



# **ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PUBLIK**

**(STUDI PADA BADAN KEUANGAN DAERAH KOTA BATU DAN BADAN  
PELAYANAN PAJAK DAERAH KOTA MALANG)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana**

**Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**SRI WIDYAWATI**

**13503010111080**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**MALANG**

**2017**



## MOTTO

*Kesuksesan hanya dapat diraih dengan segala upaya dan usaha yang disertai dengan do'a, karena sesungguhnya nasib seorang manusia tidak akan berubah dengan sendirinya tanpa berusaha.....*

*Do the best and pray. God will take care of the rest.*

*“Lakukan yang terbaik, kemudian berdoalah. Tuhan yang akan mengurus sisanya”.*

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

**Judul** : Analisis Budaya Organisasi Publik  
(Studi Pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu Dan Badan  
Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)

**Disusun Oleh** : Sri Widyawati

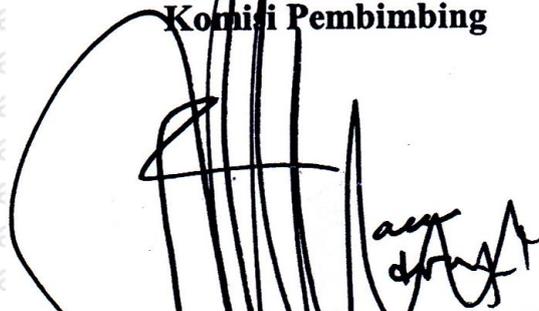
**Nim** : 135030101111080

**Fakultas** : Ilmu Administrasi

**Jurusan** : Administrasi Publik

**Program Studi** : Administrasi Publik

Malang, 10 Juli 2017

**Menyetujui****Komisi Pembimbing**

**Dr. Iman Hanafi, M.Si, MS**  
**NIP. 19691002 1 199802 1 001**



## TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah berhasil dipertahankan dihadapan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 3 Agustus 2017

Waktu : 09.00 WIB

Sebuah skripsi

Oleh : Sri Widyawati

Judul : Analisis Budaya Organisasi Publik (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)

Dan telah dinyatakan **LULUS**

## MAJELIS PENGUJI

Ketua

**Dr. Imam Hanafi, M.Si, MS**  
**NIP. 19691002 1 199802 1 001**

Anggota

**Dr. Fadillah Amin, M.AP, Ph.D**  
**NIP. 19691205 200501 1 003**

Anggota

**Asti Amelia Novita, S.AP, M.AP, Ph.**  
**NIP. 19851110 201012 2 006**



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip oleh naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan serta daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia jika skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, sereta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasaal 70).

Malang, 10 Juli 2017

Mahasiswa,



  
Sri Widyawati  
NIM. 135030101111080

## RINGKASAN

Sri Widyawati, 2017, **Analisis Budaya Organisasi Publik** (Studi Pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, Dosen Pembimbing : Dr. Imam Hanafi, M.Si, MS.

Tujuan penelitian ini yaitu 1) Mendeskripsikan dan menganalisis budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang 2) Mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terdiri dari keempat kriteria data tersebut adalah kredibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), dan konfirmabilitas (*confirmability*). Teknik analisis data yaitu menggunakan langkah-langkah pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*)

Hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang memiliki persamaan dalam karakteristik tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan para pegawai. Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang budaya organisasi berasal dari sumber potensi dalam menciptakan kepercayaan serta nilai dan asumsi-asumsi dari organisasi dan pengalaman dari organisasi. Kondisi ini menjadikan aktivitas yang dilakukan pada unsur-unsur organisasi dapat memberikan pelayanan kepada publik. Faktor pendukung dan faktor penghambat budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dapat diketahui bahwa yang menjadi faktor yang mendukung budaya organisasi yaitu adanya komitmen bersama antara pimpinan dan bawahan, adanya komitmen yang tinggi di dalam instansi maka pegawai itu seperti memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga para pegawai akan merasa nyaman berada di tempat kerjanya. Selain itu adanya motivasi dari pimpinan. Adapun faktor penghambatnya yaitu mengenai SDM (Sumber Daya Manusia) yang kompetensinya rendah sehingga pencapaian kinerja kurang maksimal dan tingkat kepentingan. Faktor lainnya yaitu mengenai perubahan struktur organisasi atau mutasi jabatan tentunya akan membutuhkan adaptasi untuk pegawai atau pejabat di instansi.

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi Publik, Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang*

## SUMMARY

Sri Widyawati, 2017, **An Analysis on Culture of Public Organization** (A study on Regional Financial Agency of Batu City and Regional Tax Service Agency of Malang City), Advisor: Dr. Imam Hanafi, M.Si, MS

The objectives of this study are 1) To describe and analyze the culture of public organizational at Regional Financial Agency of Batu city and Regional Tax Service Agency of Malang city 2) To describe and analyze the supporting and inhibiting factors on the culture of public organization at Regional Financial Agency of Batu City and Regional Tax Service Agency of Malang City.

In this study, the researcher uses descriptive research by using qualitative approach. Data analysis used in this study consists of four data criteria. All of which are credibility, transferability, dependability, and confirmability. Data technique analysis used are data collection, data condensation, data display, and conclusion drawing or verification.

The result of analysis and discussion showed that the culture of public organization at Regional Finance Agency of Batu City and Regional Tax Service Agency of Malang City had a similar on the task characteristic or job which should be done by employee. Organizational culture on the Regional Finance Agency of Batu City and Regional Tax Service Agency of Malang City comes from potential source on creating belief also value and assumption of organization and the experience from organization. This condition becomes the activity which is implemented in the organization to give a service in public. Supporting and inhibiting factors in the culture of public organizations at the Regional Finance Agency of Batu City and Regional Tax Service Agency of Malang City can be seen that the supporting factors of the organization culture is a commitment between the leadership and subordinates. In addition, the existence of high commitment in the agency will make the employee is like having a high morale and feel comfortable in the workplace. The inhibiting factors are about the existence of human resources and the level of importance. Another factor is about changes in organizational structure or position mutations will certainly require adaptation for employees or officials in the agency and low human resources so that the achievement of performance is less than the maximum.

**Keywords:** *Culture of Public Organization, Regional Finance Agency of Batu City and Regional Tax Service Agency of Malang City*



**DAFTAR ISI****Halaman**

<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>v</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	11





2. Perhatian Terhadap Rincian .....	70
3. Orientasi Terhadap Hasil.....	72
4. Orientasi Terhadap Individu .....	74
5. Berorientasi Terhadap Tim .....	75
6. Agresivitas .....	77
7. Stabilitas.....	79
b. Nilai-nilai Budaya Organisasi Publik.....	81
1. Equity .....	81
2. Responsibility.....	83
3. Transparency .....	84
4. Accountability .....	86
5. Morality.....	87
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Budaya Organisasi Publik Pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang .....	89
a. Faktor Pendukung .....	89
b. Faktor Penghambat.....	91
C. Pembahasan Fokus Penelitian.....	93
1. Budaya Organisasi Publik Pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang .....	93
a. Karakteristik Budaya Organisasi.....	95
1. Inovasi dan Pengambilan Resiko .....	95
2. Perhatian Terhadap Rincian .....	98
3. Orientasi Terhadap Hasil.....	101
4. Orientasi Terhadap Individu .....	103
5. Berorientasi Terhadap Tim .....	104
6. Agresivitas .....	106
7. Stabilitas.....	107
b. Nilai-nilai Budaya Organisasi Publik.....	109
1. Equity .....	109
2. Responsibility.....	110



3. Transparancy .....	111
4. Accountability .....	113
5. Morality .....	114
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Budaya Organisasi Publik Pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang .....	116
a. Faktor Pendukung .....	116
b. Faktor Penghambat .....	118
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>120</b>
A. Kesimpulan .....	120
B. Saran .....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>123</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>125</b>



**DAFTAR TABEL**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.	Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Yang Telah Dilakukan .....	14
2.	Kriteria Alternatif Penilaian Penelitian Kualitatif.....	45



**DAFTAR GAMBAR**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.	Komponen Analisis Data Model Interaktif .....	48
2.	Kantor Badan Keuangan Daerah Kota Batu .....	52
3.	Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Kota Batu .....	55
4.	Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.....	60
5.	Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang .....	66
6.	Peta Kota Batu.....	126
7.	Peta Kota Malang.....	128



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Pedoman Wawancara.....	125
2.	Peta Penelitian.....	126
3.	Surat Keterangan.....	130
4.	Dokumentasi.....	131



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Lingkungan organisasi dapat berubah secara kompleks dan kompetitif sehingga organisasi di tuntut untuk memperbaiki diri agar dapat bertahan dan terus berkembang demi kelangsungan hidup organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tersebut membutuhkan sumber daya yang berkualitas termasuk sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional.

Pemahaman organisasi terhadap pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas juga diimbangi dengan kemampuan organisasi dalam proses penerapan dan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Pengembangan sumber daya manusia dalam kajian organisasi publik dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, promosi serta rotasi. Hal tersebut dilakukan guna mencapai tujuan organisasi.

Seperti halnya individu, organisasi juga mempunyai kepribadian. Kepribadian pada organisasi lebih dikenal dengan budaya organisasi. Budaya organisasi akan membentuk identitas organisasi atau jati diri organisasi. Budaya organisasi dibentuk oleh pendiri organisasi sejak pertama kali organisasi tersebut berdiri dan akan terus ada sepanjang organisasi tersebut tetap berdiri meskipun dalam perjalanannya kemungkinan akan mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan organisasi tersebut. Budaya organisasi akan memberi pola bagaimana cara berfikir, merasa, menanggapi dan menuntun para anggota

organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi. Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh organisasi terutama oleh organisasi publik agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, acuan dan pedoman yang harus dilaksanakan. Budaya organisasi dapat digunakan sebagai alat manajemen untuk mencapai efisiensi, efektifitas, produktifitas serta etos kerja. Budaya organisasi juga digunakan sebagai pemersatu, peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga dapat mempengaruhi perilaku pegawai. Budaya organisasi juga merupakan fondasi bagi organisasi.

Budaya di dalam sebuah organisasi bukan sekedar kebiasaan atau ritual yang seringkali dilakukan oleh organisasi. Lebih dari itu, kebiasaan atau ritual tersebut tentunya dilakukan untuk suatu tujuan, yaitu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Keberadaan budaya organisasi di dalam sebuah organisasi tidak dapat disepelekan. Penerapan budaya organisasi yang sesuai akan memberikan dampak positif bagi pegawai dan kesuksesan bagi organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat sangat stabil sepanjang waktu, tetapi juga tidak pernah statis. Selain itu, budaya organisasi perlu disesuaikan dengan perkembangan yang ada di masyarakat, namun tetap disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan disesuaikan dengan lingkungan organisasi.

Membahas budaya itu sendiri merupakan hal yang sangat esensial bagi organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi. Menurut Stephen P. Robbins (2002:279) menjelaskan:

“Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota dan membedakan antara organisasi satu dengan



organisasi yang lainnya. Sehingga budaya organisasi dalam menjalankan fungsinya dapat membentuk sikap dan perilaku pegawai, serta menetapkan aturan permainan karena budaya organisasi merupakan sejarah, keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma bersama yang menjadi ciri khas dari suatu organisasi”.

Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa budaya organisasi dapat menjalankan fungsinya yang membentuk sikap dan perilaku pegawai, serta menerapkan nilai-nilai dan norma-norma yang menjadi ciri khas dari suatu organisasi dan yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pegawai yang terlibat di dalamnya, membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. Dengan demikian budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya.

Tujuh karakteristik yang menggambarkan esensi budaya organisasi, menurut Stephen P. Robbins (2002: 279) diantaranya sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko
2. Perhatian Terhadap Rincian
3. Orientasi Terhadap Hasil
4. Orientasi Terhadap Individu
5. Berorientasi Terhadap Tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas

Karakteristik diatas memberikan gambaran mengenai budaya yang dianut. Hal ini menjadi landasan untuk menyamakan pemahaman bahwa anggota organisasi merasa memiliki organisasinya dan mendorong anggota organisasi agar berperilaku sesuai nilai-nilai dan norma-norma yang dianut organisasi dan hal tersebut tentu saja dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Penelitian tentang budaya organisasi publik telah banyak dilakukan dalam studi-studi terdahulu.

Studi terdahulu yang dapat ditemukan antara lain, studi yang dilakukan oleh Seriwati Ginting tahun 2013, dengan judul “Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi”. Dapat disimpulkan bahwa ada lima karakteristik primer yang menentukan budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga dan Lima karakteristik lainnya belum menjadi karakteristik budaya, sebab walaupun nilai-nilai tersebut sudah ada dalam aturan namun belum menjadi perilaku dari anggota organisasi. Penelitian lain dilakukan oleh Diana Agti Cahyaningtyas, dkk tahun 2013, dengan judul “Analisis Pelaksanaan Budaya Organisasi di PMI Kota Surakarta”. Dapat disimpulkan bahwa 1). pelaksanaan budaya organisasi di PMI Surakarta Budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang terbentuk dari nilai-nilai bersama. Nilai-nilai bersama yang menjadi budaya organisasi di PMI Kota Surakarta adalah profesional, tanggap dan dicintai masyarakat.

Pelaksanaan budaya organisasi dipengaruhi 8 aspek, yaitu: aspek tujuan, aspek konsensus, aspek keunggulan, aspek kesatuan, aspek prestasi, aspek empirik, aspek keakraban dan aspek integritas. 2). Faktor penghambat dalam pelaksanaan budaya organisasi di PMI Kota Surakarta. a) individu, b) kurangnya media yang memuat visi, misi dan tujuan. 3). Upaya-upaya dalam mengatasi hambatan pelaksanaan budaya organisasi di PMI Kota Surakarta a). Rapat rutin 2 minggu sekali untuk mengatasi hambatan yang terdapat individu/pegawai b). Menambah jumlah media yang memuat visi, misi dan tujuan. Sedangkan penelitian lain terkait dengan budaya organisasi juga dilakukan oleh Juriko Abdussamad tahun 2013, dengan judul “Analisis Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo”. Dapat disimpulkan bahwa dari empat dimensi pengukuran tingkat kualitas budaya organisasi, dimensi perhatian terhadap detail merupakan dimensi dengan tingkat kualitas Budaya organisasi yang paling tinggi dibandingkan dimensi-dimensi yang lainnya. Sedangkan dimensi orientasi orang memiliki tingkat kualitas budaya organisasi yang paling rendah, walaupun tingkatannya masih tergolong cukup.

Organisasi publik hadir untuk memberikan pelayanan atas kebutuhan publik yang tidak disediakan oleh organisasi privat/ swasta, tetapi organisasi publik



kinerja para pegawai menjadi baik. Hal ini dapat dilihat dalam kutipan berita *Online*

Industri.bisnis.com berikut ini:

**Batu, 4 Agustus 2017** – “Kepala Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Batu, Zadim Effisiensi, mengatakan sektor PAD memang berpotensi naik pada 2016. Hal itu menyusul adanya pengelolaan di sektor DBHCT dan PBB. Pemkot Batu berhasil merealisasikan target pendapatan dari pendapatan pajak sebesar 100% dari yang ditetapkan sebesar Rp20,65 miliar dan berasal dari delapan jenis pajak daerah yang ada. Menurutnya, delapan sektor pajak daerah penyumbang PAD tersebut adalah pajak hiburan, pajak restoran, parkir, pajak hotel, reklame, penerangan jalan umum (PJU), air bawah tanah (ABT), serta bea perolehan hak atas tanah dan bangunan (BPHTB). Pencapaian target maksimal tersebut berhasil direalisasikan pada Oktober. Dengan adanya waktu dua bulan yang tersisa maka target akan terlampaui”.

Contoh kasus diatas merupakan salah satu kasus yang baik yang ada pada

Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Badan Keuangan Daerah Kota Batu sudah

menerapkan budaya organisasi sebagai kebiasaan, nilai-nilai, dan norma-norma yang

dijadikan sebagai pedoman sehingga para pegawai dalam melakukan pekerjaannya

sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh instansi tersebut. Badan Pelayanan

Pajak Daerah Kota Malang juga menerapkan target didalam melakukan

pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilihat dalam kutipan berita *online*

BatuTimes.com berikut ini:

**Malang, 4 Agustus 2017** – “Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Malang terus mengencarkan sosialisasi pajak kepada masyarakat. Tri Oky Rudianto, Kepala Bidang Pembukuan dan Pengembangan Potensi Dispenda menjelaskan, saat ini di Kota Malang terdapat dua potensi pajak yakni pajak kos dan pajak bumi dan bangunan (PBB). Hingga saat ini Dispenda telah berhasil mendata sekitar 70 persen wajib pajak kos di Kota Malang.

“Target kita tahun depan dipastikan yang terdata mencapai 100 persen dan kemungkinan jumlahnya 1.000 wajib pajak,” ujarnya, Kamis (20/10/2016). Ia menambahkan dalam mencapai target ini, Dispenda memerlukan kerjasama dengan berbagai pihak unjuk menyadarkan masyarakat terkait wajib pajak. Kemarin bendahara SKPD telah diberikan



7  
sosialisasi. Sedangkan pada hari ini, Dispenda mengumpulkan pengurus RT/RW se-Kota Malang untuk diberikan sosialisasi”.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka budaya organisasi sangat penting untuk diterapkan dalam organisasi publik, sebab budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penulis tertarik memilih topik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Budaya Organisasi Publik (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang”**.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang diambil adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang?
2. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.



2. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini dapat menjadi bahan Kontribusi Penelitian. Adapun kontribusi penelitian yang ingin dicapai yaitu:

##### **1. Kontribusi Teoritis**

- a) Penelitian ini dapat mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia terutama pada aspek perilaku organisasi yang berkaitan dengan budaya organisasi.
- b) Kepustakaan yang berguna untuk dijadikan acuan akademik agar dapat dilakukan penelitian selanjutnya berkaitan dengan budaya organisasi di dinas yang berbeda.

##### **2. Kontribusi Praktis**

- a) Bagi Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dalam menanamkan budaya organisasi kepada pegawai.
- b) Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat lebih meningkatkan penguasaan tentang budaya organisasi.



## **E. Sistematika Penulisan**

Pada penulisan skripsi ini, sistematika penulisan yang digunakan adalah sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini akan membahas tentang latar belakang yang mengemukakan permasalahan yang berkaitan dengan judul “Analisis Budaya Organisasi Publik (Studi pada Badan Keuangan

Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)” sehingga menarik untuk diteliti. Hal ini dikarenakan budaya organisasi harus diterapkan dalam organisasi publik.

Pendahuluan ini juga berisi rumusan masalah yang merupakan kajian yang akan dibahas dalam penelitian ini, tujuan penelitian yang berisi hal-hal yang akan dicapai atau dihasilkan dalam penelitian, kontribusi penelitian yang berisi kegunaan atau manfaat dari dilakukannya penelitian serta sistematika penulisan yang merupakan uraian singkat dari bab-bab penulisan skripsi.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini akan menguraikan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, diantaranya teori budaya organisasi dan teori budaya organisasi publik akan dijelaskan melalui kutipan pendapat para ahli yang berasal dari jurnal maupun buku.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**



Bab ini akan menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian yang meliputi: jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, keabsahan data, dan analisis data.

#### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan hasil penelitian meliputi penyajian data fokus penelitian dan pembahasan fokus penelitian yang diperoleh selama penelitian dan merupakan jawaban dari pertanyaan yang terdapat pada rumusan masalah dengan alternatif penyelesaiannya.

#### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini terdiri dari dua sub bab pokok yaitu kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan garis besar dari hasil pembahasan yang ditarik berdasarkan permasalahan, teori dan analisis data. Sedangkan saran merupakan rekomendasi penulis yang didasarkan kepada ketidaksesuaian teori dengan kenyataan di lapangan dan diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Pertama, penelitian yang berjudul “Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi” oleh Seriwati Ginting, 2013. Menyatakan bahwa nilai-nilai yang ada dalam simbol belum terwujud dalam kehidupan organisasi kajian dalam penelitian ini bermaksud untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik budaya organisasi dikaitkan dengan teori Tan yang terdiri dari sepuluh karakteristik yaitu: inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, toleransi terhadap konflik, sistem penghargaan dan pola komunikasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yang menghasilkan data deskriptif yang diperoleh melalui observasi, studi pustaka, analisis dokumen, wawancara mendalam dengan para informan. Keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi melalui cek, ricek dan konfirmasi antara hasil observasi, analisis dokumentasi dan hasil wawancara. Hasil penelitian menunjukkan ada lima karakteristik primer yang menentukan budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi dan lima karakteristik lainnya belum menjadi karakteristik budaya, sebab walaupun nilai-nilai sudah ada dalam aturan namun belum menjadi perilaku dari anggota organisasi. Keadaan tersebut menggambarkan bahwa organisasi dalam memberikan dan menyediakan layanan pendidikan sudah terintegrasi, ada toleransi terhadap konflik, sudah ada kejelasan sasaran yang

dituangkan di dalam renstra, adanya rasa bangga para pegawai akan identitas mereka dan pola komunikasi yang sudah bersifat terbuka

Kedua, penelitian yang berjudul “Analisis Pelaksanaan Budaya Organisasi di PMI Kota Surakarta” oleh Diana Agti Cahyaningtyas, 2013. Menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan budaya organisasi, mengkaji faktor penghambat pelaksanaan budaya organisasi dan mengetahui upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan pelaksanaan budaya organisasi di PMI Kota Surakarta. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Uji validitas data dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menggunakan triangulasi metode. Hasil penelitian menunjukkan 1) pelaksanaan budaya organisasi di PMI Kota Surakarta, nilai-nilai bersama yang menjadi budaya organisasi di PMI Kota Surakarta adalah profesional, tanggap dan dicintai masyarakat. Pelaksanaan budaya organisasi dipengaruhi 8 aspek, yaitu: aspek tujuan, aspek konsensus, aspek keunggulan, aspek kesatuan, aspek prestasi, aspek empirik, aspek keakraban dan aspek integritas. 2) faktor penghambat dalam pelaksanaan budaya organisasi di PMI kota Surakarta. Pertama Individu, karena individu pada dasarnya tidaklah selalu sama. Dalam hal ini individu menjadi hambatan, mulai dalam tingkah laku, cara berpikir, dan menerima suatu ajaran di PMI Kota Surakarta. Kedua, kurangnya media yang memuat visi, misi dan tujuan karena tidak semua ruangan terdapat poster yang memuat tulisan tersebut.

