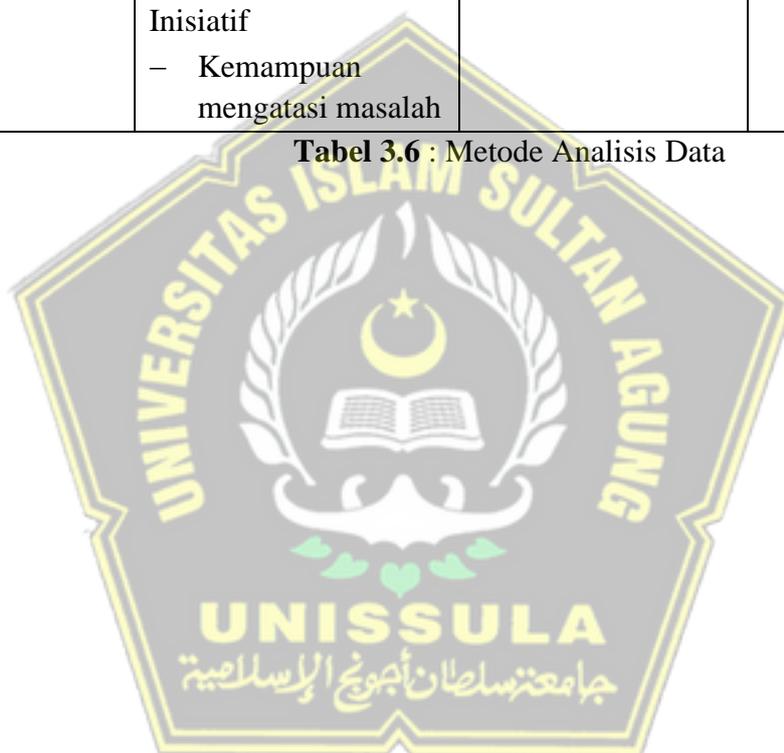
Analisis komparatif menurut Sugiyono (2017:20) adalah:

“Penelitian yang bermaksud membandingkan nilai satu atau lebih variabel mandiri pada dua atau lebih populasi, sampel atau waktu yang berbeda atau gabungan semuanya. Penelitian komparatif tingkat kesulitannya lebih tinggi daripada deskriptif.”

Dimensi	Indikator	Hasil Pengamatan	Saran Perbaikan
<b>Budaya Organisasi</b>	Kepemimpinan – Amanah – Disiplin Inovasi – Kreativitas – Mengatasi Tantangan – Pemecahan Masalah Inisiatif Individu – Mengidentifikasi Peluang Pengarahan – Pembinaan dan Pengembangan Dukungan Manajemen – Pendekatan Kolaboratif – Kehadiran dan Keterlibatan		
<b>Kinerja Pegawai</b>	Kualitas Kerja – Kerapihan – Ketelitian – Hasil kerja		

<p>Kuantitas Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kecepatan</li> <li>- Kemampuan</li> </ul> <p>Tanggung jawab</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasil kerja</li> <li>- Mengambil keputusan</li> </ul> <p>Kerjasama</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jalinan kerjasama</li> <li>- Kekompakan</li> </ul> <p>Inisiatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan mengatasi masalah</li> </ul>	
--	--

**Tabel 3.6 :** Metode Analisis Data



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

Budaya organisasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Budaya organisasi menciptakan identitas yang kuat.

Dalam dinas yang berfokus pada pendidikan dan kebudayaan, memiliki identitas yang jelas akan membentuk kesatuan dalam mencapai tujuan bersama. Budaya ini mencerminkan nilai-nilai yang diterapkan dalam setiap aspek pekerjaan, memberikan pedoman bagi seluruh anggota tim. Budaya mendukung inovasi dan kreativitas. Dalam dunia pendidikan dan kebudayaan, perubahan konstan dan ide-ide segar menjadi kunci untuk mengatasi tantangan masa kini.

Budaya yang mempromosikan kebebasan berpendapat dan menerima ide-ide baru akan menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai. Budaya yang melibatkan partisipasi aktif anggota tim memperkuat rasa kepemilikan. Dalam konteks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, melibatkan guru, tenaga pendidik, dan staf administrasi dalam pengambilan keputusan akan menciptakan rasa tanggung jawab bersama terhadap hasil kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi menciptakan keberlanjutan. Dalam menghadapi dinamika pendidikan dan kebudayaan, penting untuk memiliki fondasi budaya yang mampu beradaptasi dan berkembang seiring waktu. Budaya yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan akan membantu organisasi bertahan dan tumbuh. Budaya positif memengaruhi kesejahteraan pegawai.

Berdasarkan hasil observasi peneliti pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah yang belum mencerminkan adanya budaya organisasi yang kuat. Terlihat bahwa masih kurangnya inisiatif pegawai, menunggu perintah atasan, dan ketidakpedulian terhadap pekerjaan. Rendahnya tingkat inovasi, dengan pekerjaan dilakukan tanpa perubahan yang signifikan. Pegawai cenderung santai dan tidak memperhatikan konsekuensi dari tindakan, menyebabkan penundaan pekerjaan. Tingkat pengarahannya rendah, pegawai hanya melakukan pekerjaan semampunya tanpa motivasi untuk lebih baik. Rendahnya dukungan manajemen terlihat dari kurangnya disiplin, kekurangan jam kerja efektif, dan kurangnya tanggung jawab pegawai.

Jika dinas pendidikan tersebut mampu memelihara budaya yang mendukung kerjasama, inovasi, dan efisiensi, maka dapat dianggap sesuai dengan pendekatan organisasi yang dijelaskan oleh Robbins. Oleh sebab itu, maka diperlukan adanya solusi untuk meningkatkan adanya budaya organisasi yang kuat.

Untuk menilai budaya organisasi yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah, peneliti menjelaskan menggunakan dimensi karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2002) :

#### **4.1.1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan praktik-praktik yang berlaku di dalam lingkungan kerja. Pengaruh budaya organisasi dapat dirasakan dalam berbagai aspek, mulai dari motivasi pegawai, produktivitas, hingga kepuasan kerja. Dalam konteks dinas pendidikan dan kebudayaan, budaya organisasi dapat membentuk pola pikir dan tindakan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Nilai-nilai yang dianut dalam budaya organisasi dapat mempengaruhi cara pegawai menilai pekerjaan mereka. Jika nilai-nilai tersebut mengutamakan inovasi, kolaborasi, dan pemberdayaan, pegawai cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk menciptakan solusi kreatif dan bekerja sama dengan sesama pegawai. Sebaliknya, jika budaya organisasi lebih menekankan pada hierarki dan ketaatan, pegawai mungkin cenderung bekerja dalam batasan yang ditentukan

tanpa banyak inisiatif atau kreasi. Pentingnya budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah menunjukkan perlunya perhatian yang serius terhadap pembentukan dan penguatan budaya organisasi yang positif.

Berdasarkan dari hasil temuan wawancara dan observasi langsung pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dalam bentuk uraian dengan menggunakan lima dimensi dari sebelas indikator. Hasil wawancara tersebut mendapatkan hasil sebagai berikut :

#### **4.1.1.1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi segala aktifitas kejalan pencapaian pada tujuan organisasi. Kepemimpinan seseorang pemimpin diharapkan mampu membuat perubahan ke jalan yang lebih baik ialah perubahan pada budaya kerja sebagai organisasional. Kepemimpinan itu seperti kompas bagi suatu organisasi. Jadi, jika pemimpinnya memiliki nilai-nilai yang kuat terkait budaya organisasi, itu akan tercermin dalam keputusan dan tindakan yang diambilnya. Pemimpin juga berperan sebagai contoh bagi anggota organisasi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah, kepemimpinan kepala bidang ketenagaan belum cukup amanah dalam memberikan informasi, terlebih tentang jadwal pelatihan atau pengembangan karyawan yang ternyata tidak akurat. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dapat mengandalkan informasi yang diberikan oleh pimpinan mereka. Pegawai sering menunggu perintah dari atasan untuk melakukan pekerjaan sehingga hasil yang diperoleh kurang maksimal, hal ini terlihat dari pegawai yang melakukan pekerjaan tergesa-gesa saat pimpinan membutuhkan segera. Pegawai sering menunggu perintah terlebih dahulu dari atasannya sehingga pegawai sering melakukan pekerjaan hanya di saat pimpinan berada di kantor. Hal ini terlihat dari pegawai yang takut di tegur oleh pimpinan. Pegawai tidak memikirkan apa akibat dari perbuatannya dalam melakukan pekerjaan yang selalu di tunda-tunda. Hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang terlihat santai dan tidak mementingkan tugasnya masing-masing.

*“Menurut saya, memang benar bahwa di lingkungan kerja kita, beberapa pegawai sering*

*menunggu perintah dari atasan untuk melakukan pekerjaan. Kadang-kadang, pekerjaan tergesa-gesa dilakukan hanya saat pimpinan berada di kantor”*

Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Ika selaku Sub. bagian Seksi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan SMA Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menunjukkan bahwa adanya kecenderungan di lingkungan kerja di mana beberapa pegawai cenderung menunggu perintah dari atasan sebelum melakukan pekerjaan. Hal ini juga mencerminkan bahwa ada situasi di mana pekerjaan dijalankan dengan tergesa-gesa hanya ketika atasan atau pimpinan berada di kantor.

