BUDAYA ORGANISASI PADA DINAS KETAHANAN PANGAN, PERTANIAN DAN PERIKANAN KOTA METRO PROVINSI LAMPUNG

(TESIS)

OLEH

TRIMO SUPRIYANTO

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018

BUDAYA ORGANISASI PADA DINAS KETAHANAN PANGAN, PERTANIAN DAN PERIKANAN KOTA METRO PROVINSI LAMPUNG

Oleh

Trimo Supriyanto

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN

Pada
Program Pascasarjana Magister Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018

ABSTRAK

BUDAYA ORGANISASI PADA DINAS KETAHANAN PANGAN, PERTANIAN DAN PERIKANAN KOTA METRO PROVINSI LAMPUNG

Oleh

TRIMO SUPRIYANTO

NPM. 1526021011

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi, ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan data kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara, dokumentasi dan observasi, kemudian data tersebut diolah, sehingga menghasilkan data yang berupa uraian penjelasan tentang Budaya organisasi pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro yaitu (1). Secara kelembagaan termasuk kedalam model budaya rasional artinya terjadinya penyesuaian-penyesuaian dan dalam pelaksanaan pekerjaan budaya organisasinya adalah hierarki yang artinya bahwa dalam organisasi tersebut memiliki struktur yang kuat, bersifat formal, memiliki prosedur, aturan, kebijakan, undang-undang, kontrol, sanksi dan memiliki strategi untuk mencapai stabilitas dan efisiensi. (2) Penempatan sumber daya manusia secara tepat telah dilakukan dengan metode menempatkan sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan serta daftar urut kepangkatannya. (3) Upaya kontrol atau pengawasan terhadap pegawai telah dilakukan dengan didasarkan pada peraturan pemerintah nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil. (4) Belum adanya bentuk penghargaan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan dikarenakan terkendala belum adanya aturan dan keterbatasan anggaran.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Dinas Ketahanan Pangan

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CULTURE AT THE DEFENSE OF FOOD SECURITY, AGRICULTURAL AND FISHERY OF METRO CITY

By

TRIMO SUPRIYANTO

NPM. 1526021011

Each organization has a distinctive feature that distinguishes it from other organizations, this characteristic being an identity to the organization, it is these characteristics that are called organizational culture. This study aims to determine the organizational culture in the Department of Food Security, Agriculture and Fisheries Metro City. This research uses descriptive research type with qualitative data. Data collection techniques in this study include interviews, documentation and observation, then the data is processed, resulting in data in the form of explanations of organizational Culture on Food Security, Agriculture and Fisheries Department of Metro City. The results of this study indicate that the organizational culture in the Department of Food Security, Agriculture and Fisheries Metro City that is (1). Institutionally included in the rational culture model means that the occurrence of adjustments and in the execution of cultural work organization is a hierarchy which means that in the organization has a strong structure, is formal, has procedures, rules, policies, laws, controls, sanctions and have strategies to achieve stability and efficiency. (2) Proper placement of human resources has been done by placing method in accordance with the expertise and educational background as well as the rank list of his / her rank. (3) Efforts to control or supervise employees have been made based on government regulation number 53 of 2010 on Civil Servant discipline. (4) The absence of a form of appreciation given by superiors to subordinates due to constrained absence of rules and budget constraints.

Key Words : Organizational Culture

Judul Tesis	:	**Budaya Organisasi Pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro Provinsi Lampung**
Nama Mahasiswa	:	**Trimo Supriyanto**
Nomor Pokok Mahasiswa	:	**1526021011**
Program Studi	:	**Magister Ilmu Pemerintahan**
Fakultas	:	**Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Feni Rosalia, M.Si.	**Drs. Denden Kurnia Drajat, M.Si.**
NIP. 19690219 199403 2 001	NIP. 19600729 199010 1 001

2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung

Drs. Hertanto, M.Si, Ph.D.
NIP. 19601010 198603 1 006

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

   Ketua : **Dr. Feni Rosalia, M.Si.** :.....

   Penguji Utama : **Dr. Pitojo Budiono, M.Si.** :.....

   Sekretaris : **Drs. Denden Kurnia Drajat, M.Si.** :.....

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

   Dr. Syarief Makhya
   NIP. 19590803 198603 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

   Prof. Drs. Mustofa, M.A, Ph.D.
   NIP. 19570101 198403 1 020

Tanggal lulus ujian tesis : 13 April 2018

PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul : **"Budaya Organisasi Pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro Provinsi Lampung"** adalah hasil karya saya sendiri tanpa bantuan dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing dan penguji, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya juga bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, April 2018

Yang membuat pernyataan,

Trimo Supriyanto
NPM. 1526021011

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Gedung Meneng, Bandar Lampung tanggal 24 Agustus 1979 dan merupakan anak pertama dari tiga bersaudara pasangan Bapak Sobirin dan Ibu Nurhayati. Penulis memiliki seorang istri bernama Dewi Oktarina, S.IP dan dua orang anak bernama Muhammad Arya Alfajri dan Naila Farras Musharrifa.

Penulis mengawali pendidikan formal di Sekolah Dasar Muhammadiyah Labuhanratu Bandar Lampung Tahun 1985 -1991, melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 20 Bandar Lampung Tahun 1991-1994, kemudian dilanjutkan ke Sekolah Pertanian Pembangunan Andini Bhakti Lampung Tahun 1994-1997. Selanjutnya penulis berkesempatan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi diterima di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Dharma Wacana Metro dan meraih gelar S.IP pada tahun 2008. Pada tahun 2015 penulis melanjutkan pendidikan pada Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung

Pada Tahun 2000 penulis diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Metro yang selanjutnya ditugaskan pada Dinas Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kota Metro dari tahun 2000 – 2016, dengan jabatan terakhir sebagai Kasubbag Tata Usaha pada UPT- Perbibitan Ternak. Kemudian sejak bulan Januari 2017 sampai sekarang penulis dialihtugaskan ke Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Metro sebagai Kepala Seksi Pembinaan Kelurahan dan Pengembangan Teknologi Tepat Guna (TTG).

SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah, SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul 'Budaya Organisasi Pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro" adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Pemerintahan di Universitas Lampung. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P. selaku Rektor Universitas Lampung;
2. Bapak Prof. Drs. Mustofa, M.A. Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung;
3. Bapak Dr. Syarief Makhya, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
4. Bapak Drs. Hertanto, M.Si. Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung;
5. Ibu Dr. Feni Rosalia, M.Si. selaku pembimbing utama yang telah banyak memberikan masukan, memberikan banyak ilmu dan cara pandang baru serta memberikan penjelasan dengan sangat rinci, semoga ibu selalu dimudahkan Allah SWT;
6. Bapak Drs. Denden Kurnia Drajat, M.Si. selaku pembimbing kedua, terimakasih ya pak sudah banyak sekali membantu dan tidak bosan-bosan memberikan dorongan semangat tanpa dukungan bapak sangat sulit tesis saya dapat terselesaikan, semoga bapak selalu diberikan kesehatan;
7. Bapak Dr. Pitojo Budiono, M.Si. selaku Dosen Pembahas yang telah membantu memberikan kritik dan saran agar tesis saya lebih mudah dimengerti, terimakasih ya pak atas pengertian bapak, semoga bapak sehat selalu;

8. Kedua orang tua Bapak Sobirin dan Ibu Nurhayati, yang tidak bosan-bosannya terus memberikan dukungan dan do'a untuk kelancaran dan keberhasilan studi anakmu;
9. Spesial untuk istri tercinta Dewi Oktarina, S.IP yang secara lahir batin telah banyak berkorban dan selalu setia mendengar keluh kesahku serta terus menerus memberikan semangat disaat penulis malas kuliah;
10. Kedua buah hatiku tersayang Muhammad Arya Alfajri dan Naila Farras Musharrifa, terimakasih ya nak atas pengetian dan dukungan kalian serta seluruh keluarga besarku yang selalu mendoakan dan memberikan semangat serta motivasi demi keberhasilan penulis;
11. Keluarga besar Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan serta Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang telah memberikan semangat dan kesempatan untuk saya menyelesaikan pendidikan di Magister Ilmu Pemerintahan;
12. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata penulis sangat menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, penulis berharap semoga tesis yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi kita semua

Bandar lampung, April 2018

Penulis,

Trimo Supriyanto
NPM. 1526021011

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan sebuah karya sederhana ini, yang akan kupersembahkan untuk :

Kedua orang tuaku tercinta Bapak Sobirin dan Ibu Nurhayati yang senantiasa dengan tulus ikhlas mendidik dan membimbingku, memberikanku limpahan kasih sayang dan motivasi kepadaku agar senantiasa terus belajar demi masa depan yang lebih baik.

Istriku tercinta Dewi Oktarina, S.IP yang selalu mendampingiku, memdo'akanku dalam setiap sholatmu, memberikan dukungan dan semangat kepadaku didalam menuntut ilmu dan senantiasa menjadi penasehat setiaku.

Kedua buah hatiku tercinta Muhammad Arya Alfajri dan Naila Farras Musharrifa yang menjadi sumber inspirasi serta memberikan semangat dan keceriaan di sela-sela hariku.

Seluruh keluargaku tercinta yang selalu mendoakan dan mendorongku agar menjadi pribadi yang sukses dan menjadi kebanggaan keluarga.

Seluruh dosen pengajar, pembimbing dan penguji yang telah memberikan ilmu dan motivasi kepada penulis untuk senantiasa terus belajar dan menimba ilmu.

Almamater tercinta Universitas Lampung

\

MOTTO

Boleh jadi kamu tidak menyenangi sesuatu, padahal itu baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal itu tidak baik bagimu, Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui. **(Q.S Al-Baqarah 216)**

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. **(Q.S Al-Insyirah 6-7)**

"Syukurlah atas apa yang anda miliki, sehingga anda akan bersyukur atas hal lebih baik yang akan anda miliki"

(Trimo Supriyanto)

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL ..... **xi**

DAFTAR GAMBAR ..... **xii**

I. PENDAHULUAN **1**

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Rumusan Masalah 11

C. Tujuan Penelitian 11

D. Kegunaan Penelitian 11

II. TINJAUAN PUSTAKA **12**

A. Konsep Budaya Organisasi 12

B. Jenis dan Tipe Budaya Organisasi 15

C. Indikator dan Dimensi Budaya Organisasi 19

D. Pembentukan Budaya Organisasi 25

E. Kekuatan Budaya Organisasi 31

F. Fungsi Budaya Organisasi 34

G. New Public Management (NPM) 38

H. Kerangka Pikir 41

III. METODE PENELITIAN **44**

A. Tipe Penelitian 44

B. Fokus Penelitian 45

C. Jenis dan Sumber Data 47

1. Data Primer 47

2. Data Sekunder 48

D. Lokasi Penelitian 48

E. Teknik Pengumpulan Data 49

F. Teknik Pengolahan Data 51

G. Teknik Analisis Data 52

IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN 54

A. Gambaran Umum Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan 54

B. Isu-isu Strategis..... 65

V. HASIL DAN PEMBAHASAN 72

A. Hasil Penelitian 72

B. Pembahasan..... 118

VI. SIMPULAN DAN SARAN..... 124

A. Simpulan 124

B. Saran 126

DAFTAR PUSKATA..... 129

DAFTAR TABEL

Tabel

1. Tabel 1. SDM Kantor Ketahanan Pangan..... 75
2. Tabel 2. SDM BP4K 78
3. Tabel 3. SDM Kantor Pertanian, Perikanan dan Kehutanan 82
4. Tabel 4. Penggabungan 3 SKPD..... 85
5. Tabel 5. Jumlah PNS dan THL Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Kehutanan 93
6. Tabel 6. Jumlah Pegawai berdasarkan jabatan 95
7. Tabel 7. Jumlah Pegawai berdasarkan tingkat pendidikan..... 96
8. Tabel 8. Hasil Penelitian Budaya Organisasi..... 113

DAFTAR GAMBAR

Gambar

1. Proses terbentuknya budaya organisasi 27
2. Kerangka Pikir 43
3. Struktur Organisasi Kantor Ketahanan Pangan 74
4. Struktur Organisasi BP4K 77
5. Struktur Organisasi Dinas Pertanian, Perikanan & Kehutanan 81
6. Struktur Organisasi Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan ..... Perikanan 86

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu.

Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat di dalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati masyarakat.

Menurut Siagian Budaya organisasi (birokrasi) merupakan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan (Siagian, 1995). Oleh karena itu budaya organisasi birokrasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi, menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasai, 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 (birokrasi) adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri para anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pekerja 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.