Upaya-upaya dalam mengatasi hambatan pelaksanaan budaya organisasi di PMI Kota Surakarta. Pertama, rapat rutin 2 minggu sekali untuk mengatasi

hambatan yang terdapat pada individu/pegawai. PMI kota Surakarta mencari solusi dengan mengadakan rapat rutin 2 minggu sekali dan menjadi salah satu cara dalam mencapai solusi untuk masalah yang sedang dihadapi PMI Kota Surakarta. Kedua, menambah jumlah media yang memuat visi, misi dan tujuan. Dalam hal ini diharapkan PMI Kota Surakarta menambah jumlah media yang memuat visi, misi, dan tujuan diruangan-ruangan yang masih kosong.

Ketiga, penelitian yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo” oleh Juriko Abdussamad, 2013. Menunjukkan bahwa jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.

Data hasil penelitian diolah melalui teknik: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, yang bertujuan untuk mendapatkan data dalam menunjang hasil akhir penelitian. Hasil penelitian menunjukkan dari empat dimensi pengukuran tingkat kualitas budaya organisasi, dimensi perhatian terhadap detail merupakan dimensi dengan tingkat kualitas budaya organisasi yang paling tinggi dibandingkan dimensi-dimensi lainnya. Sedangkan dimensi orientasi orang memiliki tingkat kualitas budaya organisasi yang paling rendah, walaupun tingkatnya masih tergolong cukup. Item “Pegawai didorong untuk bekerja secara inovatif” merupakan item dengan tingkat kualitas Budaya organisasi yang paling tinggi dibandingkan item-item lainnya. Adapun item “Salah satu bentuk perhatian organisasi terhadap pegawai yang berprestasi diberikan jaminan sosial” memiliki

tingkat kualitas Budaya organisasi yang paling rendah, walaupun tingkatannya masih tergolong cukup.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu perbedaan yang ada dalam penelitian ini yaitu terkait dengan lokasi atau obyek yang digunakan dalam penelitian ini. Perbedaan yang lain yaitu terdapat pada topik atau fokus yang digunakan, dimana penelitian terdahulu berfokus pada aktivitas operasional instansi. Adapun persamaannya yaitu sama-sama melakukan analisis terkait dengan kondisi budaya organisasi yang terdapat karakteristik tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai. Untuk lebih jelas dan detail terhadap penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Yang Telah Dilakukan**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Keterangan	Hasil Penelitian
1.	Ginting (Universitas Padjadjaran) Jenis Karya Ilmiah: Disertasi	Karakteristik Budaya Organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi	Untuk menganalisis dan menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik budaya, serta menjelaskan faktor-faktor apa yang menyebabkan lemahnya budaya organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode Penelitian: kualitatif</li> <li>• Teknik pengumpulan data: observasi, studi pustaka, analisis dokumen, wawancara</li> <li>• Keabsahan data: Trianggulasi</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan ada lima karakteristik primer yang menentukan budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi dan lima karakteristik lainnya belum menjadi karakteristik budaya, sebab walaupun nilai-nilai sudah ada dalam aturan namun belum menjadi perilaku dari anggota organisasi
2.	Cahyaningtyas, dkk (Universitas Sebelas Maret)	Analisis Pelaksanaan Budaya Organisasi di PMI Kota Surakarta	Untuk mendeskripsikan pelaksanaan budaya organisasi, mengkaji faktor penghambat pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian: Kualitatif dengan Pendekatan studi kasus.</li> <li>• Uji validitas data: Triangulasi metode.</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan 1) pelaksanaan budaya organisasi di PMI Kota Surakarta, nilai-nilai bersama yang menjadi budaya organisasi di PMI Kota Surakarta



			<p>budaya organisasi dan mengetahui upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan pelaksanaan budaya organisasi.</p>		<p>adalah profesional, tanggap dan dicintai masyarakat. Pelaksanaan budaya organisasi dipengaruhi 8 aspek, yaitu: aspek tujuan, aspek konsensus, aspek keunggulan, aspek kesatuan, aspek prestasi, aspek empirik, aspek keakraban dan aspek integritas. 2) faktor penghambat dalam pelaksanaan budaya organisasi di PMI kota Surakarta yaitu individu, kurangnya media yang memuat visi, misi dan tujuan karena tidak semua ruangan terdapat poster yang memuat tulisan tersebut. 3) Upaya dalam mengatasi hambatan yaitu diadakannya rapat rutin 2 minggu sekali, menambah media yang memuat visi, misi dan tujuan.</p>
3.	Juriko Abdussamad	Analisis Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo	Untuk menganalisis proses pelaksanaan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja, menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan budaya organisasi dalam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis penelitian: Kualitatif menggunakan pendekatan studi kasus</li> <li>• Teknik pengumpulan data: observasi, wawancara dan dokumentasi.</li> <li>• Keabsahan data: ketekunan pengamatan, triangulasi sumber data, kecukupan referensi.</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan dari empat dimensi pengukuran tingkat kualitas budaya organisasi, dimensi perhatian terhadap detail merupakan dimensi dengan tingkat kualitas budaya organisasi yang paling tinggi dibandingkan dimensi-dimensi lainnya. Sedangkan dimensi orientasi orang memiliki tingkat kualitas budaya organisasi yang paling rendah, walaupun

			meningkatkan kinerja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisis data: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan</li> </ul>	tingkatnya masih tergolong cukup
4.	Sri Widyawati	Analisis Budaya Organisasi Publik (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang	Mendeskripsikan dan menganalisis budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, Mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jenis penelitian: Deskriptif dengan pendekatan kualitatif</li> <li>Teknik Pengumpulan data: observasi, wawancara dan dokumentasi</li> <li>Keabsahan data: kredibilitas, transferabilitas/ keterlibatan, dependabilitas/ ketergantungan, konfirmabilitas/ kepastian.</li> <li>Analisis data: kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan atau verifikasi</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya persamaan dalam karakteristik tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai. Faktor pendukung budaya organisasi yaitu adanya komitmen bersama antara atasan dan bawahan serta adanya komitmen yang tinggi antar pegawai. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu mengenai keberadaan Sumber Daya Manusia, Tingkat kepentingan dan Perubahan Struktur.

## B. Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya yang terbentuk sebagai produk interaksi antara manusia dengan jaringan organisasi terkait disebut budaya organisasi. Schein 1985 (dalam Riani 2011:6) mengartikan budaya organisasi sebagai :

“Budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi tersebut dapat mengatasi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga anggota-anggota baru dalam organisasi perlu diajarkan cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut”.

Menurut Sarplin 1995 (dalam Riani 2011:6) Budaya Organisasi merupakan “suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”. Daniel R. Denison (dalam Riani 2011:7) mengatakan “budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut”. Selain itu menurut Stephen P. Robbins (2002:279) menjelaskan:

“Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan membedakan antara organisasi satu dengan organisasi yang lainnya. Sehingga budaya organisasi dalam menjalankan fungsinya dapat membentuk sikap dan perilaku pegawai, serta menetapkan aturan permainan karena budaya organisasi merupakan sejarah, keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma bersama yang menjadi ciri khas dari suatu organisasi”.

Beberapa pakar menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki ciri: 1) dipelajari, 2) dimiliki bersama, 3) diwariskan dari generasi ke generasi.

Pengertian tersebut didasarkan pada pendapat Eliott Jacques (dalam Nimran 1997:134) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah “cara berfikir dalam melakukan sesuatu yang mentradisi yang dianut bersama oleh semua

anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau menerima sebagian agar mereka diterima sebagai bagian dari organisasi”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai, norma, kepercayaan dan keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pandangan, pedoman, landasan tingkah laku bagi anggota-anggotanya. Organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya pasti akan mempunyai ciri khas yang berbeda-beda. Perbedaan itulah yang dinamakan budaya organisasi.

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dijadikan sebagai pedoman dan landasan untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, sehingga budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi. Berikut adalah beberapa fungsi budaya organisasi yang dijelaskan oleh beberapa ahli. Menurut Stephen P. Robbins (2002:283) fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Sebagai batasan penentu yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya
- b) Membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggotanya
- c) Mempermudah timbulnya komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- d) Sebagai perekat sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai.

- e) Sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Menurut Sunarto 2003 (dalam Riani, 2011:8), menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi antara lain:

- a) Pengikat Organisasi

Pada saat organisasi menghadapi suatu guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan disitulah budaya organisasi berfungsi, yaitu sebagai pengikat seluruh komponen organisasi.

- b) Integrator

Budaya organisasi digunakan sebagai alat untuk menyatukan sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.

- c) Identitas Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi. Contohnya yaitu The Jakarta Consulting Group. Logo yang digunakan adalah orang memanah, sebagai lambang dari ketepatan dan kecepatan. Arti dari identitas organisasi ini yaitu untuk menciptakan sebuah organisasi yang mengutamakan ketepatan dan kecepatan.

- d) Energi Untuk Mencapai Kinerja yang Tinggi

Sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi dalam tim.

- e) Ciri Kualitas

Budaya organisasi sebagai representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.

f) Motivator

Budaya organisasi juga memberikan semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan memberikan motivator yang kuat kepada para anggotanya.

g) Pedoman Gaya Kepemimpinan

Suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan karena adanya suatu perubahan. Akibat dari adanya perubahan yang terjadi akan membawa dampak bagi kepemimpinan seorang pemimpin, maka dalam hal ini seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis tersebut. Sebaliknya, keberhasilan itu ditentukan oleh visi dan misi yang kuat di dalam organisasi.

h) Peningkatan Nilai

Salah satu fungsi organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholders*-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Sedangkan menurut Tika (2006:14) fungsi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- a) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- b) Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai dalam organisasi. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasi.
- c) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik perubahan diatur secara efektif.
- d) Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- e) Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya organisasi-organisasi besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.

- f) Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
- g) Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
- h) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai organisasi tersebut.
- i) Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
- j) Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Dari beberapa fungsi budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi yaitu budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya, budaya memuat rasa identitas suatu organisasi, serta budaya meningkatkan stabilitas

sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan pegawai.

### 3. Karakteristik Budaya Organisasi

Sebagai wujud nyata keberadaannya budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran dari suatu organisasi. Menurut Luthans (2006:125) budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

- a) Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berfikir.
- b) Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.
- c) Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama.
- d) Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai diperlakukan.
- e) Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian organisasi. Pegawai baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

f) **Iklm organisasi.** Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik dan cara anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi yang lainnya.

Terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (2002:279) diantaranya sebagai berikut:

a) **Inovasi dan Pengambilan Resiko**

Para pegawai didorong untuk lebih inovatif dalam bekerja. Hal ini dapat diartikan bahwa di dalam menjalankan tugas-tugasnya para pegawai diberi keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen serta secara tidak langsung membuat rasa tanggung jawab bagi pegawai untuk melakukan tindakan yang mencegah terjadinya kerugian secara konsisten. Menurut O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991), inovasi dan pengambilan resiko adalah “Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktik-praktik formal”. Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2012:52), inovasi dan pengambilan resiko yaitu “sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan”. Menurut Wess & Farr (dalam De Jong & Kemp, 2003), Perilaku inovatif pada pegawai adalah “Semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru

yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi”. Bryd & Bryman (2003) mengatakan bahwa “Dua dimensi yang mendasari perilaku inovatif yaitu kreativitas dan pengambilan resiko”

b) Perhatian Terhadap Rincian

Para pegawai dituntut agar bekerja dengan teliti untuk menghindari melakukan kesalahan. Sikap demikian akan menunjukkan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi. Menurut Robbins & Coulter (2012:52), perhatian terhadap rincian merupakan “sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian”.

c) Orientasi Terhadap Hasil

Hal ini dapat diartikan bahwa para pegawai harus bekerja keras demi memperoleh hasil yang sangat maksimal. Menurut O’Reilly, Chatman dan Caldwell (1991), orientasi terhadap hasil yaitu “Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan”. Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2012:52), orientasi terhadap hasil adalah “sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut”.

d) Orientasi Terhadap Individu

Para pegawai dituntut supaya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja. Menurut Robbins & Coulter (2012:52), orientasi terhadap individu merupakan “sejauh mana keputusan manajemen

memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi”. Sedangkan menurut O’Reilly, Chatman dan Caldwell (1991), penghargaan terhadap orang yaitu “Memperlihatkan toleransi, keadilan, dan penghargaan terhadap orang lain”.

e) Berorientasi Terhadap Tim

Hal ini dapat diartikan bahwa para pegawai dapat saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut O’Reilly, Chatman dan Caldwell (1991), orientasi tim dan kolaborasi adalah “ Bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi”. Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2012:52), berorientasi tim yaitu “sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu”.

f) Agresivitas

Sejauh mana anggota organisasi dituntut agar memiliki semangat yang kerja yang tinggi, sehingga produktivitas di dalam organisasi akan semakin tinggi bila pegawai dapat memenuhi standart yang dibutuhkan. Menurut O’Reilly, Chatman dan Caldwell (1991), keagresifan dan persaingan adalah “Mengambil tindakan tegas terhadap pesaing”. Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2012:52), sikap agresif adalah “sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya”.

g) Stabilitas



Hal ini dapat diartikan bahwa anggota organisasi harus bertanggungjawab atas keputusan yang diambil dan tindakan yang telah dilakukan. Menurut Robbins & Coulter (2012:52), setabilitas yaitu “Kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan”.

Karakteristik di atas memberikan gambaran mengenai budaya yang dianut. Hal ini menjadi landasan untuk menyamakan pemahaman bahwa anggota organisasi merasa memiliki organisasinya dan mendorong anggota organisasi agar berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang dianut oleh organisasi dan hal tersebut tentu saja dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

#### 4. Unsur-Unsur Budaya Organisasi

- a) Asumsi dasar
- b) Seperangkat nilai dan keyakinan yang dianut
- c) Pemimpin
- d) Pedoman mengatasi masalah
- e) Berbagai nilai
- f) Pewarisan
- g) Acuan perilaku
- h) Citra dan Brand yang khas
- i) Adaptasi

Menurut Bennis 1994 (dalam Riani 2011:25), ada tiga tingkatan unsur budaya organisasi.

“Pertama, *artifacts* (Suatu yang dimodifikasi oleh manusia untuk tujuan tertentu). *Artifacts* merupakan hal yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita lihat, kita dengar, dan kita rasakan saat berada di dalamnya. Kedua, nilai-nilai yang didukung oleh organisasi yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Nilai-nilai ini dapat dipahami jika kita sudah mulai bekerja di organisasi tersebut lebih lama. Unsur budaya organisasi jenis ini biasanya dinyatakan secara tertulis dan menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi. Ketiga, asumsi-asumsi yang dipegang bersama dan menjadi dasar pijakan. Asumsi-asumsi tersirat ini dapat kita jumpai dengan menelusuri sejarah organisasinya. Nilai-nilai keyakinan dan asumsi-asumsi yang dipegang oleh para pendiri dianggap penting bagi kesuksesan organisasi”.

Sedangkan menurut Brown 1992 (dalam Riani 2011:26) Unsur-unsur budaya organisasi yaitu:

a) Artifacts

Unsur dasar organisasi yang paling mudah dilihat dan dikenali saat kita memasuki sebuah organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita lihat, kita dengar, dan kita rasakan saat berada di dalamnya

b) Keyakinan, Nilai-Nilai, Dan Sikap Yang Berlaku Di Dalam Organisasi

Nilai-nilai ini dapat dipahami jika anggota organisasi sudah bekerja di dalam organisasi tersebut dengan lebih lama. Unsur budaya organisasi ini biasanya dinyatakan secara tertulis dan lebih mengarah

pada kode moral dan etika yang menjadi penentu apa yang sebaiknya di lakukan oleh anggota organisasi.

- c) Asumsi-asumsi dasar yang mau tidak mau harus diterima sebagai solusi bila terjadi suatu masalah.

## 5. Atribut Budaya Organisasi

Menurut Hodge 1996 (dalam Riani 2011:27) menyatakan bahwa:

“budaya organisasi tersusun dari konstruksi antara dua tingkat atribut, yaitu atribut organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan organisasi. Sementara pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah-masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya”.

Sedangkan menurut Schein 1985 (dalam riani 2011:28) budaya organisasi dapat diwujudkan melalui beberapa atribut antara lain:

- a) Pernyataan filosofi formal, visi, misi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk perekrutan, seleksi, dan sosialisasi.

- b) Desain secara ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan.

Mempertimbangkan penggunaan alternatif baru pada desain tempat kerja yang disebut dengan hoteling.

- c) Slogan, bahasa, akronim dan perkataan.

- d) Pembentukan peranan secara hati-hati.

- e) Penghargaan eksplisit, simbol status dan kriteria promosi.

- f) Cerita, mitos, legenda suatu peristiwa dan orang-orang penting.

- g) Aktifitas, proses, atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pimpinan.
- h) Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.
- i) Struktur organisasi dan aliran kerja.
- j) Sistem dan prosedur organisasi.
- k) Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri pegawai.

### C. Budaya Organisasi Publik

#### 1. Pengertian Budaya Organisasi Publik

Menurut Ndraha 2005 (dalam Nurdin 2012:120), “organisasi publik dibentuk guna implementasi kebijakan publik dan *civil right* (hak civil), memproduksi dan mendistribusikan jasa publik dan layanan civil kepada setiap warga masyarakat dan orang yang berhak”. Oleh karena itu organisasi publik memiliki kekuasaan (*authority*) untuk menciptakan nilai seefektif dan seadil mungkin. Frederickson (1988:5) berpendapat bahwa “inti nilai budaya (*core values*) atau semangat (*spirit*) administrasi publik meliputi pengetahuan tentang komitmen dan responsif kepada penduduk (warga masyarakat) baik sebagai individu maupun sebagai kelompok”. Salah satu aspek budaya organisasi yang seharusnya melekat pada organisasi publik adalah penggunaan kewenangan yang harus dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi publik dibentuk untuk memberikan layanan kepada setiap warga masyarakat baik sebagai individu maupun sebagai kelompok dan mempunyai kewenangan yang harus dipertanggungjawabkan.

## 2. Nilai-nilai Budaya Organisasi Publik

Menurut Nurdin (2012:123), Nilai- nilai budaya organisasi publik yang sesuai dengan konteks indonesia terdiri dari komitmen organisasi publik untuk memposisikan warga negara sebagai pihak berhak mendapatkan pelayanan terbaik oleh pemerintah dengan spirit atau semangat yang melandasinya yaitu sebagai berit

- a) *Equity*, berarti di dalam organisasi publik menjunjung tinggi keadilan dan persamaan hak kepada seluruh anggota organisasi yang kemudian memancar keluar dengan memberikan dan menciptakan rasa keadilan bagi warga untuk memperoleh haknya.
- b) *Responsibility*, dalam arti organisasi publik memiliki kepekaan terhadap masalah, kebutuhan, harapan dan solusi terhadap berbagai tuntutan dan kebutuhan warganya.
- c) *Transparency*, organisasi publik dalam melaksanakan atau menyelenggarakan organisasi publik senantiasa terbuka dan mau dikontrol oleh warganya. Menurut Lolina Krina P (2003), transparansi merupakan “Prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintah yaitu informasi tentang kebijakan,

proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai”. Sedangkan menurut Lalolo (2003:13), transparansi adalah “Prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang kebijakan, proses pembuatan serta hasil yang dicapai”.

d) *Akuntability*, setiap kegiatan atau program termasuk menggunakan sumber daya selalu dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Mahmudi (2010:23), Akuntabilitas adalah “Kewajiban agen (pemerintah) untuk mengelola sumber daya, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pemberi mandat (prinsipal)”.

e) *Morality*, bahwa penyelenggaraan organisasi publik merupakan panutan dari warganya maka penampilan akan moralitas merupakan keniscayaan yang harus dimiliki oleh penyelenggara administrasi publik.

Dapat disimpulkan bahwa nilai budaya organisasi publik terdiri dari *equity, responsibility, transparency, akuntability* dan *morality*. Nilai-nilai budaya organisasi publik yang sesuai akan memberikan layanan kepada setiap warga masyarakat baik sebagai individu maupun sebagai kelompok dan mempunyai kewenangan untuk dipertanggungjawabkan.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan informan agar lebih peka dan lebih bisa menyesuaikan dengan pengaruh dan pola-pola serta nilai-nilai yang dihadapi. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (2005:63) yang mengatakan bahwa “penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subyek/obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta yang tampak atau seperti apa adanya”.

