

**ANALISIS IMPLEMENTASI BUDAYA KERJA ORGANISASI
(Studi Kasus di Kantor Pertanahan ATR/BPN Sukoharjo)**

Isma Putri Ariyanti¹, Tri Murwaningsih², Cicilia Dyah S. Indrawati³

*Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Sebelas Maret Surakarta*

*Email: ismaputriariyanti98@gmail.com, murwaningsih_tri@yahoo.com,
ciciliadyah@staff.uns.ac.id*

Abstract

Analysis of Organizational Work Culture Implementation (Case study at The Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency of Sukoharjo Regency). The research aims to know the implementation of work culture, the obstacles and solutions of work culture implementation in the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency of Sukoharjo Regency. This research uses descriptive qualitative method with a case study approach. Based on research we can conclude that the process of this work culture couldn't be implemented by some employees, this was because the regulations can not be asserted on disorder and the efforts to implement a work culture that were not maximal. The obstacles of this work culture implementation include: (1) differences in individual character; (2) there are jobs that cannot be completed on time; (3) misunderstanding of instruments; (4) feeling reluctant to give a warning to senior employees. Efforts to deal with these obstacles include: (1) building employee commitment; (2) formation of work groups; (3) guidance and direction; (4) periodic evaluation.

Keywords : qualitative, work culture, organizational culture, organizational behavior, ATR/BPN land office

I. PENDAHULUAN

Setiap organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kinerjanya, salah satu cara yang dilakukan yaitu menciptakan budaya kerja berprestasi. Budaya kerja pada dasarnya merupakan suatu sistem nilai yang diambil maupun dikembangkan oleh suatu organisasi sehingga menjadi aturan yang dipakai sebagai pedoman berpikir dan bertindak dalam rangka mencapai tujuan.

Budaya kerja organisasi dapat menjadi kekuatan sebuah organisasi karena mampu menggerakkan anggota untuk melakukan pekerjaan, dan secara tidak sadar setiap anggota tersebut akan mempelajari budaya yang berlaku dalam organisasinya (Sutrisno, 2010:2). Budaya kerja organisasi bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada sehingga terbentuk suatu komitmen, profesional dan integritas yang tinggi dalam bekerja. Adanya budaya kerja akan terlihat peningkatan tanggung jawab, peningkatan kedisiplinan dan kepatuhan pada norma atau aturan, terjalannya komunikasi dan hubungan yang harmonis antar semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan kesempatan untuk pemecahan masalah serta berkurangnya tingkat kemangkiran dan keluhan dalam bekerja.

Wibowo (2014: 149) menegaskan bahwa budaya organisasi pada dasarnya berfungsi untuk mengajarkan kepada para anggotanya, bagaimana mereka

harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja organisasi berfungsi sebagai pembentuk identitas para anggota organisasi sehingga mampu mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi tersebut yang mengutamakan tercapainya tujuan bersama dengan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dilakukan oleh para anggota, serta mampu menjaga kestabilan sosial organisasi.

Kekuatan budaya organisasi harus didasarkan pada nilai-nilai, baik nilai-nilai yang telah terbentuk di dalam organisasi maupun sistem nilai yang datang dari luar. Dalam bukunya Tika (2014, 39) mengungkapkan bahwa dalam organisasi/perusahaan terdapat dua nilai yaitu nilai utama (primer) dan nilai sekunder. Nilai utama berkaitan dengan inovasi besar, ketaatan, dan produktivitas. Nilai ini banyak digunakan oleh organisasi manajemen yang besar. Sedangkan nilai sekunder merupakan nilai tambahan yang berkaitan dengan variabel bisnis.

Jadi untuk mengetahui apakah budaya kerja dalam suatu organisasi sudah baik atau belum dapat diidentifikasi dengan memperhatikan nilai-nilai utama maupun nilai sekunder yang diterapkan. Maka nilai-nilai tersebut harus dibudayakan dalam organisasi karena dapat menciptakan inovasi baru, loyalitas, dan produktivitas sebagaimana telah dilakukan oleh

organisasi-organisasi sukses di Amerika.

