

**KONFLIK DAN PENGARUH BUDAYA KERJA ETNIK
DALAM KALANGAN KAKITANGAN AWAM
DI PIHAK BERKUASA TEMPATAN PASAMAN BARAT,
WILAYAH SUMATERA BARAT, INDONESIA**

ALDRI FRINALDI

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
September 2014**

**KONFLIK DAN PENGARUH
BUDAYA KERJA ETNIK
DALAM KALANGAN KAKITANGAN AWAM
DI PIHAK BERKUASA TEMPATAN PASAMAN BARAT,
WILAYAH SUMATERA BARAT, INDONESIA**

**Oleh:
ALDRI FRINALDI**

**Tesis Diserahkan kepada Ghazali Shafie Graduate School of
Government, Universiti Utara Malaysia
bagi memenuhi syarat Ijazah Doktor Falsafah**



Kolej Undang-Undang, Kerajaan dan Pengajian Antarabangsa
(College of Law, Government and International Studies)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

Aldri Frinaldi (90889)

Ph.D

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

Konflik dan Pengaruh Budaya Kerja Etnik dalam Kalangan Kakitangan Awam di Pihak Berkuasa Tempatan Pasaman Barat, Wilayah Sumatera Barat, Indonesia

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada : 19 Februari 2014

That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: February 19, 2014

Pengerusi Viva : PROF. DATO' DR. IBRAHIM WAHAB Tandatangan
(Chairman for Viva) (Signature)

Pemeriksa Luar : ASSOC. PROF. DR. SARIT SINGH AL Tandatangan
(External Examiner) DARSHAN SINGH (Signature)

Pemeriksa Dalam : ASSOC. PROF. DR. AHMAD MARTADHA Tandatangan
(Internal Examiner) MOHAMED (Signature)

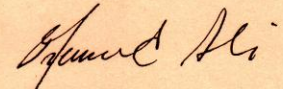
Tarikh: 19 Februari 2014
(Date)

Nama Pelajar
(Name of Student) : Aldri Frinaldi (90889)

Tajuk Tesis
(Title of the Thesis) : Konflik dan Pengaruh Budaya Kerja Etnik dalam Kalangan
Kakitangan Awam di Pihak Berkuasa Tempatan Pasaman Barat,
Wilayah Sumatera Barat, Indonesia

Program Pengajian : Ph.D
(Programme of Study)

Penyelia : Assoc. Prof. Dr. Muhamad Ali Embi
(Supervisor)


Tandatangan
(Signature)

KEBENARAN PENGGUNAAN

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengijazahan Doktor Falsafah Kolej Undang-Undang, Kerajaan, dan Pengajian Antarabangsa, Universiti Utara Malaysia. Saya dengan ini bersetuju memberi kebenaran kepada penyelia saya atau Dekan Pasacasiswa dan Penyelidikan, Kolej Undang-Undang, Kerajaan, dan Pengajian Antarabangsa (jika tanpa kehadiran saya) membuat salinan sebahagian atau sepenuhnya tesis dalam apa jua cara bagi tujuan kesarjanaan. Sebarang penyalinan atau penerbitan tesis ini bagi memperoleh faedah kewangan mesti terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis daripada saya. Penghargaan yang sewajarnya juga hendaklah diberikan kepada Universiti Utara Malaysia untuk sebarang penggunaan bahan yang terdapat dalam tesis ini bagi tujuan ilmiah.

Permohonan untuk membuat salinan atau penggunaan bahan dalam tesis ini sama ada sepenuhnya ataupun sebahagian, hendaklah dialamatkan kepada :

Dekan Pascasiswa dan Penyelidikan
Kolej Undang-Undang, Kerajaan, dan Pengajian Antarabangsa
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman
MALAYSIA

PERAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya saya jelaskan sumbernya.

Tarikh : 4 September 2014

Tandatangan

Nama : Aldri Frinaldi
Nombor Matrik : 90889

ABSTRAK

Negara Indonesia terdiri daripada pelbagai etnik. Kepelbagaian etnik ini menyebabkan mereka mengamalkan budaya kerja etnik masing-masing terutama dalam sektor awam. Akibatnya berlaku konflik antara budaya kerja terutamanya dalam sektor awam di Indonesia. Objektif utama kajian ini ialah untuk mengkaji konflik antara budaya kerja etnik dan budaya kerja sektor awam di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Budaya kerja etnik yang dikaji adalah budaya kerja etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa. Kaedah kajian yang diguna pakai dalam kajian ini ialah kaedah kualitatif etnografi kerana kajian ini bersifat penerokaan budaya kerja etnik. Pengutipan data dilakukan berdasarkan pemerhatian ikut serta dan temu bual mendalam dengan 37 informan, iaitu 18 orang kakitangan awam etnik Minangkabau, 11 orang kakitangan awam etnik Mandailing dan lapan orang kakitangan awam etnik Jawa serta analisis kandungan dokumen yang berkaitan. Informan kajian ini adalah terdiri daripada kakitangan awam di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat yang berasal daripada etnik-etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa. Kebolehpercayaan data diperolehi dengan triangulasi sumber, dan triangulasi kaedah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kesan budaya kerja etnik adalah dominan dalam amalan kakitangan awam ketiga-tiga etnik berbanding budaya kerja sektor awam yang cuba diterapkan oleh kerajaan Indonesia. Di antara faktor kenapa hal ini berlaku adalah kerana kakitangan awam lebih senang untuk mengamalkan budaya kerja etnik yang terbentuk dalam diri mereka sejak dahulu lagi. Akibatnya prestasi yang ditunjukkan oleh para kakitangan awam dalam memberi perkhidmatan kepada rakyat adalah rendah. Di antara ciri-ciri budaya kerja etnik yang dominan dalam kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau ialah budaya *galie*, *maota*, dan egalitarian. Manakala ciri-ciri budaya kerja etnik yang dominan di kalangan kakitangan etnik Mandailing antaranya ialah paternalistik, *giot ipas*, *jogal*, dan tegas. Budaya kerja etnik dominan dalam kalangan kakitangan awam etnik Jawa ialah *nrimo*, *alon-alon weton klakon*, *taklid*, paternalistik dan teliti. Kajian ini mencadangkan supaya dilakukan usaha sistematik dan berterusan bagi perubahan budaya kerja kakitangan awam. Selain itu, budaya kerja pelbagai etnik positif di Indonesia yang digubal dalam bentuk budaya kerja sektor awam ditransformasikan kepada semua kakitangan awam di Indonesia.

Kata kunci: *Budaya Kerja Etnik, Budaya Kerja Sektor Awam, Kakitangan Awam, Kerajaan Tempatan.*

ABSTRACT

Indonesia consists of various ethnic groups. Ethnic diversity leads them practice the culture of their own ethnic work, especially in the public sector. As result there is a conflict among the work culture, especially in public sector. The main objective of this study is to examine the conflict between ethnic work culture and the public sector work culture in the local government of Pasaman Barat. The ethnic cultures studied are the *Minangkabau*, *Mandailings* and Java. This study is important because there is a culture clash between the work cultures of the public sector with the culture of the ethnic groups inherited by civil servants based on their ethnicity. The methodology adopted in this study is qualitative ethnographic method by nature. Data collection was based on the observation and in-depth interviews with the 37 informants, made up of 18 *Minangkabau*, 11 *Mandailings* and eight Javanese civil servants as well as content analysis of relevant documents. Informants of this study comprised of civil servants in local government Pasaman Barat who are *Minangkabau*, *Mandailings* and Javanese. The results of the study showed that the effect of ethnic culture is dominant in the practice of civil servants from the three ethnic groups as opposed to the work culture set by the Indonesian government. Among the factors behind these is the fact that it is easier for the civil servants to practice their ethnic work culture which has been nurtured in them for a very long time. As a result, the performance of the civil servants in providing services to the people is poor. The ethnic work culture characteristics that are dominant among the *Minangkabau* public servants are *galie*, *maota*, and egalitarian. Meanwhile, among the *Mandailings*, they are paternalistic, *giot*, *ipas*, *jogal*, and decisive. And for the Javanese, they are *nrimo*, *alon-alon weton klakon*, *taqlid*, paternalistic and conscientious. This study proposed that a systematic and continuous effort should be made to change the work culture of public servants. In addition, a positive multi-ethnic work culture should be part of the public sector work culture and transformed into civil servants in Indonesia.

Keywords: *Ethnic Work Culture, Civil Servants, Local Government, Work Culture of the Public Sector.*

PENGHARGAAN

“Bismillahirrahmanirrahiim”

“Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang”

Dengan memanjatkan puji syukur ke Allah SWT, yang telah memberi rahmat, dan kekuatan kepada pengkaji sehingga tesis tentang : Konflik Dan Pengaruh Budaya Kerja Etnik dalam Kalangan Kakitangan Awam di Pihak Berkuasa Tempatan Pasaman Barat, Wilayah Sumatera Barat, Indonesia, ini boleh diselesaikan.

Semasa penulis mengikuti pengajian Doktor Falsafah di Universiti Utara Malaysia (UUM) ini pelbagai pihak telah memberikan sokongan yang sangat bermakna. Oleh itu, penulis patut menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya dan terima kasih kepada penyelia saya yang terhormat Profesor. Dr. Muhamad Ali Embi, atas kesabaran dan keikhlasan beliau menyelia, memberi tunjuk ajar serta sokongan yang kuat sehingga penulisan tesis ini boleh diselesaikan.

Penghargaan dan terima kasih yang besar penulis tujukan kepada penilai luar yang terhormat Profesor Madya. Dr. Sarjit Singh a/n Darshan Singh dan penilai dalam yang terhormat Profesor Madya. Ahmad Martadha Mohamed yang telah memberi petunjuk dan saranan untuk kesempurnaan tesis ini.