Alasan peneliti menggunakan penelitian deskriptif karena sesuai dengan tujuan peneliti yaitu ingin menangkap fenomena untuk mendeskripsikan budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Peneliti juga ingin mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Menurut Bogdan dan Taylor 1975 (dalam Moleong 2014:4) “penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”. Melalui metode kualitatif, peneliti melakukan penjelajahan pada tahap awal. Selanjutnya, peneliti mulai melakukan pengumpulan data yang mendalam untuk dianalisis berdasarkan teori

yang ada atau gambaran terhadap budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini sangat penting untuk membatasi masalah yang ada agar masalah tersebut tidak meluas. Menurut Sugiyono (2009:290) menyatakan bahwa “fokus dalam penelitian kualitatif yaitu berdasarkan hasil studi pendahuluan, pengalaman, referensi, dan disarankan oleh pembimbing atau orang yang dipandang ahli”. Moleong (2011:297) juga menjelaskan bahwa “penetapan fokus penelitian sebagai pusat dari sebuah penelitian bertujuan untuk memberikan batasan terhadap permasalahan yang akan diteliti sehingga penelitian tersebut akan terarah”. Hal tersebut disebabkan oleh dua hal yaitu batas menentukan kenyataan jamak yang kemudian mempertajam fokus dan penetapan fokus dapat lebih dekat bila dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dengan fokus. Maka, penetapan fokus sebagai pokok masalah penelitian sangat penting dalam menemukan batas penelitian. Adapun fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dilihat dari:
  - a. Karakteristik budaya organisasi antara lain:
    - 1) Inovasi dan Pengambilan resiko

Para pegawai didorong untuk lebih inovatif dalam bekerja.

Dalam menjalankan tugas-tugasnya para pegawai diberi

keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.

2) **Perhatian Terhadap Rincian**

Para pegawai dituntut untuk bekerja dengan teliti untuk menghindari melakukan kesalahan.

3) **Orientasi Terhadap Hasil**

Pegawai harus bekerja keras demi memperoleh hasil yang maksimal.

4) **Orientasi Terhadap Individu**

Para pegawai dituntut supaya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.

5) **Berorientasi Terhadap Tim**

Pegawai dapat saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaannya.

6) **Agresivitas**

Anggota organisasi dituntut agar memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga produktivitas dalam organisasi juga akan semakin tinggi.

7) **Stabilitas**

Anggota organisasi harus bertanggungjawab atas keputusan yang diambil dan tindakan yang telah dilakukan.

b. Nilai-nilai budaya organisasi publik antara lain:

1) *Equity*

Di dalam organisasi publik menjunjung tinggi keadilan dan persamaan hak kepada seluruh anggota organisasi.

2) *Responsibility*

Organisasi publik memiliki kepekaan terhadap masalah, kebutuhan, harapan dan solusi terhadap berbagai tuntutan dan kebutuhan warganya.

3) *Transparency*

Organisasi publik dalam melaksanakan atau menyelenggarakan organisasi publik senantiasa terbuka dan mau dikontrol oleh warganya.

4) *Accountability*

Setiap kegiatan atau program termasuk penggunaan sumber daya selalu dapat dipertanggungjawabkan

5) *Morality*

Penyelenggaraan organisasi publik merupakan panutan dari warganya maka moralitas merupakan keniscayaan yang harus dimiliki oleh penyelenggara administrasi publik.

2. Faktor pendukung dan faktor penghambat budaya organisasi publik pada

Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu:

a. Faktor pendukung

Faktor yang mendukung budaya organisasi pada Badan Keuangan

Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

b. Faktor penghambat

Faktor penghambat budaya organisasi publik pada Badan Keuangan

Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

### C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau letak dimana peneliti akan melakukan penelitian. Moleong (2011:128) mengemukakan bahwa “lokasi

penelitian merupakan tempat peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang

diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat”. Dari lokasi peneliti inilah peneliti mendapatkan data informasi yang berkaitan dengan masalah

yang diteliti. Adapun yang menjadi lokasi dalam penelitian ini adalah Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

Alasan memilih lokasi sebagai tempat penelitian karena instansi tersebut yaitu merupakan instansi pemerintah yang memiliki peran dalam memberikan pelayanan publik sehingga analisis budaya organisasi publik yang ada di instansi dapat digunakan sebagai upaya dalam peningkatan kinerja pegawai.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat atau peristiwa dimana peneliti dapat mengamati keadaan sebenarnya dari objek penelitian sehingga peneliti mampu mendapatkan data yang valid, akurat dan benar-benar dibutuhkan dalam

penelitian. Situs dalam penelitian skripsi ini adalah Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang beralamatkan di Jalan Panglima Sudirman No.507, Pesanggrahan, Kecamatan Batu, Pesanggrahan, Kec. Batu, Kota Batu, Jawa Timur 65313 dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan alamat di Perkantoran Terpadu Gedung B First Floor, JL. Mayjend Sungkono, Arjowinangun, Kedungkandang, Kota Malang. Alasan memilih tempat tersebut karena para pegawai sudah bekerja sesuai dengan target yang ada di instansi dan para pegawai sudah mematuhi peraturan yang sudah diterapkan dalam organisasi tersebut.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data adalah dari mana peneliti menemukan data yang diperoleh. Sumber data diperoleh dari seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan permasalahan yang ada dan dapat dijadikan narasumber dalam penelitian ini.

Adapun jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya yang kemudian diolah sendiri oleh peneliti. Menurut Moleong (2011:132), “Sumber data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan penelitian. Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian”. Pada penelitian ini peneliti menetapkan jumlah informan ditetapkan sendiri oleh peneliti

berdasarkan pertimbangan waktu, tempat, dan tingkat pemahaman informan terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini antara lain:

- a) Kasubag Program dan Pelaporan Badan Keuangan Daerah Kota Batu
- b) Kasubag Umum dan Kepegawaian Badan Keuangan Daerah Kota Batu
- c) Kasubag Umum dan Kepegawaian Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder berupa data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat atau mendengarkan. Data sekunder ini bisa diambil dari literatur, surat kabar, internet, dokumen, dan lain sebagainya. Data sekunder disajikan dalam bentuk data-data, dokumen dan tabel-tabel yang sesuai dengan topik penelitian. Adapun sumber data sekunder antara lain:

- a) Data yang diperoleh dari jurnal-jurnal resmi terkait dengan budaya organisasi.
- b) Data diperoleh dari dokumen-dokumen resmi dan arsip-arsip pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara bagaimana peneliti mendapatkan data-data penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

### 1. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengamatan secara langsung terhadap peristiwa dan gejala sehingga peneliti merasa terlibat langsung. Menurut Emzir (2012:37) “Observasi atau pengamatan dapat didefinisikan sebagai perhatian yang terfokus terhadap kejadian, gejala, atau sesuatu”. Observasi dilakukan oleh peneliti dengan cara pengamatan dan pencatatan mengenai budaya organisasi publik, observasi dapat dibagi dalam dua jenis, yaitu observasi partisipasi dan observasi non partisipasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian non partisipasi karena dalam penelitian ini peneliti hanya sebagai pengamat pasif dan tidak terlibat secara langsung dalam budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Peneliti hanya mengamati, melihat dan memperhatikan budaya yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Adapun yang menjadi objek observasi yang akan diteliti adalah Para pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang.

### 2. Wawancara



Hasan (dalam Emzir 2012:50) “wawancara merupakan interaksi bahasa yang berlangsung antara dua orang dalam situasi saling berhadapan salah seorang, yaitu yang melakukan wawancara meminta informasi atau ungkapan kepada orang yang diteliti yang berputar disekitar pendapat dan keyakinannya. Jadi wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengambil informasi dari sumber informasi secara langsung melalui tanya jawab kepada narasumber dan menyimpannya sebagai sebuah data. Pada penelitian ini wawancara digunakan untuk mendapatkan jawaban secara langsung dari narasumber terkait dengan analisis budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi serinci mungkin untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan dan fokus penelitian.

Peneliti menggunakan pedoman wawancara terstruktur yang berisi mengenai hal-hal yang akan dipertanyakan kepada para informan untuk mendapatkan informasi yang akurat. Dalam penelitian ini, yang menjadi narasumber wawancara adalah:

- a. Kasubag Program dan Pelaporan Badan Keuangan Daerah Kota Batu diwawancara sebanyak 2 kali yaitu pada tanggal 27 Maret 2017 dan 4 April 2017 di Badan Keuangan Daerah Kota Batu dengan durasi wawancara selama 30 menit hingga 45 menit setiap kali wawancara



b. Kasubag Umum dan Kepegawaian Badan Keuangan Daerah

Kota Batu diwawancara sebanyak 2 kali yaitu pada tanggal 29 Maret 2017 dan 5 April 2017 di Badan Keuangan Daerah Kota Batu dengan durasi wawancara selama 30 menit hingga 45 menit setiap kali wawancara

c. Kasubag Umum dan Kepegawaian Badan Pelayanan Pajak

Daerah Kota Malang diwawancara sebanyak 2 kali yaitu pada tanggal 12 April 2017 dan 26 April 2017 di Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan durasi wawancara selama 30 menit hingga 45 menit setiap kali wawancara

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan mencatat dan memanfaatkan data-data yang ada di instansi yang berkaitan dengan penelitian yang berupa dokumen-dokumen. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang atau kejadian tertentu (Sugiyono, 2009:240). Dalam dokumentasi, data dapat dikumpulkan dengan cara menulis, mencatat, melakukan *fotocopy*, memfoto, dan penyalinan data-data yang berkaitan dengan permasalahan. Teknik dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau menggunakan data dalam rangka memecahkan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Peneliti Sendiri

Pada penelitian kualitatif instrumen utama adalah peneliti itu sendiri. Dimana peneliti sendiri yang langsung melakukan penggalian dan pencarian data yang berhubungan dengan masalah topik/judul yang telah ditentukan dan sedang diteliti serta melakukan wawancara langsung dengan kelompok sasaran yang berhubungan dengan fokus penelitian.

### 2. *Interview Guide* / Pedoman wawancara

Serangkaian pertanyaan yang hendak diajukan kepada pihak-pihak yang menjadi sumber data untuk mendapatkan data primer

### 3. Alat penunjang lain seperti: alat tulis, buku catatan (*fieldnote*) serta alat-alat dokumentasi seperti *camera* dan *handphone* yang dapat digunakan selama berada di lapangan untuk memudahkan hal-hal tertentu yang mungkin belum dapat dari dokumen tertulis.

## G. Keabsahan Data

Setiap penelitian diperlukan adanya keabsahan data agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan. Keabsahan data juga berfungsi sebagai indikator kualitas penelitian dan memastikan bahwa hasil penelitian jauh dari keraguan

didalamnya. Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas) menurut versi ‘*positivisme*’ dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri (Moeleong, 2014:321).

Ketajaman analisis peneliti dalam menyajikan sebuah data tidak langsung menjadi hasil temuan tersebut sebagai data yang akurat. Untuk itu, perlu melewati pengujian data sesuai dengan prosedural yang telah ditetapkan sebagai seleksi akhir dalam menghasilkan temuan baru. Lincoln dan Guba (dalam Emzir 2012:79) mengusulkan empat kriteria untuk menilai kualitas penelitian kualitatif. Keempat kriteria data tersebut adalah kredibilitas (*credibility*), transferabilitas (*transferability*), dependabilitas (*dependability*), dan konfirmabilitas (*confirmability*). Penjelasannya sebagai berikut:

**Tabel 2. Kriteria Alternatif Penilaian Penelitian Kualitatif**

Kriteria Alternatif Penilaian Penelitian Kualitatif
Kredibilitas ( <i>Credibility</i> )
Transferabilitas ( <i>Transferability</i> )
Dependabilitas ( <i>Dependability</i> )
Konfirmabilitas ( <i>Confirmability</i> )

Sumber: Emzir, 2012

#### 1. Kredibilitas (*Credibility*)

Kriteria kredibilitas melibatkan penetapan hasil penelitian kualitatif kredibel atau dapat dipercaya dari perspektif partisipan dalam penelitian tersebut. Partisipan adalah satu-satunya orang yang

dapat menilai secara sah kredibilitas hasil penelitian tersebut. Strategi untuk meningkatkan kredibilitas data meliputi perpanjangan pengamatan, ketekunan penelitian, triangulasi, diskusi teman sejawat, analisis kasus negatif dan *memberchecking* (Emzir 2012:79). Peneliti menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan memperoleh hasil yang mendekati kebenaran.

## 2. Transferabilitas / Keterlibatan (*Transferability*)

Kriteria transferabilitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian kualitatif dapat di generalisasikan atau ditransfer kepada konteks atau setting yang lain. Penelitian kualitatif dapat meningkatkan transferabilitas dengan melaksanakan suatu pekerjaan mendeskripsikan konteks penelitian dan asumsi yang menjadi sentral pada penelitian tersebut. Dalam uji transferabilitas ini, peneliti harus membuat laporan terhadap hasil penelitian yang didapat. Laporan yang dibuat harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya. Bila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang jelas terkait hasil penelitian, maka laporan tersebut sudah memenuhi standar transferabilitas.

Jadi dalam penelitian ini, peneliti membuat laporan hasil penelitian dari budaya organisasi publik pada bab IV yaitu hasil dan pembahasan. Pada bab tersebut, peneliti akan menulis hasil penelitian

secara rinci, jelas, dan sistematis sehingga uji transferabilitas dapat terpenuhi.

### 3. Dependabilitas / Ketergantungan (*Dependability*)

Dalam penelitian kualitatif, uji dependabilitas dilakukan dengan pengujian terhadap seluruh proses penelitian budaya organisasi publik oleh auditor yang *independent*. Yang menjadi auditor *independent* dalam penelitian ini adalah dosen pembimbing peneliti yaitu Dr. Imam Hanafi M,Si. MS serta hasil penelitian skripsi ini nantinya akan diuji oleh dosen penguji.

### 4. Konfirmabilitas / Kepastian (*Confirmability*)

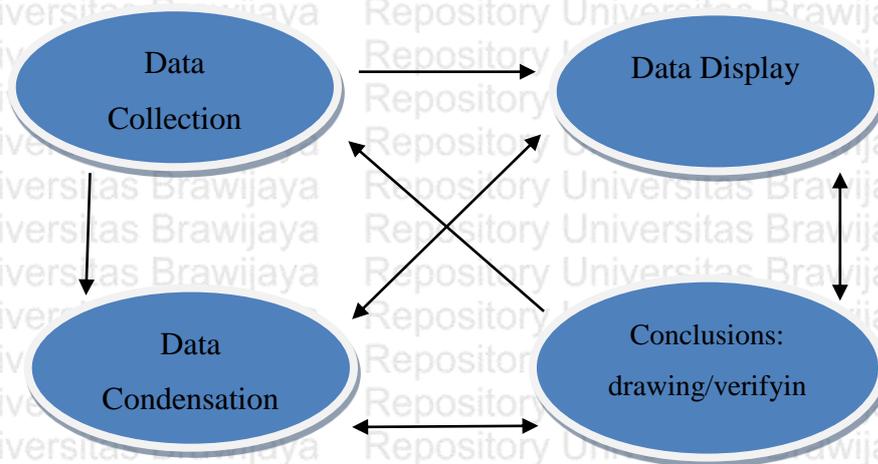
Uji konfirmabilitas dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji objektivitas penelitian. penelitian dilakukan objektif bila hasil peneliti telah disepakati oleh banyak orang. Menguji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Dalam hasil penelitian akan menentukan apakah hasil ini benar atau salah, maka peneliti mendiskusikannya dengan dosen pembimbing dari tahap demi tahap terhadap temuan-temuan dan apa yang dilakukan dilapangan.

## H. Analisis Data

Analisis data sangat penting dalam penelitian ketika seluruh data telah terkumpul. Analisis data kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selsai dilapangan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data di lapangan dengan

menggunakan model Miles, Huberman dan Saldana. Alasan peneliti memilih analisis data model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana adalah karena dapat merangkum, menyederhanakan data yang diperoleh selama penelitian berlangsung dan untuk difokuskan pada saat penulisan laporan sehingga hasil dari penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan, serta bersifat objektif dan valid.

Model analisis data menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:33) yaitu sebagai berikut: pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Analisis data model Miles, Huberman dan Saldana dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Komponen Analisis Data Model Interaktif**

*Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014:33)*

Adapun Komponen-komponen dari analisis data model interaktif tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data merupakan proses analisis yang mempertegas, mempendek, dan membuang hal-hal yang tidak penting. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti di lapangan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi dikondensasikan dengan cara dipilih, disederhanakan, dan ditransformasikan pada hal-hal yang sesuai dengan fokus penelitian yang terdiri dari karakteristik budaya organisasi, nilai-nilai budaya organisasi publik, serta faktor pendukung dan faktor penghambat budaya organisasi publik.

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi. Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan dengan menyatukan semua data yang telah dikondensasi yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dan menuliskannya dalam bentuk deskripsi narasi ke dalam fokus penelitian yang terdiri dari karakteristik budaya organisasi, nilai-nilai budaya

organisasi publik, serta faktor pendukung dan faktor penghambat budaya organisasi publik.

### 3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi (*conclusion: drawing/verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban dari rumusan masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal. Dalam penelitian ini, peneliti menarik kesimpulan berdasarkan pemahaman terhadap sajian data yang terdapat pada fokus penelitian yang disesuaikan dengan masing-masing rumusan masalah.

Analisis data ini dilakukan secara berurutan dan saling berhubungan sehingga memperoleh data yang dapat memperkaya dan menambah informasi. Kondensasi data yang didapat dari peneliti melalui wawancara yang dilakukan oleh pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. Setelah mendapatkan hasil wawancara yang diperlukan maka akan diobservasi terlebih dahulu. Selanjutnya penyajian data, peneliti menyatukan semua data yang diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Menuliskannya dengan bentuk deskripsi narasi. Terakhir, kesimpulan ini merupakan jawaban dari rumusan masalah.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

##### 1. Profil Badan Keuangan Daerah Kota Batu



**Gambar 2. Kantor Badan Keuangan Daerah Kota Batu**

*Sumber: Dokumentasi Peneliti*

Dengan diberlakukannya Undang- Undang RI Nomor 22 Tahun 1999 sebagaimana telah dirubah dengan Undang- Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang- Undang RI Nomor 25 Tahun 1999 yang diperbaharui dengan Undang- Undang RI Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, maka pemerintah daerah diberikan kewenangan yang lebih luas, nyata dan bertanggungjawab dalam menyelenggarakan pemerintah di daerah.

Luas diartikan sebagai pemberian kewenangan dalam mengurus dan mengatur semua urusan pemerintah yang ditetapkan dalam Undang- Undang.

Dalam hal ini daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk

memberikan pelayanan, peningkatan peran serta, prakarsa dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat. Nyata bermakna keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan wewenang pemerintahan di bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan, serta tumbuh, hidup dan berkembang sesuai potensi dan kekhasan daerah. Adapun bertanggungjawab mengandung arti keleluasaan daerah disertai pertanggungjawaban sebagai konsekuensi adanya pemberian hak dan kewenangan kepada daerah.

Terkait dengan hal tersebut serta dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 5 Tahun 2008 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Batu yang diikuti 20 desa dan 4 kelurahan. Adapun 3 Kecamatan tersebut adalah Kecamatan Batu, Kecamatan Bumiaji dan Kecamatan Junrejo. Sedangkan 20 desa dan 4 kelurahan tersebut antara lain Desa Oro-oro Ombo, Desa Pesanggrahan, Desa Sidomulyo, Desa Sumberejo, Desa Bulukerto, Desa Bumiaji, Desa Gilipurno, Desa Gunungsari, Desa Pandanrejo, Desa Punten, Desa Sumbergondo, Desa Tulungrejo, Desa Sumber Brantas, Desa Beji, Desa Dadaprejo, Desa Junrejo, Desa Mojorejo, Desa Pendem, Desa Tlekung, Desa Torongrejo, Kelurahan Songgokerto, Kelurahan Nganglik, Kelurahan Sisir, dan Kelurahan Temas.

**a) Lokasi Badan Keuangan Daerah Kota Batu**

Kantor Badan Keuangan Daerah Kota Batu berada di Jalan Panglima Sudirman No.507, Pesanggrahan, Kecamatan Batu, Pesanggrahan, Kec. Batu, Kota Batu, Jawa Timur 65313.

**b) Visi dan Misi**

**Visi** : “Terwujudnya pendapatan daerah yang optimal dengan didukung sumber daya manusia yang profesional serta pelayanan prima”.

**Misi** :

- 1) Meningkatkan pendapatan asli daerah secara intensifikasi dan ekstensifikasi
- 2) Meningkatkan pendapatan potensi pajak daerah
- 3) Meningkatkan kualitas SDM yang profesional
- 4) Meningkatkan kualitas pengelolaan pendapatan pajak daerah
- 5) Meningkatkan pelayanan prima.

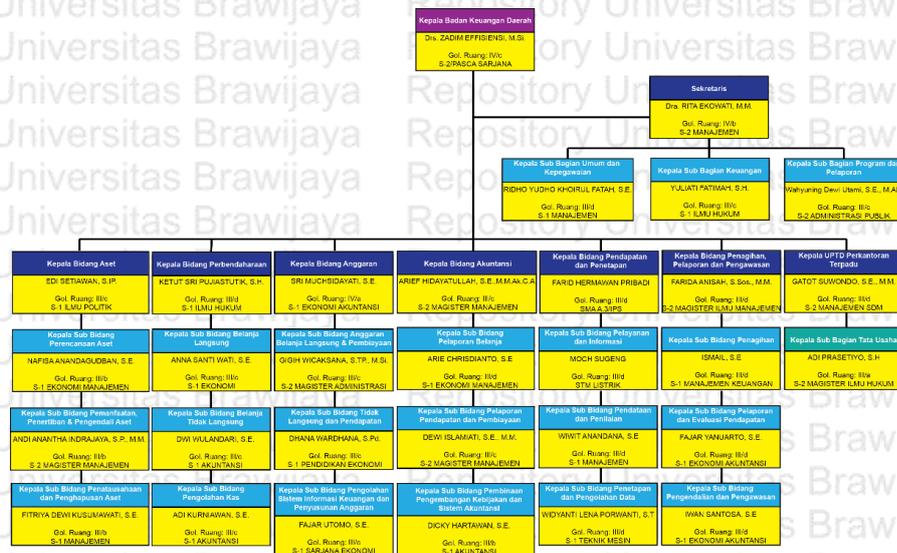
**c) Dasar hukum pembentukan Badan Keuangan Daerah**

1. Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Batu
2. Peraturan Walikota Batu Nomor 91 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu

**d) Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah**

Berdasarkan Peraturan Walikota Kota Batu Nomor 91 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Struktur Organisasi

Badan Keuangan Daerah Kota Batu seperti terlihat pada Gambar 2.1.