*“Saya kira salah satu faktor utamanya adalah kurangnya kejelasan dalam komunikasi kepemimpinan. Sebagai kepala bidang ketenagaan, saya menyadari bahwa informasi terkait jadwal pelatihan atau pengembangan karyawan tidak selalu akurat, sehingga mungkin hal ini membingungkan pegawai.”*

Bapak Nasikin selaku Kepala Bidang Ketenagaan DIKBUD juga mengungkapkan bahwa dalam hal ini, kepala bidang ketenagaan, menyadari bahwa informasi terkait jadwal pelatihan atau

pengembangan karyawan tidak selalu akurat. Kesadaran ini menunjukkan tanggung jawab dan pemahaman atas masalah dalam sistem komunikasi.

Dengan menyadari permasalahan ini, kepala bidang ketenagaan mungkin perlu bekerja untuk meningkatkan transparansi komunikasi, memperjelas informasi terkait pelatihan, dan mengembangkan sistem komunikasi yang lebih efektif untuk mendukung kinerja dan inisiatif pegawai.

*“Tentu saja. Pertama-tama, kita perlu meningkatkan komunikasi dan kejelasan dalam memberikan instruksi kepada pegawai. Selain itu, saya akan bekerja untuk memperbaiki akurasi informasi terkait jadwal pelatihan atau pengembangan karyawan. Kita juga perlu memberikan motivasi kepada pegawai untuk lebih inisiatif dalam melakukan pekerjaan.”*

Berdasarkan ungkapan diatas yang dikemukakan oleh Bpk. Nasikin menunjukkan bahwa langkah-langkah yang diusulkan dalam pernyataan tersebut sangat tepat untuk mengatasi permasalahan yang diidentifikasi.

Kesadaran akan ketidakakuratan informasi dan langkah untuk memperbaikinya adalah langkah yang positif. Informasi yang akurat dan dapat diandalkan

mengurangi ketidakpastian di kalangan pegawai, memungkinkan mereka untuk merencanakan dan mengambil inisiatif lebih baik.

Kepala bidang ketenagaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka, transparan, dan memotivasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai serta mengurangi ketergantungan pada perintah langsung dari atasan.

Dalam mendefinisikan kepemimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah, peran pemimpin tidak hanya sebagai penentu arah organisasi, tetapi juga sebagai penentu budaya kerja. Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa kepala bidang ketenagaan belum sepenuhnya amanah dalam menyampaikan informasi yang akurat, terutama terkait jadwal pelatihan atau pengembangan karyawan. Situasi ini mengakibatkan ketergantungan pegawai pada perintah langsung dari atasan, yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja. Oleh karena itu, langkah-langkah untuk meningkatkan komunikasi, kejelasan instruksi, dan akurasi informasi merupakan langkah yang sangat relevan. Dengan melakukan perubahan ini, kepemimpinan dapat

memberikan dasar yang kuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih amanah dan disiplin, di mana setiap pegawai merasa bertanggung jawab atas tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

#### 4.1.1.2. Inovasi

Budaya organisasi harus didukung dengan adanya inovasi yang meliputi kreativitas, mengidentifikasi tantangan, dan pemecahan masalah. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah dalam menciptakan hal tersebut dari hasil observasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah masih rendah dapat dilihat bahwa pegawai tidak berusaha melakukan inovasi baru dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dilakukan dengan cara yang sama tanpa adanya perubahan. Hal ini terlihat dari hasil kerja pegawai yang tidak mengalami peningkatan.

*“Menurut pengamatan saya, pegawai cenderung tidak melakukan inovasi karena mungkin kurangnya insentif atau dukungan dari atasan. Selain itu, ada juga rasa takut untuk mencoba hal baru, dan lebih nyaman dengan cara-cara lama yang sudah terbiasa dilakukan.”*

Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Ambar menunjukkan bahwa adanya rasa takut untuk mencoba hal baru dapat menjadi hambatan psikologis bagi pegawai. Mereka mungkin khawatir tentang risiko kegagalan atau reaksi negatif dari atasan atau rekan kerja.

*“Sebagai pemimpin, saya menyadari bahwa perlu ada dorongan dan support lebih lanjut untuk mendorong pegawai agar lebih berani melakukan inovasi. Kadang-kadang, kurangnya pemahaman akan manfaat inovasi juga menjadi kendala.”*

Berdasarkan ungkapan diatas yang dikemukakan oleh Bpk. Nasikin menunjukkan bahwa menunjukkan kesadaran dan pengakuan dari seorang pemimpin terkait dengan pentingnya memberikan dorongan dan dukungan yang lebih untuk mendorong pegawai agar lebih berani melakukan inovasi.

*“Saya pikir penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Ini bisa melibatkan pemberian pelatihan inovasi, memberikan penghargaan untuk ide-ide baru, dan menciptakan forum diskusi di mana pegawai merasa nyaman berbagi gagasan. Saya juga akan berupaya untuk*

*lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan memberikan ruang bagi pegawai untuk mencoba hal-hal baru.”*

Seperti yang disampaikan Bapak Nur Sahid, kesadaran akan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, memberikan ruang bagi kreativitas dan ide-ide baru akan membuat pegawai merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, meningkatkan produktivitas dan kontribusi positif terhadap tujuan organisasi.

*“Saya rasa penting untuk memberikan penghargaan dan pengakuan atas ide-ide inovatif yang diusulkan oleh pegawai. Selain itu, mendukung pegawai dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan ide-ide mereka bisa menjadi motivasi tambahan”*

Berdasarkan ungkapan diatas yang dikemukakan oleh Bpk. Nasikin menunjukkan bahwa langkah-langkah menunjukkan kesadaran akan pentingnya memberikan penghargaan dan pengakuan atas ide-ide inovatif yang diusulkan oleh pegawai.

Oleh karena itu, untuk mencapai keunggulan dan efektivitas dalam dinas pendidikan, menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi,

kreativitas, kemampuan mengidentifikasi tantangan, dan pemecahan masalah menjadi suatu keharusan. Hal ini akan membantu organisasi pendidikan untuk tetap relevan, responsif, dan berkualitas dalam menyediakan layanan pendidikan yang terbaik.

Dalam upaya meningkatkan budaya inovasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah, perlu diakui bahwa rendahnya tingkat inovasi di kalangan pegawai dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti kurangnya insentif, dukungan, serta rasa takut untuk mencoba hal baru. Kepemimpinan yang menyadari permasalahan ini dan memberikan dorongan serta dukungan yang lebih dapat menjadi kunci untuk merubah mindset dan membuka ruang bagi inovasi. Pembentukan lingkungan kerja yang mendukung inovasi bisa diwujudkan melalui pelatihan, penghargaan untuk ide-ide baru, dan menciptakan forum diskusi yang memotivasi pegawai untuk berbagi gagasan. Melibatkan pegawai dalam proses inovasi dan memberikan pengakuan serta penghargaan atas ide-ide inovatif juga merupakan langkah-langkah penting untuk meningkatkan kreativitas, mengatasi tantangan, dan merespon perubahan dengan solusi

yang lebih efektif. Dengan demikian, melalui upaya ini, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dapat mencapai keunggulan dalam menyediakan layanan pendidikan yang inovatif, relevan, dan berkualitas.

#### **4.1.1.3. Inisiatif Individu**

Kemampuan menyelesaikan masalah adalah keterampilan kunci dalam inisiatif individu, pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah perlu memiliki kemampuan untuk menganalisis situasi dengan cermat. Ini mencakup pemahaman mendalam tentang masalah atau tantangan yang dihadapi, serta faktor-faktor yang mempengaruhi situasi.

Dari hasil temuan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah masih rendah dapat dilihat bahwa pegawai tidak memikirkan apa akibat dari perbuatannya dalam melakukan pekerjaan yang selalu di tunda-tunda. Hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang terlihat santai dan tidak mementingkan tugasnya masing-masing.

*“Menurut saya, ada beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya inisiatif individu di lingkungan kerja kita. Salah satunya adalah kurangnya dorongan atau penghargaan dari atasan.*

*Pegawai merasa takut untuk mengambil inisiatif karena tidak yakin apakah usaha mereka akan dihargai atau tidak.”*

Pemahaman bahwa rendahnya inisiatif individu di lingkungan kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor, dengan fokus pada kurangnya dorongan atau penghargaan dari atasan. Pegawai merasa takut untuk mengambil inisiatif karena ketidakyakinan apakah usaha mereka akan dihargai. Rasa takut ini dapat muncul akibat pengalaman sebelumnya atau ketidakjelasan dalam sistem penghargaan di tempat kerja.

*“Selain itu, saya juga melihat bahwa mungkin ada kurangnya kesadaran akan dampak dari perbuatan yang ditunda-tunda. Beberapa pegawai terlihat santai dan tidak terlalu memperhatikan tugas-tugas yang sebenarnya mereka tanggung.”*

Mengenai hal tersebut Bapak Nur Sahid mengemukakan bahwa kurangnya kesadaran dan sikap santai dapat berdampak pada kinerja pegawai dan pemenuhan tanggung jawab mereka. Hal ini dapat merugikan baik individu maupun organisasi secara keseluruhan.

*“Saya pikir penting untuk menciptakan budaya kerja yang mendorong inisiatif. Ini bisa melibatkan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berani mengambil inisiatif, memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri, serta menciptakan platform untuk berbagi ide-ide inovatif.”*

Berdasarkan hal tersebut Bapak Nur Sahid mengakui pentingnya memberikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi terhadap pegawai yang berani mengambil inisiatif. Penghargaan ini dapat menciptakan motivasi tambahan dan memperkuat budaya yang mendukung inovasi. Dengan memberikan pelatihan dapat membantu meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri pegawai. Pelatihan ini dapat menjadi investasi yang berharga dalam pengembangan potensi individu untuk mengambil inisiatif.