Selain itu diucapkan pula terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat Profesor.Dato’ Dr. Ibrahim Wahad yang menjadi *Chairperson of Viva Session* semasa saya melaksanakan *oral examination for Ph.D thesis defence*, pada tarikh 19 hari bulan Februari 2014.

Seterusnya ucapan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat Rektor Universitas Negeri Padang, yang telah memberikan berbagai kemudahan, pertolongan

dan kebenaran kepada pengkaji untuk menyelesaikan program Doktor Falsafah di Universiti Utara Malaysia.

Setinggi-tingginya terima kasih saya merakamkan kepada kepada Isteri tercinta Afdalisma, S.H., M.Pd yang dengan sabar dan penuh pengertian memberikan motivasi, sokongan dan berkorban waktu selama suaminya mengikuti studi dan menyelesaikan disertasi ini. Terima kasih tiada terhad dan salam hormat mendalam kepada dua-dua orang tua saya iaitu Rusdi Rusyad Datuk Marajo Pobo (alm) dan Hajjah Asmi, yang sentiasa mendo'a bagi anaknya untuk berhasil dalam setiap aktiviti yang dilakukan.

Ucapan terima kasih lagi kepada semua responden dan mahupun pakar, serta pihak-pihak lainnya yang telah memberikan maklumatnya guna penyusunan disertasi ini. Semoga amal baik Bapak/Tuan/Ibu/Puan/Sahabat yang turut memberikan sokongan, kemudahan dan pertolongan dalam penyelesaian laporan ini mendapatkan ganjaran dari Allah SWT dalam bentuk pahala dan balasan yang berlipat ganda. Amien.

Sintok, Kedah Darul Aman,
September 2014
Penulis

Aldri Frinaldi

KANDUNGAN

	Halaman
HALAMAN TAJUK	i
PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI	iii
KEBENARAN PENGGUNAAN	v
PERAKUAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
PENGHARGAAN	ix
KANDUNGAN	xi
SENARAI JADUAL	xvi
SENARAI ILUSTRASI	xviii
SENARAI SINGKATAN	xix
BAB 1: PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Penyataan Masalah	7
1.3 Persoalan Kajian	12
1.4 Objektif Kajian	13
1.5 Kepentingan Kajian	14
1.6 Definisi	17
1.6.1. Definisi Konsep	18
1.6.2. Definisi Operasi	18
1.7. Carta Alir Kajian	19
1.8. Batasan Kajian	21
1.9. Organisasi Bab Tesis	22
1.10. Rumusan	23
BAB 2: ULASAN KARYA	24
2.1. Pengenalan	24
2.2. Konsep Budaya	25
2.3. Konsep Budaya Organisasi	30
2.4. Budaya Kerja	35
2.5. Konsep tentang Kerja	43

2.6.	Teori Birokrasi Max Weber	46
2.7.	Teori X dan Y	51
2.8.	Teori Z	53
2.9.	Kakitangan Awam (Pegawai Negeri Sipil/ PNS) di Indonesia	54
2.10.	Konsep Budaya Organisasi Kerajaan (Pemerintah)	56
2.11.	Konsep Etnik	64
2.12.	Budaya Kerja Etnik	73
2.13.	Teori Pilihan Rasional (<i>Rational Choice</i>)	76
2.14.	Teori Konflik	77
2.15.	Budaya Kerja Etnik di Indonesia	81
2.16.	Budaya Kerja Etnik Minangkabau	82
2.17.	Budaya Kerja Etnik Mandailing	103
2.18.	Budaya Kerja Etnik Jawa	109
2.19.	Kesan Budaya Kerja Etnik ke atas Kakitangan Awam pada Organisasi Kerajaan Tempatan di Indonesia	115
2.20.	Rumusan	126
BAB 3:	KAEDAH PENYELIDIKAN	128
3.1	Pengenalan	128
3.2	Reka Bentuk Kajian	129
3.3	Instrumen Kajian	130
3.4	Objek Kajian dan Jenis Data	136
3.5	Responden dan Pemberi Maklumat	137
3.6	Pengutipan Data dan Lokasi Kajian	139
3.6.1.	Pemerhatian Ikut Serta	142
3.6.2.	Temu Bual Secara Mendalam	143
3.6.3.	Carian Dokumentasi	145
3.7	Kebolehpercayaan Data	145
3.7.1.	Kaedah Ketekunan Pemerhatian	145
3.7.2.	Kaedah Triangulasi	146
3.8	Penganalisan Data	150
3.9	Rumusan	152

BAB 4:	PENEMUAN DAN ANALISIS DATA	153
4.1.	Pengenalan	153
4.2.	Penerangan Situasi Pegawai Awam dalam Kerajaan Tempatan Pasaman Barat	153
4.3.	Pengutipan Data Objektif Pertama Kajian: Perbezaan Kesan Budaya Kerja Etnik Amalan Kakitangan Awam Etnik Minangkabau, Kakitangan Etnik, dan Kakitangan Etnik Jawa Pada Organisasi Kerajaan Tempatan Pasaman Barat	156
4.4.	Pengutipan Data Objektif Kedua Kajian : Analisis Konflik di Kalangan Kakitangan Awam Impak Pertembungan Ketiga-tiga Budaya Kerja Etnik yang Berbeza	184
4.5.	Pengutipan Data Objektif Ketiga Kajian: Usaha Kerajaan Tempatan Pasaman Barat Untuk Pembinaan Budaya Kerja di kalangan kakitangan Awam Sesuai Dengan Budaya Kerja Ditetapkan Kerajaan Indonesia	195
4.6.	Rumusan	207
BAB 5:	PERBINCANGAN	210
5.1	Pengenalan	210
5.2	Pengaruh Budaya Kerja Etnik Terhadap Kakitangan Awam dalam Kerajaan Tempatan Pasaman Barat	210
5.2.1	Teori Weber	210
5.2.1.1.	Pembahagian Kerja/ Spealisasi (<i>division of labor</i>) dan Disiplin	212
5.2.1.2	Hierarki dan Hubungan Impersonal (<i>formalistic impersonality</i>)	228
5.2.1.3	Wujudnya Sistem Peraturan (<i>system of rules</i>)	236
5.2.1.4	Sistem Karier (<i>Career System</i>) dan Digaji Negara	239
5.2.2	Pengaruh Budaya Kerja Etnik Terhadap Kakitangan Awam Etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa Berdasarkan Dimensi Hofstede	245

5.2.2.1.1	Jarak Kuasa	246
5.2.2.1.2	Kakitangan Awam Etnik Minangkabau	248
5.2.2.1.3	Kakitangan Awam Etnik Mandailing	251
5.2.2.1.4	Kakitangan Awam Etnik Jawa	256
5.2.2.2	Pengelakkan terhadap Ketidaktentuan	261
5.2.2.2.1	Kakitangan Awam Etnik Minangkabau	261
5.2.2.2.2	Kakitangan Awam Etnik Mandailing	268
5.2.2.2.3	Kakitangan Awam Etnik Jawa	273
5.2.2.3	Individualisme vs Kolektivisme	277
5.2.2.3.1	Kakitangan Awam Etnik Minangkabau	278
5.2.2.3.2	Kakitangan Awam Etnik Mandailing	280
5.2.2.3.3	Kakitangan Awam Etnik Jawa	282
5.2.2.4	Maskulin vs Feminim	285
5.2.2.4.1	Kakitangan Awam Etnik Minangkabau	287
5.2.2.4.2	Kakitangan Awam Etnik Mandailing	291
5.2.2.4.3	Kakitangan Awam Etnik Jawa	294
5.3	Impak Pertembungan Budaya Kerja Etnik terhadap Budaya Kerja Kerajaan	299
5.4	Usaha Pembinaan Budaya Kerja Kakitangan Awam oleh Kerajaan Tempatan Pasaman Barat	308
5.5	Rumusan	319
BAB 6:	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN KAJIAN	321
6.1	Kesimpulan Kajian	321
6.2	Implikasi Kajian Kepada Teori	333
6.3	Implikasi Kajian Kepada Polisi	335
6.4	Cadangan Penambahbaikan Budaya Kerja Kakitangan Awam	338
6.5	Cadangan Kajian	340
6.6.	Rumusan	341
BIBLIOGRAFI		343

LAMPIRAN

A	Panduan Temu Bual Kakitangan Awam	389
B	Panduan Temu Bual Masyarakat	389
C	Lembaran Laporan Data Temu Bual	390
D	Panduan Pengutipan Data Dokumentasi	390
E	Panduan Pemerhatian	391
F	Peta Lokasi Kajian	392
G.	Daftar Soalan Pertanyaan Temu Bual	393
H.	Persuratan Untuk Pengutipan Data di Lapangan	395

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Halaman
1.1.	Jadual 1.1. Definisi Konsep Kajian	18
2.1	Unsur Birokrasi Teori Weber	48
2.2	Nilai Budaya Kerja Formulasi BPKP (2004) Dan Nilai Budaya Kerja Keputusan Men PAN No. 25 Tahun 2002	58
2.3.	Budaya Kerja Positif dan Negatif Etnik Batak Merujuk pandangan Damanik,et.al (2005).	106
3.1.	Bentuk Budaya Kerja Hasil Kajian Rintis	131
3.2.	Profail dan Demografi Informan	147
4.1	Data Kakitangan Awam dalam Kerajaan Tempatan Pasaman Barat Berasaskan Kumpulan/Gred Pegawai	154
4.2	Keadaan Kakitangan Awam pada Kerajaan Tempatan Pasaman Barat Mengikut Jawatan	154
4.3	Keadaan Bilangan Etnik Kakitangan Awam di Kerajaan Tempatan Pasaman Barat	154
4.4	Penyata Keadaan Kakitangan Awam di Kerajaan Tempatan Pasaman Barat Mengikut Pendidikan Formal Terakhir	155
4.5	Penyata Kakitangan Awam di Kerajaan Tempatan Pasaman Barat Berasaskan Jenis Kumpulan dan Gred	155
4.6.	Penemuan Budaya Kerja Etnik Positif dan Budaya Kerja Etnik Negatif dalam Kalangan Kakitangan Awam Etnik Minangkabau	181
4.7.	Penemuan Budaya Kerja Etnik Positif dan Budaya Kerja Etnik Negatif dalam Kalangan Kakitangan Awam Etnik Mandailing	182
4.8.	Penemuan Budaya Kerja Etnik Positif dan Budaya Kerja Yang Etnik Negatif dalam Kalangan Kakitangan Awam Etnik Jawa	182
4.9.	Kesamaan Kecondongan Budaya Kerja Positif Dalam Kalangan Kakitangan Awam Etnik Minangkabau Dengan Kakitangan Awam Etnik Mandailing	183