**Gambar 3. Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Kota Batu**

*Sumber: Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 2017*

Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah. Kepala Badan berkewajiban melaksanakan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi dalam lingkungan Badan maupun dengan lembaga teknis lainnya, dan dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota. Badan Keuangan Daerah Kota Batu terdiri dari:

1. Kepala Badan.
2. Sekretariat,
3. Bidang Pendataan dan Penetapan,
4. Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan
5. Bidang Perbendaharaan,

6. Bidang Anggaran,
7. Bidang Akuntansi,
8. Bidang Aset,
9. UPT Badan; dan
10. Kelompok Jabatan Fungsional.

Sekretariat pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Sekretaris yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Sekretariat mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, koordinasi, dan sinkronisasi, serta mengendalikan kegiatan administrasi umum, kepegawaian, perlengkapan, penyusunan program, dan keuangan. Sekretariat terdiri dari:

1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
2. Sub Bagian Keuangan
3. Sub Bagian Program dan Pelaporan

Bidang Pendataan dan Penetapan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang Pendataan dan Penetapan mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang pendataan dan penetapan. Bidang Pendataan dan Penetapan membawahi :

1. Sub Bidang Pelayanan dan Informasi;
2. Sub Bidang Pendataan dan Penilaian; dan

### 3. Sub Bidang Penetapan dan Pengolahan Data.

Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis penagihan, pengendalian, pengawasan, pelaporan, dan evaluasi pajak daerah. Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan membawahi:

1. Sub Bidang Penagihan;
2. Sub Bidang Pelaporan dan Evaluasi Pendapatan; dan
3. Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan.

Bidang Anggaran pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang Anggaran mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan pengkoordinasian, perumusan kebijakan serta penyusunan anggaran daerah. Bidang Anggarn membawahi:

1. Sub Bidang Anggaran Belanja Tidak Langsung dan Pendapatan;
2. Sub Bidang Anggaran Belanja Langsung dan Pembiayaan; dan
3. Sub Bidang Pengelolaan Sistem Informasi Keuangan dan Penyusunan Anggaran.

Bidang Perbendaharaan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya

berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang. Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas menyiapkan bahan pedoman teknis, melaksanakan Pengelola, koordinasi, pembinaan dan pengendalian di bidang penerimaan dan pengeluaran kas serta TP-TGR. Bidang Perbendaharaan terdiri atas:

1. Sub Bidang Belanja Langsung;
2. Sub Bidang Belanja Tidak Langsung; dan
3. Sub Bidang Pengelolaan Kas.

Bidang Akuntansi pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang Akuntansi mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan koordinasi pembinaan dan petunjuk pelaksanaan akuntansi, melaksanakan prosedur akuntansi penerimaan kas, akuntansi pengeluaran kas dan akuntansi selai kas, rekonsiliasi realisasi APBD, sebagai entitas akuntansi dan antitas pelaporan pemerintah daerah yang dapat disajikan sebagai informasi untuk bahan penyusunan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD.

Bidang Akuntansi membawahi:

1. Sub Bidang Pelaporan Belanja;
2. Sub Bidang Pelaporan, Pendapatan, dan Pembiayaan; dan
3. Sub Bidang Pembinaan dan Pengembangan Kebijakan dan Sistem Akuntansi.

Bidang Aset pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang aset mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan di bidang penyelenggaraan kegiatan perencanaan, penatausahaan, investasi, pengamanan, penggunaan, pemanfaatan, penghapusan, perubahan status hukum, serta pengendalian aset. Bidang Aset membawahi:

1. Sub Bidang Perencanaan Aset;
2. Sub Bidang Pemanfaatan, Penertiban, dan Pengendalian Aset; dan
3. Sub Bidang Penatausahaan dan Penghapusan Aset.

Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala Badan. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas badan sesuai dengan keahlian dan kebutuhan. Jabatan Fungsional ditetapkan berdasarkan keahlian dan spesialisasi yang dibutuhkan sesuai dengan prosedur ketentuan yang berlaku.

**e) Tugas dan Fungsi Badan Keuangan Daerah Kota Batu**

**1. Tugas Badan Keuangan Daerah Kota Batu**

Badan Keuangan Daerah Kota Batu mempunyai tugas melaksanakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang keuangan.

**2. Fungsi Badan Keuangan Daerah Kota Batu**

- a. Pengelolaan urusan kesekretariatan Badan Keuangan Daerah;
- b. Penyusunan kebijakan teknis keuangan daerah;
- c. Pelaksanaan tugas dukungan teknis keuangan daerah;
- d. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis keuangan daerah;
- e. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan Daerah bidang keuangan; dan
- f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

## 2. Profil Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang



**Gambar 4. Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

*Sumber: Dokumentasi Peneliti*

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang merupakan salah satu unit kerja dibawah naungan Pemerintah Kota Malang yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai koordinator pungutan dibidang pendapatan daerah. Pada awalnya

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang terbentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikota Malang Nomor 4/U tanggal 01 Januari 1970.

**a) Lokasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

Kantor Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang berada di Perkantoran Terpadu Gedung B First Floor, JL. Mayjend Sungkono, Arjowinangun, Kedungkandang, Kota Malang. Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang terletak agak jauh dari pusat Kota Malang.

**b) Tugas Pokok dan Fungsi**

Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang tertuang dalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Daerah pada bagian ketigabelas pasal 15.

1. Badan Pelayanan Pajak Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan kebijakan urusan pemerintahan daerah di bidang pemungutan pajak Daerah.
2. Dalam menyelenggarakan tugasnya, Badan Pelayanan Pajak Daerah mempunyai fungsi :
  - A. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pemungutan pajak daerah;
  - B. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pemungutan Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya;



- C. Pelaksanaan dan pengawasan pendataan, pendaftaran, penetapan Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya;
- D. Penyusunan dan pelaksanaan pengembangan potensi Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya;
- E. Penyusunan rencana intensifikasi dan ekstensifikasi Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya;
- F. Pelaksanaan pemungutan Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya;
- G. Pelaksanaan penyelesaian keberatan Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya;
- H. Pelaksanaan penyelesaian permohonan pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan, penghapusan, pengurangan sanksi, dan restitusi atas Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya;
- I. Pembinaan dan pembukuan serta pelaporan atas pemungutan dan penyetoran Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya;
- J. Pengendalian benda-benda berharga Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya;

- K. Pembinaan dan pengendalian terhadap sistem pemungutan Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya;
- L. Pelaksanaan penerbitan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD);
- M. Pelaksanaan pemungutan penerimaan bukan pajak;
- N. Pelaksanaan penyidikan tindak pidana pelanggaran di bidang pemungutan Pajak Bumi Bangunan (PBB) Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- O. Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- P. Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
- Q. Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya;
- R. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kearsipan;
- S. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);

T. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);

U. Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;

V. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang pajak daerah;

W. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;

X. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;

Y. Penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional;

Z. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

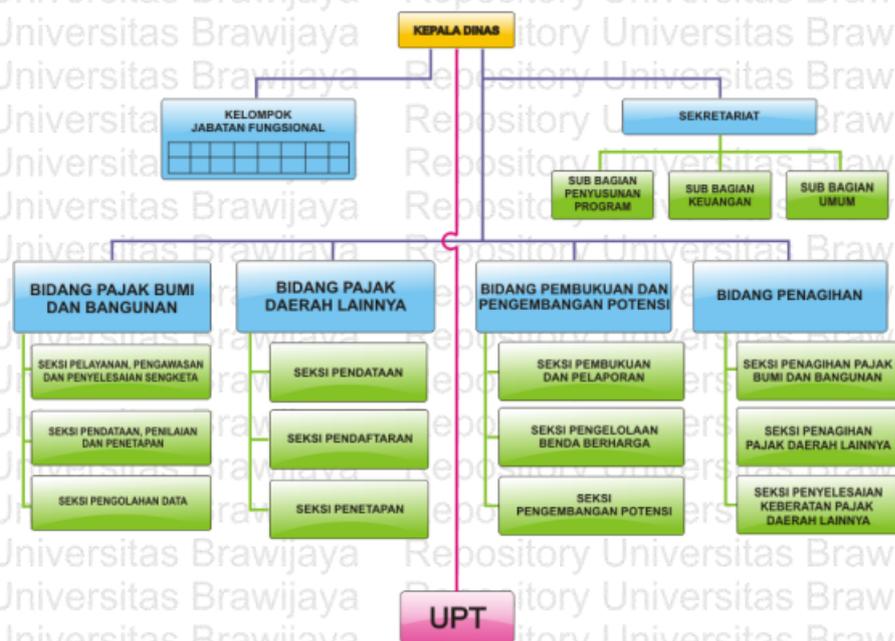
### c) Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian baik secara posisi maupun tugas yang ada pada perusahaan atau organisasi dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai suatu tujuan. Suatu lembaga pemerintah maupun swasta tertentu memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai batas-batas tanggungjawab dan tugas kepada setiap pegawai, sehingga tercapai suatu koordinasi yang baik dalam mewujudkan

tujuan organisasi. Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang mengelola pajak daerah Kota Malang. BPPD Kota Malang memiliki struktur organisasi dalam mengelola kinerja aparatur yang ada.

Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah, terdiri dari Kepala Dinas, Sekretariat yang terbagi menjadi Sub Bagian Penyusunan Program, Sub Bagian Keuangan dan Sub Bagian Umum. Selanjutnya struktur organisasi BPPD Kota Malang dibawah naungan Kepala Dinas terdiri dari 4 (empat) bidang, yaitu Bidang Pajak Bumi dan Bangunan, Bidang Pajak Daerah Lainnya, Bidang Pembukuan dan Pengembangan Potensi, dan Bidang Penagihan. Struktur organisasi BPPD Kota Malang secara rinci dapat dilihat pada gambar 4.1

### STRUKTUR ORGANISASI DINAS PENDAPATAN DAERAH



### Gambar 5. Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota

Malang

Sumber : <http://Bppd.malangkota.go.id>, 2017

#### d) Visi dan Misi

##### 1. Visi

Visi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah

“Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah Untuk Kesejahteraan

Masyarakat Kota”. Meningkatkan penerimaan pajak merupakan

tugas utama BPPD Kota Malang dan hasilnya direalisasikan demi

kesejahteraan masyarakat Kota Malang

##### 2. Misi

Misi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah

“Meningkatkan Pendapatan Daerah Melalui Intensifikasi dan

Ekstensifikasi Pajak Daerah”. Intensifikasi dan ekstensifikasi

dilakukan guna meningkatnya penerimaan pajak daerah Kota

Malang.

#### B. Penyajian Data Fokus Penelitian

##### 1. Budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Budaya organisasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh

dilakukan oleh para anggota organisasi, menentukan batas-batas normatif

perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian

dan pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi, menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya. Secara spesifik peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri para anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pegawai yang terlibat didalamnya, membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial, dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. Dalam budaya organisasi akan memberikan dukungan terkait dengan proses pelaksanaan aktivitas yang dilakukan instansi sehingga mendukung proses atau aktivitas operasional organisasi. Berbagai upaya dilakukan untuk dapat mengenal dan memahami nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi, salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mempelajari karakteristik budaya. Budaya organisasi memiliki karakteristik yang penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

**a. Karakteristik budaya organisasi antara lain:**

**1. Inovasi dan Pengambilan resiko**

Pegawai diberi dorongan untuk lebih inovatif dalam bekerja. Hal ini dapat diartikan bahwa di dalam menjalankan tugas-tugasnya para pegawai diberi keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen serta secara tidak langsung membuat rasa tanggung jawab bagi pegawai untuk melakukan tindakan yang mencegah terjadinya kerugian secara konsisten. Hasil Wawancara kepada Ibu Wahyuning Dewi Utami selaku

Kasubag Program dan Pelaporan di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, memberikan tanggapan mengenai bentuk inovasi dan pengambilan resiko yang dilakukan instansi dalam menjalankan aktivitasnya yaitu sebagai berikut:

“Kalau pada organisasi kami di Badan Keuangan Daerah pegawai selain menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan Peraturan Walikota yang sudah ditetapkan yaitu Peraturan Walikota tentang penjabaran tugas dan fungsi, pegawai juga diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk berinovasi dalam batas yang tidak menyalahi wewenang tugasnya. Inovasinya itu dalam bentuk apa? Contohnya? Misalnya dalam usulan program dan kegiatan kami berikan kesempatan seluas-luasnya ketika SKPD itu mau mengusulkan kegiatan untuk dilaksanakan selama itu mendukung inovasi untuk kemajuan daerah akan kami fasilitasi untuk melaksanakan program kegiatan tersebut”. (wawancara pada tanggal 27 Maret 2017, pukul 09.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Selain itu menurut Bapak Ridho Yudho selaku Kasubag Umum dan kepegawaian memberikan pernyataan bahwa:

“Jadi begini ya berkaitan dengan resiko di kita itu ada Perundang-undang, PerWali, SK. Jadi kita dalam bekerja itu harus mengacu kepada Undang-undang, PerMen dan PerWali. Terus Bentuk inovasinya itu ada atau tidak? Bentuk inovasinya yaitu kita bekerja semaksimal mungkin, berdisiplin dan kreatif”. (wawancara pada tanggal 29 Maret 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Selanjutnya hasil wawancara mengenai bentuk inovasi dan pengambilan resiko yang dilakukan instansi dalam menjalankan aktivitasnya yang dilakukan kepada Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari selaku Kasubag Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang mengatakan bahwa:

“Kan wajib pajak itu ada aturannya yaitu yang dipegang tidak boleh melenceng dari situ. Jadi inovasinya menyesuaikan disini. Berarti inovasinya menyesuaikan dengan aturan? Kondisi iya, tadi

kan yang pertama adalah aturan yang kedua yaitu kondisi situasional di lapangan”.(wawancara pada tanggal 12 April 2017, pukul 09.00 WIB, di BPPD Kota Malang)

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa selama ini instansi selalu berupaya untuk memberikan dukungan atas aktivitas yang dilakukan oleh pegawai yaitu dengan memberikan fasilitas kerja yang mencukupi sehingga pegawai memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi yang secara langsung mendukung upaya pencapaian target kerja yang ditetapkan oleh instansi. Kebijakan instansi tersebut terdapat pada Peraturan Walikota tentang penjabaran tugas dan fungsi, pegawai juga diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk berinovasi. Dengan demikian selama ini instansi selalu memberikan dukungan untuk melakukan inovasi secara luas kepada pegawai namun bentuk inovasi yang dilakukan harus sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh instansi sehingga pegawai memiliki aturan secara jelas atas aktivitas inovasi yang akan dilakukan.

## **2. Perhatian Terhadap Rincian**

Para pegawai dituntut agar bekerja dengan teliti untuk menghindari melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Sikap tersebut akan menunjukkan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi. Tanggapan Bapak Ridho Yudho mengenai apa Upaya dari Badan Keuangan Daerah untuk memberikan perhatian terhadap hasil kerja para pegawai, yaitu sebagai:

“Dalam perhatian pemerintah daerah jadi kita ada istilahnya itu seperti di pemerintah-pemerintah lain ya kan, itu kita dilihat dulu dalam arti itu kita kalau betul-betul berprestasi didalam lingkup pemerintahan Kota Batu misalnya dalam temuan BPK itu tidak ada

temuan ya kan, ada namanya kita itu mendapat penilaian dalam penemuan BPK itu kita di nilai bagus istilahnya itu kalau Pemerintah Daerah itu ada namanya baik tanpa pengecualian ehhh WTP Wajar Tanpa Pengecualian itu tiga sampai empat kali ya kan WTP nya WTP itu singkatan dari kita di periksa oleh BPK setiap 4 bulan lah itu nanti sama BPK dinilai hasilnya oh Kota Batu tahun ini mendapat nilai WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) sampai 4 kali nah dari situ nanti Pemerintah Daerah ehh apa memberi itu tadi istilahnya eeee kesejahteraan jadi selain gaji itu ada kesejahteraan. Tapi dengan syarat itu tadi harus eeeee berdasarkan nilai jadi enggak sukur PerWalinya itu wes dikek i kesejahteraan padahal kita kan udah dapat gaji akan tetapi disini ada namanya dinilai lagi oleh BPK kalau kita mendapatkan penilaian baik pemerintah Kota Batu itu akan memberikan kita reward. Akan tetapi jika tidak memenuhi WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) itu Wali Kota tidak berani memberikan reward tersebut. Jadi kita hanya mengacu kepada gaji”. (wawancara pada tanggal 29 Maret 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Tanggapan mengenai pertanyaan dari badan keuangan daerah untuk memberikan perhatian terhadap hasil kerja para pegawai yaitu Ibu Wahyuning Dewi Utami dapat diuraikan sebagai berikut:

“Tentunya untuk memberikan perhatian terhadap hasil kerja pegawai untuk pegawai yang memiliki kinerja baik tentunya akan kami berikan penilaian yang baik juga untuk pegawai tersebut. Jadi kita penilaiannya mungkin pertama dalam penilaian kerja, yang kedua mungkin dalam bentuk reward atas kerja yang telah dilaksanakan. Jadi bentuknya kayak reward and punishman gitu? Iya. Benar”. (wawancara pada tanggal 27 Maret 2017, pukul 09.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Tanggapan Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari selaku Kasubag Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang mengatakan bahwa:

“Perhatian itu, kita ngasih kendaraan dinas serta BBM (Bahan Bakar Minyak) itu ada kalau uang enggak ya karena kita sudah digaji dan itu kerjaan kita dan dibekali surat tugas”. (wawancara pada tanggal 12 April 2017, pukul 09.00 WIB, di BPPD Kota Malang)

Dari hasil wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Upaya dari Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang untuk memberikan perhatian terhadap hasil kerja para pegawai dapat ditunjukkan dari adanya upaya instansi untuk melakukan suatu bentuk penghargaan kepada pegawai yaitu berupa fasilitas kerja atau upaya peningkatan kesejahteraan pegawai sehingga aktivitas yang dilakukan pegawai di instansi benar-benar sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Bentuk-bentuk penghargaan diberikan kepada pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang baik dan selalu bekerja sesuai dengan ketentuan, dimana aktivitas yang dilakukan oleh pegawai akan memiliki timbal balik yang sebanding dengan apa yang diberikan kepada instansi. Pegawai akan mendapatkan fasilitas kerja yang sesuai dengan apa yang diberikan kepada instansi. Jaminan ini menjadikan aktivitas yang dilakukan pegawai benar-benar sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh instansi sehingga bentuk-bentuk penghargaan tersebut selalu disesuaikan dengan kontribusi yang diberikan pegawai kepada instansi.

### **3. Orientasi Terhadap Hasil**

Pegawai harus bekerja keras demi memperoleh hasil yang sangat maksimal. Menurut Ibu Wahyuning Dewi Utami memberikan tanggapan atas pertanyaan mengenai yang dilakukan instansi untuk memaksimalkan pencapaian hasil yang dilakukan pegawai yaitu sebagai berikut:

“Iya untuk memaksimalkan pencapaian hasil yang dilaksanakan pegawai kami melaksanakan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan program dan kegiatan secara berkala baik itu monitoring secara bulanan, secara triwulan, semesteran maupun

penyusunan laporan tahunan sehingga dengan monitoring tersebut akan terkontrol secara periodik hasil kerjanya sehingga nantinya akan memaksimalkan pencapaian hasil yang dilakukan. Mengapa monitoring dan evaluasi itu perlu dilakukan? Iya untuk memungkinkan kita agar dapat melakukan pemeriksaan terhadap hal-hal penting dari pelaksanaan program tersebut”. (wawancara pada tanggal 27 Maret 2017, pukul 09.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Sedangkan tanggapan Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari yaitu sebagai berikut:

“Ini soalnya kita kan instansi pemerintah masalahnya ya bukan swasta kalau swasta kan ada reward kalau kita itu tidak ada jadi memang berdasarkan gaji jadinya memaksimalkannya itu opo terusan. Jadi tidak ada reward dan punishman gitu? Rewardnya tidak ada di instansi pemerintah, perhatian dan memaksimalkan itu hampir sama. Biasanya untuk memaksimalkan itu setiap pajak itu kan ada koordinator masing-masing jadi ada UPL (Unit Pelaksana Lapangan) ya itu ada koordinasi masing-masing dan itu setiap minggu kita harus bikin laporan. Laporan pencapaian terus misalnya ada wajib pajak baru terus ada pembayaran itu ada laporannya setiap minggu sekali itu, secara personal satu bulan sekali untuk kepala badan”.(wawancara pada tanggal 12 April 2017, pukul 09.00 WIB, di BPPD Kota Malang)

Adapun menurut Bapak Ridho Yudho apa yang dilakukan instansi untuk memaksimalkan pencapaian hasil yang dilakukan pegawai yaitu sebagai berikut:

“Jadi kalau kita itu kan dulu termasuk DISPENDA sekarang kan di rubah namanya menjadi Badan Keuangan Daerah nah dari situ untuk mencapai target itu ya kan kita kerja harus loyal, maksimal, berkreaitif kita melaksanakan ekspansi karena kita berkaitan dengan pajak daerah misalnya ada pajak hotel, restoran, hiburan dan pajak parkir kita ekspansi untuk terjun ke bawah mengadakan pengawasan ke wajib pajak tadi yaitu hotel, restoran, hiburan dan parkir agar didalam istilahnya itu didalam kita terjun kebawah itu ohh iki perlu dinaikkan dalam arti misalnya parkir. Masak parkir itu ada pajaknya ya kan 1 minggu misalnya setornya 5 juta padahal didalam 1 minggu itu ada even-even tertentu yang ramai jadi harus naik yang dulu 1 minggu itu 5 juta menjadi 7 juta jadi dari pegawai itu khususnya di bagian pajak di bidang pendataan itu terjun kebawah untuk melaksanakan ekspansi pengawasan ke luar

termasuk (pengusaha) pajak diantaranya pajak hotel, restoran, hiburan dan parkir tersebut”.(wawancara pada tanggal 29 Maret 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Dari wawancara diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa Bentuk-bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai didasarkan atas peraturan yang telah ditetapkan. Upaya ini dilakukan untuk menjaga kewibawaan pemerintah yaitu dengan melaksanakan ketentuan perundangan yang telah ditetapkan, demikian pula pada aktivitas operasional pegawai dengan memberikan perhatian kepada para pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa selama ini upaya dari instansi untuk memaksimalkan pencapaian target yaitu dengan menetapkan peraturan secara tegas dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh instansi. Upaya atau kebijakan ini dilakukan untuk memberikan jaminan bahwa seluruh aktivitas pegawai benar-benar sesuai dengan ketentuan.