Ini menunjukkan bahwa akan ada kontribusi pada pembentukan lingkungan kerja yang lebih terbuka terhadap inisiatif dan inovasi. Ini dapat membawa manfaat positif, termasuk peningkatan motivasi pegawai, peningkatan produktivitas, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan.

Dalam upaya meningkatkan kemampuan menyelesaikan masalah dan inisiatif individu di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah, perlu diakui bahwa rendahnya inisiatif individu dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti kurangnya dorongan atau penghargaan dari atasan, serta kurangnya kesadaran akan dampak dari perbuatan yang ditunda-tunda. Untuk mengatasi hal ini, perlu diciptakan budaya kerja yang mendorong inisiatif, dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berani mengambil inisiatif, memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri, serta menciptakan platform untuk berbagi ide-ide inovatif. Pembentukan lingkungan kerja yang mendukung inisiatif dapat membawa manfaat positif, termasuk peningkatan motivasi pegawai, peningkatan produktivitas, dan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi peluang baru. Dengan demikian, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dapat mengoptimalkan potensi pegawai untuk mengatasi tantangan, menyelesaikan masalah, dan menjawab peluang yang muncul dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

#### 4.1.1.4. Pengarahan

Pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan aspek penting dalam pengarahan (supervisi dan arahan) di dalam budaya organisasi pada pegawai dinas pendidikan. Pembinaan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kinerja, kemampuan, dan potensi pegawai. Untuk menciptakan lingkungan di mana pembinaan dan pengembangan dipandang sebagai investasi dalam keberhasilan jangka panjang dari pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Dari hasil temuan pengarahan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah masih rendah dapat dilihat bahwa pegawai sering menganggap mudah dan tidak peduli terhadap pekerjaan sehingga hasil pekerjaan sering tidak memuaskan. Hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang melakukan pekerjaan semampunya saja tanpa ada rasa ingin untuk melakukan lebih terhadap hasil kerjanya.

Kegiatan pembinaan dan pengembangan dapat membantu meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai. Hal ini dapat mendukung mereka dalam

melaksanakan tugas-tugas sehari-hari dengan lebih efektif dan efisien.

*“Menurut pengamatan saya, beberapa pegawai cenderung merasa kurang terdorong untuk memberikan hasil terbaik karena mungkin kurangnya arahan yang jelas dari atasan. Kadang-kadang, pekerjaan dianggap sepele karena tidak adanya panduan yang tegas.”*

Dalam hal ini Ibu Ambar menjelaskan bahwa kurangnya dorongan atau arahan yang jelas dari atasan dapat berdampak negatif pada motivasi pegawai. Ketiadaan panduan atau ekspektasi yang tegas dapat membuat pegawai merasa kurang termotivasi untuk memberikan hasil terbaik. Atasan perlu memberikan arahan dan ekspektasi yang jelas kepada pegawai, memastikan bahwa setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya.

*“Sebagai seorang koordinator, saya menyadari pentingnya memberikan arahan yang jelas dan memberi motivasi kepada pegawai untuk berusaha lebih. Kurangnya kesadaran akan dampak pekerjaan juga bisa menjadi faktor, yang membuat beberapa pegawai tidak terlalu peduli terhadap kualitas pekerjaan mereka.”*

Mengenai hal tersebut Bapak Nur Sahid menekankan pentingnya memberikan arahan yang jelas dan memberikan motivasi kepada pegawai sebagai seorang koordinator. Beliau juga menyadari bahwa kurangnya kesadaran akan dampak pekerjaan dapat menjadi faktor yang membuat beberapa pegawai tidak terlalu peduli terhadap kualitas pekerjaan mereka.

*“Dampaknya cukup signifikan. Kualitas pekerjaan seringkali tidak memuaskan karena pegawai tidak merasa didorong untuk memberikan yang terbaik. Ini juga dapat memengaruhi citra Dinas di mata masyarakat.”*

Lebih lanjut Bapak Nur Sahid menjelaskan kualitas pekerjaan seringkali tidak memuaskan karena kurangnya dorongan kepada pegawai untuk memberikan yang terbaik. Ini mencerminkan dampak negatif pada hasil kerja dan pencapaian tujuan. Bapak Nur Sahid mungkin dapat mengambil langkah-langkah strategis, seperti memberikan pengakuan kepada pegawai yang berprestasi, menyediakan pelatihan yang relevan, atau membangun budaya kerja yang mendukung inisiatif dan motivasi. Dengan

demikian, hal ini dapat membantu memperbaiki kualitas pekerjaan, meningkatkan citra Dinas di mata masyarakat, dan meningkatkan kepuasan pelanggan atau pemangku kepentingan.

Ini menunjukkan bahwa organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah memahami nilai pembinaan dan pengembangan sebagai strategi untuk memastikan keberlanjutan, inovasi, dan kualitas dalam penyelenggaraan pendidikan. Penting untuk terus mendorong dan mengintegrasikan kegiatan pembinaan dan pengembangan ke dalam budaya organisasi sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

#### **4.1.1.5. Dukungan Manajemen**

Untuk mengukur kemampuan manajer memberikan koneksi yang baik, sumbangsi, dan motivasi terhadap anggotanya untuk menjalankan tugas. Melalui kombinasi pendekatan kolaboratif, kehadiran, dan keterlibatan, lembaga pendidikan dapat menciptakan budaya organisasi yang memotivasi, mendukung, dan memajukan kesejahteraan pegawai serta meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Dari hasil temuan pegawai dukungan manajemen di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah masih rendah dapat dilihat bahwa pegawai sering keluar masuk kantor tanpa kepentingan dan alasan yang jelas dan bertanggung jawab sehingga organisasi terlihat tidak disiplin oleh masyarakat. Beberapa pegawai terlalu santai dalam melakukan pekerjaan sehingga jam kerja efektif sering tidak dimanfaatkan dengan baik untuk melakukan pekerjaan kantor. Hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang sering tidur siang di kantor dan tidak menjalankan tugas seperti yang diperintahkan.

*“Menurut pengamatan saya, mungkin karena kurangnya pengawasan atau pengendalian di lingkungan kerja. Beberapa pegawai merasa tidak ada konsekuensi nyata atas tindakan mereka, sehingga mereka menjadi kurang disiplin.”*

Dalam pernyataan tersebut, Ibu Susi selaku Sub.bagian Seksi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan SMA Dinas Pendidikan dan Kebudayaan mengemukakan bahwa kurangnya pengawasan atau pengendalian mungkin menjadi faktor yang mempengaruhi perilaku pegawai. Ini bisa

merujuk pada kebijakan atau praktik manajemen yang tidak cukup memastikan ketaatan terhadap standar dan prosedur.

*“Dukungan manajemen sangat penting untuk menciptakan budaya kerja yang disiplin. Mungkin juga ada perluasan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya menjaga kedisiplinan di tempat kerja.”*

Bpk. Nasikin mengemukakan bahwa perlunya memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya menjaga kedisiplinan di tempat kerja. Kehadiran dan keterlibatan pegawai dapat ditingkatkan dengan memberikan pemahaman yang jelas mengenai dampak positif dari kedisiplinan pada produktivitas, kualitas pekerjaan, dan citra organisasi.

*“Saya pikir penting untuk melakukan pemantauan yang lebih aktif terhadap kehadiran dan aktivitas pegawai. Memberikan aturan yang jelas dan konsekuensi yang tegas dapat membantu meningkatkan disiplin. Selain itu, perlu dilakukan komunikasi yang lebih efektif tentang pentingnya menjaga citra dan kepercayaan masyarakat terhadap Dinas kita.”*

*“Tentu saja. Pelatihan dan program pengembangan diri bisa membantu pegawai memahami tanggung jawab mereka dan meningkatkan keterampilan mereka. Ini juga bisa memberikan motivasi tambahan untuk bekerja dengan lebih baik”*

Bpk. Nasikin juga mengemukakan dengan menggabungkan pendekatan kolaboratif dalam perencanaan aturan, pemantauan, dan komunikasi, serta meningkatkan kehadiran dan keterlibatan pegawai melalui pelatihan dan pengembangan diri, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, disiplin, dan berorientasi pada peningkatan kinerja bersama.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah perlu memfokuskan perhatian pada dukungan manajemen, disiplin, dan keterlibatan pegawai. Kurangnya dukungan manajemen dapat terlihat dari perilaku keluar masuk kantor tanpa alasan yang jelas, kurangnya tanggung jawab, dan tingkat disiplin yang rendah. Menyadari hal ini, penting untuk memperkuat pengawasan dan pengendalian di lingkungan kerja, memberikan pemahaman yang lebih baik tentang

pentingnya disiplin, dan memberikan aturan yang jelas serta konsekuensi tegas untuk meningkatkan kepatuhan pegawai. Selain itu, pendekatan kolaboratif dapat diterapkan dalam merancang aturan, sehingga memastikan partisipasi dan pemahaman bersama. Kombinasi ini, bersama dengan peningkatan kehadiran dan keterlibatan melalui pelatihan dan pengembangan diri, akan membantu menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif, disiplin, dan berorientasi pada peningkatan kinerja bersama. Dengan demikian, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dapat memajukan kesejahteraan pegawai dan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

#### **4.1.2. Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah memiliki dampak besar terhadap kemajuan sektor pendidikan dan kebudayaan di wilayah tersebut. Kinerja pegawai dapat memengaruhi berbagai aspek, termasuk efektivitas, efisiensi, dan kualitas layanan yang diberikan oleh dinas tersebut.