4.10	Kesamaan Kecondongan Budaya Kerja Positif Dalam Kakitangan Awam Etnik Jawa Dengan Kakitangan Awam Etnik Mandailing	183
5.1	Unsur Birokrasi Teori Weber Diselarikan Dengan Budaya Kerja BPKP dan Budaya Kerja Dalam SK Menpan No. 25 Tahun 2002	211
5.2.	Pengaruh Budaya Kerja Etnik Dalam Kalangan Kakitangan Awam Etnik Minangkabau, Etnik Mandailing, dan Etnik Jawa Berdasarkan Dimensi Hofstede	245

SENARAI ILUSTRASI

No. Rajah		Halaman
1.1.	Konflik dan Pengaruh Budaya Kerja Etnik Ke Atas Kakitangan Awam	19
3.1	Perumusan Kajian Merujuk Miles and Huberman (2000).	128
3.2	Penggunaan Sistem Koding Kajian	149

SENARAI SINGKATAN

BA	Kod Kereta dan Motosikal Wilayah Sumatera Barat
BKPL	Badan Kepegawaian Pendidikan dan Latihan
BPKP	Badan Pengawas Kewangan dan Pembangunan
BPS	Badan Pengelola Statistik (Jabatan Banci)
BUMN	Badan Usaha Milik Negara
CCTV	Camera Concorde Television
DEG	Digital Era Governance
DPRD	Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Parlimen Rakyat Tempatan)
FGD	<i>Focus Group Discussion</i>
PAN	Pendayagunaan Aparatur Negara (Pembinaan Jentera Negara)
Perda	Peraturan Daerah (Akta Kerajaan Tempatan)
PNS	Pegawai Negeri Sipil (Kakitangan Awam)
PTT	Pegawai Tidak Tetap
PP	Peraturan Pemerintah (Akta Kerajaan)
MENPAN	Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara
OKTPB	Organisasi Kerajaan Tempatan Pasaman Barat
SD	Sekolah Dasar
SKPD	Satuan Kerja Perangkat Daerah
SMA	Sekolah Menengah Atas
SMP	Sekolah Menengah Pertama
UU	Undang- Undang
UUD	Undang-Undang Dasar
WIB	Waktu Indonesia bahagian Barat

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Pengenalan

Sejak era reformasi di Indonesia yang tercetus pada tahun 1998 rakyat mengharapkan berlaku pelbagai perubahan yang signifikan dalam pelbagai aspek kehidupan. Salah satu harapan besar rakyat Indonesia ialah perubahan budaya kerja para kakitangan awam (Pegawai Negeri Sipil / PNS). Perubahan budaya kerja ini sangat penting untuk dilaksanakan demi meningkatkan kesejahteraan rakyat Indonesia (Siagian, et.al, 2005). Walau bagaimanapun menurut Thoha (2004) perubahan akibat reformasi ini berlaku secara mendadak serta tanpa perancangan dan persediaan yang teliti dan rapi.

Perubahan yang dilakukan tanpa perancangan yang teliti akan menimbulkan keadaan “kekacauan budaya “. Umpamanya pada tahun 1998 kekacauan budaya yang dikenali sebagai peristiwa berdarah Mei 1998 di Jakarta dan rusuhan etnik lainnya yang berlaku di Ambon, Kalimantan dan beberapa kawasan di Indonesia. Kekacauan ini berlaku kerana timbul kumpulan masyarakat etnik yang mempunyai stereotaip yang negatif terhadap etnik lainnya. Pengaruh stereotaip yang negatif menyebabkan konflik antara etnik yang akhirnya berlaku suatu perpecahan dan kekacauan dalam masyarakat (Asror, 2008; Klinke, 2008; Pelly, 1999; 2005; Warnaen, 2002; Zulkifli, 2005).

Suparlan (1999) mengemukakan bahawa budaya boleh berfungsi sebagai panduan kepada individu di dalam masyarakat untuk berperilaku dan berfikir berdasarkan budaya masyarakat atau etnik berkenaan. Manakala Barth (1969; 1988) menjelaskan bahawa suatu etnik mempunyai suatu budaya yang khas berdasarkan

latar belakang kebangsaan, corak pekerjaan dan identiti tertentu yang menyebabkan timbulnya perbezaan dalam antara kumpulan etnik masing-masing. Kehidupan harian manusia dan masyarakat dalam realitinya juga mempunyai pelbagai ragam dan mereka bermastautin di pelbagai kawasan yang secara geografinya membentuk suatu kumpulan masyarakat bersendirian atau yang dikenali sebagai kumpulan etnik.

Seterusnya Suseno (1983); Suwardi (2005); Rangkuti (2002) menjelaskan sesebuah etnik terbentuk menjadi suatu kumpulan masyarakat kerana dorongan pengetahuan manusia untuk membentuk suatu identiti sebagai sebuah kumpulan masyarakat disebabkan wujudnya persamaan pekerjaan, agama, cara pandangan hidup harian dan kebiasaan.

Identiti kumpulan etnik yang khas ini nampak dalam kehidupan harian manakala individu atau masyarakat tersebut berinteraksi baik antara sesama ahli kumpulan etnik mahupun dengan kumpulan etnik lainnya. Oleh itu seperti mana pandangan Bonvillian (1977); Liliweri (2003; 2005); Oktavianus (2006) bahawa satu bentuk cara mengenal pasti tentang etnik dapat dilihat dari aspek bahasa, gaya bahasa, loghat dan intonasi (irama) nada dalam bercakap sesama ahli kumpulan mahupun dengan pihak luar.

Semasa zaman Orde Baru rejim Presiden Soeharto (1967 – 1998), pelbagai usaha telah dibuat oleh rejim beliau bagi menanamkan budaya kerja yang selaras dengan budaya kerja etnik Jawa (Koentjaraningrat, 1982; Hikam, 1991; Eko, 2006; 2007).

Semasa Orde Baru ini budaya nasional di Indonesia adalah seolah-olah budaya Jawa kerana semua sektor kehidupan semasa organisasi awam mahupun organisasi swasta mengikuti budaya Jawa. Ini dinyatakan oleh Muchtar Lubis (1977; 1992); Muhaimin (1980); Kuntowijoyo (1994; 2004); Suwardi (2005).

Semasa rejim Orde Baru, polisi rejim ini telah menyebabkan para kakitangan awam yang tidak berasal daripada etnik Jawa terpaksa mengikuti cara hidup, sikap seperti budaya kerja etnik Jawa. Perkara ini boleh berlaku kerana rejim ini menjalankan kuasa secara kuku besi (authoritarian), termasuk dalam usaha menanamkan pola budaya Jawa pada sistem kerajaan. Oleh itu semasa rejim ini sistem kerajaan berlaku secara berpusat (sentralistik), begitu pula penempatan para penjawat dalam pelbagai jawatan organisasi kerajaan lebih dominan berasal daripada orang-orang etnik Jawa. Keadaan ini turut sama berlaku dalam kalangan kakitangan awam di pelbagai Jabatan Kerajaan Pusat mahupun Jabatan Kerajaan Wilayah dan Kerajaan Tempatan di Indonesia.

Selepas runtuhnya rejim Orde Baru secara mendadak dan digantikan dengan era reformasi para kakitangan awam yang sebelumnya condong mengikuti budaya kerja etnik Jawa kehilangan arah dan panduan budaya kerja. Keadaan ini berlaku kerana dalam masa bermula reformasi hingga tahun 2001 belum terdapat bentuk nilai budaya kerja yang dibina, dan dibangun oleh kerajaan Indonesia sebagai panduan budaya kerja kakitangan awamnya (Prasetya, 2001; Giroth, 2004; Afan, 2005; Herliany, 2008; Janedri, 2008;)

Semasa rejim Orde Baru sejak tahun 1987 bentuk amalan budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam di seluruh negara Indonesia berasaskan P4 (Pedoman, Penghayatan dan Pengamalan Pancasila). Ketika berlaku masa reformasi P4 ini tidak lagi digunakan sebab banyak perkara yang diandaikan sebagai bahagian ciri khas Orde Baru ditiadakan.