#### **4. Orientasi Terhadap Individu**

Para pegawai dituntut supaya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja. Menurut Ibu Wahyuning Dewi Utami mengenai apa yang dilakukan instansi untuk memberikan dukungan atas upaya memaksimalkan hubungan kerja yang baik antar pegawai.

“Untuk memberikan dukungan dan upaya memaksimalkan hubungan kerja yang baik kami tentunya membangun kebersamaan dan kesetaraan antar pegawai serta menjaga hubungan yang baik antara bawahan dan atasan. Hubungan baik yang dilakukan antara atasan dan bawahan itu seperti apa? Ya seperti misalnya bawahan melakukan kesalahan, pimpinan itu tidak langsung memarahinya tapi mengoreksi dulu kesalahan apa yang dilakukan oleh bawahannya itu. Begitu pun juga dengan bawahan yang selalu berkata sopan dan ramah kepada atasan”. (wawancara pada tanggal 27 Maret 2017, pukul 09.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Sedangkan menurut bapak Ridho Yudho yaitu sebagai berikut:

“Kalau di BKD sini karena memang kerja kita sangat maksimal dan optimal sekali sangat berat sekali jadi kita dikasih nama BK (Beban Kerja) jadi untuk istilahnya mensejahterakan pegawai di Badan Keuangan”. (wawancara pada tanggal 29 Maret 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari memberikan tanggapan yaitu sebagai berikut:

“Memaksimalkan hubungan kerja yang baik itu yang pertama saling menghargai dan menghormati antar pegawai jika pegawai itu saling menghargai dan menghormati tentunya akan membuat hubungan dalam organisasi ini menjadi baik. Kemudian yang kedua yaitu keterbukaan. Jadi para pegawai itu dapat mengetahui perkembangan instansi ini sehingga pegawai itu tidak merasa ada yang ditutup-tutupi gitu”. (wawancara pada tanggal 12 April 2017, pukul 09.00 WIB, di BPPD Kota Malang)

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa secara umum upaya-upaya yang dilakukan oleh instansi terkait dengan kebijakan untuk mencapai target kerja yaitu dengan menjaga kebersamaan sehingga dapat tercapai hubungan kerja yang baik dan upaya untuk mencapai target kerja dapat dilakukan secara maksimal oleh pegawai.

##### **5. Berorientasi Terhadap Tim**

Pegawai harus dapat saling bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Tanggapan Ibu Wahyuning Dewi Utami mengenai bagaimana dan apa upaya yang dilakukan oleh instansi untuk menciptakan kerjasama yang baik antar pegawai.

“Untuk di Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Kota Batu tentunya juga harus memiliki kode etik pegawai dan kita melaksanakan hubungan dan menciptakan kerjasama antar

pegawai maupun antar bawahan dan atasan kami lakukan sesuai dengan kode etik yang sudah di gariskan”. (wawancara pada tanggal 27 Maret 2017, pukul 09.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Tanggapan Ni Kadek Yuli Dian Sari mengenai bagaimana dan apa upaya yang dilakukan oleh instansi untuk menciptakan kerjasama yang baik antar pegawai.

“Menciptakan kerjasama yang baik itu komunikasi ya, dikomunikasikan kemudian setelah itu dirapatkan misalnya ada keluhan atau ada masalah dilapangan itu disampaikan langsung dalam forum jadi dipecahkan secara bersama-sama itu biasanya seperti itu”. (wawancara pada tanggal 12 April 2017, pukul 09.00 WIB, di BPPD Kota Malang)

Adapun menurut Bapak Ridho Yudho yang dilakukan instansi untuk menciptakan kerjasama yang baik antar pegawai, yaitu sebagai berikut:

“Jadi kita selalu koodinasi karena di BKD sini ada 6 bidang yaitu bidang sekertariat, bidang pendataan, bidang penagihan, bidang aset, bidang perbendaharaan, bidang akuntansi. Berarti harus ada koordinasi antara 6 bidang itu ya? Iya jadi kita selalu koordinasi dalam melaksanakan tugas-tugas”. (wawancara pada tanggal 29 Maret 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Dari wawancara diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa untuk mencapai tujuan bersama diperlukan suatu kerjasama dari anggota-anggota yang ada di dalamnya. Pentingnya menjalin kerjasama dalam organisasi akan berdampak positif terhadap kinerja yang efektif. Salah satu hal yang mengawali lahirnya kerjasama adalah jalinan komunikasi yang baik. Komunikasi merupakan hal terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi. Jika anggota dalam organisasi tersebut menjalin komunikasi dengan baik maka organisasi tersebut mempunyai peluang besar untuk

meraih keberhasilan. Terbentuknya komunikasi yang mengawali kerjasama tim dalam instansi, sehingga aktivitas para pegawai dapat secara maksimal dilakukan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kesuksesan dan kegagalan suatu instansi ditentukan oleh kerjasama tim dalam mengerjakan tugas-tugasnya, namun kerjasama tersebut harus dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Upaya nyata yang dilakukan instansi yaitu dengan memberikan jaminan kesejahteraan kepada para pegawai sehingga memiliki keinginan untuk bekerja dengan baik di instansi.

## 6. Agresivitas

Sejauh mana anggota organisasi dituntut agar memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga produktivitas di dalam organisasi akan semakin tinggi bila pegawai dapat memenuhi standart yang dibutuhkan. Ibu Wahyuning Dewi Utami menyatakan mengenai upaya apa yang dilakukan instansi untuk memberikan tuntutan kerja secara maksimal kepada pegawai yaitu sebagai berikut:

“Untuk tuntutan kerja kami menetapkan target kinerja di awal tahun yang telah dituangkan dalam penyusunan sasaran kinerja pegawai. Jadi diawal tahun itu sudah kami tentukan dulu targetnya misalnya si A dia memiliki jabatan fungsional apa sesuai dengan tugasnya yang telah ditetapkan dalam uraian jabatan itu sudah kami tentukan dalam satu tahun, misalnya dia memiliki target A, B, C, D yaitu untuk sebagai patokan sehingga nanti diakhir tahun dia harus mampu menyelesaikan semua target kinerja yang sudah ditetapkan di awal tahun. Itu targetnya semuanya sudah terpenuhi atau masih ada yang belum terpenuhi begitu? Iya kalau namanya target kan tidak mesti 100% bisa terpenuhi. Jadi di kami sudah ada standar penilaiannya misalnya target itu tercapai dibawah 50% berarti kita anggap kurang baik kalau 50 s/d 75% itu sudah cukup, nanti diatas 75% sudah ya kami berikan nilai baik”. (wawancara pada tanggal 27 Maret 2017, pukul 09.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Upaya apa yang dilakukan instansi untuk memberikan tuntutan kerja secara maksimal kepada pegawai ditanggapi oleh Ni Kadek Yuli Dian Sari yaitu sebagai berikut:

“Kalau tuntutan itu sih yaitu tadi target ya jadi makanya kalau kita bicara tuntutan sama reward itu tidak sama dengan swasta kalau swasta itu kan pasti ada istilah kalau targetmu tercapai kamu dapat rewardnya ini. Kalau kita kan udah dapat gaji dan memang pekerjaan kita kan seperti itu. Tuntutan itu ya target sih jadi harus memenuhi target. Apakah ada target gitu per tahunnya? Kalau terget disini itu per tiga bulan jadi triwulan gitu sehingga satu tahun itu empat kali untuk targetnya”. (wawancara pada tanggal 12 April 2017, pukul 09.00 WIB, di BPPD Kota Malang)

Tanggapan bapak Ridho Yudho mengenai Upaya apa yang dilakukan instansi untuk memberikan tuntutan kerja secara maksimal kepada pegawai yaitu sebagai berikut:

“Jadi untuk melaksanakan tuntutan kerja kepada pegawai agar maksimal jadi pegawai itu kita suruh untuk belajar semaksimal mungkin, download buku-buku terus kita selalu koordinasi tolong ini kurang baik ini tolong dimaksimalkan ya itu tadi diantara kerja itu agar maksimal. Diantara pimpinan itu saling koordinasi antar pimpinan setelah itu dari pimpinan itu kita mencoba kebawah untuk menyatukan presepsi dengan anak buah. Apakah setiap pegawai dalam bekerja itu ada targetnya? Sekarang ada, insyaallah mulai tahun 2017 ini ada target yaitu namanya SKP (Sasaran Kerja Pegawai) jadi sekarang dengan Keputusan Menteri dalam Negeri KEMENPAN pegawai sekarang itu dituntut dengan namanya SKP (Sasaran Kerja Pegawai). Jadi mulai tahun ini kita itu atas Undang-undang Peraturan Pemerintah setiap pegawai itu disuruh mulai atasan untuk melaksanakan staf-staf JFU. Jadi kita punya namanya SKP hari ini kita mengerjakan apa itu dicatat dan mulai tahun 2018 itu nanti harus sudah online. Jadi ngetik langsung di komputer yang saya kerjakan hari ini yaitu ini ini ini gitu”. (wawancara pada tanggal 29 Maret 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Dari hasil wawancara diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa dengan adanya tuntutan kerja secara maksimal kepada pegawai akan

memberikan dukungan atas aktivitas yang dilakukan pegawai diinstansi sehingga seluruh aktivitas yang dilakukan benar-benar sesuai dengan ketentuan. Selain itu instansi juga memberikan dukungan berupa *reward* dan tuntutan kerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

### 7. Stabilitas

Anggota-anggota organisasi harus bertanggungjawab atas keputusan yang diambil dan tindakan yang telah dilakukan. Mengenai konsekuensi instansi apabila terdapat permasalahan terkait dengan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai ditanggapi oleh Ibu Wahyuning Dewi Utami yaitu sebagai berikut:

“Iya jadi sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai. Kami juga menerapkan hal tersebut sehingga ketika ada pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai itu kami berikan sanksi sesuai dengan peraturan. Jadi misalnya sanksi itu bisa namanya kalau disini hukuman disiplin gitu ya. Hukuman disiplin itu ada hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin berat dan ada hukuman disiplin sedang nanti kalau ringan misalnya ada penundaan kenaikan pangkat atau penundaan kenaikan gaji berkala seperti itu. Jadi sudah kita laksanakan sesuai dengan Peraturan Pemerintah”. (wawancara pada tanggal 27 Maret 2017, pukul 09.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Sedangkan menurut bapak Ridho Yudho mengenai konsekuensi instansi apabila terdapat permasalahan terkait dengan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai adalah:

“Kalau ada pegawai yang melanggar di BKD ini ada sanksi. Pertama itu ya kan sanksi lisan terus pringatan, teguran dan sanksi berat misalnya penundaan pangkat, penundaan gaji berkala. Kalau terkait dengan kedisiplinan itu bagaimana? Iya itu tadi termasuk diantaranya itu jadi kalau diantara pegawai itu kurang disiplin apalagi saya sebagai penegak disiplin saya disini diserai untuk mengawasi kalau anak buah itu kurang baik kerjanya saya bisa ngasih peringatan misalnya tolong sampean nyambut gawe gak

apik yo nanti kalau kena saya nanti bakalan berhubungan dengan Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia. Nah di Badan kepegawaian itu menyetujui dengan kata-kata saya karena saya kan dibekali SK untuk penegak disiplin nah nanti disana pegawai tersebut bisa di backup. Jadi misalnya itu tadi ngasih teguran, lisan, surat peringatan dan surat yang terakhir itu biasanya penundaan pangkat karena dia melanggar kedisiplinan”. (wawancara pada tanggal 29 Maret 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari memberikan tanggapan sebagai berikut:

“ooooo berarti ini pegawainya yang bermasalah ya banyak tergantung kesalahannya apa dulu kalau pelanggaran ringan biasanya kita Cuma teguran terus bisa skorsing dan kalau pelanggaran terberat sampai ke hukum kalau lebih dari lima tahun biasanya di pecat. Bagaimana jika ada pegawai yang terlambat? Kalau terlambat kan kita sudah ada fingerprint jadi sudah ada hitungannya sendiri dan gajinya dipotong”. (wawancara pada tanggal 12 April 2017, pukul 09.00 WIB, di BPPD Kota Malang)

Dari wawancara diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa dengan adanya pegawai yang melanggar aturan maka pegawai harus diberi hukuman. Hukuman disiplin dalam rangka memelihara kewibawaan Pegawai Negeri Sipil telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam kaitan ini apabila terdapat seorang pegawai yang melakukan pelanggaran maka upaya untuk meningkatkan kepatuhan pegawai menjadi hal utama yang harus dipenuhi oleh pegawai, bentuk upaya disiplin pegawai tersebut yaitu berupa teguran maupun tindakan kepada pegawai yang melanggar. Sanksi dapat digunakan oleh instansi sebagai reaksi atas ketidakpatuhan terhadap kewajiban yang harus dilakukan oleh pegawai. Upaya ini dilakukan untuk memberikan dukungan terkait dengan upaya pelaksanaan peraturan secara tegas sehingga

memberikan dukungan terkait dengan pelaksanaan peraturan yang telah ditetapkan.

**b. Nilai-nilai budaya organisasi publik antara lain:**

Nilai-nilai budaya organisasi publik dapat memosisikan warga negara sebagai pihak untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah. Tanggapan informan terkait dengan nilai-nilai budaya organisasi publik antara lain:

**1. Equity**

Di dalam organisasi publik adanya nilai menjunjung tinggi keadilan dan persamaan hak kepada seluruh anggota organisasi yang kemudian dipraktekkan keluar dengan memberikan dan menciptakan rasa keadilan bagi warga untuk memperoleh haknya. Ibu Wahyuning Dewi Utami mengenai bentuk dukungan instansi untuk memberikan jaminan keadilan kerja bagi pegawai yaitu sebagai berikut:

“Kalau untuk keadilan kerja itu seperti yang sudah kami jelaskan tadi untuk kami memberikan reward bukan hanya dalam bentuk materi tapi reward bisa juga dalam bentuk penilaian kerja. Jadi yang pertama tentunya kalau untuk pegawai yang kinerjanya baik, disiplin kita akan berikan penilaian kinerja yang baik untuk pegawai tersebut disamping itu kalau reward itu akan menyesuaikan dengan sendirinya jadi ketika hasil kerjanya baik, penilaiannya baik tentunya dia akan mendapatkan reward yang sesuai. Jadi misalnya disini itu ada tunjangan ya tunjangan penghasilan kerja bagi pegawai itu didasarkan atas disiplin pegawai. Untuk sementara ini masih didasarkan atas disiplin pegawai nanti untuk selanjutnya juga akan kami pertimbangkan berdasarkan kinerjanya juga jadi ketika dia disiplinnya rendah tentunya dia akan mendapatkan tunjangan yang rendah pula. Jadi menyesuaikan. Apakah pegawai disini itu disiplin semuanya? Ya itu tadi tidak semua bisa disiplin tapi pegawai tetap merasa adil karena yang disiplin juga akan mendapat reward yang sesuai dan yang tidak disiplin pun akan mendapatkan reward yang iyyaa sesuai dengan disiplinnya. Jadi terserah pilihannya sekarang

kembali kepada pegawainya masing-masing dia mau disiplin atau tidak. Tapi tentunya untuk pegawai yang tidak disiplin akan kami tindak sesuai dengan peraturan tentang disiplin pegawai itu tadi”. (wawancara pada tanggal 4 April 2017, pukul 10.00 WIB, di BKD Kota Batu)

Tanggapan dari Bapak Ridho yaitu sebagai berikut:

“Keadilan kerja ya kan jadi untuk jaminan keadilan kerja disini itu alhamdulillah Pemerintah Daerah Kota Batu ini sudah memberi jaminan keadilan kepada staf apalagi yang sudah berprestasi dia dikasih penghargaan”. (wawancara pada tanggal 5 April 2017, pukul 09.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Ni Kadek Yuli Dian Sari memberikan tanggapan mengenai pertanyaan mengenai bentuk dukungan instansi untuk memberikan jaminan keadilan kerja bagi pegawai yaitu sebagai berikut:

“Jadi yang pertama itu berdasarkan aturan Perundang-undangan terus yang kedua dari koordinator UPL (Unit Pelaksana Lapangan) itu dia bisa menjamin kelancarannya dilapangan terus dari kepala bidangnya itu juga membagi istilahnya jadi tidak semua orang misalnya kamu harus kesini itu aja tidak. Jadi semua pekerjaan itu dibagi karena wajib pajak kan banyak terutama kalau restoran itu sekitar 400 wajib pajak dan itu dibagi terus kalau dari kepala badan itu sendiri mendukung penuh. Jadi secara moril secara hukum semua di backup lah istilahnya”. (wawancara pada tanggal 26 April 2017, pukul 09.30 WIB, di BPPD Kota Malang)

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa adanya keterbukaan tidak terlepas dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Dengan perkembangan teknologi dan komunikasi sulit bahkan tidak mungkin untuk menepis dan mengendalikan setiap informasi yang masuk. Dengan demikian, era keterbukaan secara tidak langsung akan mengakibatkan mengecilnya ruang dan waktu. Instansi dituntut untuk lebih aktif dalam rangka menyaring dan mengendalikan setiap informasi yang

masuk. Selain itu upaya penegakan jaminan hukum menjadi hal penting untuk dilakukan instansi.

## 2. *Responsibility*

Organisasi publik dituntut supaya memiliki kepekaan terhadap masalah, kebutuhan, harapan dan solusi terhadap berbagai tuntutan dan kebutuhan warganya. Bantuk-bentuk perhatian apa yang instansi berikan dalam upaya memberikan solusi setiap permasalahan dalam pekerjaan diberikan tanggapan oleh Ibu Wahyuning Dewi Utami yaitu berikut:

“Iya dalam memecahkan solusi tentunya kita menyelesaikan secara berjenjang. Jadi ketika ada permasalahan dan dapat diselesaikan di level staf tentunya akan kami berikan ke staf baru ketika staf itu tidak bisa menyelesaikan pekerjaan dan ada permasalahan tentunya akan dibawa ke jenjang yang lebih tinggi di jajaran ekselon 4 kalau misalnya ekselon 4 tidak mampu akan kami bawa di ekselon 3 dan apabila di ekselon 3 tidak mampu maka akan kami berikan di ekselon 2 atau ditataran Kepala Badan Keuangan Daerah gitu”. (wawancara pada tanggal 4 April 2017, pukul 10.00 WIB, di BKD Kota Batu)

Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari menanggapi bantuk-bentuk perhatian apa yang instansi berikan dalam upaya memberikan solusi setiap permasalahan dalam pekerjaan yaitu sebagai berikut:

“Kalau bentuk perhatiannya ya itu tadi setiap keluhan itu kan ditampung setelah ditampung kira-kira solusinya seperti apa kalau misalnya dari koordinator sudah bisa menyelesaikan masalah ya di selesaikan, tetapi kalau sudah menjurus masalah hukum terkait masalah apa jadi kita minta kerjasama dengan kejaksaan, kepolisian itu untuk wajib pajak”. (wawancara pada tanggal 26 April 2017, pukul 09.30 WIB, di BPPD Kota Malang)

Sedangkan bapak Ridho Yudho menganggapi sebagai berikut:

“Jadi kalau anak buah yang berprestasi itu tadi berkaitan dengan JFU tadi jadi misalnya ada anak yang disiplin ada nilai dan dikasih



nilai kalau dulu nilai itu namanya DP3 (Daftar Penilaian Pegawai Pemerintah) jadi itu berkaitan dengan anak ini punya kreatif, punya kreasi, punya inovasi jadi berkaitan dengan yang akan datang sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri itu berkaitan dengan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) jadi itu nanti ada poin yang nanti kedepannya ada nilai rupiahnya istilahnya pegawai yang inovatif”. (wawancara pada tanggal 5 April 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Dari kutipan wawancara diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa sebagai upaya untuk memberikan dukungan terkait dengan aktivitas yang dilakukan pegawai maka pegawai didorong untuk lebih memberikan jaminan atas kepuasan warganya dalam menanggapi respon yang baik atas keluhan yang disampaikan oleh pegawai.