Berdasarkan dari hasil temuan wawancara dan observasi langsung pada Dinas Pendidikan dan

Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dalam bentuk uraian dengan menggunakan lima dimensi, peneliti menjelaskan menggunakan dimensi kinerja pegawai organisasi Menurut Robbin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014) antara lain:

#### **4.1.2.1. Kualitas Kerja**

Kualitas di sini menyangkut kedalam berbagai hal yang berwujud dalam proses pengembangan kinerja pegawai, hal tersebut sangatlah penting dalam mendukung kinerja pegawai yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Kualitas dalam pengembangan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah merupakan fondasi penting untuk mencapai hasil yang optimal. Mulai dari pelatihan, supervisi, hingga penilaian kinerja, semuanya harus dirancang dan diimplementasikan dengan baik agar pegawai dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi maksimal. Dengan fokus pada kualitas, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan peningkatan efisiensi.

Berdasarkan dari hasil temuan wawancara dan observasi langsung pada Dinas Pendidikan dan

Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah yakni dengan menyelaraskan semua aspek tersebut, dapat menciptakan sistem yang mampu merangsang pertumbuhan individu dan secara keseluruhan meningkatkan kualitas layanan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

*“Kami berharap bahwa dengan sistem yang baru, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dapat menjadi teladan dalam memberikan layanan terbaik kepada masyarakat dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu.”*

Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Ika bahwa harapan tersebut mencerminkan komitmen mereka untuk menciptakan perubahan positif dalam pelayanan dan budaya kerja di lembaga tersebut. Ibu Ika meyakini bahwa melalui implementasi sistem baru yang merangsang pertumbuhan individu, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dapat menjadi contoh atau teladan bagi lembaga sejenis dalam memberikan layanan berkualitas kepada masyarakat.

Selain itu, Ibu Ika juga menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu. Beliau berpandangan bahwa

dengan memberikan perhatian pada pengembangan karyawan dan memberikan dukungan yang cukup, mereka dapat menciptakan suasana kerja yang produktif dan memotivasi staf untuk memberikan yang terbaik dalam memberikan layanan pendidikan dan kebudayaan kepada masyarakat Provinsi Jawa Tengah.

*"Kurangnya pengetahuan dapat menghambat produktivitas dan kualitas kerja. Hal ini juga bisa berdampak pada kepercayaan masyarakat terhadap Dinas kita jika pekerjaan tidak dilakukan dengan baik."* Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Ambar, salah satu staf yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Dalam pernyataannya, Ibu Ambar menyoroti dampak kurangnya pengetahuan terhadap produktivitas dan kualitas kerja di lingkungan dinas. Menurutnya, pengetahuan yang kurang dapat menjadi hambatan dalam menjalankan tugas dengan efisien dan efektif. Pemahaman yang minim tentang prosedur dan kebijakan dapat merugikan kinerja staf dan secara langsung mempengaruhi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Ibu Ambar juga menyoroti konsekuensi lebih luas dari kurangnya pengetahuan, yaitu potensi merosotnya kepercayaan masyarakat terhadap Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Jika pekerjaan tidak dilakukan dengan baik dan pelayanan tidak memenuhi standar yang diharapkan, ini dapat merugikan reputasi dinas di mata masyarakat. Oleh karena itu, Ibu Ambar menekankan pentingnya meningkatkan pengetahuan staf untuk mendukung produktivitas yang lebih baik dan memberikan layanan berkualitas kepada masyarakat.

Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip kualitas dalam seluruh aspek pengembangan kinerja pegawai, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah bertekad untuk menciptakan lingkungan kerja yang optimal. Melalui implementasi sistem baru yang merangsang pertumbuhan individu dan meningkatkan kualitas layanan, kami berkomitmen untuk menjadi teladan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Harapan kami adalah agar upaya ini tidak hanya memperbaiki produktivitas dan kualitas kerja, tetapi juga membangun kepercayaan yang kuat dari masyarakat terhadap dinas kami. Dengan dukungan

dari kepemimpinan, staf yang berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung, kami yakin bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dapat mencapai standar kualitas yang lebih tinggi dan memberikan dampak positif bagi seluruh komunitas pendidikan dan kebudayaan di provinsi ini.

#### 4.1.2.2. Kuantitas Kerja

Kuantitas juga memiliki peran penting dalam pengembangan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Sebagian pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu karena banyak menghabiskan jam kerja di kantor dengan bercerita dan bermain games. Sebagian pegawai sering menunda-nunda pekerjaannya, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang tidak siap apabila pekerjaannya dimintak atau dibutuhkan oleh pimpinan secara mendadak.

*“Menurut pengamatan saya, beberapa pegawai sering menghabiskan waktu di kantor dengan aktivitas yang tidak produktif, seperti bercerita dan bermain games. Hal ini membuat mereka sulit untuk fokus pada pekerjaan dan menyelesaikannya tepat waktu.”*

Seperti yang diungkapkan oleh Bpk. Nasikin bahwa masalah disiplin dan produktivitas di dalam organisasi. Beliau mencatat bahwa beberapa pegawai terlibat dalam kegiatan yang tidak relevan dengan pekerjaan, yang dapat menghambat kinerja mereka dan, pada gilirannya, berdampak pada kemampuan dinas untuk menyediakan layanan secara efektif. Pemahaman ini menggambarkan pentingnya manajemen waktu dan pengelolaan produktivitas untuk mencapai hasil yang optimal di lingkungan kerja.

Bapak Nasikin berpendapat bahwa perlu adanya perubahan budaya di dalam organisasi untuk meningkatkan fokus dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, langkah-langkah untuk mengatasi kegiatan tidak produktif dan mendorong kedisiplinan di tempat kerja dapat menjadi suatu prioritas dalam upaya meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

*“Saya pikir perlu ada langkah-langkah konkret untuk meningkatkan disiplin dan produktivitas. Ini bisa melibatkan pengawasan yang lebih ketat terhadap penggunaan waktu kerja, memberikan pelatihan atau*

*penyuluhan tentang manajemen waktu, dan menerapkan sistem insentif untuk merangsang kinerja.”*

Seperti yang diungkapkan oleh Bpk. Nur Sahid bahwa pendekatan yang praktis untuk mengatasi masalah disiplin dan produktivitas. Pengawasan yang lebih ketat terhadap penggunaan waktu kerja dapat membantu meminimalkan kegiatan tidak produktif dan memastikan bahwa pegawai fokus pada tugas-tugas yang diberikan. Pelatihan atau penyuluhan tentang manajemen waktu dapat memberikan karyawan keterampilan yang diperlukan untuk mengatur waktu dengan efisien, meningkatkan produktivitas, dan memprioritaskan pekerjaan.

Penerapan sistem insentif juga dapat menjadi motivator bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Insentif dapat berupa pengakuan, bonus, atau reward lainnya yang dapat merangsang semangat kerja dan meningkatkan kualitas pekerjaan. Melalui langkah-langkah ini, Bapak Nur Sahid berusaha memberikan solusi konkret yang dapat diimplementasikan untuk mencapai perbaikan dalam hal disiplin dan produktivitas di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

*“Budaya kerja yang menekankan pada fokus dan disiplin akan membantu menciptakan lingkungan di mana pegawai lebih sadar akan tanggung jawab mereka dan bekerja lebih efisien.”*

Pernyataan ini menyoroti pentingnya budaya kerja dalam membentuk perilaku pegawai dan atmosfer di tempat kerja. Dengan menanamkan nilai-nilai seperti fokus dan disiplin dalam budaya kerja, diharapkan bahwa pegawai akan lebih terdorong untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan penuh tanggung jawab dan efisiensi.

Budaya kerja yang menekankan pada fokus menunjukkan perlunya konsentrasi pada tujuan dan pekerjaan yang sedang dilakukan, sementara penekanan pada disiplin menandakan pentingnya kepatuhan terhadap aturan dan ketertiban dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Dengan adanya budaya yang mendukung aspek-aspek ini, diharapkan bahwa produktivitas dan kualitas kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dapat ditingkatkan secara signifikan.

Dalam melihat tantangan disiplin dan produktivitas di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Provinsi Jawa Tengah, perlu diakui bahwa kuantitas juga memegang peran kunci dalam pengembangan kinerja pegawai. Terlihat bahwa beberapa pegawai belum mampu menyelesaikan tugas tepat waktu karena terlibat dalam aktivitas tidak produktif, sebagaimana diungkapkan oleh beberapa pengamat, termasuk Bapak Nasikin.

Pendapat Bapak Nasikin tentang perlu adanya perubahan budaya untuk meningkatkan fokus dan kinerja pegawai merupakan sinyal akan kebutuhan akan perubahan signifikan dalam pola kerja. Oleh karena itu, langkah-langkah konkret yang diusulkan oleh Bapak Nur Sahid, seperti pengawasan yang ketat, pelatihan manajemen waktu, dan sistem insentif, bisa menjadi langkah awal yang memadai.

Sejalan dengan perubahan budaya, penting untuk mengaitkan kecepatan dan kemampuan pegawai dengan upaya peningkatan produktivitas. Budaya kerja yang menekankan pada fokus dan disiplin dapat menciptakan lingkungan di mana pegawai lebih efisien dalam menyelesaikan tugas, yang kemudian dapat memberikan dampak positif pada kecepatan pelayanan dan kemampuan dalam memenuhi tugas mendadak.