Budaya organisasi yang tidak kondusif dapat menjadi penghambat bagi peningkatan produktivitas, perkembangan, dan perubahan organisasi. Permasalahan budaya organisasi yang dihadapi oleh suatu organisasi berbeda dengan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi lain, beberapa permasalahan disebabkan oleh sumber daya manusia, sumber budaya organisasi, serta perubahan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku (Wardiah, 2016: 209-211).

Para pimpinan tertinggi organisasi harus mampu memahami budaya organisasi yang sedang berlaku dalam organisasinya. Apabila budaya organisasi tersebut masih dilaksanakan dengan baik dan dapat mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya, maka pimpinan perlu mengelola, mempertahankan, serta meningkatkan budaya organisasi tersebut. Upaya mempertahankan budaya organisasi misalnya dengan memberikan imbalan atau promosi jabatan kepada anggota yang perilakunya konsisten dengan budaya organisasi berlaku; serta memberi sanksi terhadap anggota yang melanggar norma, nilai, dan kode etik budaya organisasi (Wirawan, 2008:99).

Kantor Pertanahan (Kantah) ATR/BPN Sukoharjo tidak ketinggalan dalam membangun budaya organisasi yang efektif guna menciptakan hasil kerja, disiplin kerja dan kualitas kerja pegawai yang lebih baik. Kantor

Pertanahan (Kantah) ATR/BPN Sukoharjo membentuk dan menerapkan budaya kerja organisasi sebagai landasan nilai dan semangat yang mendasar dalam mengelola serta mengorganisasikan tugas-tugasnya sebagai lembaga pelayanan masyarakat di bidang pertanahan.

Berdasarkan pada hasil pengamatan, dalam menyelenggarakan kegiatannya Kantah ATR/BPN Sukoharjo belum menerapkan budaya kerja secara utuh. Hal tersebut terlihat dari adanya beberapa indikasi kurangnya penerapan budaya kerja, misalnya tidak disiplin waktu, tidur pada jam kerja, setiap apel pagi masih terlihat pegawai yang datang terlambat dan tidak di sanksi, tidak mengenakan atribut lengkap, serta ditemukan pula setiap hari Jumat dimana pegawai tidak berganti pakaian dinas setelah melaksanakan senam pagi di kantor sebagaimana yang tertulis pada aturan. Adapula penyimpangan pegawai kantor, dimana tidak jarang ditemukan pegawai yang keluar masuk kantor pada jam kerja kantor untuk kepentingan pribadi seperti menjemput anak sekolah, atau sejenisnya sehingga dapat menghambat dalam penanganan pelayanan kantor.

Penerapan budaya kerja perlu dilakukan oleh semua pihak agar budaya kerja di Kantah ATR/BPN Sukoharjo dapat diterapkan secara utuh dan menyeluruh sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi kedepannya.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk: 1) mengetahui implementasi budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo, 2) mengetahui hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi dalam penerapan budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo, dan 3) mengetahui upaya apa saja yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam penerapan budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pertanahan ATR/BPN Sukoharjo yang beralamat di Jalan Jendral Sudirman No. 310, Ngepeng, Sidorejo, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo, Provinsi Jawa Tengah.

Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bertujuan untuk menghimpun data, mengambil makna, memperoleh pemahaman tentang implementasi budaya kerja organisasi di Kantor Pertanahan ATR/BPN Sukoharjo secara lebih mendalam dari satu kesatuan unit dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah sehingga dapat dijadikan sebagai sarana untuk pembentukan teori.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder yang bersumber dari informan atau narasumber, tempat atau peristiwa, serta dokumen dan arsip. Pada penelitian ini, peneliti tidak menentukan jumlah sampel

melainkan menekankan pada kualitas informasi yang diperoleh menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*.