Perubahan lain yang berlaku mendadak ialah pelaksanaan sistem autonomi pada tahun 1999 bagi kerajaan tempatan. Sebelumnya pada masa rejim Orde Baru yang berlaku ialah sistem kerajaan yang berpusat di Jakarta. Keadaan ini turut

mempengaruhi perubahan dalam sektor awam di Indonesia dalam hal perhubungan antara kerajaan pusat dengan kerajaan wilayah dan kerajaan tempatan iaitu dikuatkuasakan desentralisasi yang diikuti dengan autonomi bagi kerajaan tempatan di Indonesia (Mardiasmo, 2002 ; Wibawa, 2005). Autonomi ini dikuatkuasakan oleh Kerajaan melalui undang-undang yang memberikan autonomi kepada kerajaan tempatan kuasa lebih luas dalam mengurus kerajaan tempatan bagi meningkatkan kesejahteraan rakyatnya (Thoha, 2001; 2005, Enceng, et.al, 2008). Selanjutnya Syamsuddin (2007) dan Dezonda (2011) menjelaskan bahawa impak autonomi bagi kerajaan tempatan (kabupaten dan kota) ialah kerajaan tempatan boleh menjalankan pentadbiran dan pembangunan yang sesuai dengan perwatakan dan keperluan masing-masing kawasan tempatan. Dengan begitu masing-masing kerajaan tempatan boleh memberi keutamaan yang berbeza antara satu dengan lainnya. Menurut Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang kerajaan tempatan (Pemerintah Daerah), hanya beberapa bidang sahaja yang urusan kerajaan pusat iaitu; pertahanan (tentera), keamanan (polis), kewangan, fiskal, agama, keadilan (mahkamah).

Sungguhpun autonomi ini merupakan usaha kerajaan Indonesia untuk melicinkan pentadbiran awam, namun begitu wujud impak yang negatif daripada pelaksanaan autonomi seperti mana dapatan kajian Soeprpto, et.al (2000) dan Pramusinto dan Wahyudi (2009) bahawa satu impak autonomi ini ialah isu tentang “Putra Asli Daerah atau Putra Daerah” yang menimbulkan suatu sekatan seolah-olah dalam pelbagai urusan lebih mendahulukan atau sesetengah urusan tertentu hanya terhad bagi orang-orang yang diandaikan sebagai orang yang bertempat tinggal sejak dahulu atau sejak masa lampau dalam kawasan kerajaan tempatan berkenaan tersebut.

Impak autonomi daerah ini kelihatan pula pada budaya kerja dalam kalangan awam di Indonesia. Seperti mana hasil kajian Suyono (2006) bahawa pentadbiran dan perkhidmatan awam yang dijalankan oleh kakitangan awam dalam era reformasi ini condong mengikuti kefahaman budaya etnik dalam suatu kawasan kerajaan tempatan berkenaan.

Oleh itu, pandangan Koentjaraningrat (1984); Tjokrowinoto (2001); Wirdjoprawiro (2005); dan Wirawan (2007; 2008) yang menyatakan bahawa sebuah budaya kerja etnik amalan para kakitangan awam di suatu organisasi kerajaan tempatan berbentuk budaya kerja positif tentu tiada menghalang kemajuan pentadbiran awam dan pembangunan.

Apabila budaya kerja etnik amalan para kakitangan awam dalam berkhidmat negatif tentu dapat menghalang kemajuan pentadbiran awam dan pembangunan. Oleh itu diperlukan suatu usaha untuk melakukan perubahan budaya kerja kalangan kakitangan awam di Indonesia secara komprehensif dan sungguh-sungguh oleh kerajaan pusat dan kerajaan tempatan kepada aspek budaya kerja kakitangan awam ini agar mereka mampu mempamerkan keupayaan budaya kerja positif secara berkesan dalam meningkatkan kebajikan sosial.

Selain itu, penambahbaikan budaya kerja kalangan kakitangan awam ini dapat menjadikan pentadbiran yang dilakukan oleh kerajaan pusat dan kerajaan tempatan secara bersih dan bermaruah (*clean governance and good governance*) (Wirdjoprawiro, 2005; Rahmasari, 2008; Yuningsih dan Keumala, 2008; J.Widodo, 2011; Horhoruw, 2012).

Walau pun begitu pandangan Mangkuprawira dan Aida (2007); Blizzard (2012); Pangabean (2013) mereka menyatakan perubahan budaya kerja kakitangan awam tidaklah soalan yang mudah untuk segera menjadi amalan oleh para

kakitangan awam tersebut. Sebab satu bentuk cabaran yang sukar iaitu masih kekalnya budaya kerja lama iaitu budaya kerja etnik dan budaya kerja birokrasi masa lampau yang diamalkan oleh majoriti kakitangan awam pada organisasi kerajaan dan organisasi kerajaan tempatan.

Seterusnya Osborne dan Gaebler (1996; 2000); Muluk (2000; 2001); A'yuni dan Dyah (2012) mempunyai pandangan bahawa sebab sukarnya membuat seluruh kakitangan awam secara telus dan ikhlas untuk mahu mengubah suai budaya kerja lama yang condong negatif kepada budaya kerja positif mesti mendapatkan pula sokongan sepenuh hati daripada pihak atasan para kakitangan awam termasuk Ketua Kerajaan Tempatan.

Meirani (2008); Budi dan Agus (2010); A.Safril (2011) mereka pandangan pula bahawa yang nampak hari ini para kakitangan awam yang bersedia meninggalkan cara lama sangat sedikit jumlahnya, kerana selama ini condong banyak para pemimpin dan jentera negara tidak hanya sukar untuk berubah tetapi mengketepi pula nilai-nilai moral dan budaya kerja yang positif. Berasaskan pandangan para sarjana di atas dapat pula diketahui budaya kerja yang telah ditetapkan oleh kerajaan Indonesia dalam Keputusan Menpan No.25 Tahun 2002 tentang Panduan Budaya Kerja Bagi Jentera Negara, telah gagal menjadi amalan dalam kalangan kakitangan awam di Indonesia. Apabila bukan budaya kerja yang berasal daripada yang ditetapkan kerajaan Indonesia tersebut, tentu menjadi soalan budaya kerja yang berasal dari mana yang menjadi amalan kakitangan awam di Indonesia. Dari gambaran hasil kajian terdahulu di atas dapat diandaikan bahawa satu antaranya amalan budaya kerja kalangan kakitangan awam di Indonesia berasal daripada budaya kerja etniknya masing-masing.

1.2. Penyataan Masalah

Maju dan mundurnya sesebuah negara antaranya disebabkan oleh budaya kerja yang diamalkan kalangan kakitangan awam yang berkhidmat di pelbagai organisasi sektor awam. Seperti mana pandangan Gladden (dalam Zuhro, 2007) mengemukakan usaha memperkukuh kewujudan sebagai negara yang menganut faham demokrasi maka negara Indonesia perlu mempunyai kakitangan awam yang neutral dalam politik dan cekap dalam berkhidmat di sektor awam agar memberi mudah kelancaran mencecah kebajikan sosial untuk rakyat ramai. Pandangan Gladden ini selari dengan pandangan Ahmad Atory (1993; 1998) menyatakan bahawa pentadbir memainkan peranan penting dalam melaksanakan dasar-dasar yang telah diputuskan atau digubal oleh ahli-ahli politik. Para pentadbir mempunyai tanggung jawab penuh ke arah melaksanakan dan menentukan berjaya atau tiadanya sesuatu dasar yang telah ditetapkan.

Malangnya di Indonesia kejadian berlaku ramainya kakitangan awam kurang produktif kerana condong dalam semasa berkhidmat hanya ulang-alik kitaran jabatan, serta membaca akhbar hingga jam kerja habis masanya (Jawa Pos, Oktober 2003:10). Sedangkan masa reformasi diperlukan wujudnya kakitangan awam semasa berkhidmat secara cekap, segera dan menepati masa oleh kakitangan awam di pelbagai organisasi kerajaan mahupun organisasi kerajaan tempatan di Indonesia.

Sepatutnya dalam amasa reformasi ini seperti mana pandangan Maswadi Rauf (2006) dengan telah wujudnya autonomi yang diberikan kerajaan Indonesia ke atas kerajaan tempatan perlu dilakukan usaha pembinaan kakitangan awam yang mempunyai sikap mental berdikari, penuh inisiatif, kreatif dan inovatif sehingga boleh menghalau kepada kejayaan pelaksanaan autonomi lebih luas oleh kerajaan tempatan di Indonesia.

Harapan wujudnya budaya kerja positif dalam kalangan kakitangan awam dengan telah lebih sepuluh tahun berlaku masa reformasi belum terimplementasikan. Seperti mana kajian Setya Budi (2007) mendapati pula ramai kakitangan awam yang mempunyai budaya kerja profesionalisma rendah, condong kurang berkualiti, rendahnya integriti, kurang disiplin. Seterusnya Mangkuprawira (2007) pengkaji di bidang pentadbiran dan budaya organisasi, mendapati sesetengah kakitangan awam mempunyai budaya kerja taklid kepada pihak atasan (hanya berasas menunggu perintah atasan sahaja), kurang responsif, kurang menepati masa.

Perkara berlaku diatas diandaikan hanya mungkin berlaku dalam masa sejak tahun 1999 hingga tahun 2001 sahaja, sebab pihak kerajaan Indonesia belum menetapkan bentuk budaya kerja nasional bagi semua kakitangan awam dalam berkhidmat. Semasa itu tampak seolah-olah para kakitangan awam berusaha mencari sendiri bentuk budaya kerja yang sesuai dengan keyakinan sendiri sahaja.

Apatah lagi lembaga yang membina dan menganjurkan bengkel (latihan) ke atas pemahaman P4 ini iaitu Badan Pembina Pendidikan Pelaksanaan Pedoman Penghayatan dan Pengamalan Pancasila (BP7) yang ditubuhkan tahun 1982, dalam masa reformasi pada tahun 1999 BP7 ini dibubarkan oleh kerajaan sejalan dengan wujudnya Ketetapan MPR RI No XVIII/ MPR /1998 (Winarno, 2009).

Impaknya tiada wujud lagi lembaga yang membina perpaduan dan integrasi nasional. Timbulnya stereotipe etnik dalam kehidupan harian masyarakat Indonesia majmuk menjadi suatu kecemasan pecah perpaduan kehidupan berbangsa dan bernegara. Kerisauan ini lebih mengena lagi apabila masing-masing kakitangan awam yang berkhidmat di pelbagai organisasi kerajaan dan kerajaan tempat mengamalkan budaya kerja yang condong berbentuk egosentrisme.