Begitu kuatnya pengaruh budaya organisasi (birokrasi) terhadap perilaku para anggota organisasi, maka budaya organisasi (birokrasi) mampu menetapkan tapal batas untuk membedakan dengan organisasi (birokrasi) lain, mampu membentuk identitas organisasi dan identitas kepribadian anggota organisasi, mampu mempermudah terciptanya komitmen organisasi dari pada komitmen yang bersifat kepentingan individu, mampu meningkatkan kemantapan keterikatan sistem sosial dan mampu berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan simbul-simbul kendali perilaku para anggota organisasi. *(Jurnal Sosial Budaya Vol. 9 No. 1 Januari-Juli 2012) Budaya Birokrasi Pemerintahan(Keperihatinan dan Harapan).*

Budaya organisasi bertujuan untuk menentukan dan memberikan suatu arah kepada pegawainya mengenai apa yang boleh dan tidak boleh di lakukan, mengalokasikan sumber daya dan memanfaatkan sumber daya organisasional serta sebagai alat untuk menghadapi masalah baik internal seperti perselisihan pendapat antara atasan dengan bawahan atau antar rekan sekerja yang akan memicu terjadinya konflik maupun masalah eksternal seperti keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawai.

Menurut Graves, budaya merupakan produk sikap orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologi antara individu dan organisasi (Nawawi, 2015 : 2). Budaya organisasi dibentuk dari filosofi organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh sumber daya manusia di dalam organisasi, akan tetapi peran dari pimpinan atau top manajemen sangat besar dalam pembentukan budaya organisasi.

Masalah aparatur atau sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu kendala terbesar yang dihadapi pemerintah saat ini. Dari segi kualitas atau mutu Aparatur Sipil Negara (ASN) masih perlu banyak berbenah diri bukan hanya masalah peningkatan profesionalisme aparatur tetapi juga masalah perbaikan budaya organisasi yang harus lebih produktif.

Dari sisi kualitas ASN secara orang per orang dengan sangat mudah ditemukan fakta bahwa perubahan pola pikir negatif maupun kebiasaan buruk ASN berlangsung begitu saja. Masih banyak ASN yang tetap mempertahankan pola pikir negatif dan kebiasaan lama yang nyata-nyata bertentangan dengan tuntutan reformasi birokrasi.

Kenyataan menunjukkan bahwa selama ini para aparatur negara masih belum mampu menunjukkan upaya sungguh-sungguh untuk berperilaku yang bersandarkan pada nilai-nilai moral dan budaya kerja aparatur negara yang bertanggung jawab. Budaya organisasi pemerintah dewasa ini lebih banyak mencirikan budaya organisasi yang kurang sehat.

Mengubah persepsi negatif terhadap layanan birokrasi pemerintah memerlukan upaya sungguh-sungguh untuk mengejawantahkan budaya kerja yang mendukung produktivitas aparatur negara dalam

memberikan layanan terbaik bagi masyarakat. Diperlukan waktu membiasakan diri dengan pola pikir, pola rasa, dan pola tindak baru yang dapat melahirkan aparatur negara yang berkarakter mulia yang menjunjung tinggi nilai-nilai amanah, profesional, antusias, bertanggung jawab, kreatif, disiplin, dan peduli. (Sumber : Bahan pembelajaran Diklat Prajabatan I dan II)

Menurut Tamin (2004), secara umum dapat dikatakan bahwa birokrasi pemerintahan belum efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kegemukan, berjalan lambat, belum proporsional dan profesional, hampir 50% ASN belum produktif, efisien, dan efektif, ditinjau dari aspek kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, dan pengawasan, sebagai berikut :

1. Dari sisi kelembagaan, masih terjadi duplikasi atau overlapping; bentuk organisasi belum berbentuk piramidal, akan tetapi masih berbentuk piramida terbalik.
2. Dilihat dari kepegawaian juga masih terjadi pengalokasian PNS yang tidak profesional antara kawasan barat dan kawasan timur Indonesia.
3. Dilihat dari ketatalaksanaan dan pelayanan publik, terjadi sistem prosedur pelayanan yang belum transparan, berbelit-belit dan terjadi praktik KKN. Oleh karena itu komitmen mewujudkan birokrasi yang bersih dan profesional harus ditindaklanjuti.
4. Dalam hal pengawasan dan akuntabilitas aparatur, masih terjadi pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tidak berbeda dengan budaya pemerintah yang mempengaruhi masyarakatnya, maka budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan pemerintah tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja dan pelayanan di masyarakat untuk mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan budaya organisasi pemerintahan, masalah yang muncul adalah disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang secara umum terkesan rendah yang akhirnya menghasilkan kinerja yang rendah pula. Misalnya saja kebanyakan kantor pemerintahan itu memiliki jam masuk pagi pukul 07.00 tapi kenyataannya dijalan-jalan atau angkutan umum sering ditemui beberapa orang dengan pakaian PNS pada jam tersebut.

Gejala yang lain misalnya saja pada waktu kita pergi ke kantor kecamatan untuk mengurus KTP atau surat-surat penting lainnya misalnya, kadang kita menemui sistem pelayanan yang lama, dengan alasan masih banyak pekerjaan lain yang lebih penting yang masih menumpuk, akan tetapi dengan kita memberi suatu stimulus barulah kita mendapatkan pelayanan yang kita inginkan. Padahal fungsi dari organisasi pemerintahan itu tidak lain adalah untuk melayani kepentingan masyarakat luas. Kondisi tersebut dapat dikatakan sebagai pelanggaran terhadap disiplin kerja, karena para pegawai tersebut tidak bertindak atau bersikap sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja ASN memang kerap kali mendapat sorotan dari berbagai kalangan, bahkan berbagai media massa hampir setiap hari memberitakan tentang buruknya kinerja ASN, pasalnya ASN dinilai kurang produktif, menghamburkan uang negara dan tidak disiplin serta beretos kerja rendah. Stigma buruk itu umumnya ditujukan kepada ASN di hampir seluruh instansi pemerintah.

Banyak faktor yang mempengaruhi budaya organisasi birokrasi antara lain kepemimpinan, hukum, teknologi, reward dan punishment serta politik. Rendahnya kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya paternalistik yang mana menjadi bawaan dari seorang pemimpin yang nantinya akan dibawa ke arah budaya organisasinya.

Budaya organisasi terdahulu kurang berinteraksi langsung terhadap kinerja pegawai melalui pola-pola komunikasi kerja. Hubungan interaksi yang tidak erat antara atasan dan bawahan akan menimbulkan rendahnya koordinasi dalam ruang kerja, sehingga berimplikasi pada kualitas kerja pegawai.

Kota Metro memiliki beberapa unit satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang dikelola guna meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Masing-masing SKPD memiliki pemimpin yang mengontrol dan bertanggung jawab atas kinerja dan mutu pelayanannya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah maka Pemerintah Kota Metro menerbitkan Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 24 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat daerah Kota Metro, dan Peraturan Walikota Metro Nomor

31 Tahun 2016 tentang Susunan, Tugas dan Fungsi Perangkat Daerah Kota Metro. Maka terbentuklah Satuan Kerja Perangkat Daerah Baru yang salah satunya adalah Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan yang merupakan penggabungan dari tiga SKPD lama antara lain : Dinas Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kota Metro, Kantor Ketahanan Pangan Kota Metro dan BP4K Kota Metro.

Dengan penggabungan 3 (tiga) SKPD menjadi satu sudah tentu diperlukan banyak sekali penataan-penataan ulang diantaranya adalah adanya penataan sistem kerja dalam hal ini budaya organisasi yang akan diterapkan pada organisasi yang baru terbentuk mengingat ketiga Dinas yang digabungkan tersebut memiliki latar belakang dan tugas pokok dan fungsi yang berbeda.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 12 Tahun 2010, Dinas Pertanian, Perikanan dan Kehutanan mempunyai tugas melaksanakan Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dibidang Tanaman Pangan dan Hortikultura, Peternakan dan Kesehatan Hewan, Perikanan, Kehutanan dan Perkebunan.

Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan teknis di bidang pelaksanaan penyuluhan pertanian, perikanan dan Kehutanan. Melakukan pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pelaksana penyuluhan pertanian, perikanan dan kehutanan. Jika dilihat dari fungsi tersebut maka pegawai dari BP4K mempunyai tugas pokok memberikan penyuluhan langsung kepada petani dan banyak tugas-tugas dilaksanakan dilapangan dan tidak terikat aturan jam kerja karena waktu kerja penyuluh menyesuaikan dengan petani yang menjadi binaannya.

Kantor Ketahanan Pangan mempunyai fungsi menyelenggarakan penyediaan dan penyaluran pangan pokok atau pangan lainnya sesuai kebutuhan daerah dalam rangka stabilisasi pasokan dan harga pangan. Dari fungsi tersebut kantor ketahanan pangan hanya bertugas untuk memantau dan menjaga stabilitas ketersediaan bahan pangan di suatu daerah.

Berdasarkan hasil temuan saat peneliti pra survey ke lokasi Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro (16 Januari 2017), belum terlihat adanya nilai-nilai budaya yang dianut misalnya tentang kedisiplinan, inovasi serta penerapan sistem reward dan punishment kepada karyawan. Hal ini yang akhirnya membuat peneliti ingin melihat budaya organisasi ASN Kota Metro yang seharusnya dibentuk sesuai dengan tupoksi dari dinas tersebut.

Untuk itu, akan di uji secara empiris penilaian terhadap budaya organisasi di Kota Metro, khususnya pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro.

Dalam kesempatan ini penulis juga menggunakan penelitian terdahulu sebagai salah satu referensi, dapat dilihat pada uraian dibawah ini.

1. Disertasi Seriwati Ginting (2013), Program Pasca Sarjana Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Universitas Padjadjaran dengan judul tulisan " Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan Budaya dan Olahraga Kota Cimahi.

   Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji, menganalisis dan menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik budaya, serta

menjelaskan faktor-faktor apa yang menyebabkan lemahnya budaya organisasi di Kota Cimahi padahal budaya yang tertuang dalam slogan, simbol, nilai dan asumsi dasar sudah disosialisasikan sejak dua belas tahun yang lalu. Jika dikaitkan dengan penelitian yang akan penulis lakukan tentu ada sedikit perbedaan, penelitian sebelumnya diatas memfokuskan pada penerapan budaya organisasi yang telah lama dilakukan dan faktor-faktor yang menjadi penyebab lemahnya budaya organisasi. Sedangkan penulis lebih memfokuskan pada bagaimana budaya organisasi yang pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro.

2. Tesis Dewita Heriyanti (2007) Program Pasca Sarjana Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang dengan judul tulisan "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kinerja , dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Interverning (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang). Tujuan penelitian ini untuk melihat bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Semarang dan hasil dari penelitian ini Budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah melihat seperti apa Budaya organisasi yang ada pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan bukan melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Tesis Mangarissan Sinaga (2008) Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara dengan judul tulisan Analisasis Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Soelong Laoet Medan. Penelitian tersebut Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan reward terhadap kinerja karyawan PT.Soeloeng Laoet Medan dengan Hasil Penelitian adanya budaya organisasi yaitu pemberian Reward pada karyawan yang berprestasi sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut hanya membahas satu jenis bentuk budaya organisasi yaitu pemberian reward sedangkan pada penelitian yang akan penulis lakukan untuk melihat bentuk budaya organisasi pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro.
4. Tesis Arto Suharto Prawirodirdjo (2007) Program Pasca Sarjana Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang dengan judul tulisan "Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern Di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus). Pada penelitian ini mengkaji tentang Bagaimana pengaruh budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern terhadap kepuasan kerja pegawai dengan hasil penelitian bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Adapun pada penelitian yang akan penulis lakukan hanya melihat seperti apa Budaya Organisasi yang ada pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah di jelaskan, maka yang menjadi rumusan masalahnya yaitu :

Bagaimana Budaya Organisasi Pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro ?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui budaya organisasi pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara teoritis

   Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangsih terhadap pengembangan Ilmu Pemerintahan, khususnya yang berkaitan dengan Manajemen Pemerintahan dan Budaya Organisasi.

2. Secara praktis

   Berguna untuk mendapatkan gambaran yang nyata tentang Budaya Organisasi dalam Pelaksanaan Pemerintahan, khususnya pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep yang ada relevansinya dengan penelitian penulis. Selanjutnya konsep dan teori yang sifatnya mendukung dan berkaitan dengan penelitian penulis akan disajikan guna memperkuat penelitian.

A. Konsep Budaya Organisasi

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya kuat juga bisa dimaknakan sebagai budaya yang dipegang secara intensif, secara luas dianut, semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan serta berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia. Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para pendidik dan staf dibawahnya baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi (Ndraha, 2003).

Idealnya tiap organisasi memiliki budaya, yakni suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam organisasi. Yang dimaksud dengan kesepakatan disini adalah dalam hal cara pandang tentang bekerja dan unsur-unsurnya. Suatu sistem nilai merupakan konsepsi nilai yang hidup dalam alam pemikiran sekelompok manusia/karyawan dan manajemen. Lalu persepsi itu melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku pegawai.