Peneliti mengumpulkan data-data mengenai implementasi budaya kerja organisasi di Kantor Pertanahan ATR/BPN Sukoharjo dengan cara observasi lapangan, wawancara, dan analisis dokumen. Data yang diperoleh dari sumber dan metode yang berbeda kemudian diuji validitasnya menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara antara informan yang satu dengan informan yang lain.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif dengan tahapan antara lain: 1) Pengumpulan Data, 2) Reduksi Data, 3) Penyajian Data, dan 4) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Agustinova, 2015: 69). Sedangkan prosedur penelitian yang ditempuh peneliti antara lain: 1) Tahap pra-lapangan, 2) Tahap penelitian lapangan, 3) Tahap analisis data, dan 4) Tahap penulisan laporan

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Budaya kerja yang kuat dapat menunjukkan identitas suatu organisasi sebagai media untuk membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Supaya budaya kerja organisasi berjalan dengan baik dan tidak ada penyimpangan terhadap peraturan dan/atau budaya yang berlaku di suatu organisasi, maka diperlukan

perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan yang tepat. Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya secara individual maupun kelompok, tidak terkecuali Kantah ATR/BPN Sukoharjo sebagai instansi pemerintah juga memiliki budaya kerja yang telah ditetapkan oleh pusat dan harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab demi memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat.

Implementasi budaya kerja organisasi tersebut dilaksanakan dengan baik oleh sebagian besar sumber daya manusia di Kantah ATR/BPN Sukoharjo, namun masih ditingkatkan lagi agar budaya kerja tersebut dilaksanakan secara konsisten dan menyeluruh. Upaya penerapan tersebut dilakukan melalui berbagai metode antara lain (1) pendekatan kekeluargaan, (2) pembinaan pegawai, (3) pelatihan pegawai, dan (4) pengawasan dan evaluasi. Namun demikian proses implementasi tersebut masih menemukan hambatan-hambatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, perubahan nilai dan norma, dan faktor-faktor lain. Hambatan tersebut dapat diatasi dengan upaya-upaya yang sungguh-sungguh dan berkelanjutan sehingga mampu mencapai budaya kerja organisasi yang kondusif.

B. Pembahasan

1. Implementasi Budaya Kerja Organisasi di Kantor Pertanahan (Kantah) ATR/BPN Kabupaten Sukoharjo

a. Penerapan Aspek-Aspek Budaya Kerja Organisasi

Budaya kerja organisasi di Kantor ATR/BPN Sukoharjo yang pertama berlaku adalah Budaya Tepat Waktu, Tepat Kinerja, dan Tepat Sasaran kemudian budaya tersebut dikuatkan oleh Keputusan Kepala BPN RI Nomor 277/KEP-7.1/VI/2012

tentang Sapta Tertib Pertanahan dimana isinya lebih terperinci membahas antara lain: Tertib Administrasi, Tertib Anggaran, Tertib Perlengkapan, Tertib Perkantoran, Tertib Kepegawaian, Tertib Disiplin Kerja, dan Tertib Moral dimana setiap “tertib” memiliki indikator masing-masing.

Kedua budaya tersebut diakui serta dilaksanakan oleh seluruh anggota Kantah ATR/BPN Sukoharjo sebagai pedoman yang wajib dipatuhi sehingga dapat menciptakan ketertiban dalam bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Budaya kerja organisasi juga dijadikan pengontrol perilaku setiap pegawai di Kantah

ATR/BPN Sukoharjo sejak pegawai mengikatkan diri menjadi pegawai disana. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Srikaningsih dan Setyadi (2015: 211)

Budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo dilaksanakan dengan bertanggung jawab atas pekerjaan masing-masing. Sejalan dengan hal tersebut Kantah ATR/BPN Sukoharjo lebih berorientasi kepada pencapaian target sehingga pekerjaan harus selesai dengan baik dan tepat waktu. Pegawai diberikan kebebasan untuk mengembangkan gagasan terhadap hal-hal baru dengan tetap memperhatikan peraturan yang berlaku sehingga tidak mengganggu stabilitas kerja organisasi.

Penerapan budaya kerja organisasi memiliki karakter yang tidak hanya berorientasi pada perilaku para pelaku organisasi saja, melainkan juga meliputi aktivitas dan manajemen organisasi sehingga tercipta keharmonisan dalam suatu organisasi. Budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo diterapkan secara fleksibel terhadap peraturan yang berlaku artinya peraturan yang

berlaku bisa disesuaikan dengan kondisi tertentu yang terpenting adalah pekerjaan selesai dengan baik. Hal tersebut yang dapat menyebabkan terjadinya tindakan penyimpangan oleh beberapa pegawai.

b. Metode Penerapan Budaya Kerja Organisasi di Kantah ATR/BPN Kabupaten Sukoharjo

Metode penerapan budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo adalah sebagai berikut:

- 1) Pendekatan kekeluargaan
Pendekatan ini dilakukan dengan menjalin hubungan harmonis antarpegawai maupun hubungan atasan dengan bawahan. Cara yang dilakukan untuk lebih mendekatkan diri adalah dengan sering menjalin komunikasi secara formal maupun informal, melakukan kegiatan bersama di luar kantor, bersikap lebih bersahabat sehingga pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi. Jika pegawai merasa dihargai dan memiliki organisasi tersebut, maka pegawai akan menjalankan pekerjaannya dengan baik sesuai aturan yang berlaku.