Dengan mengintegrasikan nilai-nilai kecepatan, kemampuan, fokus, dan disiplin ke dalam budaya kerja, diharapkan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dapat mencapai hasil optimal dalam hal kuantitas, produktivitas, dan kualitas layanan. Langkah-langkah konkret dan perubahan budaya ini diharapkan dapat membentuk pegawai yang tidak hanya efisien dalam menyelesaikan tugas tetapi juga responsif terhadap kebutuhan mendadak, memberikan kontribusi signifikan pada tingkat layanan yang lebih baik kepada masyarakat.

#### **4.1.2.3. Tanggung Jawab**

Hasil kerja dan pengambilan keputusan yang baik dapat meningkatkan efisiensi tim, memperkuat kinerja keseluruhan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Hasil temuan menunjukkan bahwa tanggung Jawab di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah belum sesuai dapat dilihat bahwa masih ada pegawai yang tidak melakukan pekerjaannya karena tidak mengerti dengan apa yang harus dikerjakannya, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang hanya

bekerja ketika pimpinan memberi perintah untuk mengerjakan sesuatu..

*“Beberapa pegawai mungkin kurang mendapatkan arahan yang jelas atau kurangnya pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab mereka. Ini membuat mereka hanya bekerja saat ada perintah dari pimpinan. Manajemen yang kurang jelas dapat membuat pegawai bingung mengenai apa yang diharapkan dari mereka. Sebagai manajer, saya harus memastikan agar setiap pegawai memiliki pemahaman yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawabnya.”*

Seperti yang dijelaskan oleh Bpk. Wawan bahwa pentingnya komunikasi dan manajemen yang efektif di lingkungan kerja. Beliau menyadari bahwa kurangnya arahan atau pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab dapat menghambat produktivitas pegawai. Dalam hal ini, Bapak Wawan menekankan peran manajemen yang jelas dan komunikasi yang terbuka dalam memberikan petunjuk dan ekspektasi kepada pegawai.

Bpk. Wawan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran mereka dalam organisasi.

Ini melibatkan penyampaian arahan yang konkret, definisi tugas, dan ekspektasi yang harus dipenuhi. Dengan demikian, pegawai dapat bekerja lebih mandiri dan efisien karena mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan dan tanggung jawab mereka di dalam dinas.

*“Jika pegawai tidak memahami tugas dan tanggung jawab mereka, pekerjaan menjadi tidak terorganisir, dan hasil kerja mungkin tidak sesuai dengan yang diinginkan. Hal ini juga dapat berpengaruh pada efisiensi dan produktivitas. Saya rasa penting untuk memberikan arahan yang jelas kepada setiap pegawai sejak awal. Selain itu, memberikan pelatihan dan briefing berkala mengenai tugas dan tanggung jawab dapat membantu memastikan bahwa setiap pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka.”*

Bpk. Wawan juga menjelaskan lebih lanjut bahwa dampak negatif dari kurangnya pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab pegawai. Tidak hanya dapat menyebabkan pekerjaan menjadi tidak terorganisir, tetapi juga dapat mempengaruhi hasil kerja dan mengurangi efisiensi serta produktivitas secara

keseluruhan. Melalui pendekatan yang proaktif, Bapak Wawan menggarisbawahi pentingnya memberikan arahan yang jelas kepada pegawai sejak awal, sehingga setiap individu memiliki pemahaman yang mendalam tentang peran dan tanggung jawab mereka.

Penekanan pada pelatihan dan briefing berkala menunjukkan komitmen Bapak Wawan terhadap pengembangan dan pemahaman berkelanjutan. Dengan memberikan informasi secara teratur, pegawai dapat terus diperbarui tentang perubahan dalam tugas dan tanggung jawab mereka, mendukung adaptabilitas dan kinerja yang lebih baik dalam menjalankan pekerjaan mereka. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang terorganisir, efisien, dan mendukung produktivitas yang optimal.

Dari hasil temuan yang menyoroti tantangan dalam tanggung jawab pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah, penting bagi kita untuk memahami bahwa hasil kerja yang optimal dan pengambilan keputusan yang baik dapat menjadi kunci untuk meningkatkan efisiensi tim dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pemahaman yang jelas terhadap tugas dan tanggung jawab setiap pegawai,

sebagaimana yang ditekankan oleh Bapak Wawan, adalah fondasi utama untuk mencapai hal tersebut.

Ketika pegawai memahami dengan baik apa yang diharapkan dari mereka, pekerjaan dapat terorganisir dengan baik, dan hasil kerja dapat sesuai dengan target yang diinginkan. Ini tidak hanya berdampak pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga menciptakan landasan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dalam setiap aspek pekerjaan. Oleh karena itu, memberikan arahan yang jelas sejak awal dan menyelenggarakan pelatihan serta briefing berkala menjadi langkah krusial dalam mencapai hasil kerja yang optimal dan pengambilan keputusan yang efektif.

Melalui pendekatan proaktif seperti yang disampaikan oleh Bapak Wawan, diharapkan pegawai dapat bekerja dengan lebih mandiri dan efisien. Pemahaman yang mendalam terhadap peran masing-masing individu di dalam dinas tidak hanya mendukung kinerja harian, tetapi juga menciptakan dasar untuk pengambilan keputusan yang tepat dan responsif terhadap perubahan. Dengan demikian, hasil kerja yang lebih baik dan keputusan yang lebih cerdas dapat membawa dampak positif pada efisiensi

dan produktivitas secara keseluruhan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

#### 4.1.2.4. Kerjasama

Jalinan kerjasama dan kekompakan dalam kerjasama pada kinerja pegawai sangat penting karena mendorong sinergi antar anggota tim. Kolaborasi yang baik memfasilitasi pertukaran ide, penyelesaian masalah bersama, dan pencapaian tujuan bersama secara lebih efektif. Selain itu, kerjasama membangun lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan mengurangi konflik, yang semuanya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas keseluruhan tim. Hasil temuan menunjukkan bahwa kerjasama di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah yang belum sesuai.

*“Beberapa pegawai yang mungkin merasa kurang terawasi ketika pimpinan tidak berada di kantor, sehingga mereka tidak merasa perlu untuk menjalankan tugas mereka dengan serius. saya merasa perlu untuk menciptakan lingkungan di mana setiap pegawai merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya, tanpa tergantung pada keberadaan pimpinan di kantor.”*

Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Nasikin selaku kepala bidang ketenagaan Dinas Pendidikan dan

kebudayaan bahwa pentingnya menciptakan budaya kerja yang mandiri dan bertanggung jawab di dalam organisasi. Beliau menyadari bahwa keberadaan pimpinan seharusnya tidak menjadi satu-satunya faktor yang mendorong pegawai untuk menjalankan tugas mereka dengan serius. Sebaliknya, setiap pegawai diharapkan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, terlepas dari kehadiran atau ketiadaan pimpinan di kantor.

Inisiatif untuk menciptakan lingkungan di mana setiap pegawai merasa bertanggung jawab dapat menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif. Dengan membangun kepercayaan dan otonomi di antara pegawai, diharapkan bahwa tingkat kinerja dan efisiensi tim dapat meningkat. Budaya ini juga dapat mendukung produktivitas secara keseluruhan, tanpa tergantung pada pengawasan langsung dari pimpinan.

Pendekatan yang diusulkan oleh Bapak Nasikin mencerminkan pemahaman yang mendalam tentang pentingnya kemandirian dan tanggung jawab individual dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan menciptakan lingkungan yang mendorong pegawai untuk menghargai dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan dapat mencapai kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Dari hasil temuan, terlihat bahwa kerjasama di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah belum mencapai tingkat yang sesuai. Pernyataan Bapak Nasikin tentang pentingnya menciptakan budaya kerja yang mandiri dan bertanggung jawab menjadi relevan dalam konteks ini. Jalinan kerjasama dan kekompakan dalam tim sangat penting untuk mencapai sinergi antar anggota tim dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Pentingnya setiap pegawai merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Nasikin, merupakan elemen kunci dalam membangun kerjasama yang efektif. Dengan menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa memiliki tanggung jawab terhadap tujuan bersama, tim dapat bekerja lebih harmonis, memfasilitasi pertukaran ide, dan menyelesaikan masalah bersama. Hal ini akan memberikan dampak positif pada kinerja dan produktivitas keseluruhan tim.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kerjasama di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, penting untuk mengembangkan budaya kerja yang mendukung

kolaborasi. Melalui upaya bersama dalam membangun jalinan kerjasama dan meningkatkan kekompakan tim, diharapkan sinergi antar anggota tim dapat ditingkatkan. Ini tidak hanya akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, tetapi juga meningkatkan motivasi dan mengurangi konflik, memberikan kontribusi pada kinerja dan produktivitas yang optimal di seluruh lembaga.

#### 4.1.2.5. Inisiatif

Inisiatif dalam kinerja pegawai sangat penting karena menunjukkan kemauan untuk aktif berkontribusi dan mencari solusi tanpa harus diarahkan secara langsung. Pegawai yang memiliki inisiatif cenderung lebih proaktif, kreatif, dan mampu mengatasi tantangan dengan lebih efektif. Hal ini dapat membawa manfaat besar bagi organisasi, meningkatkan produktivitas, dan mempercepat pencapaian tujuan kerja.