Pada hakikatnya, bekerja dapat dipandang dari berbagai perspektif seperti bekerja merupakan bentuk ibadah, cara manusia mengaktualisasikan dirinya, bentuk nyata dari nilai-nilai, dan sebagai keyakinan yang dianutnya. Semua pandangan itu dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian tujuan organisasi dan individu. Karena itu setiap pegawai seharusnya memiliki sudut pandang atau pemahaman yang sama tentang makna budaya kerja dan batasan bekerja.

Berikut ini dikemukakan oleh beberapa ahli pengertian budaya organisasi sebagai berikut:

1. Susanto, dalam Nawawi, (2015 : 5), budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.

2. Kirana, (1997) dalam Nawawi (2015 : 6), mengemukakan bahwa pembicaraan tentang budaya organisasi menyangkut berbagai topik bahasan, diantaranya nilai yang dianut, simbol, kebiasaan rutin atau ritus dalam perusahaan, teladan atau model, penyesuaian diri dan cerita-cerita yang dihidupkan.
3. Ndraha **(**2003), mengartikan budaya organisasi adalah sebagai potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini.
4. Sutrisno (2010: 2), mendefinisikan bahwa : "Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi- asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai- nilai atau norma- norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah- masalah organisasi".

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru.

Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi memberikan desain konseptual yang berisi standar untuk mengambil suatu keputusan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya. Desain konseptual muncul dalam suatu proses interaksi sosial yang berorientasi terutama pada pemecahan masalah yang dari waktu ke waktu himpunan budaya yang diciptakannya itu dialihkan dari generasi ke generasi secara berkesinambungan.

B. Jenis dan Tipe Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis dan tipe. Jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut Robert E Quinn dan Michael R. McGratd dalam Tika (2006 : 7-8) sebagai berikut :

1. Budaya Rasional

   Proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak)

2. Budaya Ideologi

   Proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumberdaya dan pertumbuhan).

3. Budaya konsensus

   Proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok).

4. Budaya Hierarkis

   Proses informasi formal (dokumen dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan berkesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

Menurut Muchlas, (2008), manajemen harus menyadari tipe umum budaya organisasi kalau perusahaan berkeinginan mengubah budayanya agar lebih sempurna, dan menyadari kenyataan bahwa budaya tertentu terbukti lebih superior dari pada budaya lainnya. Sebagian besar ahli perilaku mengadvokasi budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif.

Bahkan, beberapa di antara mereka berpendapat lebih jauh bahwa budaya terbuka dan partisipatif ini mempunyai karakteristik sebagai berikut : (1) kepercayaan kepada bawahan, (2) komunikasi terbuka, (3) kepemimpinan yang penuh pertimbangan dan suportif, (4) pemecahan masalah secara kelompok, (5) otonomi pekerja, (6) tukar menukar informasi, dan (7) tujuan-tujuan dengan keluaran *(out put)* yang berkualitas.

Lawan dari budaya terbuka dan partisipatif adalah budaya tertutup dan otokratik. Budaya ini bisa jadi dikarakterisasi oleh tujuan-tujuan dengan keluaran yang berkualitas, tetapi tujuan-tujuan tersebut lebih sering dideklarasikan dan diterapkan pada organisasi oleh pemimpin-pemimpin otokratik dan suka mengancam. Makin besar rigiditas dalam budaya ini,

makin ketat pula keterikatan pada sebuah rantai komando yang formal, makin sempit ruang gerak manajemen, dan makin keras tanggung jawab individualnya. Titik beratnya lebih kepada individu daripada kepada pekerjaan tim.

Budaya terbuka dan partisipatif sering kali digunakan untuk memperbaiki moral dan kepuasan karyawan. Keuntungan-keuntungan dari budaya terbuka dan partisipatif adalah sebagai berikut: (1) meningkatnya penerimaan ide-ide manajemen, (2) meningkatnya kerja sama antara manajeman dan staf, (3) menurunnya angka pindah kerja, (4) menurunnya angka absent, (5) menurunnya keluhan-keluhan dan kekesalan, (6) lebih besar penerimaan untuk perubahan-perubahan, dan (7) memperbaiki sikap terhadap pekerjaan dan organisasi.

Partisipasi karyawan yang lebih besar seolah-olah memiliki efek yang langsung dan segera pada moral karyawan. Para karyawan kemudian lebih *interest* dalam pekerjaan dan organisasi. Mereka cenderung untuk menerima dan kadang-kadang mengambil inisiatif perubahan, tidak hanya karena mereka mengerti kepentingan untuk itu, tetapi juga karena mereka merasa mengerti sebagai akibat pengetahuannya lebih mendalam tentang perubahan.

Harrison dalam Kenna, et.al., **(**1995) membagi empat tipe budaya organisasi yang dihubungkan dengan desain organisasi :

1. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*).

   Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti persepsi dan

keinginan anggota suatu organisasi. Seorang karyawan butuh adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya.

Karena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi. Kelaziman yang masih menganut manajemen keluarga, peranan pemilik institusi begitu dominan dalam pengendalian sebuah kebijakan terkadang merupakan nilai profesionalisme yang justru hal inilah salah satu penyebab jatuh dan mundurnya organisasi.

2. Budaya Peran (*Role Culture)***.**

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi/peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu menstabilkan suatu organisasi. Hampir semua orang menginginkan suatu peranan dan status yang jelas dalam organisasi.

3. Budaya Pendukung (*Support Culture*).

Budaya dimana di dalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan kredo dan keyakinan anggota di bawah. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika

organisasi/institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas di dalamnya ada keselarasan antara struktur, strategi dan budaya itu sendiri dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus-menerus (*longlife education).*

4. Budaya Prestasi (*Achievement Culture*)

   Budaya ini sudah berlaku di kalangan akademisi tentang independensi dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian serta dengan pemberlakuan otonomi kampus yang lebih menekankan terciptanya tenaga akademisi yang profesional, mandiri dan berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

C. Indikator dan dimensi Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaanya. Berikut adalah karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (1996) dalam Nawawi (2010: 8) :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang- orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.
7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

Menurut Robbins dalam Tika (2006: 10) terdapat 6 (enam) dimensi budaya organisasi yaitu :

1. Inisiatif Individu

   Sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

   Menurut Ki Hajar Dewantara dalam Liliweri (2002:71). Manusia memiliki unsur-unsur potensi budaya yaitu pikiran (cipta), rasa dan kehendak (karsa). Hasil ketiga potensi budaya itulah yang disebut kebudayaan. Dengan kata lain kebudayaan adalah hasil cipta, rasa dan karsa manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

Dengan cipta manusia mengembangkan kemampuan alam pikir yang menimbulkan ilmu pengetahuan. Dengan rasa manusia menggunakan panca inderanya yang menimbulkan karya-karya seni atau kesenian. Dengan karsa manusia menghendaki kesempurnaan hidup, kemuliaan dan kebahagiaan sehingga berkembanglah kehidupan beragama dan kesusilaan.

2. Pengarahan

Sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi. Bentuk Pengarahan Pada umumnya pimpinan menginginkan pengarahan kepada anggota atau karyawan dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip- prinsip. Maka adapun dengan bentuk atau cara menurut Faisal Afiff, (1994: 40-41) berupa:

a. Orientasi

Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.

b. Perintah

Merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada dibawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.

c. Delegasi

Wewenang dalam pendelegasisan wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dariwewenang yang dimilikinya kepada bawahan.

3. Integrasi

Sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

4. Kontrol

Pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai. Dalam pengawasan terdapat beberapa tipe pengawasan seperti yang diungkapkan Winardi dalam Badrudin (2013: 589).

Fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga macam tipe, atas dasar fokus aktivitas pengawasan, antara lain:

a. Pengawasan Pendahuluan (preliminary control)

Prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil

yang direncanakan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman untuk tindakan masa mendatang.

Walaupun demikian penting untuk membedakan tindakan menyusun kebijakan-kebijakan dan tindakan mengimplementasikannya. Merumuskan kebijakan-kebijakan termasuk dalam fungsi perencanaan sedangkan tindakan mengimplementasi kebijaksanaan merupakan bagian dari fungsi pengawasan.

Pengawasan pendahuluan meliputi:

1. Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia.
2. Pengawasan pendahuluan bahan-bahan.
3. Pengawasan pendahuluan modal
4. Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya finansial

b. Pengawasan pada saat kerja berlangsung (cocurrent control)

Concurrent control terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka. Direction berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk :

1. Mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode- metode serta prosedur-prsedur yang tepat.
2. Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara dengan apa petunjuk-petunjuk

dikomunikasikan tetapi ia meliputi juga sikap orang-orang yang memberikan penyerahan.

c. Pengawasan Feed Back (feed back control)

Sifat khas dari metode-metode pengawasan feed back (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

5. Sistem imbalan

Menurut Siagian dalam Handoko (2003:102) adalah pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas sumbanganya kepada organisasi terutama tercermin dari prestasi karyanya, imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

6. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sasarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif. Pola komunikasi yang ada dalam organisasi dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu komunikasi Vertikal (ke atas dan Kebawah) dan Komunikasi Horisontal (setara) Di kedua jenis

komunikasi ke atas maupun ke bawah, manajemen mengendalikan sistem komunikasinya.

a. *Vertical Communication* (komunikasi tegak) merupakan pengiriman dan penerimaan pesan di antara level sebuah hirarki, ke bawah dan keatas.
b. *Horizontal Communication* (komunikasi mendatar) merupakan pengiriman dan penerimaan pesan di antara individu dalam level yang sama dalam sebuah hirarki.

Dari pendapat Robbins diatas mengenai 6 dimensi budaya organisasi, dikelompokkan menjadi 3 variabel yaitu :

1. Sumber daya manusia yang terdiri dari inisiatif individu dan integrasi.
2. Manajemen yang terdiri dari pengarahan, kontrol dan sistem imbalan.
3. Komunikasi yang terdiri dari pola komunikasi.

Berdasarkan pendapat oleh beberapa ahli di atas pada penelitian ini, peneliti menggunakan variabel budaya organisasi diatas dengan alasan bahwa ke (3) tiga tersebut dapat diaplikasikan pada birokrasi pemerintah.

D. Pembentukan Budaya Organisasi

Untuk membentuk budaya organisasi, prosesnya dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi. Meski pada tahap pembentukan ide organisasi tersebut belum menjadi kenyataan atau ada wujudnya secara fisik, tahap ini menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Pada saat para pendiri organisasi memiliki ide untuk mendirikan organisasi, maka budaya organisasi pasti akan ikut terpikirkan meskipun

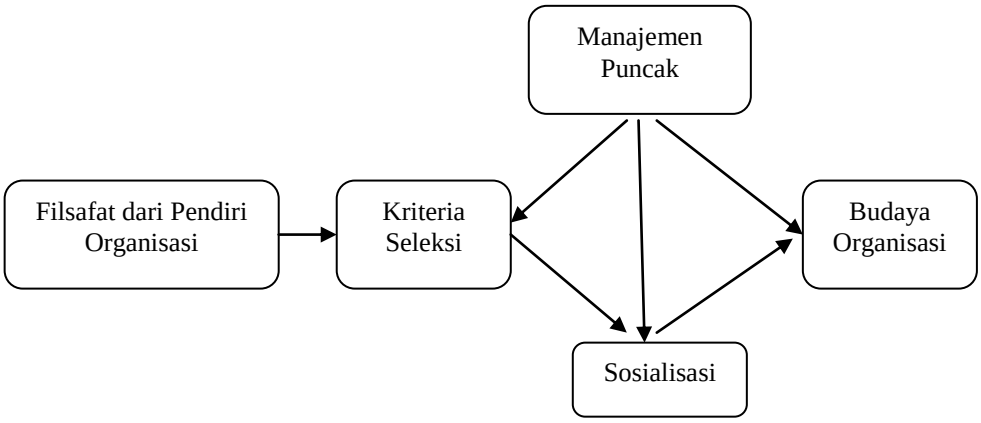
masih secara eksplisit. Budaya organisasi baru menjadi kenyataan ketika organisasi sudah benar-benar berdiri.

Dapat dikatakan bahwa ketika organisasi berdiri, pembentukan budaya organisasi pun ikut dimulai, hal ini dijelaskan oleh Schein (1985) yang menyatakan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Prosesnya mengikuti alur berikut:

a. Para pendiri dan pimpinan lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasidan menanamkannya kepada karyawan.
b. Budaya muncul ketika para anggota berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
c. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh menjadi seorang pencipta budaya baru (culture creator) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Berikut ini adalah proses terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins (2001).