Para kakitangan awam tidak lagi merasa segan, risau bekerja dengan mengikut cara budaya kerja etniknya meskipun ianya bekerja bersama dengan orang yang berasal dari pelbagai kumpulan etnik lainnya. Tidak menghairankan apabila kerap berlaku pertembungan antara budaya kerja nasional dengan budaya kerja etnik amalan kakitangan awam ataupun pertembungan budaya kerja etnik satu individu dengan pelbagai individu lainnya yang berbeza etnik. Apabila setiap individu yang menjadi kakitangan awam memberi keutamaan kepada kebanggaan berkhidmat dengan budaya kerja etniknya, dan mengketepikan budaya kerja nasional, serta mengandaikan budaya kerja etnik lainnya lemah tentu perkara ini boleh menjadi sebab berlakunya konflik dalam persekitaran kerja di pelbagai organisasi kerajaan tempatan, terutama kawasan yang mempunyai kakitangan awam terdiri dari pelbagai etnik.

Untuk mengatasi perkara diatas ditubuhkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nombor: 25/KEP/M.PAN/4/2002 bertarikh 25 hari bulan April 2002 tentang Panduan Budaya Kerja Jentera Negara. Sungguhpun budaya kerja yang ditetapkan kerajaan Indonesia seperti itu telah lama diperkenalkan, namun hasil yang diharapkan masih belum lagi tercapai. Ini boleh dilihat dari banyak hasil kajian para sarjana di bidang pentadbiran awam mahupun bidang lainnya yang berkait, seperti beberapa sarjana di atas terhadap mutu prestasi kerja kakitangan awam dalam melakukan pentadbiran dalam organisasi kerajaan tempatan yang masih belum sepenuhnya berjaya.

Tetapi realiti berlaku setakat ini apa yang pernah berlaku sebelum dibuat keputusan budaya kerja nasional oleh pihak kerajaan Indonesia, masih kekal ramai kakitangan awam yang rendah prestasi kerja kerana belum mengamalkan budaya kerja positif secara menyeluruh.

Hal ehwal diatas selari kajian sarjana dibidang pentadbiran awam, iaitu Siti (2005) dalam dapatannya sesetengah kerajaan tempatan di pulau Kalimantan kakitangan awam belum mengamalkan dengan baik prinsip-prinsip budaya kerja dalam Keputusan Menpan No. 25/KEP/M.PAN/4/2002. Begitu pula dalam kajian Thoha (2009) mendapati kalangan kakitangan awam belum mampu mengubah budaya kerja semasa berkhidmat di birokrasi yang meletakkan dirinya sebagai abdi masyarakat, yang cekap, efisien, serta profesional dalam tadbir urus negara. Seterusnya Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi period (2012 – 2014) iaitu Azwar Abubakar pada awal bulan Januari 2012 menyatakan bahawa lebih kurang 95 peratus kalangan kakitangan awam Indonesia mempunyai kecekapan rendah dan hanya 5 peratus yang mempunyai kecekapan tinggi (Kompasiana, 3 Januari 2012; Pikiran Rakyat, 1 Mac 2012). Oleh itu, pandangan Kurniawan, (2007); Eko dan Teguh, (2008); Rakhmawanto, (2008); J.Widodo, (2011) bahawa untuk mewujudkan *good governance* diperlukan reformasi dan penambahbaikan budaya kerja kakitangan awam.

Andaian - andaian tersebut mendorong pengkaji untuk melaksanakan kajian bagi menganalisis kesan budaya kerja etnik ke atas budaya kerja kakitangan pada organisasi kerajaan tempatan. Kemudian menilai pelbagai cara yang boleh digunakan melaksanakan budaya kerja positif dalam organisasi kerajaan tempatan.

Kajian-kajian di atas menunjukkan masalah budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam ini seperti penyakit “kronik”, yang mesti diberi ubat ajaib agar pembangunan dan pentadbiran di Indonesia tidak menjadi terhalang. Mencari ubat yang boleh memberi kesembuhan “penyakit budaya kerja “ ini tentu perlu dilakukan kajian bagi menganalisis untuk membuat diagnosis proses penyembuhan tersebut.

Semasa zaman kolonial Belanda terlihat pada masa ini pada pentadbiran yang dilakukan mempergunakan juga para bangsawan pada kawasan setempat (misalnya di Jawa para bangsawan kraton) sehingga amalan budaya kerja para kakitangan yang berkhidmat pada pihak berkuasa kolonial ini, selain mengikut budaya kerja barat juga disisi lain mengamalkan budaya kerja etnik terutama berkait perhubungan dengan masyarakat (Evers, 1987; Dwiyanto, 2002 ; 2006; Eko, 2007).

Amalan budaya kerja etnik Jawa dari dalam pelbagai kajian yang dilakukan para pengkaji luar negara mahupun pengkaji di Indonesia, menegaskan amalan budaya kerja etnik diterusi semasa masa Orde Lama (masa rejim Soekarno, 1945 – 1965), dan Orde Baru (rejim Soeharto, 1966 – 1998). Oleh demikian semasa berlaku reformasi bermula tahun 1998 selari dengan berlakunya athonomi bagi semua kerajaan tempatan di Indonesia, timbul dan semakin menguat kembali isu-isu etnik di masing-masing kawasan tersebut. Isu ini pun menyentuh amalan budaya kerja kakitangan awam di pelbagai kerajaan tempatan itu. Apatah lagi kerajaan pusat tidak lagi melakukan kawalan ketat seperti masa Orde Baru terhadap bentuk amalan budaya kerja kakitangan awam di persekitaran organisasi kerajaan tempatan.

Kewujudan budaya kerja etnik yang merupakan budaya kerja negatif boleh menjauhkan posisi mencapai penyelenggaraan kerajaan yang berdasarkan pada prinsip-prinsip *good governance* (Dwiyanto, et.al, 2002). Berhubung dengan ramainya individu berasa selesa dengan budaya kerja etnik ini selari dengan pandangan Syamsul (2012) yang menyatakan bahawa hakikatnya setiap manusia dalam cara bekerja berasa selesa dengan amalan adat resamnya. Lumrah pula setiap manusia itu mengamalkan budaya kerja etniknya dalam cara hidup mereka seharian.

Berdasarkan gambaran pengkaji tertarik pengaruh budaya kerja etnik terhadap kakitangan awam di kawasan pihak berkuasa tempatan (kabupaten)

Pasaman Barat, wilayah (provinsi) Sumatera Barat. Alasan pemilihan lokasi ini kerana kawasan ini terdapat kepelbagaian etnik dalam susunan masyarakatnya. Populasi terbesar adalah etnik Minangkabau, diikuti etnik Mandailing, etnik Jawa serta pelbagai etnik lainnya. Berbeza dengan kawasan kerajaan tempatan lainnya di wilayah Sumatera Barat, berasas kajian terdahulu yang pernah pengkaji lakukan tahun 2007 bertajuk Kesiapan Menghadapi Pensiun Dan Kemungkinan Pensiun Dini Bagi PNS, dan tahun 2008 bertajuk Analisa Budaya Kerja Disiplin Dan Kesedaran Waktu Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Beberapa Pemerintah Daerah Di Sumatera Barat) yang masuk publikasi jurnal tahun 2011, maka populasi dan sampel yang representatif melakukan kajian bagi mengambilkira kajian budaya kerja etnik kakitangan awam tiga-tiga etnik itu tidak mencukupi. Selain itu, dalam kajian Undri (2005) kawasan kerajaan tempatan Pasaman Barat ini pernah berlaku konflik etnik dalam masyarakat, dan pertelingkahan antara etnik telah menyebabkan pertembungan secara fizikal.

Berasas itu, pengkaji meneroka pula dalam kajian impak pertembungan budaya kerja etnik yang diamalkan kakitangan awam di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Oleh demikian, dapatan kajian ini dimaksudkan untuk memperoleh bentuk usaha yang boleh dilakukan bagi penambahbaikan budaya kerja kakitangan awam atau upaya mengubah suainya agar kerajaan tempatan mampu mencapai kejayaan yang selari dengan prinsip *good governance*.

1.3. Persoalan Kajian

Berdasarkan latar belakang yang telah dihuraikan di atas, maka persoalan kajian ini boleh dirumuskan ke dalam 3 bentuk soalan utama kajian iaitu:

- 1) Bagaimanakah pengaruh budaya kerja etnik terhadap kakitangan awam di kerajaan tempatan Pasaman Barat ?

Persoalan kajian yang pertama di atas terhad kepada kajian ke atas budaya kerja kakitangan awam etnik Minangkabau, budaya kerja kakitangan awam etnik Jawa dan budaya kerja kakitangan awam etnik Mandailing. Oleh itu persoalan kajian pertama terbahagi kepada 4 soalan khusus iaitu:

- a) Apakah pengaruh budaya kerja etnik Minangkabau terhadap kakitangan awam etnik Minangkabau di kerajaan tempatan Pasaman Barat ?
 - b) Apakah budaya kerja etnik Mandailing dalam kalangan kakitangan awam etnik Mandailing di kerajaan tempatan Pasaman Barat ?
 - c) Apakah pengaruh budaya kerja etnik Jawa terhadap kalangan kakitangan awam etnik Jawa di kerajaan tempatan Pasaman Barat ?
 - d) Apakah wujud perbezaan kesan pengamalan budaya kerja etnik oleh kakitangan awam daripada etnik Minangkabau, etnik Jawa dan etnik Mandailing semasa berkhidmat di kerajaan tempatan Pasaman Barat ?
- 2) Adakah wujud konflik dalam kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik sebagai akibat bertembungnya budaya kerja etnik yang berbeza ?
 - 3) Apakah usaha pihak berkuasa kerajaan tempatan Pasaman Barat untuk pembinaan budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam sesuai dengan budaya kerja ditetapkan kerajaan Indonesia ?