*“Beberapa pegawai mungkin merasa kurang termotivasi atau kurang menemukan tantangan di lingkungan kerja. Ini membuat mereka ingin cepat pulang dan bahkan ada yang membawa pekerjaan ke rumah untuk menghindari kebosanan di kantor. Kurangnya inisiatif dan motivasi dapat berdampak pada*

*produktivitas dan kualitas kerja. Juga bisa mempengaruhi iklim kerja dan hubungan antarpegawai di Dinas.”*

Seperti yang dijelaskan oleh Bpk. Handang bahwa tantangan dalam motivasi dan kepuasan kerja di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Kurangnya motivasi dapat menjadi penghambat utama terhadap produktivitas dan kualitas kerja, sekaligus dapat mempengaruhi dinamika iklim kerja dan hubungan antarpegawai. Dalam menghadapi tantangan ini, penting untuk memahami penyebab kurangnya motivasi dan mencari solusi yang sesuai.

Salah satu solusi yang mungkin diterapkan adalah meningkatkan tantangan dan keterlibatan pegawai di dalam pekerjaan mereka. Dengan memberikan proyek-proyek yang menantang dan merangsang minat, pegawai dapat merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Selain itu, memberikan ruang untuk pengembangan diri dan peluang karir juga dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk tetap berada di lingkungan kerja yang menantang.

*“Mungkin perlu dilakukan peninjauan terhadap tugas dan tanggung jawab pegawai serta memberikan proyek-proyek yang lebih menantang. Pelatihan dan*

*pengembangan keterampilan juga bisa menjadi faktor penting untuk menciptakan lingkungan yang lebih dinamis.”*

Bapak Handang juga menjelaskan lebih lanjut bahwa menunjukkan kesadaran akan perlunya peninjauan terhadap tugas dan tanggung jawab pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Memberikan proyek-proyek yang lebih menantang dapat menjadi solusi untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka. Proyek-proyek ini tidak hanya dapat memberikan tantangan, tetapi juga memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan keterampilan diidentifikasi sebagai faktor penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis. Melalui pelatihan, pegawai dapat meningkatkan keterampilan mereka, meningkatkan produktivitas, dan merespons lebih baik terhadap perubahan. Pengembangan keterampilan juga dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi pegawai, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada iklim kerja dan hubungan antarpegawai.

Dalam menghadapi tantangan motivasi dan kepuasan kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, membangkitkan inisiatif dalam kinerja pegawai menjadi kunci untuk mencapai perubahan positif. Proyek-proyek menantang dan pelatihan keterampilan dapat menjadi langkah-langkah konkret untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai. Dengan demikian, perubahan ini tidak hanya akan memberikan manfaat bagi individu pegawai, tetapi juga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis, produktif, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan kerja. Dengan mendorong inisiatif, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dapat mencapai perubahan yang positif dalam produktivitas, kualitas kerja, serta iklim dan hubungan antarpegawai di dalam organisasi.

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Hasil Pengamatan</b>	<b>Saran Perbaikan</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	Kepemimpinan – Amanah – Disiplin	Ada kecenderungan pegawai menunggu perintah langsung dari atasan sebelum melakukan pekerjaan. Ini menunjukkan	Dapat ditingkatkan dengan mengadakan pelatihan untuk mendorong inisiatif dan otonomi, serta meningkatkan komunikasi tentang

		<p>kurangnya inisiatif dan otonomi dalam menjalankan tugas. Kurangnya kesadaran dari pegawai terhadap konsekuensi dari penundaan pekerjaan.</p>	<p>konsekuensi dari penundaan pekerjaan.</p>
	<p>Inovasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreativitas</li> <li>- Mengatasi Tantangan</li> <li>- Pemecahan Masalah</li> </ul>	<p>Kurangnya upaya pegawai untuk melakukan inovasi baru dalam pekerjaan, sehingga rutinitas yang sama berulang tanpa adanya perubahan. Hal ini mencerminkan stagnasi dalam peningkatan kinerja pegawai dan perlu adanya langkah-langkah untuk mendorong inovasi di lingkungan kerja tersebut.</p>	<p>Memberikan insentif atau pengakuan kepada pegawai yang berkontribusi dalam inovasi, serta menyelenggarakan sesi brainstorming secara rutin untuk merangsang ide kreatif dan perubahan dalam rutinitas kerja.</p>
	Inisiatif Individu		

	<p>– Mengidentifikasi Peluang</p>	<p>Pegawai cenderung kurang mengidentifikasi peluang untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya. Perilaku yang terlihat santai dan penundaan tugas juga menunjukkan kurangnya kesadaran akan akibat dari perbuatan mereka terhadap kinerja dan tugas yang diemban.</p>	<p>Pegawai sebaiknya meningkatkan kesadaran terhadap peluang untuk menyelesaikan tugas secara optimal. Mengurangi perilaku santai dan penundaan akan membantu meminimalkan dampak negatif terhadap kinerja dan tanggung jawab mereka.</p>
	<p>Pengarahan</p> <p>– Pembinaan dan Pengembangan</p>	<p>Pegawai yang menganggap pekerjaan mudah dan kurang peduli terhadap hasilnya mungkin menunjukkan sikap yang kurang profesional. Pegawai tidak memedulikan hasil pekerjaannya</p>	<p>Pegawai sebaiknya memberikan perhatian ekstra pada detail pekerjaan dan memastikan hasil yang akurat. Menyadari kompleksitas tugas dapat membantu menghindari kesalahan dan meningkatkan kualitas kerja secara</p>

		<p> mungkin cenderung membuat kesalahan atau mengabaikan detail yang penting.</p>	<p> keseluruhan.</p>
	<p> Dukungan Manajemen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pendekatan Kolaboratif</li> <li>– Kehadiran dan Keterlibatan</li> </ul>	<p> Dalam bidang ketenagaan dinas pendidikan dan kebudayaan, pegawai seringkali absen tanpa alasan yang jelas mungkin tidak memahami pentingnya konsistensi dan ketepatan waktu dalam menjalankan tugas. Selain itu, kurangnya tanggung jawab juga yang mencerminkan rendahnya rasa memiliki terhadap pekerjaan.</p>	<p> Salah satu budaya organisasi yang baik dikembangkan adalah menjadikan kehadiran dan keterlibatan pegawai dalam organisasi guna menjadikan umpan balik yang konstruktif</p>
<p> <b>Kinerja Pegawai</b></p>	<p> Kualitas Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kerapihan</li> <li>– Ketelitian</li> <li>– Hasil kerja</li> </ul>	<p> Ketidakmampuan pegawai untuk mengelola tugasnya sendiri tanpa terus-</p>	<p> Memberikan pelatihan manajemen waktu dan organisasi pribadi untuk membantu</p>

		<p>menerus meminta bantuan. Pegawai sering mengabaikan detail kecil dalam tugasnya, membiarkan area kerjanya kacau, atau tidak melakukan pengecekan berkala terhadap pekerjaannya.</p>	<p>pegawai mengembangkan keterampilan untuk mengelola tugas sendiri. Pemberian panduan terkait tugas dan harapan juga bisa membantu pegawai memahami detail pekerjaan dengan lebih baik.</p>
	<p>Kuantitas Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kecepatan</li> <li>- Kemampuan</li> </ul>	<p>Pegawai yang sering menunda-nunda pekerjaan cenderung memiliki keterlambatan dalam menyelesaikan tugasnya. Penghabisan waktu dengan bercerita dan bermain games di kantor dapat mengindikasikan kurangnya fokus pada pekerjaan, sehingga menghambat kecepatan penyelesaian tugas. Tidak siapnya</p>	<p>Memberikan workshop atau pelatihan manajemen waktu untuk membantu pegawai mengatasi kebiasaan menunda-nunda. Serta, memberikan pemahaman yang jelas tentang prioritas pekerjaan dan mengkomunikasikan pentingnya kesiapan dalam merespons tugas mendadak dapat membantu meningkatkan fokus dan kinerja pegawai.</p>

		<p>pegawai ketika pekerjaan diminta secara mendadak menunjukkan kurangnya kesiapan dan kemampuan untuk merespons tugas dengan cepat</p>	
	<p>Tanggung jawab</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasil kerja</li> <li>- Mengambil keputusan</li> </ul>	<p>Pegawai yang hanya bekerja ketika diberi perintah menunjukkan kurangnya inisiatif untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan tugas tanpa arahan langsung. pegawai terlalu bergantung pada perintah pimpinan, hal ini bisa mengindikasikan kurangnya kemampuan untuk mengambil keputusan sendiri, yang dapat memperlambat proses kerja.</p>	<p>Memperkuat budaya kerja yang mendorong inisiatif dan otonomi. Melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, memberikan tanggung jawab tambahan, dan memberikan umpan balik konstruktif dapat membantu meningkatkan kemampuan mereka untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan tugas tanpa perlu perintah langsung.</p>