### 3. *Transparancy*

Organisasi publik dalam melaksanakan atau menyelenggarakan organisasi senantiasa terbuka dan mau dikontrol oleh warganya. Apa bentuk keterbukaan yang diberikan instansi untuk memberikan tanggungjawab moral kepada masyarakat menurut Ibu Wahyuning Dewi Utami yaitu berikut:

“Untuk keterbukaan ini sesuai dengan Undang-Undang tentang Keterbukaan informasi publik kami juga berkewajiban untuk memberikan informasi kepada masyarakat tetapi dalam batas-batas yang sudah ditetapkan. Jadi misalnya melalui website Pemerintah Daerah jadi kita secara periodik juga memberikan informasi kalau misalnya di Badan Keuangan Daerah ini misalnya informasi tentang mekanisme pembayaran pajak, informasi tentang berapa jumlah anggaran yang dikelola oleh pemerintah daerah. Kemudian bagaimana realisasi penyerapan anggaran yang sudah dilaksanakan itu kami berikan semuanya sesuai dengan Undang-Undang keterbukaan tersebut dan kami sebar luaskan, kami umumkan di website Pemerintah Daerah itu merupakan tanggung jawab moral kami kepada masyarakat. Websitenya itu selalu diperbaharui berapa bulan sekali? Ya tergantung kalau tiap minggu ada

informasi baru maka akan langsung di perbaharui tidak menunggu berapa bulan sekali gitu tergantung informasi baru yang ada”. (wawancara pada tanggal 4 April 2017, pukul 10.00 WIB, di BKD Kota Batu)

Tanggapan Bapak Ridho Yudho mengenai bentuk keterbukaan yang diberikan instansi untuk memberikan tanggungjawab moral kepada masyarakat yaitu:

“Jadi karena kita itu berhubungan dengan pajak kami itu terbuka kepada masyarakat misalnya instansi kita kan penggali PAD pajak jadi kita floor kan ke masyarakat dan kita sering sosialisasi misalnya kita waktunya pajak PBB setiap tahun itu ada keterbukaan bahwa uang pajak ini untuk pembangunan, tanggung jawab moral ya kan. Jadi kita narik pajak itu tidak semata-mata untuk kepentingan pegawai tapi kembali lagi untuk masyarakat dan bisa masyarakat itu mempercayai hal itu. Diantaranya untuk pembangunan jalan raya, untuk pembangunan jalan umum ya itu bentuk tanggungjawab moral kepada masyarakat. Apakah di Badan Keuangan Daerah ini ada web nya gitu? Kalau web instansi belum ada”. (wawancara pada tanggal 5 April 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Informan Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari yaitu sebagai berikut:

“Kalau keterbukaan kita ada web khusus tentang pelayanan pajak jadi masyarakat itu bisa membuka langsung dan melihat bagaimana cara pembayaran pajak, bagaimana prosentase pembayaran pajak itu seperti apa jadi istilahnya kita itu open. Waktu orangnya kesini pun ya kita jelaskan jadi mereka bisa melihat dari web bisa melihat secara langsung kesini atau bisa waktu staf kita pergi ke jalan jemput bola nah itu sambil langsung menjelaskan tata cara pembayaran pajaknya. Apakah webnya itu selalu diperbaharui? Iya selalu diperbaharui. Berapa bulan atau berapa tahun sekali? Wow ya tidak berapa bulan berapa tahun mungkin kalau kita ada yang baru kita langsung perbaharui jadi kita updating terus”. (wawancara pada tanggal 26 April 2017, pukul 09.30 WIB, di BPPD Kota Malang)

Dari kutipan wawancara diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa dengan adanya keterbukaan secara undang-undang juga akan mengakibatkan batas-batas teritorial instansi dapat secara jelas dipahami



oleh pegawai. Seseorang akan dengan mudah memberikan dan menerima informasi sesuai dengan keinginannya. Pada akhirnya keterbukaan akan mengakibatkan hilangnya diferensiasi (perbedaan) sosial. Adanya keterbukaan instansi menjadikan aktivitas yang dilakukan pegawai harus sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.

#### **4. Accountability**

Setiap kegiatan atau program yang menggunakan sumber daya selalu dapat dipertanggungjawabkan. Dasar apa yang digunakan instansi untuk memberikan jaminan bahwa penggunaan sumber daya dilakukan secara jelas ditanggapi oleh Ibu Wahyuning Dewi Utami yaitu:

“Kalau sumber daya tentunya yang paling besar kita gunakan kan sumber daya manusia ya. *Man, Monney, Material, Methode, Machine, Market*. Sesuai dengan 6 M itu untuk sumber daya manusia tentunya akan kami tempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya. Sehingga ketika penempatan pegawai itu dilaksanakan sesuai dengan kompetensinya maka akan menjamin untuk menggunakan sumber daya secara maksimal. Apakah penempatan pegawai disini itu sesuai dengan kompetensinya? Kami semaksimal mungkin akan menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya, tetapi kalau ada pegawai yang terpaksa ditempatkan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya akan kita bantu untuk meningkatkan kompetensi pegawai itu, misalnya melalui diklat, melalui dimtek. Jadi untuk apa ya untuk menutupi lah ya ketika dia tidak memiliki background pendidikan yang tidak sesuai maka akan kami dorong peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan-pelatihan”. (wawancara pada tanggal 4 April 2017, pukul 10.00 WIB, di BKD Kota Batu)

Selanjutnya Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari menyatakan bahwa yang digunakan instansi untuk memberikan jaminan bahwa penggunaan sumber daya dilakukan secara jelas ditanggapi sebagai berikut:

“Kalau kompetensi kan seharusnya yang bener itu kan sesuai tingkat pendidikan ya sedangkan umumnya di instansi pemerintah itu sejak zaman dahulu kan rata-rata SDM nya paling tinggi itu Sekolah Menengah ya nah akhirnya kita memberdayakan apa yang ada ini baik dia lulusan SD, SMP, SMA sampai Perguruan Tinggi yaitu yang dimaksimalkan dan diajari bagaimana sih caranya menghadapi masyarakat seperti apa kan itu ada jenjangnya sendiri-sendiri, kalau ke lapangan harus bertindak seperti apa, kalau administrasi seperti di pelayanan seperti apa itu sudah ada. Apakah ada pelatihan untuk pegawai? Iya maksudnya bukan pelatihan secara khusus tidak jadi nah itu tadi fungsinya dari koordinator. Koordinator itu mengumpulkan stafnya semua dikumpulkan terus misalnya dia menarik pajak hiburan nah itu sudah spesifikasi masing-masing dan sudah ada yang mengarahkan. Jadi mereka tidak lepas dengan sendirinya gitu”. (wawancara pada tanggal 26 April 2017, pukul 09.30 WIB, di BPPD Kota Malang)

Bapak Ridho Yudho menyatakan bahwa:

“Jadi kita punya aturan yang merujuk pada aturan yang tertinggi yaitu dari PERMENDAGRI No.25 tahun 2016, PERMENDAGRI No. 26 Tahun 2016 itu merujuk tentang bagaimana seorang pegawai itu punya tugas pokok dan fungsi sesuai dengan peraturan yang ada. Jaminannya itu, jadi kita punya dasar hukumnya. Bahwa seorang pegawai negeri itu mempunyai tugas pokok dan fungsi itu sesuai dengan kepangkatan, daftar urut kepangkatan itu sudah ada aturan yang berlaku”. (wawancara pada tanggal 5 April 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Dari kutipan wawancara diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa Upaya untuk meningkatkan jaminan atas penggunaan fasilitas instansi menjadikan pegawai bekerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Jadi upaya tersebut dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki pegawai untuk peningkatan kompetensi para pegawai.

##### 5. *Morality*

Penyelenggaraan organisasi publik merupakan panutan dari warganya maka moralitas merupakan keniscayaan yang harus dimiliki oleh penyelenggara administrasi publik. Bentuk jaminan yang diberikan instansi

agar tanggungjawab yang dilaksanakan dapat dipertanggungjawabkan ditanggapi oleh informan Ibu Wahyunin Dewi Utami yaitu sebagai berikut:

“iya jaminannya tentunya kami akan memberikan penilaian kinerja yang baik untuk staf-staf yang memiliki kinerja baik dan reward yang sesuai”. (wawancara pada tanggal 4 April 2017, pukul 10.00 WIB, di BKD Kota Batu)

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Tanggapan Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari terkait dengan bentuk jaminan yang diberikan instansi agar tanggungjawab yang dilaksanakan dapat dipertanggungjawabkan yaitu sebagai berikut:

“Kalau jaminan kan kita yang bertanggungjawab itu memberikan jaminan kepada atasan ooo anak ini tidak akan mungkin melakukan hal ini. Kalau swasta mungkin jaminan, kalau di instansi pemerintah tidak ada jaminan jadi lebih ke arah pengendalian diri”. (wawancara pada tanggal 26 April 2017, pukul 09.30 WIB, di BPPD Kota Malang)

Adapun menurut Bapak Ridho menyatakan bahwa:

“Nah ini setiap pegawai tadi sudah dijelaskan sesuai dengan sasaran kinerja pegawai nah setiap pegawai itu punya target kinerja sesuai dengan PerWali yang ada. PerWali tahun 2016 tadi itu setiap pegawai mempunyai tugas yang diemban melalui bidang masing-masing setiap pegawai dibagi berdasarkan jabatan yang ada misalnya pimpinan tertinggi disini adalah kepala kantor. Kepala kantor mempunyai tugas melaksanakan visi misi kepala daerah, membantu kepala daerah kan seperti itu, itu dibreakdown ke Kepala Bidang seperti yang tergambar di struktur organisasi itu.

Kepala Bidang di Breakdown lagi karena Kepala Bidang membantu Kepala Dinas secara otomatis Kepala Bidang tadi dibantu oleh para Kasubid Kepala Subbidang. Nah Kepala Subbidang di Breakdown lagi kepada staf dibagikanlah pekerjaan itu sesuai dengan tanggungjawab masing-masing. Arahan karena setiap bidang itu mempunyai tanggungjawab dan tugas fungsi yang antar bidang itu sudah berbeda misalnya dikeuangan. Dikeuangan ini kan ada 6 bidang yaitu bidang sekertariat, bidang pendataan, bidang penagihan, bidang aset, bidang perbendaharaan, bidang akuntansi kan semua itu mempunyai Tupoksi masing-masing. Jaminannya apa ya itu tadi setiap pegawai mengemban tugas sesuai target masing-masing yaitu sasaran kinerja pegawai”. (wawancara pada tanggal 5 April 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Dari wawancara diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa selama ini aktivitas yang dilakukan pegawai telah mencerminkan upaya untuk pencapaian kinerja pegawai dalam bekerja. Upaya pegawai ini memberikan dorongan terkait dengan dukungan untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki sehingga pencapaian kinerja dapat dimaksimalkan.

## **2. Faktor pendukung dan faktor penghambat budaya organisasi publik**

### **Pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

#### **a. Faktor Pendukung**

Faktor pendukung merupakan faktor yang menjadikan budaya organisasi yang terdapat pada instansi dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan. Kondisi pendukung dan penghambat tersebut terkait secara langsung dengan aktivitas pegawai yang mencerminkan kondisi nyata dari budaya organisasi yang ada di instansi. Faktor yang menjadi pendukung budaya organisasi publik yang dijalankan oleh instansi ditanggapi oleh Ibu Wahyuning Dewi Utami yaitu sebagai berikut:

“Kalau faktor yang mendukung budaya organisasi yang pertama tentunya adanya komitmen bersama antara pimpinan dan bawahan. Ketika menjalankan program dan kegiatan tentunya ketika atasan ada komitmen untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya bawahan akan mendukung program kerja yang sudah ditetapkan oleh pimpinan, kemudian yang kedua yang mendukung budaya organisasi yaitu mainset dan budaya kerja yang baik dari seluruh pegawai”. (wawancara pada tanggal 4 April 2017, pukul 10.00 WIB, di BKD Kota Batu)

Sedangkan menurut Bapak Ridho menyatakan bahwa:

“Sebagai pendukungnya kita ini untuk organisasi publik kita punya staf yang cukup banyak secara otomatis budaya kerja dengan peningkatan disiplin berarti kita meningkatkan budaya kerja kan seperti itu. Kedisiplinan nomor satu setelah itu sumber daya manusia bagaimana meningkatkan sumber daya manusia itu dengan cara melihat setiap kinerja dari pegawai. Pimpinan akan menyeleksi kemampuan-kemampuan yang ada kalau di atas rata-rata maka bisa dinaikkan nanti ekselonnya tapi kalau belum memenuhi berarti ada namanya dimtek umumnya ukuran kinerja seperti itu. Selanjutnya yaitu kekompakan dan harus sesuai dengan target yang ada dan memberikan pelayanan yang baik setiap unit kerja yang ada kan melayani dengan baik kepada masyarakat maupun internal itu sendiri”. (wawancara pada tanggal 5 April 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari menyatakan bahwa Faktor yang menjadi pendukung budaya organisasi publik yang dijalankan oleh instansi yaitu sebagai berikut:

“Faktor pendukungnya yaitu adanya komitmen di dalam instansi ini misalnya jika pegawai itu memiliki komitmen yang tinggi maka pegawai itu seperti memiliki semangat kerja yang tinggi dan seakan-akan pegawai itu merasa nyaman berada di tempat kerjanya. Kemudian yang kedua yaitu adanya motivasi dari pimpinan. Jika pimpinan itu sering memberikan motivasi kepada bawahannya kan berarti pimpinan tersebut seperti memberikan perhatian gitu kepada bawahannya sehingga budaya di instansi ini baik”. (wawancara pada tanggal 26 April 2017, pukul 09.30 WIB, di BPPD Kota Malang)

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa selama ini faktor pendukung budaya organisasi yaitu dengan adanya komitmen bersama antara pimpinan dan bawahan, adanya motivasi dari pimpinan serta adanya komitmen yang tinggi dalam instansi sehingga para pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi.

#### **b. Faktor Penghambat**

Faktor penghambat kondisi budaya organisasi yaitu aktivitas yang dilakukan oleh pegawai belum dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Menurut Bapak Ridho menyatakan bahwa faktor apa yang menjadi penghambat budaya organisasi publik yang dijalankan oleh instansi, menyatakan bahwa:

“Yang menjadi faktor penghambat ya itu tadi sumber daya manusia terus tingkat kepentingan. Tingkat kepentingan itu kan bisa kadang tidak sesuai dengan kemampuan atau bidang yang di kita ini kadang-kadang antara tugas yang seharusnya bisa dilayani dengan baik ternyata tidak bisa dilayani dengan baik karena ada faktor kepentingan dimana ikut campurnya itu mengarah ke politik. Selanjutnya yang menghambat yaitu peralihan jabatan yang sangat cepat belum dapat 3 bulan atau 6 bulan sudah di rolling kan seperti itu harus menyesuaikan lagi itu dapat menghambat budaya organisasi”. (wawancara pada tanggal 5 April 2017, pukul 13.30 WIB, di BKD Kota Batu)

Tanggapan Ibu Wahyuning Dewi Utami yang menjadi penghambat budaya organisasi publik yang dijalankan oleh instansi ditunjukkan dari hasil wawancara berikut:

“Untuk faktor penghambat budaya organisasi yang sudah kami alami selama ini mungkin pada saat ada perubahan struktur organisasi atau mutasi jabatan itu tentunya akan membutuhkan adaptasi untuk pegawai atau pejabat yang bekerja, ketika ada adaptasi tersebut tentunya harus membutuhkan penyesuaian-

penyesuaian terhadap pelaksanaan budaya organisasi mungkin itu akan sedikit menghambat budaya organisasi. Kemudian kalau yang kedua itu misalnya ada SDM yang kompetensinya masih kurang itu mungkin sedikit akan menghambat tetapi itu tadi dengan semaksimal mungkin ketika ada yang tidak kompeten itu akan kami tunjang dengan pelatihan-pelatihan dan itu diharapkan akan meningkatkan kompetensi. Berarti diklat, pelatihan itu sangat mempengaruhi? Iya iya tentunya akan sangat mempengaruhi kan kami untuk pegawai kan sumber daya yang sangat kursorial yang bisa mendukung kinerja kami jadi untuk itu kompetensinya juga harus terus ditingkatkan karena seiring dengan perkembangan teknologi seiring dengan kami akan melaksanakan inovasi-inovasi tentunya harus didukung oleh kompetensi SDM yang handal”. (wawancara pada tanggal 4 April 2017, pukul 10.00 WIB, di BKD Kota Batu)

Menurut Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari Faktor apa yang menjadi penghambat budaya organisasi publik yang dijalankan oleh instansi yaitu sebagai berikut:

“Untuk faktor penghambatnya itu mungkin di SDM nya sendiri kadang-kadang ya agak susah jadi orang yang SDM nya sudah terlalu rendah kadang-kadang pencapaiannya mereka tidak maksimal padahal di kita kan dituntut dengan target tetapi ya itu tadi misalnya ketika di kita mau mengadakan penyitaan rumah atau tanah gitu, pegawai yang telah diberi tugas itu akan dibekali dengan pelatihan terkait bagaimana cara melakukan penyitaan jadi pegawai tersebut tidak langsung melakukan penyitaan. Jadi kami beri bekal pelatihan dulu. Setelah itu pada perubahan struktur organisasinya karena dengan berubahnya struktur organisasi tersebut akan membutuhkan adaptasi baru bagi para pegawai”. (wawancara pada tanggal 26 April 2017, pukul 09.30 WIB, di BPPD Kota Malang).

Dengan demikian dapat diketahui bahwa faktor penghambat budaya organisasi publik yang dijalankan yaitu terkait dengan keberadaan pegawai atau SDM dalam instansi dan adanya tingkat kepentingan yang tinggi. Kondisi ini ditunjukkan dengan adanya keterbatasan SDM dalam aktivitas pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh instansi dan pembagian tugas baik dalam struktur organisasi menjadikan aktivitas

terhambat atas keberadaan faktor tersebut. Jadi keberadaan sumber daya manusia menjadi faktor penghambat apabila SDM yang dimiliki tidak mampu bekerja sesuai dengan ketentuan, sehingga kemampuan dari masing-masing pegawai menentukan kondisi budaya organisasi yang terdapat di instansi.

### **C. Pembahasan Fokus Penelitian**

#### **1. Budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

Budaya organisasi publik pada dasarnya merupakan suatu bentuk budaya organisasi terkait dengan upaya untuk memberikan dukungan terkait dengan pelaksanaan aktivitas operasional pegawai di instansi. Budaya yang ada pada perorangan, kelompok, organisasi dan penyelenggara negara sebenarnya merupakan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan secara rutin karena merupakan cara termudah untuk melakukan pekerjaannya. Budaya tersebut dapat berupa peniruan atau keteladanan, penyerapan dari berbagai hal, ataupun peraturan yang ada dalam bentuk hukum atau pembelajaran, sehingga pelaksananya melakukan hal-hal tersebut sebagai suatu yang memang harus dilakukan. Budaya organisasi Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang pada dasarnya merupakan hal yang memiliki potensi dalam proses pengembangan yang dimiliki oleh aktivitas yang dilakukan pegawai.

Seperti yang diungkapkan oleh Stephen P. Robbins (2002:279), budaya organisasi yang mengacu ke suatu sistem makna bersama yang

dianut oleh anggota-anggotanya dan membedakan antara organisasi satu dengan organisasi yang lainnya. Sehingga budaya organisasi dalam menjalankan fungsinya dapat membentuk sikap dan perilaku pegawai yang menjadi ciri khas dari suatu organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Budaya organisasi dijadikan sebagai pedoman dan landasan untuk mengontrol perilaku anggota organisasi dalam melakukan aktivitas, sehingga budaya organisasi memiliki beberapa fungsi di dalam organisasi tersebut. Stephen P. Robbins (2002:283) mengklasifikasikan beberapa fungsi budaya organisasi:

1. Sebagai batasan penentu yang membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggotanya
3. Mempermudah timbulnya komitmen bersama
4. Sebagai perekat sosial yang membantu mengikat kebersamaan anggota-anggota organisasi
5. Sebagai pembentuk sikap dan perilaku pegawai.

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang sudah menjadikan fungsi budaya organisasi sebagai pedoman dan landasan untuk mengontrol perilaku anggota-anggota organisasi. Sehingga

dalam menjabarkan tugas pokok dan fungsinya para pegawai berpedoman pada Peraturan Walikota yang sudah ditetapkan.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai memahami karakteristik budaya suatu organisasi dan tidak terkait dengan apakah pegawai menyukai karakteristik itu atau tidak. Sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan. Sebuah budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang memahami nilai-nilai yang dianut oleh budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik yang dapat mendukung pencapaian sasaran dari suatu organisasi.

Karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

#### **a. Karakteristik Budaya Organisasi**

##### **1. Inovasi dan Pengambilan resiko**

Bentuk inovasi dan pengambilan resiko yang dilakukan pegawai dalam menjalankan aktivitas diinstansi. Terkait dengan inovasi dan pengambilan resiko dapat diketahui bahwa selama ini pegawai diberikan kesempatan secara luas terkait dengan upaya untuk mendukung aktivitas inovasi yang dilakukan sehingga pelaksanaan program atau kebijakan berjalan sesuai dengan ketentuan. Seperti yang diungkapkan oleh Stephen P Robbins (2002:279), "Para pegawai didorong untuk lebih inovatif dalam bekerja. Hal ini dapat diartikan bahwa di dalam menjalankan tugas-tugasnya para pegawai diberi keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen serta secara tidak langsung membuat rasa tanggung

jawab bagi pegawai untuk melakukan tindakan yang mencegah terjadinya kerugian secara konsisten”. Bentuk atau aktivitas yang dilakukan pegawai dalam melakukan inovasi yaitu dengan upaya untuk memaksimalkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya sehingga pegawai dalam menjalankan aktivitasnya dapat secara maksimal.