1.4. Objektif Kajian

Berdasarkan soalan kajian di atas maka objektif kajian ini dibahagikan kepada objektif umum dan objektif khusus seperti berikut:

- 1) Objektif umum pertama kajian ini untuk menganalisis perbezaan kesan budaya kerja yang diamalkan oleh kakitangan awam di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat semasa berkhidmat kerana condong mengamalkan budaya kerja daripada budaya kerja etnik.

Objektif umum pertama ini terbahagi kepada 4 objektif khusus:

- a) Menganalisis budaya kerja yang diamalkan oleh kakitangan awam etnik Minangkabau di kerajaan tempatan Pasaman Barat.
 - b) Menganalisis budaya kerja yang diamalkan oleh kakitangan awam etnik Mandailing semasa berkhidmat di kerajaan tempatan Pasaman Barat.
 - c) Menganalisis budaya kerja yang diamalkan oleh kakitangan awam etnik Jawa semasa berkhidmat di kerajaan tempatan Pasaman Barat.
 - d) Menganalisis perbezaan kesan pengamalan budaya kerja etnik oleh Kakitangan awam daripada etnik Minangkabau, etnik Jawa dan etnik Mandailing di kerajaan tempatan Pasaman Barat.
- 2) Objektif kedua kajian ini untuk menganalisis konflik di kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik sebagai akibat bertembungnya budaya kerja etnik yang berbeza.
 - 3) Objektif ketiga kajian ini ialah untuk menilai usaha pihak berkuasa kerajaan tempatan Pasaman Barat melaksanakan pembinaan budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam sesuai dengan budaya kerja ditetapkan kerajaan Indonesia.

1.5. Kepentingan Kajian

Pentingnya kajian ini dijalankan adalah untuk mengenal pasti dan menganalisis budaya kerja etnik yang dipraktikkan oleh kakitangan awam ketiga-

tiga etnik itu di organisasi kerajaan tempatan dalam melaksanakan pekerjaan. Secara akademik kajian yang dijalankan boleh bermanfaat bagi ilmu pentadbiran awam.

Kajian ini juga boleh mengemukakan cadangan bagi perubahan yang diperlukan dalam usaha peningkatan budaya kerja pegawai awam pada masa akan datang. Banyak hasil kajian mendapati ketika reformasi budaya dilakukan, prestasi yang dihasilkan kurang tiada sesuai dengan yang diharapkan.

Seperti mana pandangan Carnal (dalam Sofu, 1995) bahawa perubahan budaya kerja yang dilakukan di sebuah organisasi kerajaan dilakukan tidak secara sistematik boleh membawa konflik secara psikologis di kalangan kakitangan awam. Pandangan Carnal ini disokong pandangan Riza (1998) bahawa satu dari sekian banyak sebab sukarnya dilakukan perubahan budaya kerja sebuah organisasi awam di Indonesia, disebabkan sesebuah organisasi kerajaan mahupun kerajaan tempatan tersebut tiada membangun program perubahan budaya kerja secara sistematik dan berterusan.

Sukar untuk melakukan perubahan budaya kerja kerana kurangnya sokongan pimpinan atasan dalam struktur organisasi untuk memudahkan penyebaran nilai-nilai budaya kerja dalam konstruk budaya kerja baharu (Sathe, 1985). Oleh sebab itu menurut pandangan O' Leary (dalam Osborne dan Plastrik, 1997) pertembungan pelbagai budaya yang masuk ke dalam sesebuah organisasi awam tanpa suatu kawalan pihak berkuasa dalam sesebuah organisasi maka kerap berlaku apabila wujud usaha pembinaan budaya kerja organisasi awam menjadi sukar.

Pelbagai kajian yang pernah dijalankan di Indonesia, hampir tiada secara khusus mengkaji budaya kerja kakitangan awam yang berkait dengan budaya kerja etnik daripada kawasan yang mempunyai kumpulan multietnik. Kajian yang

dijalankan lebih condong ke atas budaya pengurusan atau budaya perkhidmatan awam.

Para pengkaji tersebut menumpukan kajian pada budaya organisasi dan hubungkaitnya dengan prestasi kerja atau perkhidmatan awam. Namun demikian mereka belum boleh mendalami budaya kerja etnik. Realitinya, seorang kakitangan awam dalam kehidupannya tidak hanya dipengaruhi oleh budaya etnik tetapi juga dipengaruhi oleh budaya yang berasal ilmu pengetahuan dan teknologi, persekitaran, keluarga, mahupun budaya barat akibat globalisasi pada abad ke-21 ini.

Kajian ini dalam aspek teoritikal memberi sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan bidang pengurusan awam dan pentadbiran awam bagi pengembangan membina suatu konsep formulasi budaya kerja yang berasal daripada budaya kerja etnik yang dihimpun bagi membuat formulasi yang sesuai dengan masa era reformasi di Indonesia. Sehingga boleh membina teori budaya kerja etnik yang sesuai bagi kemajuan organisasi awam di Indonesia.

Kemudian secara akademik kajian ini dimaksudkan bagi memperkaya khazanah ilmu pengetahuan tentang pengurusan awam dan pentadbiran awam. Kajian ini boleh dijadikan rujukan akademik bagi kajian-kajian berikutnya oleh pelbagai pihak yang berkepentingan. Selanjutnya secara pratikal kajian ini berkait dengan pemilihan lokasi kajian ialah kerajaan tempatan Pasaman Barat, maka hasil kajian boleh digunakan bagi membangun formulasi bagi panduan perubahan budaya kerja kakitangan awam oleh pihak berkepentingan dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat.

1.6. Definisi

Supaya kajian ini boleh diandaikan sebagai suatu kajian yang membina definisi baharu dalam bidang ilmu pengetahuan pengurusan awam. Definisi itu berkait dengan budaya kerja etnik yang dimaksudkan dalam kajian ini. Oleh yang demikian definisi konsep dan definisi operasi yang digunakan dalam menjalankan kajian dibuat penerangannya di bawah ini.

1.6.1. Definisi Konsep

Budaya kerja dimaksudkan dalam kajian ini iaitu cara kerja setiap kakitangan awam yang menjadi subjek kajian ini. Pandangan Triguno (2004); Supriyadi dan Triguno (2006) budaya kerja ialah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong tercermin dari dalam sikap individu seterusnya menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pandangan, dan tindakan

Konflik dimaksudkan dalam kajian ini ialah suatu konflik yang berlaku semasa kakitangan awam etnik Minangkabau, etnik Mandailing dan etnik Jawa berkhidmat dalam organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat (OKTPB), mahupun disebabkan impak pertembungan budaya kerja etnik yang berbeza. Seperti mana pandangan Warnaen (2002) konflik boleh berlaku dalam suatu organisasi kerana sesebuah prasangka antara satu pihak terhadap pihak lainnya. Pandangan Zulkifli B. Lubis (2005) isu etnik masih kuat untuk menjadi pencetus konflik dalam semasa tertentu.

Sepatutnya dalam sesebuah organisasi terdapat satu bentuk budaya kerja organisasi sahaja iaitu budaya kerja yang telah ditetapkan bagi organisasi itu. Namun begitu di sisi lain tidak dapat pula mengelakkan faktor-faktor lain yang

mempengaruhi budaya kerja dalam organisasi itu, antara budaya kerja etnik asal yang dibawa oleh para kakitangan awam semasa bekerja, sehingga dalam semasa tertentu boleh menimbulkan suatu konflik.

Budaya kerja etnik dimaksudkan dalam kajian ini ialah satu set nilai-nilai diamalkan dalam kerja seseorang berasal dari dalam budaya kumpulan etnik. Pandangan Barth (1969;1988) bahawa setiap kumpulan etnik telah mempunyai sempadan kekal dengan budaya etnik yang lain.

1.6.2. Definisi Operasi

Berdasarkan definisi konsep budaya kerja etnik di atas dibuat definisi operasi budaya kerja etnik Minangkabau, budaya kerja etnik Mandailing dan budaya kerja etnik Jawa untuk keperluan kajian ini. Definisi operasi kajian disemak dalam jadual 1.1.berikut.

Jadual 1.1. Definisi Konsep Kajian

Konsep	Definisi	Rujukan
Budaya Kerja Etnik Minangkabau a. Individualistik b. Egalitarian c. <i>Galie</i> d. Kreatif e. <i>Maota</i> (berbual-bual)	Individualistik : Budaya kerja yang condong berpegang kepada pendapat bahawa kepentingan individu menjadi tujuan utama dalam perjuangan atau perlakuan manusia. Egalitarian : Budaya kerja yang memandangkan kuasa secara mendatar, penghormatan hak manusia, setiap orang dianggap mempunyai darjah sama. Tidak terdapat jarak kuasa yang jauh antara pengetua dengan bawahan. Kreatif : Budaya kerja mempunyai kemampuan atau kebolehan mencipta, menghasilkan atau memperkembang sesuatu. Maota : Budaya kerja yang semasa berkhidmat condong aktiviti dilakukan bercakap-cakap. Apabila merasa masa sedang lapang melakukan bercakap-cakap dengan rakan kerja atau pergi ke sesebuah kedai bercakap-cakap.	AA Navis (1990); Kato (2005); Muchtar Naim (2003); Umar Junus (dalam Koentjaraningrat, 2004); Amir MS (2007); Simon (2007); dan Hadler (2008; 2010)
Budaya Kerja Etnik Mandailing a. Paternalistik b. Mudah Jemu c. Temperamental (mudah naik emosi) d. Tegas	Paternalistik : budaya kerja yang condong mempunyai faham autoritarian yang bersifat kebapaan atau keayahan yang mempercayai bahawa kekuasaan atau kewibawaan dengan berdasarkan kepimpinan sebagai ketua keluarga atau ayah atau pihak atasan yang mengambil berat semua isi kakitangan awam bawahannya. Temperamental (mudah naik emosi) : Budaya kerja yang dalam semasa berkhidmat apabila terkena sindiran atau dianggap kurang cekap mudah naik emosi atau mudah memberang apabila tersinggung perasaannya dalam semasa berkhidmat. Tegas : Budaya kerja yang tegas mengikut arahan atau dalam	Pelly (1999); Pajung Bangun (dalam Koentjaraningrat: 2004; Cut Nuraini (2004); Zulkifli B. Lubis (2005); dan Edi Nasution (2007);

berkhidmat semasa melakukan suatu pekerjaan tidak mempunyai kesan yang menimbulkan rasa keraguan atau dalam memberi penerangan dengan tidak panjang, pendek dan singkat (ringkas).