	<p>Kerjasama</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jalinan kerjasama</li> <li>- Kekompakan</li> </ul>	<p>Ketika pimpinan tidak berada di kantor, terlihat adanya kekurangan dalam jalinan kerjasama, di mana sebagian pegawai cenderung tidak fokus atau tidak menjalankan tugas dengan baik. Pegawai terutama pegawai honor muda, cenderung kurang inisiatif dan mandiri dalam menjalankan tugas tanpa petunjuk atau arahan dari rekan kerja.</p>	<p>Meningkatkan komunikasi tim dan pemahaman terkait ekspektasi tugas ketika pimpinan tidak berada di kantor. Melibatkan pegawai dalam pembuatan keputusan, mendorong inisiatif, dan menyelenggarakan pelatihan kolaboratif dapat membantu memperkuat jalinan kerjasama serta meningkatkan kemandirian pegawai, termasuk pegawai honor muda.</p>
	<p>Inisiatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan mengatasi masalah</li> </ul>	<p>Pegawai yang membawa pekerjaan ke rumah mungkin mengindikasikan kurangnya motivasi di lingkungan kantor, sehingga mereka lebih</p>	<p>Melakukan evaluasi terhadap motivasi dan kepuasan pegawai di lingkungan kantor. Peningkatan kondisi kerja, pengakuan atas kontribusi, atau penyediaan peluang pengembangan karir</p>

		memilih bekerja di rumah.	dapat membantu meningkatkan motivasi pegawai di kantor, sehingga mereka tidak merasa perlu membawa pekerjaan ke rumah.
--	--	---------------------------	--

**Tabel 4.1 : Hasil Analisis Data**



## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Terbentuknya budaya organisasi disuatu lingkungan instansi dalam hal ini pemerintah kabupaten, harus diperlukan sebuah kerjasama dari setiap unsur instansi baik itu kepala instansi maupun anggota dalam mengimplementasikan nilai-nilai normatif yang telah disepakati atau nilai-nilai yang telah dijadikan sebuah acuan dalam menjaga stabilitas lingkungan instansi khususnya di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Konsep budaya organisasi disini kemudian sangat berperan penting menjaga struktur mekanisme kinerja secara teknis yang akan meningkatkan kinerja pegawai, karena budaya organisasi memiliki pengaruh kepada masing-masing personal dalam meningkatkan semangat kerja untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif. Sebuah lembaga tidak akan berkembang menjadi organisasi yang maju tanpa memperkokoh fondasi budayanya. Budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat menaikkan koordinasi antar karyawan.

Adanya budaya dalam setiap lembaga khususnya Lembaga Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dapat mencerminkan kualitas budaya organisasi yang berbeda-beda di berbagai lembaga.

Dalam hasil penelitian ini, penulis mengamati berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja dan budaya organisasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah. Temuan menyoroti beberapa tantangan utama yang dihadapi oleh lembaga ini, termasuk kurangnya inisiatif individu, kurangnya pemahaman terhadap tugas

dan tanggung jawab, serta rendahnya dukungan manajemen. Pembahasan selanjutnya akan merinci temuan tersebut dan memberikan saran untuk meningkatkan kinerja dan budaya organisasi.

Ditemukan bahwa sebagian pegawai tidak sepenuhnya memahami tugas dan tanggung jawab mereka, yang dapat mengakibatkan kurangnya organisasi dan produktivitas. Pernyataan dari Bapak Wawan menyoroti pentingnya memberikan arahan yang jelas dan pelatihan berkala untuk memastikan setiap pegawai memahami ekspektasi mereka. Oleh karena itu, perlu adanya upaya lebih lanjut dalam menyusun panduan tugas yang jelas dan menyelenggarakan pelatihan berkala untuk memperkuat pemahaman pegawai terhadap peran mereka dalam organisasi.

Bapak Handang menunjukkan bahwa beberapa pegawai mungkin mengalami kurangnya motivasi dan tantangan dalam lingkungan kerja, yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja. Sementara Bapak Nasikin menekankan perlunya memberikan proyek-proyek menantang dan pelatihan untuk menciptakan lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, perlu dikembangkan strategi untuk meningkatkan motivasi pegawai, seperti memberikan tugas yang lebih menantang dan memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mereka.

Bapak Nasikin dan Bapak Nur Sahid menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan di mana setiap pegawai merasa bertanggung

jawab atas pekerjaannya. Mendorong budaya kerja mandiri dapat menciptakan disiplin yang lebih baik dan mengurangi ketergantungan pada perintah langsung dari atasan. Diperlukan pendekatan yang lebih proaktif dalam memberikan arahan yang jelas dan menciptakan insentif untuk inisiatif individu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat inovasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah masih rendah. Bapak Handang dan Ibu Ambar menyoroti kurangnya dorongan dan dukungan dari atasan sebagai faktor penghambat. Oleh karena itu, perlu diperkenalkan insentif dan pendekatan yang lebih positif untuk mendorong pegawai agar lebih berani mengambil inisiatif dan memberikan ide-ide inovatif.

Ibu Susi dan Bapak Nasikin menunjukkan bahwa rendahnya dukungan manajemen dapat tercermin dalam kurangnya kedisiplinan pegawai. Diperlukan tindakan yang lebih aktif untuk memantau kehadiran dan aktivitas pegawai, serta memberikan aturan yang jelas dan konsekuensi tegas. Pelatihan dan program pengembangan diri juga dapat membantu meningkatkan pemahaman tentang pentingnya menjaga kedisiplinan di tempat kerja.

Dukungan manajemen yang lebih baik dapat dicapai melalui pendekatan kolaboratif. Bapak Nasikin menyarankan adanya perluasan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya menjaga kedisiplinan di tempat kerja. Oleh karena itu, merancang

aturan secara bersama-sama dan meningkatkan pemahaman bersama akan memberikan kehadiran dan keterlibatan yang lebih baik dari pegawai.

Melihat temuan secara menyeluruh, bahwa pengembangan budaya organisasi yang lebih baik memerlukan pendekatan holistik. Diperlukan upaya untuk meningkatkan pemahaman pegawai tentang tugas dan tanggung jawab, merangsang motivasi dan inisiatif individu, mendorong budaya kerja yang mandiri dan bertanggung jawab, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas. Hal ini dapat dicapai melalui kombinasi arahan yang jelas, pelatihan, insentif, dan partisipasi aktif pegawai dalam merancang aturan dan kebijakan.

#### **4.3 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Guna meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah perlu meningkatkan budaya organisasinya, budaya organisasi yang dimaksud adalah kepemimpinan, inovasi, inisiatif individu, pengarahan, dan dukungan manajemen. Kinerja pegawai tidak muncul dengan sendirinya. Disamping itu, puas tidaknya pegawai terhadap budaya organisasi yang ada dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut adalah budaya organisasi.

Edy Sutrisno (2010:20-21), budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif.

Wibowo (2013:363), menyatakan bahwa studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi.

Menurut Barney dalam Lado dan Wilson (1994), nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya.

Dimana budaya organisasi yang kuat atau positif akan mempengaruhi kinerja organisasi tersebut sehingga mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif akan

berdampak buruk terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, temuan menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara budaya organisasi dan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah. Berbagai aspek budaya organisasi, termasuk pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab, motivasi, inovasi, kedisiplinan, dan keterlibatan pegawai, memiliki dampak langsung terhadap kinerja dan produktivitas mereka.

Pemahaman yang jelas terhadap tugas dan tanggung jawab memberikan dasar yang kuat untuk kinerja yang efektif. Pegawai yang memiliki pemahaman yang baik tentang apa yang diharapkan dari mereka cenderung lebih produktif dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya, kurangnya pemahaman dapat mengarah pada kebingungan dan kinerja yang kurang efisien.

Budaya organisasi yang mendorong motivasi dan inisiatif individu berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa didorong, diakui, dan memiliki insentif untuk mencapai lebih dari sekadar minimum tugas cenderung bekerja lebih keras dan berkontribusi secara lebih signifikan. Inisiatif individu juga memberikan dorongan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hubungan antara budaya inovasi dan kreativitas dengan kinerja pegawai sangat erat. Organisasi yang mendorong inovasi memberikan ruang bagi karyawan untuk berpikir kreatif, menciptakan solusi baru, dan meningkatkan proses kerja. Inovasi menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa terlibat dan terinspirasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Budaya kedisiplinan memainkan peran kunci dalam menentukan kinerja pegawai. Kedisiplinan menciptakan struktur yang diperlukan untuk mencapai tujuan dengan efisien. Pengawasan yang baik memastikan bahwa pegawai mematuhi aturan dan prosedur, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

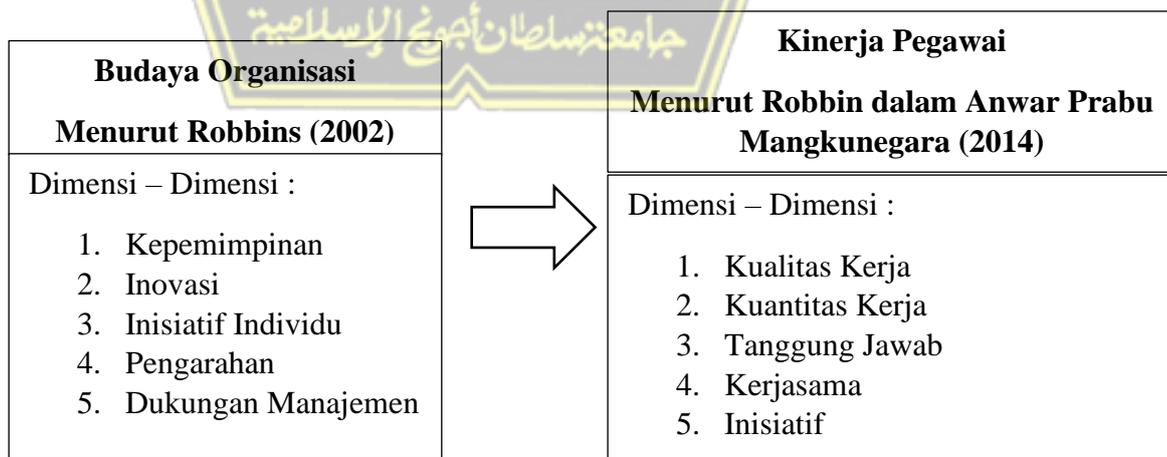
Pegawai yang merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan merasakan bahwa pendapat mereka dihargai cenderung lebih berdedikasi dan berkinerja tinggi. Budaya organisasi yang melibatkan pegawai dalam perencanaan dan implementasi kebijakan menciptakan hubungan yang positif antara pegawai dan manajemen, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja mereka.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa adanya hubungan anatar budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya apabila budaya organisasi semakin kurang baik maka kinerja pegawai akan menurun. Sehingga kedua variabel harus sama-

sama ditingkatkan agar menjadi baik dan sesuai dengan yang diharapkan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja, maka dengan begitu dapat diartikan bahwa kinerja pegawai akan meningkat. Dan dengan adanya budaya organisasi yang kuat akan menunjukkan identitas dan pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya, budaya juga berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dan dapat mengendalikan serta membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Dengan demikian, model peningkatan kinerja pegawai berbasis budaya organisasi dapat di gambarkan sebagai berikut:



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini merupakan penelitian bersifat deskriptif dan empiris dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan data yang diperoleh dan diolah pada pembahasan bab sebelumnya, Adapun kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut. Budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dengan 2 dimensi yaitu:

Peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah memiliki peran krusial dalam menentukan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang positif dapat membawa dampak positif terhadap motivasi, inisiatif, kreativitas, dan kedisiplinan pegawai. Sebaliknya, ketidaksesuaian budaya organisasi dapat menciptakan tantangan yang memengaruhi produktivitas dan kinerja keseluruhan. Budaya organisasi yang tidak mendukung pemahaman tugas dan tanggung jawab secara jelas dapat menjadi hambatan. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa perlu ada perubahan dalam budaya organisasi untuk meningkatkan komunikasi dan pemahaman tugas di antara pegawai. Budaya organisasi yang mendukung motivasi, inisiatif, dan inovasi memberikan kontribusi positif pada kinerja pegawai. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa peningkatan budaya organisasi yang mendorong keberanian mengambil inisiatif, memberikan motivasi, dan menciptakan lingkungan inovatif akan

meningkatkan kinerja keseluruhan. Budaya organisasi memainkan peran utama dalam menciptakan disiplin dan keterlibatan pegawai. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa peningkatan budaya organisasi yang menekankan pada nilai-nilai disiplin, keterbukaan, dan keterlibatan dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih efisien dan efektif.

Kinerja Pegawai pada bidang ketenagaan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah belum dapat dikatakan sempurna karena adanya tantangan seperti kurangnya pemahaman tugas, rendahnya motivasi, kurangnya inisiatif, kurangnya budaya inovasi, serta kurangnya disiplin dan keterlibatan pegawai menunjukkan adanya kebutuhan untuk perubahan dan pengembangan di bidang ini. Kurangnya pemahaman tugas dan tanggung jawab dapat merugikan efisiensi dan efektivitas kinerja. Kesimpulan yang dapat diambil adalah perlunya upaya untuk merinci tugas dan tanggung jawab pegawai secara lebih rinci. Komunikasi yang lebih efektif dan pelatihan berkala akan membantu setiap pegawai memahami peran dan tanggung jawab mereka. Ketidakpuasan dan kurangnya motivasi dapat berdampak negatif pada kinerja pegawai. Kesimpulan yang dapat diambil adalah pentingnya menciptakan lingkungan yang memotivasi dan mendukung inisiatif. Program penghargaan, pelatihan, dan menciptakan budaya inovasi menjadi langkah penting dalam meningkatkan semangat dan kreativitas pegawai. Tantangan terkait kedisiplinan dan keterlibatan pegawai menunjukkan perlunya perbaikan dalam sistem pengawasan dan kebijakan kedisiplinan. Kesimpulan yang dapat diambil adalah perlunya penerapan aturan yang lebih ketat, pemantauan yang

lebih aktif, dan pendekatan kolaboratif untuk meningkatkan keterlibatan dan kedisiplinan pegawai..

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat digunakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah untuk Kinerja Pegawai dengan cara berikut :

- a. Untuk dimensi kinerja pegawai pada indikator kualitas, kuantitas, dan kreatif Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah sudah cukup baik akan tetapi agar lebih nyaman dalam proses pengembangan kinerja pegawai perlu melibatkan kebijakan dan budaya yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan saling menghargai. Untuk indikator kemampuan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah dapat memberikan pelatihan secara rutin dengan diikuti oleh semua pegawai.
- b. Untuk dimensi budaya organisasi pada kepemimpinan, inovasi, inisiatif individu, pengarahan, dan dukungan manajemen sudah baik akan tetapi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan perlu menyadari pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan yang bisa meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengambil inisiatif, menyelesaikan masalah, dan berkontribusi secara positif pada organisasi. seperti karyawan yang terlatih dengan baik memiliki dampak positif pada efektivitas, efisiensi, dan pencapaian

tujuan organisasi melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini tidak dipungkiri terdapat keterbatasan selama proses penelitian. Penelitian ini hanya berfokus pada kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan pada bidang ketenagaan. Belum melibatkan variabel motivasi dan kepuasan pegawai dalam model, padahal variabel tersebut sangat dibutuhkan sebagai variabel penentu kinerja pegawai. Pada penelitian ini baru menggunakan penelitian kualitatif yang menghasilkan model, sehingga model belum diuji secara empirik dalam penelitian kuantitatif.



## DAFTAR PUSTAKA

- AKILAH, F. (2018). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 518–534. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v6i1.282>
- Anuar Saiful. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Semesta Nustra Distrindo Cab. Pekanbaru. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 12(0761), 2013–2015.
- Erhamwilda, E. (2005). Mengubah Budaya Kerja Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Bangsa. *MIMBAR, Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 21(4), 578. <http://ejournal.unisba.ac.id/index.php/mimbar/article/view/195>
- Evita, S. N., Muizu, W. O. Z., & Raden Tri Wayu Atmojo. (2019). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi kasus pada PT Qwords Company International). *Pekbis Jurnal*, 9(1), 18–32.
- Gunawan, R. (2020). Pengaruh Pengarahan dan Pengawasan Terhadap Efektivitas Kerja Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Banten. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Strategi Bisnis*, 1(1), 34–42.
- Hardono, R., Purnama, H., & Saleh, K. (2018). *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap*. 02(02), 45–52.
- Harnjo, E. (2019). Pengaruh Budaya dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis Medan. *Majalah Ilmiah Politeknik Mandiri Bina Prestasi*, 8(2), 197–206.
- Indrajita, I. K., Sadiarta, A. . N. G., & Mahayasa, I. G. A. (2021). Pengaruh Kreativitas dan Inovasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tohpati Grafika Utama Denpasar. *Widya Amrita*, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.32795/widyaamrita.v1i1.1142>
- Kebijakan, J., & Pns, M. (n.d.). *Pengembangan model pembinaan disiplin yang efektif terhadap kinerja pegawai negeri sipil*. 81–99.
- Lestari, N. K. D., Rahayu, S. R., & Sari, G. P. (2020). Analisis Disiplin Dan Motivasi Kerja Karyawan Pada Ksp Tri Dharma Artha Di Kantor Pusat Seputih Raman. *Jurnal Akuntansi AKTIVA*, 1(1), 51–58. <https://doi.org/10.24127/akuntansi.v1i1.45>
- Metris, D., Sri Mutmainah, E., Alvin, A., & Fauzan, A. (2021). Perbaikan Kinerja Melalui Budaya Organisasi Dan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Perwira Journal of Economics & Business*, 1(2), 86–92. <https://doi.org/10.54199/pjeb.v1i2.59>
- Mulyono, D. D. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surakarta. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 1(1), 1–14.
- Nasution, S. L. (2020). Pengaruh Kualitas Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Asam Jawa. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 88–94. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v7i2.1788>
- Nisar, M., Muhammadiyah, & Mustari, N. (2021). Pengaruh Budaya

- Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Wajo. *Journal Unismuh*, 2(1), 77–91.
- Nur Safitri, A., & Kasmari. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT.Phapros,Tbk Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 14–25.
- Sampeliling, A. (2015). Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai Bagian Umum Dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Kinerja*, 12(1), 1–17.
- Siregar, M. T., Lie, D., Butarbutar, M., & Inrawan, A. (2018). Pengaruh Gaya Kempemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Danamon Indonesia, Tbk Kantor Cabang Pematangsiantar. *Maker: Jurnal Manajemen*, 1(1), 39–48. <https://doi.org/10.37403/maker.v1i1.6>
- Sridiawati. (2014). Persepsi Pegawai Terhadap Penilaian Kinerja Pegawai Oleh Pimpinan Biro Umum Di Kantor Gubernur Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(1), 713–831.
- Sudarsono. (2019). BUDAYA ORGANISASI SUDARSONO STAI Denpasar Bali. *Pengantar Manajemen*, H. 2-3.
- Supardi, E. (2016). Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1). <https://doi.org/10.17509/gea.v9i1.1680>
- Sutanta, S., & Susanta, Y. (2019). Pengaruh Tanggung Jawab dan Efektivitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten MusiRawas. *Jurnal Media Ekonomi (JURMEK)*, 24(1), 33–40.
- Wijayanti, D. W. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Daya Anugrah Semesta Semarang*. <https://lib.unnes.ac.id/18042/>