- 2) **Pembinaan Pegawai**
Pembinaan di Kantah ATR/BPN Sukoharjo dilakukan guna menjaga kinerja para pegawai agar tetap berkualitas dan dapat meningkatkan kesadaran pegawai untuk menerapkan budaya kerja organisasi dari segi perilaku, pola pikir, dan cara kerja sehingga tercipta budaya kerja yang kondusif. Pembinaan tersebut diterapkan melalui beberapa kegiatan rutin seperti berikut: 1) Apel pagi 2) Sosialisasi, 3) Senam atau Siraman Rohani setiap hari Jumat, 4) *Coffee morning* setiap hari Selasa, 5) Pemasangan Slogan.
 - 3) **Pelatihan Pegawai**
Pelatihan pegawai bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Pelatihan diadakan melalui Bimtek (Bimbingan Teknologi) dengan memanggil *trainer* dari luar kantor. Selain itu, ada kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang diadakan oleh Kantor Wilayah pusat yang diikuti oleh pihak-pihak tertentu sesuai kegiatan yang diselenggarakan.
 - 4) **Pengawasan dan Evaluasi**
Pengawasan dan evaluasi diterapkan guna menjamin semua pekerjaan berjalan dengan lancar sesuai rencana yang telah dibuat. Setiap pegawai diawasi secara langsung oleh atasan langsung di atasnya yaitu Kepala Sub Seksi di bidang masing-masing, Kepala Sub Seksi bertanggung jawab kepada Kepala Seksi kemudian Kepala Kantor sebagai pengawas kegiatan secara keseluruhan.
- c. **Nilai Dasar Budaya Kerja Organisasi di Kantah ATR/ BPN Kabupaten Sukoharjo**
Kekuatan budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo didasarkan pada nilai-nilai dasar yang telah terbentuk secara bertahap yang pertama adalah membangun komitmen terlebih dulu, artinya disini antara pimpinan dan bawahan harus bisa berkolaborasi kerjasama tidak ada unsur lebih pandai dan lebih bisa. Sebagaimana dengan delapan unsur nilai utama budaya organisasi yang diungkapkan oleh Sutrisno (2010:16) antara lain asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas kesatuan, asas prestasi, asas empirik,

asas keakraban, dan asas integritas.

2. Hambatan yang dihadapi dalam Penerapan Budaya Kerja Organisasi di Kantah ATR/BPN Kabupaten Sukoharjo

Penerapan budaya organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo juga memiliki hambatan, sebagai berikut: 1) Perbedaan Karakter individu, 2) Adanya pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu, 3) Ketidapahaman terhadap instrumen, 3) Rasa sungkan memberi teguran pada pegawai senior.

Individu yang memiliki karakter cuek, keras kepala, egois, dan tidak mau tahu memiliki kecenderungan untuk melakukan kegiatan tanpa memperhatikan peraturan yang berlaku sehingga dapat menciptakan budaya kerja yang buruk. Selain itu, perbedaan kompetensi pegawai juga dapat menghambat dalam menyampaikan suatu informasi untuk memperoleh satu pemahaman yang sama.

Penumpukan pekerjaan sering terjadi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo terutama pada akhir tahun, tidak jarang pekerjaan yang diberikan kepada pegawai menjadi berkali lipat karena permohonan yang diajukan masyarakat juga meningkat sehingga tidak selesai pada waktunya. Selain itu,

penyebab lain adalah kebiasaan pegawai meninggalkan kantor baik untuk kepentingan tugas lapangan maupun untuk kepentingan pribadi.