Berani :Budaya kerja berani mencuba keluaran baharu atau berani menempuh cabaran baharu.

Tergesa-gesa (tergopoh-gopoh) : Budaya kerja yang ingin cepat membuat sesuatu atau condong menyuruh membuat sesuatu cepat lekas.

Budaya Kerja Etnik Jawa

- a. Paternalistik
- b. *Nrimo*
- c. Teliti
- d. Lambat (*alon-alon weton kelakon*)

Paternalis : budaya kerja yang condong mempunyai faham autoritarian yang bersifat kebapaan atau keayahan (tuanku) yang mempercayai bahawa kekuasaan atau kewibawaan kepimpinan sebagai ketua keluarga atau pihak atasan yang mengambil berat semua isi kakitangan awam bawahannya.

Nrimo : Budaya kerja yang menerima perwujudan sebagai kakitangan awam, dan sedia berkhidmat sentiasa mengikut perintah arahan atasan dengan tiada berkeinginnya berbantah.

Teliti : Budaya kerja yang tampak semasa berkhidmat secara teratur dan teliti.

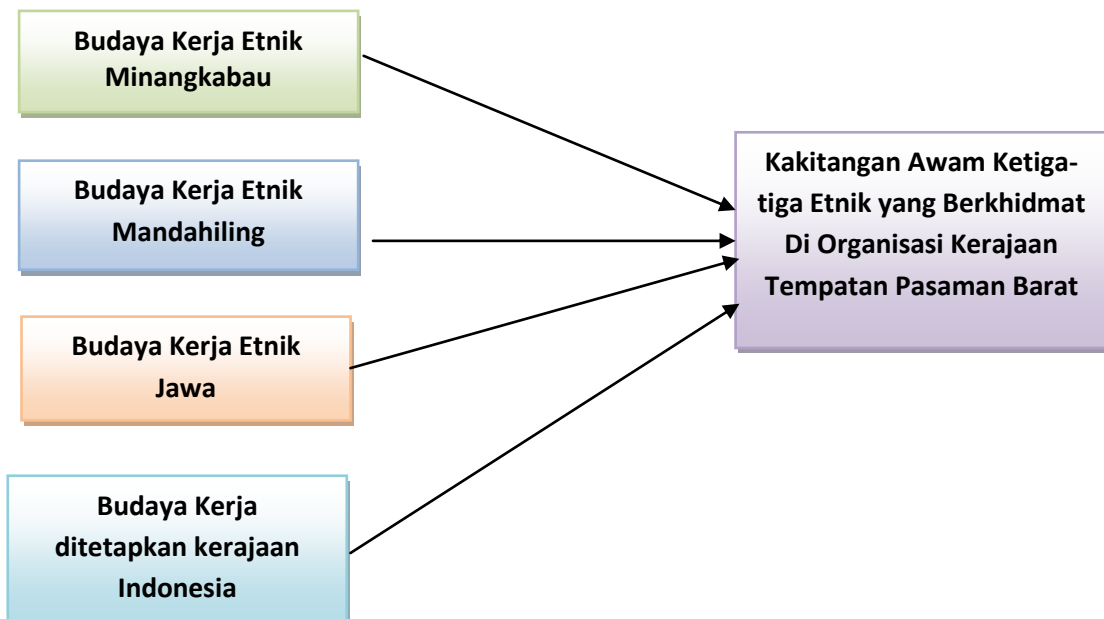
Lambat (*alon-alon weton kelakon*) : Budaya kerja yang mengerjakan sesebuah perkara secara teliti sehingga lambat dalam menyelesaikannya. Selain itu budaya kerja mengandungi prinsip boleh lambat asal selamat (*alon-alon weton kelakon*).

Geertz (1993; 1973); E.K.M.Masinambow (1997); Suparlan (1999); Koentjaraningrat (2004); Kodiran (dalam Koentjaraningrat: 2004); Endraswara (2005) ; Dwiyanto, et.al (2006) ; Clifford Kasim Siyo, et.al (2008).

1.7. Carta Alir Kajian

Carta alir kajian dibina sendiri oleh pengkaji untuk keperluan kajian terdapat pada rajah 1 berikut ini.

Rajah 1. Konflik dan Pengaruh Budaya Kerja Etnik Ke Atas Kakitangan Awam



Berdasarkan pada Rajah 1 di atas, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti dan menganalisis budaya etnik Minangkabau, Mandailing, dan Jawa yang diamalkan oleh kakitangan awam daripada tiga-tiga kumpulan etnik di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Sebagai sebuah organisasi yang moden maka organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat mempunyai pula budaya kerja sebagaimana ditetapkan oleh kerajaan Indonesia.

Kajian ini mengandaikan budaya kerja yang ditetapkan kerajaan Indonesia telah gagal untuk mewujudkan budaya kerja yang positif dalam kalangan kakitangan awam tiga-tiga etnik di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Kegagalan ini diandaikan dengan masih kekal dalam kalangan kakitangan awam yang berasal ketiga-tiga etnik itu menggunakan budaya kerja dari dalam etniknya semasa berkhidmat di jabatan. Andaian ini berasas masih kelihatan secara ketara bentuk khas budaya kerja setiap kumpulan dari tiga-tiga etnik itu melekat dan diguna pakai oleh kakitangan awam di kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Mereka yang mempunyai etnik berbeza ini dalam interaksi di jabatan berasa pula wujud pertembungan budaya kerja etnik. Oleh itu, andaian berlaku kesan konflik sebagai impak pertembungan budaya etnik dalam kalangan kakitangan awam semasa berkhidmat di jabatannya. Tetapi perubahan budaya kerja bagi kalangan kakitangan awam tersebut bukan suatu perkara yang mudah dilakukan. Oleh itu, kajian ini dianalisis pula budaya kerja etnik daripada tiga-tiga kumpulan etnik itu yang memberikan sokongan dan kekurangan sokongan untuk organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Supaya boleh dibangunkan usaha perubahan budaya di kalangan kakitangan awam yang boleh membawa kejayaan bagi organisasi kerajaan tempatan.

1.8. Batasan Kajian

Kajian ini terhad terhadap budaya kerja etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa terhadap kakitangan awam di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Di samping itu juga terhad berasas perwatakan yang berlaku di lokasi kajian ini. Oleh itu, perkara yang sama tidak boleh digunakan dalam semua lokasi lainnya di Indonesia kerana setiap kawasan boleh wujud watak etnik yang berbeza dengan kajian ini. Skop lokasi kajian hanya pada beberapa organisasi jabatan kerajaan tempatan Pasaman Barat disebabkan terhadnya masa pengajian dan kos yang dimiliki oleh pengkaji. Namun begitu pemilihan kerajaan tempatan Pasaman Barat menjadi lokasi kajian ini antaranya mengambil kira bahawa ianya lebih pantas menjadi representatif dan boleh mencerminkan keadaan perwatakan demografi informan yang dikehendaki bagi keperluan kajian ini berbanding kawasan lainnya.

Oleh demikian data yang wujud sebelum dan selepas kajian dijalankan dilihat sebagai sesuatu yang tidak menjadi pertimbangan dalam analisis data dan perbincangan kajian ini. Data diambil kira dari informan kajian ini bersifat persepsi (*perceptual*) dan berlaku kemungkinan wujudnya bias subjektiviti individu. Berhubung dengan itu pengkaji telah mencuba menjangkanya dengan cara mengguna pakai kaedah triangulasi. Penggunaan kaedah triangulasi ini sebagai usaha membandingkan dan melakukan pemeriksaan maklumat yang telah diperolehi dari informan. Bentuk triangulasi digunakan iaitu triangulasi sumber dan triangulasi kaedah. Oleh itu, pengkaji membandingkan data pemerhatian turut serta, temu bual mendalam, serta melakukan *member check*. Selain itu, juga melakukan analisis kandungan dokumen yang berkaitan.

Sebagaimana terhadnya kajian ini dari aspek pengutipan data, populasi dan sampel yang dipilih dalam kajian ini boleh sahaja timbul andaian kurang proposional

dalam keseluruhan aspek demografi informan dan pemberi maklumat, sehingga dalam aspek-aspek tersebut kesimpulan yang diambil boleh pula timbul andaian kurang mencerminkan proporsionaliti yang sebenarnya. Seterusnya terhad lainnya kajian ini ialah hanya bertumpu kepada data yang wujud semasa pengutipan data dilakukan sehingga data yang wujud sebelum kajian dijalankan di lokasi kajian ini, dilihat sebagai keluar data tarikh.

1.9. Organisasi Bab Tesis

Secara keseluruhan, organisasi penulisan tesis ini boleh dibahagikan kepada enam bab seperti berikut:

Bab 1: Latar Belakang Kajian. Bahagian ini mengandungi pengenalan, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, definisi konsep, model kajian, batasan kajian, penyusunan bab kajian dan rumusan.