Gambar 1 : Proses terbentuknya budaya organisasi



Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut/mempekerjakan anggota organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Tingkat kesuksesan dala mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal & Kennedy dalam bukunya Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate, membagi lima unsur sebagai berikut :

a. Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang

menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

Maka dari itu, organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

b. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

c. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan tersebut bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

d. Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi-organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan pengharagaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik, dan sebagainya.

e. Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunilasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

Stephen P. Robbins (2003:527) mengelompokkan bentuk budaya organisasi yaitu : *netwo*rk *culture, merceanry culture, fragmented culture,* dan *communal* culture. Penetapan bentuk-bentuk budaya organisasi tersebut melalui hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas. Dimensi sosiabilitas adalah tingkat persahabatan diantara anggota organisasi. Sedangkan dimensi solidaritas adalah tingkatan dimana orang saling mengerti terhadap tugas dan fungsinya.

1. *Network Culture*

   Organisasi memandang anggota sebagai keluarga dan teman (*high on sociability but low on solidarity*). Orang-orang dalam *network culture* sangat bersahabat dan bersuka ria dalam gaya, cenderung berbicara tentang bisnis secara bebas, kebiasaan informal, dan menggunakan banyak waktu untuk sosialisasi, dan tanpa masalah, serta saling mengetahui satu sama lain dengan cepat dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi.

2. *Mercenary Culture*

   Organisasi berorientasi pada tujuan (*low on sociability but high on solidarity*). Komunikasi cenderung cepat, langsung, dan dikendalikan dengan cara yang tidak ada yang tidak mungkin, tidak toleran pada kebiasaaan menghabiskan waktu, menonjolkan bisnis dan omong kosong, toleransi dalam menggunakan waktu yang lama untuk mewujudkan tujuannya.

3. *Fragmented Culture*

   Low on sociability and low on solidarity. Budaya ini menggambarkan orang yang bekerja dengan sedikit melakukan kontak bahkan tidak saling mengenal, tidak menampakkan identifikasi organisasi, serta cenderung mengidentifikasi dengan profesi dimana mereka diposisikan.

4. *Communal Culture*

High on sociability and high on solidarity. Anggota organisasi sangat bersahabat dan bergaul, baik secara pribadi maupun secara profesional, umumnya terjadi pada perusahaan yang menggunakan teknologi tinggi, individu dalam organisasi cenderung berbagai banyak hal, komunikasi mengalir dengan sangat mudah, mereka mengenakan logo perusahaan, hidup dalam kepercayaan perusahaan dan membela perusahaan dari orang lain.

E. Kekuatan Budaya Organisasi

Menurut S.P Robbins (dalam Tika, 2006:108) mendefinisikan budaya organisasi kuat adalah budaya di mana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi. Sedangkan menurut Vijay Sathe, budaya organisasi kuat adalah budaya organisasi yang ideal di mana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku.

Dalam menentukan kekuatan budaya organisasi, terdapat dua faktor di dalamnya yaitu, kebersamaan dan identitas. Kebersamaan dapat ditunjukan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Sedangkan intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti budaya organisasi.

Pada organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat memiliki ciri-ciri seperti, anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti dan dipatuhi. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan.

Organisasi/perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan yang menjadi teladan perusahaan. Banyak ritual mulai yang sederhana sampaiyang mewah. Memiliki jaringan yang kultural yang menampung cerita-cerita tentang kehebatan para karyawan teladan. Jadi, budaya organisasi yang kuat membantu perusahaan memberikan kepastian kepada seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan.

Beberapa langkah kegiatan yang dapat dilakukan oleh pemimpin organisasi (pendiri, pemimpin puncak, dan para manajer) untuk memperkuat budaya organisasi, diantaranya :

1. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi

   Pimpinan organisasi perlu memantapkan nilai-nilai dasar tersebut agar dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku bagi karyawan. Dalam nilai-nilai budaya perlu dijelaskan apa yang merupakan perintah atau anjuran, mana yang merupakan larangan, kegiatan apa yang bisa mendapatkan penghargaan dan kegiatan yang bisa mendapatkan hukuman, dan sebagainya.

2. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi

   Pembinaan terhadap anggota organisasi dapat dilakukan melalui bimbingan dan pelatihan.

3. Memberikan contoh atau teladan

   Dalam menanamkan dan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi kepada seluruh anggota organisasi, seorang pimpinan organisasi perlu memberikan keteladanan dan kejujuran dalam berperilaku dengan berpedoman pada nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan. Pemberian contoh atau teladan berpengaruh dan dapat mempercepat penanaman dan perkuatan budaya organisasi kepada seluruh anggota organisasi.

4. Membuat acara-acara rutinitas

   Berbagai acara-acara rutinitas seperti rapat, rekreasi bersama, olahraga, malam keakraban, dapat memberikan motivasi kepada anggota-anggota organisasi dengan keyakinan bahwa dia adalah bagian dari keluarga besar organisasi.

5. Memberikan penilaian dan penghargaan

   Pemberian penghargaan kepada anggota-anggota organisasi yang berprestasi dalam penanaman nilai-nilai budaya organisasi secara berkala adalah hal utama, seperti kenaikan pangkat/jabatan, gaji, pemberian gelar, hadiah dan sebagainya.

6. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal

   Masalah-masalah eksternal seperti persaingan, pelanggan, penguasaan pasar, peraturan pemerintah dan masalah-masalah internal seperti tuntutan pegawai atau karyawan, konflik dalam organisasi perlu diantisipasi dan ditanggapi melalui budaya organisasi.

7. Koordinasi dan kontrol

   Koordinasi dapat dilakukan melalui rapat-rapat resmi, atau koordinasi antar pejabat secara berjenjang. Dan untuk mengetahui perilaku anggota-anggota organisasi perlu dilakukan pengontrolan dan pengawasan secara berkala.

Dari penjelasan tersebut maka budaya organisasi akan membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Budaya organisasi juga akan meningkatkan solidaritas dan keakraban tim antar departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan dalam suatu organisasi.

F. Fungsi Budaya Organisasi

Bila dicermati ternyata fungsi dari budaya organisasi telah terkandung dalam definisi-definisi organisasi itu sendiri namun akan menjadi lebih lengkap apabila diuraikan secara lebih mendetail. Brown (1998 : 89) menyebutkan sedikitnya ada lima fungsi budaya organisasi yaitu;

1). Mengurangi konflik internal, sebab budaya dapat diartikan sebagai alat perekat yang memainkan peranan dalam memperkaya hubungan sosial di dalam organisasi dan mengikat seluruh anggota organisasi. Budaya sebagai milik bersama dapat meningkatkan konsistensi, persepsi, pemahaman bersama tentang definisi masalah dan evaluasi dari berbagai isu serta pilihan-pilihan. Diharapkan melalui budaya organisasi ini dapat pula dicapai konsensus seperti bagaimana berkomunikasi satu dengan yang lain, bagaimana aturan yang jelas dalam melakukan pekerjaan,

bagaimana sistem imbalan dan bagaimana pula hubungan antara individu. Kesemuanya ini sangat penting diperhatikan agar terhindar dari konflik internal dan demi tercapainya integrasi internal.

2) Melaksanakan koordinasi dan pengawasan, budaya juga merupakan dasar untuk norma-norma perilaku yang disetujui bersama atau aturan-aturan yang memungkinkan individu-individu mencapai konsensus tentang bagaimana menghadapi berbagai masalah yang timbul dalam organisasi dan bagaimana keputusan seharusnya diambil.
3) Mengurangi ketidakpastian maksud, bahwa organisasi adalah bagian dari masyarakat yang secara umum selalu menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian. Pada tingkat individu, budaya organisasi bertindak sebagai sarana pengalihan pembelajaran terutama bagi pegawai baru. Melalui adopsi budaya yang koheren pegawai baru dapat belajar, melihat realitas dengan cara tertentu dan juga bagaimana harus berperilaku, jadi pegawai baru dapat beradaptasi atau menyesuaikan diri, bertindak dan melakukan pilihan secara lebih rasional dan sekaligus mengurangi ketidakpastian yang dirasakan.
4) Memberikan motivasi kepada anggota organisasi. Upaya perusahaan atau organisasi dalam memberikan motivasi pegawai selama ini didasarkan pada *reward* seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, di satu pihak dan *punishment* seperti pengurangan gaji, teguran dan bahkan sanksi. Upaya yang bersifat ekstensik ini tampaknya berhasil sampai pada tingkat tingkat tertentu namun di lain pihak ternyata pegawai lebih termotivasi oleh faktor-faktor interinsik seperti karya berarti dan dinikmati, merasa dihargai dan terjamin. Hal ini sangat signifikant dengan budaya organisasi.

5) Mendorong tercapainya keunggulan kompetitif. Bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan konsistensi, koordinasi dan pengawasan, mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan motivasi.

Selanjutnya menurut Robbins (2002) dalam Edi Sutrisno 2007: 27) mencatat empat fungsi budaya yaitu ;

(1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
(2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
(3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
(4) Menjaga stabilitas organisasi, kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif panjang.

Fungsi budaya seperti yang dikemukakan Robbins menunjukkan bahwa budaya organisasi pada setiap organisasi itu berbeda. Budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan pegawai dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

Pendapat ini didukung pula oleh Kreitner dan Kinicki (2010 : 69) yaitu :

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat. Konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan adanya kesepakatan bersama tentang budaya organisasi akan mampu menjalin interaksi sosial dengan lingkungan dan menjaga stabilitas organisasi
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota peduli akan lingkungannya, selain itu budaya organisasi dapat menjadi alat agar anggotanya berpikir secara logis dan sehat.

Sementara itu Greenberg dan Baron, (1997 : 271),menyatakan bahwa fungsi budaya memiliki tujuh unsur yaitu : (1) Inovasi, (2) Stabilitas, (3) Orientasi terhadap orang, (4) Orientasi terhadap hasil, (5) kemudahan, (6) Perhatian yang mendetail, (7) Orientasi pada kerjasama.

Dengan demikian fungsi budaya dalam organisasi secara umum mencakup, identitas, pemersatu, katalisator, pedoman, perekat, nilai dasar, sumber inspirasi, energi yang mendorong produktivitas, sebagai kekuatan dan juga sebagai pengawas. Kesemuanya ini bermanfaat untuk mempertahankan eksistensi organisasi.

G. New Public Management (NPM)

New Public Management (NPM) merupakan suatu paradigma alternatif yang menggeser model administrasi publik tradisional menjadi administrasi publik yang efektif, efisien serta lebih mengakomodasi pasar. Penerapan New Public Management (NPM) dapat dipandang sebagai bentuk moderenisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik yang mendorong demokrasi

New Public Management (NPM) adalah suatu sistem manajemen desentral dengan perangkat-perangkat manajemen baru seperti controlling, benchmarking dan lean management. NPM dipahami sebagai privatisasi sejauh mungkin atas aktivitas pemerintah. NPM secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen bisnis dan disiplin yang lain untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern.

Karakteristik New Public Management

Karakteristik New Public Management Menurut Hood (1991:4) konsep New Public Management memiliki tujuh komponen utama, yaitu:

1. Manajemen profesional di sektor publik.

   New Public Management (NPM) menghendaki organisasi sektor public dikelola secara profesional. Konsekuensi dilakukannya manajemen profesional di sektor publik adalah adanya kebebasan dan keleluasaan manajer publik untuk mengelola secara akuntabel organisasi yang dipimpinnya.

2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja

   New Public Management mensyaratkan organisasi memiliki tujuan yang jelas dan ada penetapan target kinerja. Target kinerja tersebut merupakan kewajiban yang dibebankan kepada manajer atau personel untuk dicapai. Penetapan target kinerja harus dikaitkan dengan standar kinerja dan ukuran kinerja.

3. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome

   Dalam konsep New Public Management, semua sumber daya organisasi harus dikerahkan dan diarahkan untuk mencapai target kinerja. Penekanannya adalah pada pemenuhan hasil (outcome), bukan pada kebijakan-kebijakan. Pengendalian output dan outcome harus menjadi fokus utama perhatian organisasi, bukan lagi sekedar pengendalian input, misalnya anggaran, jumlah staf, dan sebagainya.

4. Pemecahan unit-unit di sektor publik

   Model organisasi sektor publik tradisional sangat didominasi organisasi birokrasi. Konsep New Publik Management menghendaki organisasi dipecah-pecah dalam unit kerja. NPM menghendaki adanya desentralisasi, devolusi dan pemberian wewenang yang lebih besar kepada bawahan. Tujuan pemecahan organisasi kedalam unit-unit kerja ini adalah efisiensi dan memangkas kelambanan birokrasi.

5. Menciptakan persaingan di sektor publik

   Doktrin New Public Management menyatakan organisasi sektor publik perlu mengadopsi mekanisme pasar dan menciptakan persaingan.

Tujuan menciptakan persaingan di sektor publik adalah untuk menghemat biaya. Untuk itu dilakukan mekanisme kontrak dan tender kompetitif dalam rangka penghematan biaya dan peningkatan kualitas serta privatisasi.

6. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik

   Konsep New Public Management berasumsi bahwa praktik manajemen di sektor swasta jauh lebih baik dibandingkan manajemen sektor publik. Beberapa praktik manajemen yang dianggap lebih baik antara lain penilaian kinerja, sistem kompensasi dan promosi didasarkan kinerja, manajemen biaya, struktur yang fleksibel, sistem akuntansi, dan penganggaran yang lebih maju.

7. Penekanan pada disiplin dan penghematan lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

   New Public Management mensyaratkan organisasi sektor publik dapat memberikan perhatian yang besar terhadap penggunaan sumber daya secara ekonomis dan efisien. Doktrin ini menghendaki organisasi sektor public melakukan penghematan biaya-biaya langsung, meningkatkan disiplin pegawai,dan kegiatan yang mengarah pada peningkatan kualitas dengan harga murah. Pemerintah misalnya perlu melakukan pengendalian pengeluaran sumber daya publik seefisien mungkin agar tidak terjadi pemborosan, pengerusakan lingkungan, salah kelola, salah alokasi dan korupsi.

H. Kerangka Pikir

Budaya merupakan hal yang hakiki dan mendasar keberadaannya di dalam setiap organisasi. Dalam kenyataanya setiap organisasi itu unik, memiliki ciri sendiri yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Keunikan atau ciri ini yang biasanya dinamakan sebagai karakteristik budaya organisasi. Akar dari suatu budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif diterima dan dihargai oleh semua anggota organisasi.

Dengan demikian upaya untuk mengenal budaya organisasi dan membantu mendiagnosis budaya suatu organisasi secara utuh dan lebih mendalam maka dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) variabel yang merupakan pengelompokan dari 6 (enam) dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dalam Tika (2006 : 10) yaitu :

1. Sumber Daya Manusia
    a. Inisiatif Individu

        Sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya

    b. Integrasi

        Sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

2. Manajemen

   a. Pengarahan

      Sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan dalam mencapai tujuan organisasi

   b. Kontrol

      Bentuk pengawasan dari pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

   c. Sistem Imbalan

      Bentuk penghargaan terhadap pegawai didasarkan pada prestasi kerja pegawai.

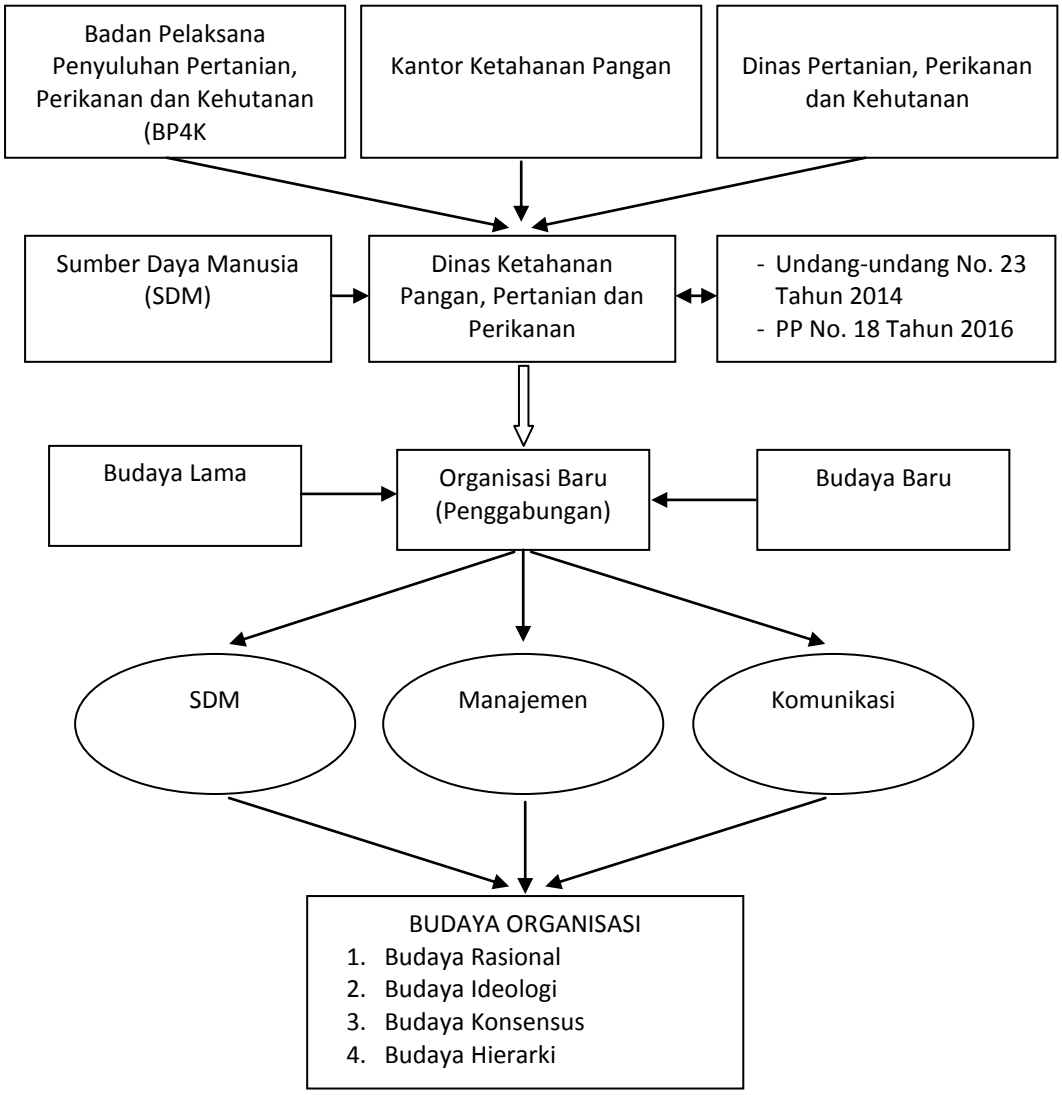
3. Komunikasi

   Sejauh mana komunikasi dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

Kaitanya dengan budaya organisasi yang ada pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro, bahwa untuk dapat menjadi organisasi yang kuat maka variabel yang disebutkan di atas harus ada pada organisasi secara bersamaan, pada organisasi yang kuat akan ditandai pula dengan keberhasilan di dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan yang telah dijabarkan ke dalam program. Untuk itu penelitian ini akan mengkaji, dan menganalisis bagaimana budaya organisasi yang ada di Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro.

Pengenalan terhadap faktor-faktor yang menyebabkan budaya organisasi lemah akan mendorong organisasi untuk membangun dan mengembangkan budaya organisasinya sehingga pada akhirnya dapat terwujud budaya organisasi yang kuat.

Gambar 2. Kerangka Pikir



III. METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai pendekatan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Selain itu, bab ini juga mencakup penetapan Tipe penelitian, fokus penelitian, jenis dan sumber data penelitian yang terdiri dari data primer dan data sekunder, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisis data.

A. Tipe Penelitian

Metode penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu yang mengungkapkan gambaran masalah yang terjadi pada saat penelitian ini berlangsung. Sebagaimana pengertian dari metode deskriptif menurut Moh. Nazir (2005: 54) adalah :

> "Metode Deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang."

Pelaksanaan penelitian menggunakan metode kualitatif dengan metode deskriptif untuk menjelaskan sifat atau kondisi suatu subyek dalam keadaan yang sesungguhnya. Selain itu peneliti bermaksud untuk mengkaji permasalahan dan memperoleh makna yang lebih mendalam sesuai dengan latar belakang penelitian.

Ada beberapa alasan yang mendasari digunakannya pendekatan tersebut yaitu, peneliti bermaksud mengembangkan konsep pemikiran, pemahaman atas pola yang terkandung dalam data, melihat secara keseluruhan suatu keadaan proses, individu dan kelompok. Selain itu peneliti bermaksud untuk

menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala dan peristiwa yang berkaitan dengan aspek-aspek budaya organisasi dalam konteks ruang, waktu dan situasi sebagaimana adanya.

Pertimbangan lainnya adalah bahwa penelitian kualitatif itu lebih peka dan lebih natural. Sebab dalam penelitian kualitatif, seorang peneliti adalah instrumen penelitian. Namun peneliti juga harus hati-hati agar tidak terjabak ke dalam penilaian subjektif, mengingat keberadaan peneliti di lapangan dalam waktu yang cukup lama, terlibat dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan.

Peneliti harus terus mengingat tujuan keberadaannya adalah untuk meneliti secara obyektif dan menghindari jangan sampai menjadi subyektif. Keabsahan data dan informasi yang dikumpulkan sangat bergantug kepada keahlian, kecakapan, dan pengalaman tentang karakteristik di lapangan.

Pemilihan dan penggunaan desain ini terkait dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendapatkan data empirik tentang komponen-komponen yang melatarbelakangi nilai budaya organisasi pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro.

B. Fokus Penelitian

Batasan masalah dalam penelitian kualitatif disebut fokus, yang berisi pokok masalah yang bersifat umum (Sugiyono, 2007 : 207). Penetapan fokus penelitian diartikan sebagai usaha untuk menentukan batas penelitian sehingga dapat menentukan fokus penelitian, yang pada akhirnya akan terwujud suatu efektifitas penelitian. Fokus penelitian sering diartikan sebagai

pokok masalah yang ingin dikaji oleh peneliti. Fokus dalam penelitian ini bersifat tentatif yang artinya dapat berubah sesuai dengan situasi dengan latar belakang penelitian.

Memfokuskan dan membatasi pengumpulan data dapat dipandang kemanfaatannya sebagai reduksi data yang sudah diantisipasi sebelumnya dan merupakan pra-analisis yang mengesampingkan variable-variabel dan berkaitan untuk menghindari pengumpulan data yang berlimpah.

Berdasarkan kerangka pikir penelitian budaya organisasi maka fokus penelitian ini adalah :

1. Sumber Daya Manusia
   a. Inisiatif Individu

      Inisiatif individual adalah bagaimana tingkat tanggung jawab, kebebasan atau indepedensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

   b. Integrasi

      Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

2. Manajemen

a. Pengarahan

Sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan dalam mencapai tujuan organisasi

b. Kontrol

Bentuk pengawasan dari pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

c. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

3. Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

C. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini digunakan dua jenis data, yaitu :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dengan cara menggali dari sumber informasi (informan) dan dari catatan di lapangan

yang relevan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini, informan-informan dipilih dengan mendasarkan pada subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data serta bersedia memberikan informasi data.

Dalam hal ini data primer dapat diperoleh dari orang yang memenuhi kriteria yaitu: Pemerintah Kota Metro khususnya pegawai Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang digunakan untuk mendukung dan mencari fakta yang sebenarnya hasil dari wawancara mendalam yang telah dilakukan maupun mengecek kembali data yang sudah ada sebelumnya. Data tersebut bersumber dari dokumentasi berupa surat kabar, buku, situs internet, serta arsip – arsip dari Pemerintah Kota Metro .

D. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro. Adapun pertimbangan pemilihan lokus penelitian pada Dinas Pertanian Perikanan dan Kehutanan Kota Metro adalah sebagai berikut :

1. Merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang terbilang besar dengan kompleksitas pekerjaan yang banyak, karena menjalankan tugas dan pelayanan dari tiga kementrian sekaligus antara lain : Kementrian Pertanian, Kementrian Perikanan dan Kelautan serta Kementrian Lingkungan hidup dan Kehutanan. Sehingga jenis-jenis pelayanan yang diberikan kepada masyarakat juga beragam.

2. Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro Memiliki 5 (empat) bidang teknis antara lain : Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura, Bidang Perikanan, Bidang Ketahanan Pangan, Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan, serta Bidang Penyuluhan. Berkaitan Adanya 5 (lima) bidang teknis yang berbeda dalam satu SKPD tentu memiliki permasalahan yang sangat kompleks, sehingga diperlukan adanya metode atau suatu kesepakatan aturan bersama untuk semua pegawai. Maka peneliti ingin melihat apakah pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan sudah menerapkan kesepakatan atau suatu budaya pada organisasinya dan seperti apa.
3. Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan memiliki 10 (Sepuluh) Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang memiliki tugas pokok dan fungsi memberikan pelayanan teknis langsung kepada masyarakat.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data dan informasi yang dikumpukan pada dasarnya berupa data kualitatif walaupun tidak menutup kemungkinan menggunakan data kuantitatif yang berasal dari dokumen-dokumen. Pengumpulan dan pencacatan data dilakukan dengan observasi secara langsung ke lapangan.