Dari hasil penelitian, tidak semua pegawai mengetahui dan memahami instrumen yang berlaku dengan alasan isinya terlalu banyak jadi mereka sulit untuk menghafal. Adakalanya ditemui kesalahan dilakukan oleh anggota yang lebih tua atau atasan. Perasaan sungkan dan takut tidak sopan untuk menegur atas kesalahan pegawai yang lebih tua atau atasan menjadi hambatan dalam penerapan budaya kerja organisasi. Hal tersebut harus dihilangkan karena menegakkan nilai-nilai kebenaran dalam organisasi dapat membangun etos kerja yang berkualitas bagi kemajuan organisasi.

Hambatan-hambatan di atas senada dengan pendapat Wardiah (2016: 209-211) bahwa dalam membangun budaya kerja organisasi akan menemukan beberapa hambatan yang berkaitan dengan: (1) sumber daya manusia, (2) sumber budaya organisasi, dan (3) perubahan nilai-nilai dan norma.

3. Upaya yang dilakukan dalam Mengatasi Hambatan-Hambatan dalam Penerapan Budaya Kerja Organisasi di Kantah ATR/ BPN Kabupaten Sukoharjo

Berdasarkan hasil penelitian Kantah ATR/BPN Sukoharjo dalam menghadapi hambatan-hambatan penerapan budaya kerja organisasi melakukan beberapa upaya untuk mengatasinya, yaitu sebagai berikut:

- a. Membangun Komitmen Pegawai
Komitmen pegawai terhadap organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo dilakukan dengan meningkatkan pemahaman terhadap tujuan organisasi, rutin memotivasi melalui *Whatsapp Group* tentang hasil kerja terbaik, menanyakan setiap hari tentang perkembangan pekerjaan tiap pegawai, serta menjalin kebersamaan di luar maupun di dalam kantor.
- b. Pembentukan Kelompok Kerja
Pekerjaan yang terus menerus dan target 8000 sertifikat per tahun membuat Kantah ATR/BPN Sukoharjo harus mencari strategi agar semua terlaksana dengan baik. Salah satu cara tersebut adalah dengan membentuk tim atau kelompok kerja yang terdiri dari beberapa pegawai dari beberapa bidang. Tim kerja ini diberi tugas masing-masing untuk mencapai

target yang ditentukan sehingga upaya ini dianggap cukup efektif.

- c. Pembinaan dan Pengarahan
Pembinaan dan pengarahan terhadap pegawai dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan sosialisasi seperti apel pagi, rapat monitoring, *coffee morning*, serta penempelan peraturan/budaya kerja di setiap ruangan. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Sutrisno (2010:29) bahwa sosialisasi mencakup suatu kegiatan dimana anggota organisasi mempelajari seluk beluk organisasi dan bagaimana mereka harus berinteraksi serta berkomunikasi untuk menjalankan semua aktivitas organisasi.
- d. Evaluasi Berkala
Evaluasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo dilakukan secara berkala melalui Rapat Monitoring dan Evaluasi guna mendiskusikan perkembangan organisasi selama sebulan serta pelaporan hasil pekerjaan oleh pegawai. Pada akhir tahun setiap pegawai melaksanakan evaluasi atas kinerjanya selama setahun menggunakan instrumen SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang

meliputi kepribadian, pengetahuan, ketrampilan, dan pemahaman pegawai tentang organisasi. Kegiatan ini sangat bagus untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja sehingga produktivitas organisasi juga meningkat.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan data hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa implementasi budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo dilaksanakan sebagai berikut:

- a. Aspek-aspek budaya kerja organisasi yang diterapkan di Kantah ATR/BPN Sukoharjo adalah Budaya Tepat Waktu, Tepat Kinerja, dan Tepat Sasaran. Budaya tersebut dikuatkan oleh Keputusan Kepala BPN RI Nomor 277/KEP-7.1/VI/2012 tentang Sapta Tertib Pertanian dimana isinya lebih terperinci Kedua prinsip budaya kerja tersebut digunakan oleh organisasi, sehingga keduanya dapat saling melengkapi, dan saling berkaitan untuk menciptakan budaya kerja yang baik dalam lingkungan kerja. Sebagian besar sumber daya manusia di Kantah ATR/BPN Sukoharjo sudah memahami serta menerapkan budaya kerja yang berlaku ini dengan bertanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing, namun dalam prosesnya budaya kerja ini kurang dapat dilaksanakan

oleh beberapa pegawai kantor hal ini terjadi karena peraturan yang berlaku kurang bisa ditegaskan terhadap ketidaktertiban serta upaya penerapan budaya kerja yang kurang maksimal.