Menurut Robbins & Coulter (2012:52), inovasi dan pengambilan resiko yaitu “sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan”. Perilaku inovatif pada pegawai menurut Wess & Farr (dalam De Jong & Kemp, 2003) adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal ‘baru’ yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi. Pendapat senada dikemukakan oleh Bryd & Bryman (2003) mengatakan bahwa ada dua dimensi yang mendasari perilaku inovatif yaitu kreativitas dan pengambilan resiko. Demikian halnya dengan pendapat Amabile dkk (de Jong & Kamp, 2003) bahwa semua inovasi diawali dari ide yang kreatif. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide baru yang terdiri dari 3 aspek yaitu keahlian, kemampuan berfikir fleksibel dan imajinatif, dan motivasi internal (Bryd & Bryman, 2003). Dalam proses inovasi, individu mempunyai ide-ide baru, berdasarkan proses berfikir imajinatif dan didukung oleh motivasi internal yang tinggi. Namun demikian sering kali, proses inovasi berhenti dalam tataran menghasilkan

ide kreatif saja dan hal ini tidak dapat dikategorikan dalam perilaku inovatif. Perilaku inovatif dan pengambilan risiko didasarkan pada upaya dari instansi untuk memberikan kesempatan pegawai dalam memaksimalkan potensi yang dimiliki pegawai.

Dalam mengimplementasikan ide diperlukan keberanian mengambil risiko karena memperkenalkan 'hal baru' mengandung suatu risiko. Yang dimaksud dengan pengambilan risiko adalah kemampuan untuk mendorong ide baru menghadapi rintangan yang menghadang sehingga pengambilan risiko merupakan cara mewujudkan ide yang kreatif menjadi realitas (Bryd & Brown, 2003). Oleh karenanya, jika tujuan semula melakukan inovasi untuk kemanfaatan organisasi, tetapi jika tidak dikelola dengan baik justru akan merugikan instansi. Adapun inovasi yang sesuai dengan perilaku inovatif adalah inovasi inkremental. Dalam hal ini, yang melakukan inovasi bukan hanya para ahli saja tetapi semua pegawai yang terlibat dalam proses inovasi tersebut. Oleh karenanya sistem pemberdayaan pegawai sangat diperlukan dalam perilaku inovatif ini. Upaya untuk proses pemberdayaan ini akan memberikan dukungan dalam memaksimalkan pencapaian kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, kedua instansi ini memiliki kesamaan dalam melakukan inovasi dan pengambilan risiko.

Bentuk dukungan inovasi dari Badan Keuangan Daerah Kota Batu tersebut yaitu dengan memberikan fasilitas untuk pelaksanaan program kegiatan dan para pegawai diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk melakukan

suatu inovasi sehingga upaya untuk memaksimalkan potensi pegawai dapat dilakukan secara maksimal. Kebijakan instansi tersebut dapat ditunjukkan pada Peraturan Walikota tentang penjabaran tugas pokok dan fungsi. Proses inovasi tersebut dapat mendukung aktivitas operasional yang dilakukan para pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sedangkan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan harus menyesuaikan dengan aturan yang telah ditetapkan. Hal ini mendukung pendapat O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991), inovasi dan pengambilan resiko adalah "Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktik-praktik formal".

## **2. Perhatian Terhadap Rincian**

Perhatian terhadap rincian pada dasarnya merupakan upaya yang dikaitkan dengan jaminan bahwa aktivitas yang dilakukan sebagai langkah riil dalam upaya pelaksanaan yang terkait dengan aktivitas yang dilakukan oleh instansi. Perhatian terhadap kondisi riil yang terdapat diinstansi akan memberikan dukungan dalam upaya untuk mendukung penyelesaian setiap target yang telah ditetapkan. Menurut Stephen P Robbins (2002:279), "Para pegawai dituntut agar bekerja dengan teliti untuk menghindari melakukan kesalahan. Sikap demikian akan menunjukkan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi". Suatu budaya organisasi dapat menjadi kekuatan utama jika hadir secara konsisten dan timbal-balik dengan strategi organisasi yang ditempuh. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi

pegangan yang mantap untuk setiap pegawai yang bekerja di dalamnya dari lapisan teratas hingga lapisan terbawah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, Badan Keuangan Daerah Kota Batu dalam memberikan perhatian terhadap hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai yaitu dengan upaya melakukan suatu bentuk penilaian kerja apabila pegawai tersebut telah melakukan pekerjaan dengan maksimal maka pegawai akan mendapatkan penghargaan atau reward. Bentuk-bentuk penghargaan diberikan kepada pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang baik dan selalu bekerja sesuai dengan ketentuan yang telah ada dan dimana aktivitas yang dilakukan oleh pegawai akan memiliki timbal balik yang sebanding dengan apa yang diberikan oleh instansi. Sehingga bentuk-bentuk penghargaan tersebut selalu disesuaikan dengan kontribusi yang diberikan pegawai kepada instansi. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins & Coulter (2012:52), perhatian terhadap rincian merupakan “sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian”.

Sedangkan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam memberikan perhatian terhadap hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai yaitu dengan memberikan fasilitas sehingga aktivitas pegawai dapat dilakukan secara maksimal. Upaya nyata yang dilakukan oleh instansi ini yaitu dengan memberikan fasilitas kerja kepada pegawai atas kemampuan yang dimiliki pegawai. Selain itu upaya untuk memaksimalkan kemampuan kerja dalam menjalankan aktivitas yang dilakukan para

pegawai yaitu dengan meningkatkan kedisiplinan pegawai sehingga aktivitas yang dilakukan benar-benar sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Adanya fasilitas kerja yang disediakan oleh organisasi sangat mendukung pegawai dalam bekerja. Fasilitas kerja tersebut sebagai alat atau sarana dan prasarana untuk membantu pegawai agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya dan pegawai akan bekerja lebih produktif. Dengan adanya fasilitas kerja pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja dan menimbulkan semangat kerja untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh organisasi. Budaya organisasi yang dijalankan oleh semua jajaran pegawai secara konsekuen dan konsisten, dapat menciptakan kehidupan berorganisasi yang terbuka, pegawai bebas mengungkapkan pikiran dan perasaannya dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan rasa persatuan dan kesatuan jajaran pegawai dalam mewujudkan profesionalisme. Jadi, budaya organisasi dapat menentukan dan mengarahkan sikap dan perilaku pegawai dalam melakukan tugasnya sehari-hari dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan hati, sehingga pegawai dapat bekerja lebih hemat dan produktif. Produktivitas yang merupakan fungsi dari tersedianya tenaga, teknologi, alat, dan dana, juga sangat dipengaruhi oleh semangat manusia yang melakukan tugas pekerjaan. Para pegawai dituntut agar bekerja dengan teliti untuk

menghindari melakukan kesalahan. Sikap demikian akan menunjukkan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi.

### 3. Orientasi Terhadap Hasil

Orientasi hasil dimaksudkan sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, yang meliputi pembagian hasil dan penguasaan bidang kerja, sehingga aktivitas yang dilakukan pegawai dapat sepenuhnya sesuai dengan ketentuan. Maksudnya adalah seorang pegawai harus mempunyai sikap tanggungjawab pada tugas-tugas yang dibebankan kepada pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Stephen P Robbins (2002:279), “bahwa para pegawai harus bekerja keras demi memperoleh hasil yang sangat maksimal”. Upaya untuk menciptakan kepercayaan kepada pegawai menunjukkan bahwa mereka jujur, dapat diandalkan, dan setia. Ini berarti setiap pemimpin mampu menjaga keberadaan pegawai sehingga keberadaan pegawai diinstansi benar-benar mampu memaksimalkan pencapaian tujuan instansi.

Pimpinan juga perlu mendorong pegawai untuk mandiri dengan mendukung keputusan mereka kapan pun mereka bisa. Setiap pegawai dituntut untuk melakukan pengambilan keputusan mereka dengan penuh rasa tanggung jawab, bahkan ketika kesalahan dibuat, kepemimpinan berorientasi pada hasil menuntut setiap elemen organisasi untuk dapat menjelaskan alasan mengapa keputusan tidak bisa dilakukan, sehingga menciptakan kondisi yang mampu memberikan jaminan untuk

memaksimalkan potensi kerja pegawai. Menurut Menurut O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991), orientasi terhadap hasil yaitu “Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan”.

Menurut Peneliti, hasil penelitian yang telah dilakukan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang untuk memaksimalkan pencapaian hasil yang dilaksanakan pegawai yaitu melalui monitoring dan evaluasi. Monitoringnya tersebut dilakukan secara mingguan, bulanan dan triwulan. Monitoring tersebut dilaksanakan untuk melakukan pemeriksaan terhadap hal-hal penting dari pelaksanaan program. Upaya ini dilakukan untuk menjaga kewibawaan seorang pemimpin dengan melaksanakan ketentuan perundangan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan berorientasi pada hasil tidak melakukan semua tugas secara sendiri, melainkan mengajak seluruh pegawai untuk berpartisipasi, saling memberi dukungan, dan memberikan bimbingan agar pegawai selalu mengikuti segala bentuk prosedur atau ketentuan yang telah ditetapkan. Mereka mendorong anggota organisasi untuk berpikir, mempertimbangkan alternatif, dan menilai risiko dan manfaat. Mereka menyediakan pegawai dengan alat yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Hal ini mendukung teori Robbins & Coulter (2012:52), orientasi terhadap hasil adalah “sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut”. Seorang pemimpin yang

berorientasi pada hasil senantiasa mengajak untuk memperluas pembelajaran, wawasan, dan pemahaman anggota organisasi dengan membekali mereka kemampuan yang mampu menciptakan kredibilitas individu dan organisasi

#### **4. Orientasi Terhadap Individu**

Orientasi terhadap individu pada instansi secara langsung terkait dengan pelaksanaan aktivitas yang dilakukan pegawai. Orientasi terhadap individu pada dasarnya merupakan upaya untuk memaksimalkan hubungan kerja yang baik yaitu saling menghargai dan menghormati antar pegawai jika pegawai itu saling menghargai dan menghormati tentunya akan membuat hubungan dalam organisasi ini menjadi baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Stephen P Robbins (2002:279), yaitu “Para pegawai dituntut supaya menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja”.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, kedua instansi ini memiliki kesamaan dalam memberikan dukungan atas upaya memaksimalkan hubungan kerja yang baik antar pegawai. Badan Keuangan Daerah Kota Batu dalam memaksimalkan hubungan kerja yang baik antar pegawai yaitu dengan membangun kebersamaan dan kesetaraan antar pegawai selain itu menjaga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Hubungan baik yang dilakukan antara atasan dan bawahan seperti bawahan melakukan kesalahan, pimpinan itu tidak langsung memarahinya tetapi mengoreksi dulu kesalahan apa yang dilakukan oleh bawahannya itu. Begitupun juga dengan bawahan yang selalu berkata

sopan dan ramah kepada pimpinan. Sedangkan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu dengan saling menghargai dan menghormati antar pegawai. Jika pegawai tersebut saling menghargai dan menghormati maka akan membuat hubungan dalam organisasi menjadi baik. Selain itu, juga adanya keterbukaan antar pegawai. Jadi para pegawai tidak merasa ada yang ditutup-tutupi di dalam instansi ini. Hal ini telah mendukung teori Robbins & Coulter (2012:52), orientasi terhadap individu merupakan “sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi”.

##### **5. Berorientasi Terhadap Tim**

Orientasi terhadap tim pada instansi terkait secara langsung dengan upaya instansi dalam memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas operasional di instansi. Menurut Stephen P Robbins (2002:279), “Hal ini dapat diartikan bahwa para pegawai dapat saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan”. Budaya organisasi itu kuat atau lemah diantaranya tergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi, berapa lama organisasi itu telah berdiri, berapa banyak angka pergantian di antara pegawai, dan intensitas asal mula budaya tersebut. Jadi disini peran dari tim memberikan jaminan bahwa aktivitas yang dilakukan dapat sepenuhnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini juga sesuai dengan pendapat O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991), orientasi tim dan kolaborasi adalah “Bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi”. Instansi dengan budaya organisasi yang kuat biasanya

menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek-praktek sosialisasi untuk membina keterlibatan pegawai. Upaya tim untuk mendukung program dapat mencerminkan potensi yang disesuaikan dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, upaya yang dilakukan oleh instansi untuk menciptakan kerjasama yang baik antar pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu yaitu dengan melakukan koordinasi antar pegawai sehingga anggota-anggota organisasi dapat menjalin kerjasama yang baik. Dalam melakukan kerjasama tersebut para pegawai harus berpedoman pada kode etik yang sudah ditetapkan dan tidak boleh melanggar kode etik tersebut. Sedangkan pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang untuk menciptakan kerjasama yang baik antar pegawai yaitu melalui jalinan komunikasi. Komunikasi merupakan hal terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi. Jika anggota organisasi menjalin komunikasi dengan baik maka organisasi tersebut memiliki peluang yang besar untuk meraih keberhasilan. Hal tersebut telah mendukung teori Robbins & Coulter (2012:52), “sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu”.

## **6. Agresivitas**

Menurut Stephen P Robbins (2002:279), agresivitas yaitu “Sejauh mana anggota organisasi dituntut agar memiliki semangat yang kerja yang tinggi, sehingga produktivitas di dalam organisasi akan semakin tinggi bila pegawai dapat memenuhi standart yang dibutuhkan”. Budaya organisasi

menyangkut nilai-nilai seperti agresif atau defensif, atau kebersamaan sehingga mengubah tantangan menjadi peluang atau menghadirkan yang terbaik. Budaya yang berkembang dan dikembangkan di lingkungan suatu organisasi yang kemudian diistilahkan sebagai budaya organisasi, meletakkan dasar bagi suatu pola menyangkut langkah-langkah yang diteladankan oleh para pimpinan, yang kemudian menurun kepada para penyelia hingga eselon terbawah (eselon I) secara vertikal dan berkembang secara terus-menerus secara horisontal dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Peneliti hasil penelitian yang telah dilakukan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang memiliki kesamaan dalam upaya memberikan tuntutan kerja secara maksimal yaitu harus sesuai dengan target yang telah dituangkan dalam penyusunan SKP (sasaran kinerja pegawai). Sehingga aktivitas yang dilakukan benar-benar sesuai dengan visi dan misi dari instansi. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins & Coulter (2012:52), sikap agresif adalah “sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya”.

Agresifitas didasarkan pada upaya untuk menjadikan aktivitas yang dilakukan pegawai telah berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Menurut O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991), keagresifan dan persaingan adalah “Mengambil tindakan tegas terhadap pesaing”.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai

dan metode menjalankan usaha organisasi. Pegawai baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Seorang eksekutif baru bisa saja dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh pimpinannya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Norma dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian pimpinan dalam instansi. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat pegawai berusaha lebih keras lagi.

### **7. Stabilitas**

Suatu budaya organisasi dapat menjadi kekuatan utama jika hadir secara konsisten timbal-balik dengan strategi organisasi yang ditempuh. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pegangan yang mantap untuk setiap pegawai yang bekerja di dalamnya dari lapisan teratas hingga lapisan terbawah. Menurut Robbins & Coulter (2012:52), setabilitas yaitu “Kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan”. Budaya organisasi yang dijalankan oleh semua jajaran pegawai secara konsekuen dan konsisten, dapat menciptakan kehidupan berorganisasi yang terbuka, pegawai bebas mengungkapkan pikiran dan perasaannya dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan manajerial.

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan rasa persatuan dan kesatuan jajaran pegawai dalam mewujudkan profesionalisme. Singkatnya budaya organisasi dapat menentukan dan mengarahkan sikap dan perilaku

pegawai dalam melakukan tugasnya sehari-hari dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan hati, sehingga pegawai dapat bekerja lebih hemat dan produktif. Produktivitas yang merupakan fungsi dari tersedianya tenaga, teknologi, alat, dan dana, juga sangat dipengaruhi oleh semangat manusia yang melakukan tugas pekerjaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang memiliki kesamaan terkait dengan konsekuensi apabila terdapat permasalahan yang berhubungan dengan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai yaitu dengan memberikan peringatan dan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Badan Keuangan Daerah Kota Batu dengan menerapkan Peraturan Pemerintah No 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai. Hukuman disiplin itu ada hukuman disiplin ringan, sedang dan tinggi. Sedangkan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dengan memberikan teguran, skorsing jika pelanggaran yang dilakukannya itu berat bisa sampai kerancah hukum dan apabila lebih dari lima tahun pegawai tersebut akan dipecat. Hal tersebut sesuai dengan teori Stephen P Robbins (2002:279), stabilitas diartikan bahwa “anggota organisasi harus bertanggungjawab atas keputusan yang diambil dan tindakan yang telah dilakukan”

**b. Nilai-nilai budaya organisasi publik antara lain:**

Menurut Nurdin (2012:123), Nilai-nilai budaya organisasi publik yang sesuai dengan konteks Indonesia terdiri dari komitmen organisasi

publik untuk memposisikan warga negara sebagai pihak yang berhak mendapatkan pelayanan terbaik oleh pemerintah dengan spirit atau semangat yang melandasinya. Seorang warga negara harus mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah karena pemerintah memiliki kewenangan yang sangat tinggi dalam menjalankan aktivitas di suatu negara. Jika seorang warga negara sudah mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah maka dapat dipastikan bahwa kesejahteraan warga negara tersebut sudah terjamin baik. Nilai-nilai budaya organisasi publik yaitu sebagai berikut:

### ***1. Equity***

Equity pada dasarnya merupakan bentuk upaya dari instansi untuk memberikan kedudukan atau hak pegawai yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nurdin (2012:123), dalam organisasi publik menjunjung tinggi keadilan dan persamaan hak kepada seluruh anggota organisasi yang kemudian dipraktekkan keluar dengan memberikan dan menciptakan rasa keadilan bagi warga untuk memperoleh haknya. Bentuk perhatian yang dilakukan instansi akan memberikan dukungan bahwa aktivitas yang dilakukan pegawai benar-benar sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Apabila kondisi ini telah terbentuk maka menjadi suatu hal penting untuk dilakukan oleh instansi sehingga keunggulan instansi menjadi pendukung utama dalam proses pelaksanaan operasional instansi.

Menurut peneliti, Badan Keuangan Daerah Kota Batu dalam memberikan jaminan kerja bagi pegawai yaitu dengan memberikan reward bukan hanya dalam bentuk materi tapi bisa juga reward dan penghargaan dalam bentuk penilaian kinerja. Jadi apabila hasil kerjanya baik maka pegawai tersebut akan mendapatkan reward yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dan sebaliknya jika pegawai tersebut tidak melakukan pekerjaan dengan baik maka tidak akan mendapatkan reward atau penghargaan. Jadi penghargaan atau reward itu tergantung pada pegawainya masing-masing. Sedangkan pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu dengan pembagian pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Upaya pencapaian tujuan ini menjadikan organisasi untuk menjalankan sistem dan prosedur sesuai dengan ketentuan.

## **2. Responsibility**

Suatu konsep bahwa organisasi yang memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya, yang di antaranya adalah sebagai peningkatan kinerja instansi yang didasarkan atas kemampuan dari pegawai yang dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Menurut Nurdin (2012:123), organisasi publik memiliki kepekaan terhadap masalah, kebutuhan, harapan dan solusi terhadap berbagai tuntutan dan kebutuhan warganya.

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan, Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Dearah Kota Malang dalam



memberikan solusi disetiap permasalahan dalam melakukan pekerjaan yaitu diselesaikan secara berjenjang. Seperti permasalahan yang tidak bisa diselesaikan pada level staf maka permasalahan tersebut akan dibawa ke jenjang yang lebih tinggi. Dan bentuk perhatiannya adalah setiap keluhan yang dirasakan oleh pegawai ditampung kemudian dicari solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah tersebut.

### 3. *Transparency*

Menurut Nurdin (2012:123), organisasi publik dalam melaksanakan atau menyelenggarakan organisasi publik senantiasa terbuka dan mau dikontrol oleh warganya. Proses transparansi yang dilakukan oleh instansi terkait menunjukkan kemampuan instansi dalam menjalankan fungsinya dan selalu menjalankan potensi yang dimiliki oleh instansi. Prinsip dalam tranparancy menurut Lolina Krina P (2003), transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintah yaitu informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai. Informasi tersebut adalah informasi mengenai setiap aspek kebijakan pemerintah yang dapat diakses dan dijangkau oleh publik. Prinsip transparansi menekankan pada dua aspek penting yaitu komunikasi public oleh pemerintah dan hak masyarakat terhadap akses informasi. Dengan adanya keterbukaan secara undang-undang juga akan mengakibatkan batas-batas teritorial instansi dapat secara jelas dipahami oleh pegawai. Seseorang akan dengan mudah memberikan dan menerima

informasi sesuai dengan keinginannya. Pada akhirnya keterbukaan akan mengakibatkan hilangnya diferensiasi (perbedaan) sosial. Adanya keterbukaan instansi menjadikan aktivitas yang dilakukan pegawai harus sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.