Data kualitatif diperoleh dengan tehnik sebagai berikut :

1. Wawancara mendalam (*Indepth Interview*)

   Wawancara dilakukan menggunakan metode tatap muka, yaitu dengan mendatangi informan yang berada di Intansi lokasi penelitian yang dianggap memahami tema dari penelitian ini, Adapun Informan yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah :

1) Kepala Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro. Alasan Pemilihan karena informan ini merupakan orang yang memimpin, merencanakan, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan urusan pemerintahan daerah dalam bidang pertanian.
2) Sekretaris Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan, sebagai informan kunci. Alasan pemilihan karena informan merupakan kepala sekretariat yang membawahi urusan rumah tangga Dinas antara lain subbag perencanaan, subbag keuangan serta Subbag umum dan kepegawaian.
3) Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Alasan pemilihan informan karena sebagai orang yang bertanggung jawab mendelegasikan tugas kepada setiap pegawai, memantau kinerja pegawai, dan bahkan yang akan memberikan "teguran" terhadap pegawai yang dianggap lalai.
4) Kepala-kepala Bidang lingkup Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan. Alasan pemilihan informan karena kepala bidang memiliki Tugas Pokok dan Fungsi teknis yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat.
5) Kepala UPT (Unit Pelaksana Teknis) lingkup Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro.
6) Pegawai Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan. Pemilihan pegawai sebagai informan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk cek ricek terhadap berbagai informasi yang peneliti terima dari pimpinan.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara peneliti akan terjun langsung ke lapangan menjadi partisipan untuk melakukan pengamatan langsung serta membuat pencatatan yang sistematis ke lapangan untuk mengetahui kondisi riil yang ada di lokasi penelitian yaitu Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro

3. Dokumentasi

Dokumen-dokumen yang akan digunakan oleh peneliti sebagai data sekunder pandukung data primer dalam penelitin ini antara lain adalah Program kerja, Struktur organisasi, data kepegawaian, Tugas pokok dan fungsi, laporan-laporan kegiatan internal dinas, data tentang diklat yang sudah diikuti, data tentang tindak lanjut dari diklat yang diikuti, data tentang kerjasama tim, data kehadiran pegawai, data tentang prestasi pegawai, data tentang prestasi pimpinan.

F. Teknik Pengolahan Data

Setelah data diperoleh dari lapangan terkumpul maka tahap berikutnya ialah mengolah data tersebut. Adapun teknik yang digunakan dalam pengolahan data sebagaimana yang disebutkan (Lexy J. Moleong, 2006:151) meliputi :

1. Editing

Tahap editing dalam penelitian ini yaitu peneliti memperbaiki kalimat-kalimat hasil wawancara berupa kalimat-kalimat yang kurang baku dan menggantikannya dengan kata atau kalimat yang lebih baik dan baku, sehingga semua data hasil wawancara yang ditampilkan (display) adalah kalimat-kalimat yang baik dan baku.

2. Interpretasi

Peneliti menggali makna yang terdapat di dalam informasi-informasi hasil wawancara, selanjutnya peneliti menampilkan hasil interpretasi dari hasil wawancara di bagian bawah kutipan wawancara.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biglen (yang dikutip Lexy J. Moleong, 2006) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesisnya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Analisis data merupakan cara seorang peneliti dalam mengelola data yang telah terkumpul sehingga mendapatkan suatu kesimpulan dari penelitiannya, karena data yang diperoleh dari suatu penelitian tidak dapat digunakan begitu saja, analisis data menjadi bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisis data tersebut dapat lebih berarti dan bermakna dalam memecahkan masalah penelitian.

Menurut Mathew B. Miles dan Huberman (1992 : 16-19), analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, meliputi:

1. Reduksi Data

Peneliti melakukan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Sehingga data yang tersaji dalam penelitian ini adalah informasi-informasi yang sudah direduksi sesuai dengan tema penelitian ini.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi maka dapat ditampilkan sekumpulan informasi yang tersusun rapi dan dapat dilakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian data maka akan dapat dipahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

3. Kesimpulan

Kesimpulan yang dikemukakan adalah kesimpulan yang dibuat berdasarkan data-data yang terkumpul yang telah diolah pada penelitian ini. Kesimpulan merupakan jawaban akhir dari penelitian yang telah diperkuat teori, pendapat, fakta dan data.

IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Dinas Ketahahan Pangan, Pertanian dan Perikanan

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 24 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Metro dan Peraturan Walikota Metro Nomor 31 Tahun 2016 tentang Susunan, Tugas dan Fungsi Perangkat Daerah Kota Metro, maka terbentuklah Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro yang mempunyai tugas membantu Walikota melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan di bidang ketahanan pangan, pertanian dan perikanan.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro menyelenggarakan fungsi:

2. Perumusan kebijakan daerah di bidang ketersediaan pangan, kerawanan pangan, distribusi pangan, cadangan pangan, penganekaragaman konsumsi dan keamanan pangan.
3. Pelaksanaan kebijakan daerah di bidang ketersediaan pangan, kerawanan pangan, distribusi pangan, cadangan pangan, penganekaragaman konsumsi dan keamanan pangan.
4. Perumusan kebijakan di bidang prasarana dan sarana, tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan dan kesehatan hewan, penyuluhan pertanian dan perikanan.
5. Penyusunan programa penyuluhan pertanian.
6. Pengembangan prasarana ketahanan pangan, pertanian dan perikanan.

7. Pengawasan mutu, peredaran dan pengendalian penyediaan benih tanaman, benih/bibit ternak dan hijauan pakan ternak.
8. Pengawasan penggunaan sarana pertanian dan perikanan.
9. Pembinaan produksi di bidang pertanian dan perikanan.
10. Pengendalian dan penanggulangan hama penyakit tanaman dan penyakit hewan.
11. Pengendalian dan penanggulangan bencana alam.
12. Pembinaan, pengolahan dan pemasaran hasil pertanian dan perikanan.
13. Pelaksanaan penyuluhan pertanian.
14. Pemberian izin usaha/rekomendasi teknis pertanian.
15. Perumusan kebijakan pemberdayaan usaha kecil pembudidayaan ikan, rekomendasi penerbitan SIUP di bidang pembudidayaan ikan, dan pengelolaan pembudidayaan ikan.
16. Pelaksanaan kebijakan pemberdayaan usaha kecil pembudidayaan ikan, rekomendasi penerbitan SIUP di bidang pembudidayaan ikan, dan pengelolaan pembudidayaan ikan.
17. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan kebijakan pemberdayaan usaha kecil pembudidayaan ikan, rekomendasi penerbitan SIUP di bidang pembudidayaan ikan, dan pengelolaan pembudidayaan ikan.
18. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang ketahanan pangan pertanian dan perikanan.
19. Peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang ketahanan pangan, pertanian dan perikanan.
20. Pelaksanaan administrasi Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan

21. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Untuk terlaksananya Tugas Pokok dan Fungsi tersebut pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan perikanan dibagi menjadi sekretariat dan beberapa bidang antara lain :

1. Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan pelayanan teknis dan administrasi kepada seluruh unit kerja.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sekretariat menyelenggarakan fungsi :

a. Koordinasi penyusunan rencana, program, anggaran di bidang ketahanan pangan, produksi tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan dan kesehatan hewan, penyuluhan pertanian serta perikanan.
b. Pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumah tanggaan, kerja sama, hubungan masyarakat, arsip, dan dokumentasi.
c. Penataan organisasi dan tata laksana.
d. Koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan.
e. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara.

Di dalam sekretariat terdapat sub-sub bagian antara lain :

1.1. Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi

Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program, dan anggaran serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan di bidang ketahanan pangan, pertanian dan perikanan.

1.2. Sub Bagian Keuangan dan Aset

Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas melakukan urusan keuangan dan pengelolaan barang milik Negara/Daerah

1.3. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, tata usaha, rumah tangga, kerja sama, kehumasan dan protokol serta ketatalaksanaan.

2. Bidang Ketahanan Pangan

Bidang Ketahanan Pangan mempunyai tugas menyusun kebijakan, pemberian pendampingan serta pemantauan dan evaluasi di bidang ketersediaan, distribusi dan konsumsi pangan.

Dalam melaksanakan tugas, Bidang Ketahanan Pangan menyelenggarakan fungsi:

a. Penyiapan pelaksanaan koordinasi di bidang ketersediaan penanganan kerawanan pangan, distribusi pangan, harga pangan, cadangan pangan, konsumsi pangan, penganekaragaman konsumsi pangan, keamanan pangan dan koordinasi penyediaan infrastruktur pangan, dan sumberdaya pendukung ketahanan pangan lainnya.
b. Penyusunan bahan rumusan kebijakan daerah di bidang ketersediaan, penanganan kerawanan pangan, distribusi pangan, harga pangan, cadangan pangan, konsumsi pangan, penganekaragaman konsumsi pangan, keamanan pangan dan koordinasi penyediaan infrastruktur pangan, dan sumberdaya pendukung ketahanan pangan lainnya.
c. Pelaksanaan kebijakan di bidang ketersediaan, penanganan kerawanan pangan, distribusi pangan, harga pangan, cadangan pangan, konsumsi pangan,

penganekaragaman konsumsi pangan, keamanan pangan dan koordinasi penyediaan infrastruktur pangan, dan sumberdaya pendukung ketahanan pangan lainnya.

d. Pelaksanaan kegiatan di bidang ketersediaan, penanganan kerawanan pangan, distribusi pangan, harga pangan, cadangan pangan, konsumsi pangan, penganekaragaman konsumsi pangan, keamanan pangan dan koordinasi penyediaan infrastruktur pangan, dan sumberdaya pendukung ketahanan pangan lainnya.

e. Penyiapan pemantapan program di bidang ketersediaan, penanganan kerawanan pangan, distribusi pangan, harga pangan, cadangan pangan, konsumsi pangan, penganekaragaman konsumsi pangan, keamanan pangan dan koordinasi penyediaan infrastruktur pangan, dan sumberdaya pendukung ketahanan pangan lainnya.

f. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang ketersediaan, penanganan kerawanan pangan, distribusi pangan, harga pangan, cadangan pangan, konsumsi pangan, penganekaragaman konsumsi pangan, keamanan pangandan koordinasi penyediaan infrastruktur pangan, dan sumberdaya pendukung ketahanan pangan lainnya.

Pada Bidang Ketahanan Pangan terdapat seksi-seksi antara lain :

2.1. Seksi Ketersediaan dan Kerawanan Pangan

Seksi Ketersediaan dan Kerawanan Pangan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi, pengkajian, penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemantapan, serta pemberian pendampingan, pemantauan, dan evaluasi di bidang peningkatan ketersediaan dan kerawanan pangan.

2.2. Seksi Distribusi dan Cadangan Pangan

Seksi Distribusi dan Cadangan Pangan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi, pengkajian, penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemantapan, serta pemberian pendampingan, pemantauan, dan evaluasi di bidang distribusi pangan dan cadangan pangan.

2.3. Seksi Konsumsi dan Keamanan Pangan

Seksi Konsumsi dan Keamanan Pangan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi, pengkajian, penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemantapan, serta pemberian pendampingan, pemantauan, dan evaluasi di bidang konsumsi dan keamanan pangan.

3. Bidang Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan

Bidang Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi di bidang tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan, dengan penjabaran tugas sebagai berikut:

a. Penyusunan kebijakan perbenihan, produksi, perlindungan, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan.
b. Penyusunan rencana kebutuhan dan penyediaan benih di bidang tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan.
c. Pengawasan mutu dan peredaran benih di bidang tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan.
d. Pemberian bimbingan penerapan peningkatan produksi di bidang tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan.

e. Pengendalian dan penanggulangan hama penyakit, penanggulangan bencana alam, dan dampak perubahan iklim di bidang tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan.
f. Pemberian bimbingan pascapanen, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan.
g. Pemberian izin usaha/rekomendasi teknis di bidang tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan.
h. Pemantauan dan evaluasi di bidang tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan.

Pada Bidang Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan terdapat seksi-seksi antara lain :

3.1 Seksi Perbenihan, Produksi dan Perlindungan

Seksi Perbenihan, Produksi dan Perlindungan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, pemberian bimbingan teknis dan pemantauan serta evaluasi di bidang perbenihan, produksi dan perlindungan tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan.

3.2. Seksi Prasarana dan Sarana Pertanian

Seksi Prasarana dan Sarana Pertanian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan, pemberian bimbingan teknis, dan pemantauan serta evaluasi di bidang prasarana dan sarana pertanian.

3.3. Seksi Pengolahan dan Pemasaran Hasil Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan

Seksi Pengolahan dan Pemasaran Hasil Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan, pelaksanaan, dan pemberian bimbingan teknis serta pemantauan dan evaluasi di bidang pengolahan dan pemasaran hasil tanaman pangan dan hortikultura.

4. Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan

Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan, pelaksanaan kebijakan, dan pemberian bimbingan teknis, serta pemantauan dan evaluasi di bidang perternakan dan kesehatan hewan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan menyelenggarakan fungsi:

a. Penyusunan kebijakan di bidang benih/bibit, produksi, peternakan dan kesehatan hewan, perlindungan serta pengolahan dan pemasaran hasil di bidang perternakan.
b. Pengelolaan sumber daya genetik hewan.
c. Pengendalian peredaran dan penyediaan benih/bibit ternak, pakan ternak, dan benih/bibit hijauan pakan ternak.
d. Pemberian bimbingan penerapan peningkatan produksi ternak.
e. Pengendalian penyakit hewan dan penjaminan kesehatan hewan.
f. Pengawasan obat hewan.
g. Pengawasan pemasukan dan pengeluaran hewan, dan produk hewan.
h. Pengelolaan pelayanan jasa laboratorium dan jasa Medik Veteriner.

i. Penerapan dan pengawasan persyaratan teknis kesehatan masyarakat veteriner dan kesejahteraan hewan.
j. Pemberian izin/rekomendasi di bidang peternakan, kesehatan hewan dan kesehatan masyarakat veteriner.
k. Pemberian bimbingan pascapanen, pengolahan dan pemasaran hasil di bidang peternakan.
l. Pemantauan dan evaluasi di bidang peternakan dan kesehatan hewan.
m. Pelaksanaan pengumpulan dan pengolahan data Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan.

Pada Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan terdapat seksi-seksi antara lain :

4.1. Seksi Benih/Bibit dan Produksi

Seksi Benih/Bibit dan Produksi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan, pelaksanaan, dan pemberian bimbingan teknis serta pemantauan dan evaluasi di bidang benih/bibit, pakan, dan produksi peternakan.

4.2. Seksi Kesehatan Hewan

Seksi Kesehatan Hewan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan, pelaksanaan, dan pemberian bimbingan teknis serta pemantauan dan evaluasi di bidang kesehatan hewan.

4.3. Seksi Kesehatan Masyarakat Veteriner, Pengolahan dan Pemasaran Hasil Peternakan

Seksi Kesehatan Masyarakat Veteriner, Pengolahan dan Pemasaran Hasil Peternakan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan, pelaksanaan, dan pemberian bimbingan teknis serta pemantauan dan evaluasi di bidang kesehatan masyarakat veteriner, pengolahan dan pemasaran hasil peternakan.

5. Bidang Penyuluhan

Bidang Penyuluhan mempunyai tugas pokok menyusun rancangan programa penyuluhan, melaksanakan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan penyuluhan, melaksanakan pembinaan kelembagaan dan ketenagaan penyuluhan, serta melaksanakan pembinaan informasi dan kemitraan di bidang penyuluhan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut bidang penyuluhan menyelenggarkan fungsi:

a. Penyusunan kebijakan dan programa penyuluhan.
b. Pelaksanaan penyuluhan dan pengembangan mekanisme, tata kerja, dan metode penyuluhan.
c. Pengumpulan, pengolahan, pengemasan, dan penyebaran materi penyuluhan bagi pelaku utama dan pelaku usaha.
d. Pengelolaan kelembagaan dan ketenagaan.
e. Pemberian fasilitasi penumbuhan dan pengembangan kelembagaan dan forum masyarakat bagi pelaku utama dan pelaku usaha.
f. Peningkatan kapasitas penyuluh Pegawai Negeri Sipil, swadaya dan swasta.
g. Pemantauan dan evaluasi di bidang penyuluhan.

Pada Bidang Penyuluhan terdapat seksi-seksi antara lain :

5.1. Seksi Kelembagaan Penyuluhan

Melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan, pelaksanaan, dan pemberian bimbingan teknis serta pemantauan dan evaluasi di bidang kelembagaan penyuluhan.

5.2. Seksi Ketenagaan Penyuluhan

Seksi Ketenagaan Penyuluhan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan, pelaksanaan, dan pemberian bimbingan teknis serta pemantauan dan evaluasi di bidang ketenagaan penyuluhan,

5.3. Seksi Metode dan Informasi Penyuluhan

Seksi Metode dan Informasi Penyuluhan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kebijakan, pelaksanaan, dan pemberian bimbingan teknis serta pemantauan dan evaluasi di bidang metode dan informasi penyuluhan

6. Bidang Perikanan

Bidang Perikanan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi, fasilitasi perumusan dan pelaksanaan kebijakan, evaluasi serta pelaporan pelaksanaan pemberdayaan usaha kecil dan pembudidayaan ikan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bidang Perikanan menyelenggarakan fungsi :

a. Penyusunan bahan kebijakan teknis di bidang perikanan.
b. Pengumpulan, pengelolaan dan penyajian data statistik di bidang perikanan.
c. Perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan program / kegiatan di bidang perikanan.
d. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pada Bidang Perikanan terdapat seksi-seksi antara lain :

6.1. Seksi SDM dan Kelembagaan

Seksi SDM dan Kelembagaan mempunyai tugas melakukan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, serta pendampingan, fasilitasi kemitraan usaha, serta pemberian kemudahan akses informasi dan teknologi serta pembinaan kelembagaan usaha kecil dan pembudidayaan ikan

6.2. Seksi Kesehatan Ikan dan Lingkungan

Seksi Kesehatan Ikan dan Lingkungan mempunyai tugas melakukan pengumpulan data, identifikasi dan analisis, penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, evaluasi serta pelaporan pelaksanaan penyusunan rencana pengelolaan kawasan budidaya, penyediaan data dan informasi pengelolaan penyelenggaraan ikan, pengelolaan kesehatan ikan dan lingkungan, dan pembinaan mutu pakan ikan dan obat ikan yang digunakan pembudidaya ikan

6.3. Seksi Pengembangan Budidaya

Seksi Pengembangan Budidaya mempunyai tugas melakukan pengumpulan data, identifikasi, analisis, penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, evaluasi serta pelaporan pelaksanaan pembinaan cara pembenihan ikan yang baik dan cara pembesaran ikan yang baik, penyediaan benih ikan, calon induk, dan induk ikan yang bermutu, dan pelestarian calon induk, induk, dan/atau benih ikan.

B. Isu-isu Strategis

B.1. Bidang Ketahanan Pangan

Isu Strategis yang ada di Bidang Ketahanan Pangan yaitu :

1. Perlu penguatan kelembagaan ketahanan pangan, penguatan kelembagaan ketahanan pangan pemerintah daerah dan masyarakat, dapat terus dikembangkan untuk mendorong pencapaian sasaran program ketahanan pangan daerah, provinsi dan nasional.
2. Perlu peningkatan peran pelaku usaha dan jasa pemasaran dalam distibusi pangan. Pelaku usaha perdagangan dan jasa pemasaran berperan penting dalam distribusi pangan, sementara pemerintah daerah berperan memfasilitasi prasarana umum distribusi, serta pengaturan agar proses distribusi pangan terselenggara secara teratur, adil, dan bertanggung jawab.

3. Perlu peningkatan pembinaan dan pengawasan pada pelaku usaha di bidang pangan terutama UKM pangan dalam penanganan keamanan pangan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan penyediaan pangan yang beragam, bergizi seimbang dan aman.
4. Perlu peningkatan peran berbagai kelembagaan di tingkat kecamatan dan kelurahan, untuk menjadi mitra kerja pemerintah daerah dalam rangka gerakan penganekaragaman konsumsi pangan, seperti Posyandu, Balai Penyuluhan Pertanian, para penyuluh, dan kelembagaan masyarakat (Tim Penggerak PKK, majelis taklim, dan sebagainya). Kelembagaan ini dapat berperan aktif dalam mendeteksi masalah serta memfasilitasi upaya-upaya peningkatan kualitas konsumsi pangan dan perbaikan gizi.
5. Perlu peningkatan kemampuan sekretariat Dewan Ketahanan Pangan (DKP) beserta jaringan pendukung ketahanan pangan untuk memantapkan program ketahanan pangan daerah Kota Metro.
6. Kurangnya pengetahuan masyarakat tentang pentingnya mengkonsumsi pangan yang beragam,bergizi dan berimbang.
7. Kurangnya kesadaran masyarakat dalam memanfaatkan lahan pekarangan yang dapat menjadi sumber penghasilan kelompok tani.
8. Kurangnya pengetahuan masyarakat terhadap pentingnya keberadaan lumbung pangan bagi masyarakat.

B.2. Bidang Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan

Isu-isu strategis pada bidang Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan yaitu:

1. Ketersediaan pupuk, benih dan pestisida sesuai dengan jumlah, kualitas dan harga yang terjangkau oleh masyarakat tani;
2. Peningkatan sarana-prasarana pengairan akibat kurangnya air irigasi untuk tanaman padi, palawija dan hortikultura;
3. Pengembangan mekanisasi pertanian tentang pengolahan tanah, tanam dan panen akibat berubahnya minat tenaga kerja;
4. Kebijakan perlindungan lahan pertanian pangan berkelanjutan sebagai akibat adanya potensi alih fungsi lahan pertanian ke non pertanian;
5. Kondisi iklim dan serangan hama/penyakit yang tidak menentu perlu adanya jaminan kepastian produksi padi melalui Asuransi pertanian, khususnya Asuransi Usahatani Padi (AUTP);
6. Peningkatan kualitas produk pertanian tanaman pangan dan hortikultura pada pasar bebas Masyarakat Ekonomi Asia (MEA).
7. Revitalisasi Perkebunan

   Revitalisasi perkebunan dalam upaya percepatan pengembangan perkebunan rakyat melalui peremajaan, perluasan lahan dan rehabilitasi tanaman perkebunan melalui kemitraan dan non kemitraan. Revitalisasi perkebunan di pusat dan Provinsi Lampung meliputi 3 (tiga) komoditas yaitu kelapa sawit, kakao dam karet. Untuk Kota Metro revitalisasi perkebunan diarahkan pada komoditas kakao. Komoditas kakao di Kota Metro ditanam dilahan kering dan pekarangan masyarakat. Luas komoditas kakao Kota Metro pada tahun 2015 mencapai 76,8 hektar. Kondisi tanaman kakao di kota Metro sebagian

besar dalam kondisi kurang terawat, terkena hama dan penyakit, dan produktivitas rendah. Revitalisasi tanaman kakao di Kota Metro melalui program non kemitraan diupayakan secara terarah dan berkesinambungan melalui perbibitan kakao dan pengolahan hasil kakao.

8. Pengembangan tanaman lada.

   Lada merupakan komoditas yang pernah berjaya di Provinsi Lampung. Bahkan simbol Provinsi Lampung menampilkan lada sebagai icon komoditas yang dihasilkan di Provinsi Lampung. Namun pada tahun-tahun terakhir produksi lada makin menurun. Untuk itu pengembangan lada menjadi salah satu prioritas Provinsi Lampung untuk mengembalikan kejayaan lada. Pengembangan lada di Kota Metro diutamakan adalah lada perdu di pekarangan. Lada perdu diupayakan menjadi salah satu komoditas pekarangan yang menunjang pendapatan masyarakat Metro.

9. Pengembangan komoditas tembakau.

   Komoditas tembakau adalah satu-satunya komoditas yang ditunjang oleh dana perimbangan yaitu Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau (DBHCHT). Dana tersebut dikucurkan pemerintah pusat berdasarkan jumlah produksi hasil tembakau dan jumlah pemasukan cukai tembakau. Pengembangan tembakau diarahkan pada pengembangan varietas tembakau bernikotin rendah. Peningkatan kualitas tembakau melalui budidaya, pengolahan hasil, pemasaran tembakau dan penguatan kelembagaan petani diupayakan dalam rangka peningkatan kesejahteraan petani.

B. 3. Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan

Isu-isu strategis pada bidang peternakan dan kesehatan hewan yaitu:

1. Tantangan yang dihadapi peternakan adalah produktivitas ternak yang masih rendah dibanding dengan tingkat konsumsi masyarakat sehingga belum tercapai swasembada daging.
2. Diperlukan upaya khusus untuk meningkatkan jumlah populasi sapi/kerbau melalui peningkatan angka kelahiran pedet dengan Program Upaya Khusus Sapi Indukan Wajib Bunting (UPSUS SIWAB).
3. Pendapatan peternak yang belum optimal karena sistem manajemen peternak lebih bersifat tradisional, belum mengacu prinsip-prinsip agribisnis.

C.4. Bidang Penyuluhan

Isu-isu strategis pada bidang Penyuluhan yaitu:

1. Kompetensi Penyuluh dan Pelaku Utama belum memadai untuk dapat mendukung empat sukses pembangunan pertanian, maupun untuk mengantisipasi perubahan iklim dan menjaga kelestarian lingkungan hidup sertai penguasaan terhadap teknologi webcyber extention.

   Sistem Latihan dan Kunjungan (LAKU) merupakan salah satu alternatif pilihan untuk meningkatkan kompetensi penyuluh dan pelaku utama, karena sistem ini menganut prinsip pembelajaran yang berkesinambungan dari penyuluh ditransfer kepada para pelaku utama (petani) pada saat penyuluh melakukan kunjungan lapangan dan upaya ini telah dilakukan namun belum maksimal serta perlu ditindak lanjuti secara terus menerus sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada di lapangan.