- b. Metode penerapan budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo dilakukan melalui: (1) Pendekatan kekeluargaan, (2) Pembinaan Pegawai, (3) Pelatihan Pegawai, (4) Pengawasan dan Evaluasi.
- c. Budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo memenuhi delapan nilai-nilai dasar berdasarkan asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas kesatuan, asas prestasi, asas empirik, asas keakraban, dan asas integritas.

Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penerapan budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo sebagai berikut: (1) Perbedaan karakter individu, (2) Adanya pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu; (3) Ketidakhahaman terhadap instrumen; (4) Rasa sungkan memberi teguran pada pegawai senior

Upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo sebagai berikut: (1) Membangun komitmen pegawai; (2) Pembentukan kelompok kerja; (3) Pembinaan dan Pengarahan; (4) Evaluasi Berkala.

Dari hasil penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan sebagai masukan untuk lebih meningkatkan implementasi budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo, sebagai berikut:

1. Kepada Pihak Kepala Kantah ATR/BPN Sukoharjo

Diharapkan Kepala atau pimpinan organisasi dapat lebih aktif dalam menegaskan peraturan tentang budaya kerja yang diterapkan, serta terus mengembangkan budaya kerja organisasi di Kantah ATR/BPN Sukoharjo agar selalu baik, konsisten, efektif, dan berkesinambungan. Selain metode penerapan budaya kerja organisasi yang telah dilakukan, pimpinan harus lebih meningkatkan manajemen sumber daya manusia serta mencoba metode-metode baru. Misalnya dengan mengadakan kegiatan sosialisasi khusus yang dilakukan secara rutin untuk membahas pentingnya budaya kerja organisasi guna membangun kesadaran pegawai demi keberlangsungan organisasi.

2. Kepada Pegawai Kantah ATR/BPN Sukoharjo

Diharapkan seluruh pegawai Kantah ATR/BPN Sukoharjo dapat lebih mentaati dan bekerja sesuai dengan budaya kerja yang diterapkan agar dapat lebih mencerminkan identitas organisasi. Penerapan budaya kerja sebaiknya dapat dilakukan dalam setiap

pekerjaan yang menjadi beban dan tanggung jawab pegawai, dan kapanpun mereka melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan.

3. Kepada Peneliti Lain

Diharapkan peneliti lain dapat mengkaji ulang penelitian ini menggunakan metode yang berbeda misalnya metode kuantitatif, atau metode mix (kuantitatif-kualitatif). Kemudian dapat menggunakan variabel yang berbeda misalnya motivasi kerja, prestasi kerja, kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan atau perilaku organisasi.

V. DAFTAR PUSTAKA

Agustinova, D.E. (2015). *Memahami metode penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Calpulis.

Jimantoro, R. (2016). Analisis penerapan budaya kerja kaizen pada PT Istana Mobil Surabaya Indah. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 4 (2), 127-132. Diperoleh 12 April 2020 dari <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemenbisnis/article/viewFile/4783/4393>.

Mulyadi, D. (2015). *Perilaku organisasi dan kepemimpinan pelayanan konsep dan aplikasi administrasi, manajemen, dan organisasi modern*. Bandung: CV Alfabeta.

Republik Indonesia. Keputusan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia

- No. 277/Kep. 7.1/VI/2012 tentang sapta tertib pertanahan. Jakarta: Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional.
- Wirawan. (2008). *Budaya dan iklim organisasi teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setyadi, D., & Srikaningsih, A. (2015). The effect of competence and motivation and cultural organization towards organizational commitment and performance on State University Lecture in East Kalimantan Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7 (17), 208-219. Diperoleh 10 Oktober 2019 dari <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.735.4594&rep=rep1&type=pdf>.
- Susanto. (2008). *Budaya perusahaan: manajemen dan persaingan bisnis*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tika, M.P. (2014). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wardiah, M. L. (2016). *Teori perilaku dan budaya organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Wibowo. (2014). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.