Menurut Lalolo (2003:13) transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan serta hasil yang dicapai. Bentuk keterbukaan yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu yaitu dengan memberikan informasi kepada masyarakat tetapi dalam batas-batas yang sudah ditetapkan dan harus sesuai dengan Undang-Undang tentang Keterbukaan Informasi. Sedangkan pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang adalah dengan adanya web khusus tentang pelayanan jadi masyarakat dapat dengan mudah dalam mencari informasi terkait dengan pelayanan pajak. Hal ini dilakukan oleh instansi sebagai upaya untuk mendukung proses transparansi yang dilakukan oleh instansi.

#### **4. *Accountability***

Istilah akuntabilitas berarti pertanggungjawaban atau keadaan untuk dipertanggungjawabkan atau keadaan untuk diminta pertanggungjawaban. Akuntabilitas (*accountability*) yaitu berfungsinya seluruh komponen penggerak jalannya kegiatan organisasi, sesuai tugas dan kewenangannya masing-masing. Hal ini sesuai dengan pendapat Nurdin (2012:123), setiap kegiatan atau program termasuk menggunakan

sumber daya selalu dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas dapat diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat.

Akuntabilitas publik menurut Mahmudi (2010:23) adalah “Kewajiban agen (pemerintah) untuk mengelola sumber daya, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pemberi mandat (prinsipal)”. Akuntabilitas publik mengandung kewajiban menurut undang-undang untuk melayani atau memfasilitasi pengamat atau pemerhati independent yang memiliki hak untuk melaporkan temuan atau informasi mengenai administrasi keuangan yang tersedia sesuai dengan permintaan tingkat tinggi pemerintah.

Menurut peneliti, hasil penelitian yang telah dilakukan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam memberikan jaminan bahwa penggunaan sumber daya selalu dapat dipertanggungjawabkan yaitu dengan menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang telah dimiliki. Tetapi jika ada pegawai yang penempatannya tidak sesuai dengan

kompetensinya pegawai tersebut akan diberi arahan dan pelatihan misalnya melalui diklat.

##### 5. *Morality*

*Morality* merupakan pengetahuan yang menyangkut budi pekerti manusia yang beradab. Moral juga berarti ajaran yang baik dan buruk perbuatan dan kelakuan (akhlak). Moralitas, berarti uraian (pandangan, ajaran) tentang perbuatan dan kelakuan yang baik. Demoralisasi, berarti kerusakan moral. Menurut asal katanya “moral” dari kata mores dari bahasa Latin, kemudian diterjemahkan menjadi “aturan kesusilaan”. Dalam bahasa sehari-hari, yang dimaksud dengan kesusilaan bukan mores, tetapi petunjuk-petunjuk untuk kehidupan yang sesuai dengan norma yang berlaku. Jadi, moral adalah aturan kesusilaan, yang meliputi semua norma kelakuan, perbuatan tingkah laku yang baik. Menurut Nurdin (2012:123), bahwa penyelenggaraan organisasi publik merupakan panutan dari warganya maka penampilan akan moralitas merupakan keniscayaan yang harus dimiliki oleh penyelenggara administrasi publik.

Pengertian moral dibedakan dengan pengertian kelaziman, meskipun dalam praktek kehidupan sehari-hari kedua pengertian itu tidak jelas batas-batasnya. Kelaziman adalah kebiasaan yang baik tanpa pikiran panjang dianggap baik, layak, sopan santun, tata krama, dsb. Jadi, kelaziman itu merupakan norma-norma yang diikuti tanpa berpikir panjang dianggap baik, yang berdasarkan kebiasaan atau tradisi. Tujuan dari budaya organisasi adalah untuk membangun sumberdaya manusia agar setiap

orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran, berkomunikasi secara efektif dan efisien.

Budaya organisasi didalam pemerintahan merupakan implementasi nilai-nilai luhur dari pancasila. Dalam organisasi pemerintah harus diwujudkan dalam semua tingkatan kepemimpinan. Pola komunikasi yang partisipatif, gaya kepemimpinan yang lebih pada mengajak daripada memerintah, memberi keteladanan yang baik, mendorong dan memberikan kepercayaan kepada bawahan, serta pengambilan keputusan dengan cara musyawarah merupakan konsekuensi dari keharusan melaksanakan nilai-nilai dari falsafah pancasila tersebut. Nilai-nilai budaya organisasi yang dipengaruhi unsur-unsur falsafah negara tersebut dapat membentuk sistem kerja dan lingkungan kerja yang disiplin, efektif, efisien. Penanaman budaya kerja pada organisasi pemerintah menjadi penting sebagai upaya pemerintah melaksanakan amanat rakyat dalam memberikan perlindungan dan pelayanannya.

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan, pada pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang memberikan jaminan atau dukungan dalam upaya mendukung budaya organisasi yang terdapat di instansi. Budaya organisasi pada instansi dapat memberikan jaminan bahwa aktivitas yang dilakukan pegawai benar-benar sesuai dengan kondisi organisasi tersebut. Jadi moralitas yang dimiliki pegawai menjadikan seluruh tugas atau ketentuan dalam instansi dapat berjalan sesuai dengan ketentuan. Menurut Ndraha 2005 (dalam Nurdin

2012:120), “organisasi publik dibentuk guna implementasi kebijakan publik dan *civil right* (hak civil), memproduksi dan mendistribusikan jasa publik dan layanan civil kepada setiap warga masyarakat dan orang yang berhak”. Oleh karena itu organisasi publik memiliki kekuasaan (*authority*) untuk menciptakan nilai seefektif dan seadil mungkin.

## **2. Faktor pendukung dan Faktor Penghambat Budaya Organisasi Publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang**

### **a. Faktor pendukung**

Faktor pendukung merupakan faktor yang menjadikan budaya organisasi yang terdapat di instansi berjalan sesuai ketentuan yang ada di instansi. Berdasarkan perbedaan budaya mengakibatkan perbedaan dalam perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) dalam kegiatan organisasi. Perbedaan perilaku ini berakibat pada perbedaan hasil dalam “*job performance*” (kinerja tugas) sebagai akibat dari perbedaan perilaku. Padahal budaya asal dipengaruhi juga oleh lingkungan geografis dimana mereka hidup atau berasal. Menurut Nurdin (2012:123), Nilai-nilai budaya organisasi publik yang sesuai dengan konteks Indonesia terdiri dari komitmen organisasi publik untuk memposisikan warga negara sebagai pihak berhak mendapatkan pelayanan terbaik oleh pemerintah dengan spirit atau semangat yang melandasinya yaitu mengenai *equity*, *responsibility*, *transparency*, *akuntability* dan *morality*. Nilai-nilai budaya organisasi publik yang sesuai akan memberikan layanan kepada setiap warga

masyarakat baik sebagai individu maupun sebagai kelompok dan mempunyai kewenangan untuk dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, adanya kesamaan faktor pendukung pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yaitu dengan adanya komitmen bersama antara pimpinan dan bawahan, ketika menjalankan program dan kegiatan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya maka bawahan akan mendukung program kerja yang sudah ditetapkan oleh pimpinan, selain itu adanya komitmen yang tinggi didalam instansi maka para pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga pegawai merasa nyaman berada ditempat kerjanya. Selain itu adanya motivasi dari pimpinan. Jika pimpinan sering memberikan motivasi kepada pegawai maka pimpinan tersebut seperti memberikan perhatian kepada pegawainya sehingga budaya di instansi akan menjadi baik.

#### **b. Faktor Penghambat**

Faktor penghambat kondisi budaya organisasi yaitu aktivitas yang dilakukan oleh pegawai belum dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Menurut peneliti, hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang terkait dengan faktor penghambat budaya organisasi publik yaitu Sumber daya Manusia, dan adanya tingkat kepentingan. Selain itu, faktor penghambat lainnya yaitu mengenai perubahan struktur organisasi atau mutasi jabatan karena akan membutuhkan adaptasi untuk pegawai atau

pejabat di instansi dan rendahnya SDM sehingga pencapaian kinerja kurang maksimal.

Budaya organisasi dijadikan sebagai pedoman dan landasan untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, sehingga budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi. Berikut adalah beberapa fungsi budaya organisasi yang dijelaskan oleh beberapa ahli. Menurut Stephen P. Robbins (2002:283) fungsi budaya organisasi dimana faktor yang menjadi penghambat dari budaya organisasi perusahaan yaitu mempermudah timbulnya komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang. Jadi kepentingnya individu menjadi penghambat atas aktivitas pegawai di instansi. Sumber Daya Manusia di instansi dapat menjadi faktor penghambat apabila tidak memiliki kesiapan terkait dengan budaya organisasi yang terdapat di instansi. Kondisi ini ditunjukkan dengan adanya keterbatasan SDM dalam aktivitas pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh instansi dan pembagian tugas baik dalam struktur organisasi menjadikan aktivitas terhambat dengan adanya keberadaan faktor tersebut.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang memiliki persamaan dalam karakteristik tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan para pegawai.

Sebagai instansi milik pemerintah kedua badan pelayanan publik tersebut

memiliki visi dan misi yang sama sehingga kerangka kerja yang harus disesuaikan dengan sistem peraturan atau perundangan yang berlaku di

daerah. Budaya organisasi pada dasarnya merupakan suatu asumsi yang dimiliki oleh organisasi. Pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan

Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang budaya organisasi berasal dari sumber potensi dalam menciptakan kepercayaan serta nilai dan asumsi-asumsi dari organisasi dan pengalaman dari organisasi. Kondisi ini

menjadikan aktivitas yang dilakukan pada unsur-unsur organisasi dapat memberikan pelayanan kepada publik.

2. Faktor pendukung dan faktor penghambat budaya organisasi publik pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dapat diketahui bahwa yang menjadi faktor yang mendukung budaya organisasi yaitu adanya komitmen bersama antara

pimpinan dan bawahan, adanya komitmen yang tinggi di dalam instansi maka pegawai itu seperti memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga para pegawai akan merasa nyaman berada di tempat kerjanya. Selain itu adanya motivasi dari pimpinan. Adapun faktor penghambatnya yaitu mengenai SDM (Sumber Daya Manusia) yang kompetensinya rendah sehingga pencapaian kinerja kurang maksimal dan tingkat kepentingan. Faktor lainnya yaitu mengenai perubahan struktur organisasi atau mutasi jabatan tentunya akan membutuhkan adaptasi untuk pegawai atau pejabat di instansi.

## **B. SARAN**

Berdasarkan pada kesimpulan di atas, maka organisasi disarankan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Instansi harus berupaya secara maksimal untuk meningkatkan kualitas SDM sehingga pelayanan yang dilakukan kepada masyarakat dapat dilakukan secara maksimal. Selain itu adanya upaya peningkatan kualitas SDM akan memberikan dukungan agar seluruh kebijakan atau ketentuan yang ada di instansi dapat sepenuhnya dijalankan dan secara maksimal memberikan dukungan atas pelayanan yang akan diberikan.
2. Instansi harus lebih memperhatikan mengenai kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh instansi sehingga upaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki pegawai dapat berjalan sesuai dengan ketentuan.

3. Pemerintah daerah harus berupaya untuk menjaga agar potensi yang dimiliki oleh daerah dalam pemberdayaan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan maksimal





## DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Juriko. 2015. *Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo*. (Online), <http://repository.ung.ac.id/riset/show/1/1377/analisis-budaya-organisasi-dalam-meningkatkan-kinerja-pada-dinas-pendidikan-pemuda-dan-olahraga-provinsi-gorontalo.html>, diakses tanggal 2 Desember 2016.
- Byrd, J & Brown, P.L. 2003. *The Innovation Equation. Building Creativity and Risk Taking in Your Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. A Wiley Imprint. [www.pfeiffer.com](http://www.pfeiffer.com)
- Cahyaningtyas, Diana Agti, dkk. 2013. Analisis Pelaksanaan Budaya Organisasi di PMI Kota Surakarta. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran*. Vol. 2 No. 1 : 1-6.
- De Jong, JPJ & Kemp, R. 2003. Determinants of Co-workers's Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Service. *International Journal of Innovation Management*. 7 (2) (Juni 2003) 189 - 212. Diakses melalui EBSCO Publisher 18 Mei 2016
- Emzir. 2012. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Analisis Data*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Frederickson, H. 1988. *Administrasi Negara Baru*. Jakarta: LP3ES.
- Ginting, Seriwati. 2013. Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi. *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Lalolo, Loina Krina P, 2003. Indikator Dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi, Sekretariat Good Governance Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Jakarta.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behaviour 10th Edition*. Penerjemah: Vivin Andhika, dkk. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Mahmudi, 2010, Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.



Mathew, Miles B.A, Michael Huberman, Saldana. 2014. *Analisis Data Kualitatif*. Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.

Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

\_\_\_\_\_. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nawawi, Hadari. 2005. *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gdjah Mada University Press.

Nimran, Umar. 1997. *Perilaku Organisasi Edisi Revisi*. Surabaya: Citra Media.

Nurdin, Ismail. 2012. *Budaya Organisasi: Konsep, Teori dan Implementasi*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).

O'Reilly, C.A, Chatman, J.A & Caldwell ,D. F (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. *Academy of Management Journal* 34 (3). 487-516. (Online),

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883324%show=pdf>, diakses pada tanggal 5 Agustus 2017

PP No. 53 Tahun 2010. "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010, [http://sdm.ugm.ac.id/web/sk/2010\\_PP-53-TH-2010\\_DISIPLIN-PNS.pdf](http://sdm.ugm.ac.id/web/sk/2010_PP-53-TH-2010_DISIPLIN-PNS.pdf), diakses pada tanggal 20 Desember 2016.

Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

## LAMPIRAN

### Pedoman Wawancara

A. Budaya organisasi publik pada Basan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dilihat dari:

1. Bagaimana bentuk inovasi dan pengambilan resiko yang dilakukan instansi dalam menjalankan aktivitas?
2. Apa upaya dari instansi untuk memberikan perhatian terhadap hasil kerja para pegawai?
3. Apa yang dilakukan instansi unuk memaksimalkan pencapaian hasil yang dilakukan pegawai?
4. Apa yang dilakukan instansi untuk memberikan dukungan atas upaya memaksimalkan hubungan kerja yang baik antar pegawai?
5. Bagaimana dan apa upaya yang dilakukan oleh isntansi untuk menciptakan kerjasama yang baik antar pegawai?
6. Upaya apa yang dilakukan instansi untuk memberikan tuntutan kerja secara maksimal kepada pegawai?
7. Apa konsekuensi instansi apabila terdapat permasalahan terkait dengan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai?

B. Nilai-nilai budaya organisasi publik antara lain:

- a. Bagaimana bentuk dukungan instansi untuk memberikan jaminan keadilan kerja bagi pegawai?
- b. Bentuk-bentuk perhatian apa yang instansi berikan dalam upaya memberikan solusi setiap permasalahan dalam pekerjaan?





Kota Batu merupakan salah satu kota yang baru terbentuk pada tahun 2001 sebagai pecahan dari Kabupaten Malang. Sebelumnya wilayah kota batu merupakan bagian dari Sub Satuan Wilayah Pengembangan 1 (SSWP 1) Malang Utara. Kota ini sedang mempersiapkan diri untuk mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan serta mengevaluasi proyek-proyek pembangunan secara mandiri sehingga masyarakat di wilayah ini semakin meningkat kesejahterannya Kota Batu yang terletak 800 meter di atas permukaan air laut ini dikarunia keindahan alam yang memikat. Potensi ini tercermin dari kekayaan produksi pertanian, buah dan sayuran, serta panorama pegunungan dan perbukitan. Sehingga dijuluki the real tourism city of Indonesia oleh Bappenas.

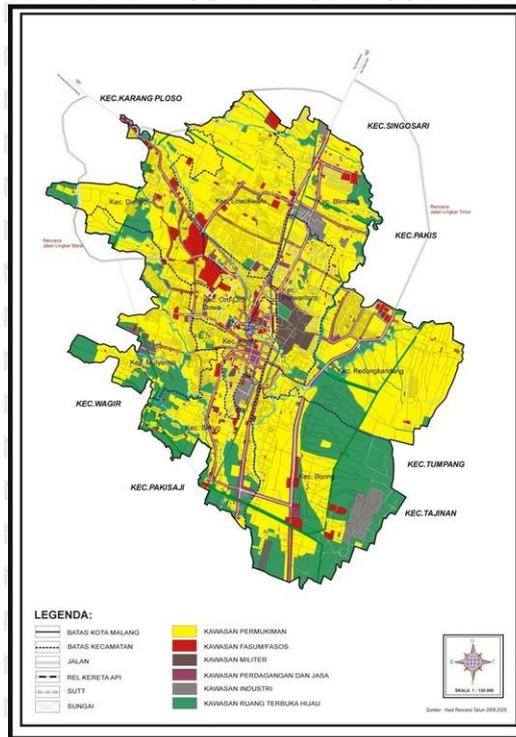
Kota Batu memiliki 3 (tiga) buah gunung yang telah dikenal dan telah diakui secara nasional. Gunung-gunung tersebut adalah Gunung Pandennan (2010 m), Gunung Welirang (3156 m), Gunung Arjuno (3339 m) dan masih banyak lagi lainnya Dengan kondisi topografi pegunungan dan perbukitan tersebut menjadikan kota Batu terkenal sebagai daerahdingin. Temperatur rata-rata kota Batu 21,5°C, dengan temperatur tertinggi 27,2°C dan terendah 14,9°C. Rata-rata kelembaban nisbi udara 86% dan kecepatan angin 10,73 km/jam. Curah hujan tertinggi di kecamatan Bumiaji sebesar 2471 mm dan hari hujan 134 hari. Secara astronomis terletak di 112°17'10,90"-122°57'11" Bujur Timur dan 7°44'55,11"-8°26'35,45 Lintang Selatan. Sedangkan batas administratif wilayahnya dapat digambarkan sebagai berikut:

- Batas wilayah utara : Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Pasuruan
- Batas wilayah selatan : Kabupaten Malang
- Batas wilayah Barat : Kabupaten Malang
- Batas wilayah Timur : Kabupaten Malang

Kota Batu merupakan ibu kota Batu, Jawa Timur. Memiliki wilayah seluas 197,087 km<sup>2</sup> yang dibagi dalam 3 wilayah kecamatan (Bumiaji, Batu, Junrejo), 4 kelurahan, dan 19 desa, dengan jumlah penduduk 168.155 jiwa (2001).



## 2. Peta Penelitian Kota Malang



PETA RENCANA TATA GUNA LAHAN KOTA MALANG  
TAHUN 2009 - 2029

**Gambar 7. Peta Kota Malang**

*Sumber* : <http://ruangterbukahijaukotamalang.weebly.com> (2017)

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440-667 meter di atas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah kabupaten Malang secara astronomis terletak  $112,06^{\circ}$  -  $122,07^{\circ}$  Bujur Timur dan  $7,06^{\circ}$  -  $8,02^{\circ}$  Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut:

- Sebelah utara : Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang
- Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang



- Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang

- Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang

Kondisi iklim Kota Malang selama tahun 2008 tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 22,7°C – 25,1°C. Sedangkan suhu maksimum mencapai 32,7°C dan suhu minimum 18,4°C. Rata kelembaban udara berkisar 79% - 86% dengan kelembaban maksimum 99% dan minimum mencapai 40%. Seperti umumnya daerah lain di Indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan dan musim kemarau. Dari hasil pengamatan stasiun Klimatologi Karangploso curah hujan yang relatif tinggi terjadi pada bulan Februari, November dan Desember. Sedangkan pada bulan Juni dan September curah hujan relatif rendah. Kecepatan angin maksimum terjadi di bulan Mei, September dan Juli.



## Surat Keterangan



### KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

http://fia.ub.ac.id

E-mail: fia@ub.ac.id

#### SURAT KETERANGAN

No: 7481/UM10.F03-11.11/EM/2017

Saya yang bertanda tangan dibawah ini Ketua Badan Pengelola Jurnal (BPJ) FIA – UB; dengan ini menerangkan bahwa :

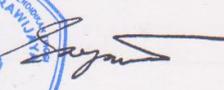
Nama : Sri Widyawati  
NIM : 135030101111080  
Jurusan/ Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Telah melakukan tes plagiasi untuk Tugas Akhir yang berjudul: “*Analisis Budaya Organisasi Publik (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)*”.

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 Mei 2017

Ketua Badan Pengelola Jurnal (BPJ)  
FIA – UB

  
**Dr. Sujarwoto, SIP, M.Si, MPA**  
NIP. 19750130 200312 1 002



## Dokumentasi

Wawancara Kepada Bapak Ridho Yudho selaku Kasubag Umum dan kepegawaian Kota Batu



Wawancara Kepada Ibu Wahyuning Dewi Utami selaku Kasubag Program dan Pelaporan di Badan Keuangan Daerah Kota Batu





Wawancara kepada Ibu Ni Kadek Yuli Dian Sari selaku Kasubag Umum Badan  
Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang





## Curriculum Vitae

### DATA PRIBADI



Nama : Sri Widyawati

Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 18 Mei 1994

Jenis Kelamin : Perempuan

Status Perkawinan : Belum Menikah

Agama : Islam

Alamat : Panggang Lele Rt: 34 Rw:03 Arjowilangun, Kec.

Kalipare

Kabupaten Malang

Nomor Telepon : 085708234727

Email : Siwyawidya@gmail.com

### PENDIDIKAN FORMAL

- 1999-2001 TK PGRI 02 Arjowilangun Kalipare
- 2001-2007 SD Negeri 06 Arjowilangun Kalipare
- 2007-2010 SMP Negeri 02 Sumberpucung
- 2010-2013 SMA Islam Kepanjen
- 2013-2017 Universitas Brawijaya Malang