Informasi teknologi disamping melalui pelatihan dapat pula diakses melalui internet dengan memanfaatkan blog webcyber extention.Cyber Extention merupakan sistem informasi penyuluhan pertanian melalui media internet yang dibangun untuk mendukung penyediaan materi penyuluhan dan informasi pertanian bagi penyuluh dalam memfasilitasi proses pembelajaran agribisnis pelaku utama dan pelaku usaha.

Adapun permasalahan yang dihadapi saat ini para penyuluh maupun pelaku utama belum mampu secara maksimal mengoperasionalkan perangkat yang sudah tersedia di setiap UPT BPKP3.

2. Pola pikir dan perilaku petani masih berorientasi pada aspek produksi, sehingga kualitas dan harga yang diterima petani masih relatif rendah, perlu adanya upaya merubah pola pikir petani dari pola usaha yang konvensional kearah agribisnis.
3. Kemandirian petani dan lemahnya akses petani terhadap modal, teknologi, sarana produksi, dan informasi pasar. Pelaku utama (petani) belum ada keberanian secara totalitas untuk mengembangkan usahanya dengan memanfaatkan fasilitas permodalan dari perbankan dan sumber dana lainnya, kondisi yang berkembang saat ini sebagian besar para pelaku utama (petani) masih banyak yang terjebak dengan mengandalkan adanya bantuan dana hibah melalui program pemberdayaan masyarakat (PPM) yang secara realistis sulit untuk memberdayakan usahanya karena besarnya bantuan sangat kecil/terbatas.

   Pembinaan dan Penguatan kelembagaan petani yang diarahkan kepada kelembagaan keuangan mikro agribisnis sekaligus berperan sebagai kelembagaan yang berfungsi sebagai tempat Pusat Pelatihan Pertanian Perdesaan Swadaya (P4S).

B.5. Bidang Perikanan

Isu-isu strategis pada bidang perikanan yaitu:

2. Harga pakan ikan pabrikan yang cenderung meningkat terus menyebabkan minat pembudidaya untuk membudidayakan ikan turun.
3. Harga ikan konsumsi yang tidak stabil mengikuti harga pakan
4. Ketersediaan pakan alami (cacing sutera) sangat terbatas sehingga harus mendatangkan dari pulau Jawa
5. Persaingan harga dan produksi benih cukup ketat dengan pulau Jawa
6. Biaya pembuatan PP-PIRT tidak terjangkau oleh pengolah hasil perikanan yang baru berkembang
7. Pengolah belum siap untuk memasukan produknya ke retail modern baik dari segi persyaratan maupun pembayaran
8. Rendahnya kesadaran pelaku usaha perikanan terhadap keamanan pangan hasil perikanan. Masih enggannya pembudidaya/pengolah untuk mengurus:
   a. Sertifikasi Cara Budidaya Ikan yang Baik (CBIB);
   b. Sertifikasi Cara Pembenihan Ikan yang Baik (CPIB);
   c. Izin Produksi Pangan Industri Rumah Tangga (PP-PIRT)
9. Pengendalian penyakit ikan yang belum teratasi dengan baik
10. Pakan ikan produksi pembudidaya secara uji lapang belum menunjukan hasil yang diharapkan.

VI. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penggabungan ketiga instansi tersebut jika dikaitkan dengan konsep New Publik Manajemen (NPM) yang bertujuan terbentuknya organisasi yang efisiensi dan memangkas kelambanan birokrasi, maka sudah sangat tepat karena secara kelembagaan ketiga instansi tersebut memang sama-sama melaksanakan kebijakan serumpun yaitu dibawah Kementrian Pertanian.

Bergabungnya 3 (tiga) SKPD menjadi satu tentu diperlukan adanya kesepakatan bersama demi kelancaran pelaksanaan tugas pada organisasi yang baru. Masing-masing organisasi tentunya sudah membawa tradisi atau kebiasaan-kebiasaan dari organisasinya yang lama seperti pada Dinas Pertanian, Perikanan dan Kehutanan yang memiliki budaya mengajak masyarakat untuk giat melaksanakan usaha pertanian baik itu tanaman pangan hortikultura, perikanan, peternakan maupun perkebunan.

Sedangkan pada Kantor Ketahanan Pangan memiliki budaya mengajak masyarakat untuk menjaga kemananan dan ketersediaan bahan pangan sampai dengan inovasi pengolahannya. BP4K memiliki budaya mengajak, mensosialisasikan, membimbing masyarakat untuk dapat melakukan usaha di bidang pertanian dengan baik. Maka diperlukan metode pendekatan khusus untuk dapat menyatukan ketiga instansi yang berbeda latar belakang fungsi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa secara kelembagaan organisasi dan perangkat kerja Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan menerapkan budaya rasional, artinya dengan bergabungnya 3 (tiga) SKPD menjadi satu berpengaruh pada jumlah

ketersediaan jabatan yang berkurang maka telah dilakukan dilakukan upaya penyesuaian-penyesuaian diantaranya penempatan sumber daya manusia dan sarana prasarana penunjang pekerjaan.

Dengan penggabungan menjadi satu hambatan koordinasi yang semula terjadi dapat dikurangi bahkan tidak ada lagi karena dengan menjadi satu bagian tentunya tidak perlu lagi adanya proses birokrasi yang berbelit-belit dalam pelaksanaan pekerjaan. Namun juga tetap diperlukan adanya pembinaan secara terus menerus karena masih terlihat adanya ego-ego sektoral masing-masing bidang.

Sedangkan dalam pelaksanaan pekerjaan Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Metro sebagaimana instansi pemerintah pada umumnya masih menggunakan sistem model budaya hierarki yang artinya bahwa dalam organisasi tersebut memiliki struktur yang kuat, bersifat formal, memiliki prosedur, aturan, kebijakan, undang-undang, kontrol, sanksi dan memiliki strategi untuk mencapai stabilitas dan efisiensi.

Penempatan sumber daya manusia secara tepat telah dilakukan dengan metode menempatkan sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan serta daftar urut kepangkatannya. Upaya pemberdayaan pegawai yang berpangkat tinggi sebagai tenaga ahli analis dibawah koordinasi kepala dinas juga baik dilakukan untuk menghindari penempatan staf yang memiliki pangkat lebih tinggi dari atasannya.

Upaya kontrol atau pengawasan terhadap pegawai telah dilakukan dengan didasarkan pada peraturan pemerintah nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil. Akan tetapi perlu dicari metode atau sistem yang lebih baik karena jika hanya megandalkan absen masih banyak terjadi pegawai yang membolos disaat jam kerja untuk keperluan pribadi. Selain

pengawasan menggunakan teknologi juga diperlukan pengawasan dan pembinaan yang dilakukan oleh atasan langsung.

Adanya bentuk penghargaan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan sangat berpengaruh pada prestasi dan kinerja, karena seorang bawahan akan sangat senang dan merasa diperhatikan oleh atasannya. Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan masih belum menerapkan pola pemberian reward bagi pegawai yang berprestasi dikarenakan terkendala belum adanya aturan dan keterbatasan anggaran sebagaimana halnya instansi pemerintah lainnya yang setiap kebijakan yang diambil harus didasari oleh aturan-aturan yang jelas. Pemberian penghargaan ini bertujuan untuk memberikan motivasi PNS dalam meningkatkan kinerjanya, pendorong PNS lain untuk menunjukan prestasi kerja secara kompetitif dan memujudkan panutan dalam bekerja dan berkarya.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, simpulan dan pembahasan maka saran yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut :

1. Diupayakan membuat suatu kesepakatan bersama antar semua bidang untuk menghindari adanya ego sektoral mengingat memang latar belakang tugas pokok dan fungsi yang berbeda-beda, dapat dilakukan dengan memperbanyak acara-acara bersama dan menghindari kegiatan-kegiatan yang dilakukan hanya atas nama bidang tertentu, Sehingga dapat terbentuk satu kesatuan yang menjadi ciri khas dari Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan.

2. Penggabungan 3 (tiga) instansi menjadi satu berdampak positif pada pelayanan kepada masyarakat karena jalur birokrasi yang semula berbelit-belit menjadi lebih sederhana. Untuk lebih memudahkan lagi pelayanan kepada masyarakat diharapkan agar dapat dibuat standar oprasional pelayanan yang bersifat baku satu dinas, karena yang ada saat ini masih dibuat masing-masing bidang.
3. Penempatan sumber daya manusia yang dimiliki dengan didasarkan kepada latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki individu serta daftar urut kepangkatan telah tepat dilakukan. Namun perlu juga dilakukan upaya-upaya pembinaan ataupun pelatihan-pelatihan bagi pegawai yang dirasa masih belum terlihat potensi kemampuanya agar dapat muncul sumber daya manusia yang profesional.
4. Upaya penegakan disiplin dengan didasarkan peraturan pemerintah memang harus dilakukan, akan tetapi juga perlunya peningkatan pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, dengan cara memberdayakan pegawai sesuai dengan kemampuannya. Karena terkadang pegawai jadi malas karena merasa tidak mampu atau tidak bisa mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan.
5. Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi perlu dilakukan ini bertujuan untuk memberikan motivasi PNS dalam meningkatkan kinerjanya, dan dapat merangsang PNS lain untuk menunjukan prestasi kerja secara kompetitif dan memujudkan panutan dalam bekerja dan berkarya.

6. Hampir semua organisasi pemerintah dalam pengambilan kebijakan bersifat formal dan prosedural serta didasarkan pada aturan-aturan yang ada, maka perlunya metode pendekatan komunikasi yang lebih terbuka kepada bawahan sehingga menghilangkan perasaan takut, segan, ragu-ragu, dan perasaan lainnya, misalnya dengan dilakukannya acara-acara bersama diluar konteks kedinasan sehingga terjalin rasa keakraban diantara sesama.

DAFTAR PUSTAKA

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

Adam Ibrahim Indrawijaya. 2010. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama

Basuki, Johanes. 2013. *Budaya Pelayanan Publik*. Jakarta: Hartono Media Pustaka

Chatab, Nevizond , 2007. *Profil Budaya Organisasi*, Bandung : Alfabeta

Darsono, 2009, *Kajian Tentang Organisasi, Budaya, Ekonomi, Sosial dan Politik*, Jakarta: Nusantara Consulting

Edi Sutrisno, 2013, *Budaya Organisasi*, Jakarta : Kencana

_____, 2010, *Budaya Organisasi*, Jakarta : Prenada Media

Tamin, Feisal. *Reformasi Birokrasi, : Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara*, Penerbit Blantika : Jakarta, 2004

Handoko, T. Hani, dkk. 2004. *Strategi Organisasi*. Amara Books. Yogyakarta. Hal. 111

Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok–pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor:PT Ghalia Indonesia.

Hasibuan, Malayu. 2002. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta:Rajawali Press.

Ismail Nawawi, 2015. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja.* Jakarta: Prenada Media Group

Matondang, M.H, 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik.* Yogyakarta : Graha Ilmu

Muchlas, Makmuri, 2005. *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta : Gajah Mada University Press

Mulyana, Dedi, 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya.* Bandung : Remaja RosdaKarya

Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta. Hal 8

_____, 2005. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta

Nevizond Chatab, 2007. *Profil Budaya Organisasi, Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya* . Jakarta : Alfabeta

Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi*. Arcan. Jakarta. Hal 80

Robbins Stephen P, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: PT.Bhuana Ilmu Populer.

Robbins, Stephen P., 1998, *Organizational Behavior: Concepts, Controversiess,Application,* 8th ed, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.

Robbins, Stephen. 2002. *Perilaku Organisasi.* Erlangga. Jakarta. Hal. 176-177

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

Sudaryono. 2014. *Budaya dan perilaku Organisasi*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia.

Singarimbun, dan Effendi. 2003. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta:PT. Pustaka LP3ES Indonesia.

_____. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung:Alfabeta.

Suwarto dan Koerhartono. 2009. *Budaya Organisasi.* Yogyakarta:UAJ Yogyakarta.

Sondang P. Siagian, 1995, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, PT. Elek Media Kompetindo.

Tamin F. 2004. *Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah*. Jakarta: Kantor Pendayagunaan Aparatur Negara.

Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan KInerja Perusahaan*. Bumi Aksara. Jakarta. Hal 7

Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi.* Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.

Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang.* Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori aplikasi dan penelitian.* Jakarta : Salemba Empat

Sumber Lain :

Furqon, Chairul. Budaya Organisasi [online], (http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI._MANAJEMEN_FPEB/19720 7152003121-CHAIRUL_FURQON/Artikel-Organizational_Culture.pdf, diakses tanggal 13 Maret 2017)

(Jurnal Sosial Budaya Vol. 9 No. 1 Januari-Juli 2012) *Budaya Birokrasi Pemerintahan (Keperihatinan dan Harapan).*