Bab 2: Ulasan Karya. Bahagian ini membincangkan kajian lepas, teori-teori dan kajian terdahulu yang berhubungkait dengan fokus dan permasalahan kajian. Teori-teori yang diketengahkan oleh sarjana-sarjana pelbagai negara berhubungkait dengan budaya, budaya etnik, budaya organisasi, budaya kerja, nilai-nilai kerja, budaya kerja etnik Minangkabau, budaya kerja etnik Mandailing, budaya kerja etnik Jawa serta ulasan kajian terdahulu terhadap pengaruh budaya ke atas kakitangan awam pada organisasi kerajaan tempatan di Indonesia.

Bab 3: Metodologi. Bahagian ini membincangkan langkah-langkah kajian dijalankan. Beberapa tajuk kecil membantu menghuraikan bab ini berkenaan dengan reka bentuk kajian, instrumen kajian, subjek kajian, informan, pengutipan data, kebolehpercayaan data, dan analisis data.

Bab 4: Hasil Kajian. Bahagian ini memaparkan keputusan atau dapatan daripada data temu bual dan pemerhatian turut serta. Dalam bab ini dilakukan klasifikasi bagi mengenalpasti budaya kerja kakitangan awam daripada ketiga-tiga etnik semasa berkhidmat dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat. Dapatan kajian dipaparkan sesuai dengan persoalan kajian, kemudian dianalisis dengan cara triangulasi sumber bagi memberikan kesahihan data.

Bab 5: Perbincangan. Bahagian ini membentangkan hasil dan perbincangan secara terperinci dari data yang telah dianalisis. Lebih lanjut dalam bab ini juga membincangkan masalah-masalah yang dihadapi dalam kajian dan cara-cara penyelesaiannya termasuk hubungkait dengan kajian terdahulu yang terdapat pada Bab 2.

Bab 6: Rumusan dan Penutup. Merupakan Bab terakhir yang merumuskan atau kesimpulan keseluruhan kajian ini. Di samping itu juga berisikan implikasi kajian terhadap teori dan cadangan kajian untuk mengembangkan kajian ini pada masa hadapan terutama berkaitan dengan pihak-pihak yang berkenaan.

1.10. Rumusan

Bab ini sebagai pendahuluan untuk melakukan kajian telah menjelaskan sebab pentingnya kajian ini dijalankan, membuat penerangan definisi yang digunakan boleh difahami sebagaimana objektif kajian ini dalam menganalisis pengaruh budaya kerja etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Selain itu, dikenali pula pertembungan budaya kerja etnik boleh menimbulkan suatu konflik semasa berkhidmat mahupun usaha perubahan budaya kerja yang sepatutnya dilakukan oleh pihak berkuasa tempatan di Pasaman Barat.

BAB 2

ULASAN KARYA

2.1 Pengenalan

Bab ini menghuraikan konsep budaya berdasarkan pandangan yang dikemukakan oleh para pakar, kemudian dikaitkan dengan pentingnya kedudukan sesuatu budaya dalam sesebuah organisasi. Pelbagai faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dikaji secara terperinci untuk mendapatkan kefahaman, sehingga budaya organisasi yang wujud dapat menjadi piawai bagi kakitangan dalam usaha mencapai matlamat organisasi.

Seterusnya dihuraikan budaya kerja yang menjadi turunan dari budaya organisasi. Huraian yang dibuat sehalu dengan sikap dan perilaku kakitangan dalam bekerja. Selain itu, diperlihatkan pengaruh budaya kerja etnik terhadap kemajuan pencapaian matlamat organisasi. Oleh yang demikian, terlihat pentingnya pengubahsuaian budaya kerja bagi mempertingkatkan mutu kerja kakitangan di sesebuah organisasi. Seterusnya untuk menganalisis budaya kerja itu digunakan pula sesetengah teori, antaranya teori masyarakat majmuk, teori pilihan rasional (*rational choice*) dan teori konflik.

Selaras dengan gagasan yang ditemukan itu, kajian berikutnya mengungkap konsep etnik dan budaya kerja etnik dengan lebih mendalam mengkaji budaya kerja etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa. Setelah itu, berdasarkan dapatan kajian terdahulu dihuraikan kesan budaya kerja etnik ke atas budaya kerja kakitangan awam di organisasi kerajaan tempatan di Indonesia.

2.2 Konsep Budaya

Perkataan budaya berasal dari dalam bahasa Sanskrit, iaitu *Buddayah* bermakna suatu budi pekerti (Suparlan, 1999). Pakar budaya dari negara barat iaitu Kluckhohn and Strodtbeck (1961) menyatakan budaya dalam kumpulan masyarakat tertentu menentukan identiti sesuatu kumpulan manusia kerana nilai dan norma yang dikongsi bersama itu dipelajari dan diamalkan oleh ahli-ahli dalam kumpulan. Makna budaya menurut Koentjaraningrat (2004) ialah nilai- nilai, kebiasaan, dikongsi sesebuah kumpulan masyarakat sebagai panduan untuk menghadapi cabaran dalam dan luaran dalam kehidupan seharian.

Pandangan para pakar di atas memberikan gambaran budaya merupakan pemahaman yang dikongsi oleh manusia untuk menyelaraskan sesuatu aktiviti cara hidup dan panduan dalam masyarakat. Selain itu, budaya dapat pula membentuk suatu identiti berasal dari kecergasan fikiran dan akal yang dimiliki oleh kumpulan masyarakat.

Krech (dalam Moeljono, 2003) berpandangan suatu budaya mempunyai suatu pola yang tersusun secara baik merangkumi aspek fizikal dan perilaku yang diterima serta dikenal pakai oleh sesebuah kumpulan masyarakat sebagai suatu pola tradisional dalam interaksi sosial.

Selain itu, boleh pula dikenal pasti dalam sesebuah interaksi sosial, misalnya semasa berlangsung suatu perbualan, seseorang dapat dikenal pasti melalui bahasa yang diguna pakai dalam percakapan. Begitu pun tampak wujud perbezaan loghat dari dalam individu walaupun dia telah mengguna pakai bahasa nasional sesebuah negara. Berkait dengan loghat boleh sebagai suatu cara mengenali budaya dianuti seseorang dapat disemak sesetengah pandangan iaitu Van Peursen (1988); Hall (dalam Morley, ed, 1996); Liliweri (1997; 2005); Suseno (2001); Oktavianus (2006)

mereka menyatakan budaya juga menghasilkan bahasa yang diguna pakai bagi perbualan dan percakapan antara sesama ahli dalam kumpulan masyarakat mahupun loghat dan nada irama bercakap semasa interaksi dengan ahli-ahli kumpulan masyarakat lainnya.

Budaya dapat pula ditakrifkan panduan yang diterima pakai dalam cara bertindak, berkelakuan dan berfikir yang diamalkan sesuatu kumpulan tertentu, meliputi hasil kehidupan kumpulan yang bercorak kebendaan dan bukan kebendaan. Kemudian berhubung rapat dengan dalam interaksi sosial dapat pula terlihat antara para individu dari dalam pelbagai kumpulan masyarakat itu tampak ciri khas suatu kumpulan masyarakat dari mana ianya berasal. Berdasarkan takrif dan pandangan pakar di atas dapat diketahui bahawa suatu budaya dapat membantu tindakan dari dalam ahlinya dalam perhubungan; sesama ahli dalam komuniti, antara komuniti dengan komuniti lain, antara komuniti dengan persekitaran yang hidup harian.

Pandangan Sujamto (1997) perbezaan pola kebiasaan dalam kumpulan masyarakat menganuti budaya tertentu satu dari sekian banyak boleh dilihat kedalam semasa kebiasaan cara makan. Umpamanya sesebuah kumpulan masyarakat mempunyai kebiasaan yang kemudian menjadi sebuah budaya makan mengguna pakai kayu supit atau kebiasaan makan mengguna pakai tangan sahaja, atau sama ada makan mengguna pakai sudu.

Takrifan di atas menunjukkan bahawa budaya akan mempengaruhi pembentukan budaya individu dan masyarakat, kemudian dikongsi bersama nilai-nilai itu dalam menjalani kehidupan harian mereka. Perkongsian bersama ini menjadi satu sebab individu atau masyarakat menjadi ahli dalam satu kumpulan tertentu dengan pelbagai kebiasaan yang sama.

Perbezaan kebiasaan dalam kumpulan masyarakat yang menganuti budaya berbeza ditambahkan lagi bentuk contoh oleh Levine (1972) dan Kleden (1987) apabila berada dalam sesebuah kawasan geografi tertentu, maka orang yang datang boleh melihat pakaian adat resam khas kumpulan masyarakat tersebut.

Selain itu boleh pula wujud perbezaan lainnya dari dalam ketiga-tiga kumpulan budaya masyarakat di atas iaitu kepercayaan, tanda simbolik, cara hidup, permainan, kesenian, mitos, emosi, yang menjadi kebiasaan dan tradisi masing-masing kumpulan masyarakat tersebut. Namun kerap pula wujud budaya yang telah menjadi tradisi yang mengalami anjakan nilai kerana sesuatu faktor tertentu. Satu dari dalam faktor yang berpengaruh berlaku anjakan nilai dalam kehidupan harian pelbagai kumpulan budaya masyarakat ialah kefahaman dan kemahiran menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Seterusnya Koentjaraningrat (2004) menjelaskan bahawa perkembangan dinamik budaya dipengaruhi pula oleh kemajuan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh sesebuah kumpulan masyarakat. Selain itu, ilmu pengetahuan dan teknologi yang boleh dikuasai suatu kumpulan masyarakat boleh menjadi penentu peringkat kemajuan budaya kerja dalam menghadapi cabaran kehidupan seharian. Pandangan ini selari dengan Kroeber dan Kluckhohn (1952; dalam Suparlan, 1999; dan dalam Kaufman, 2004) budaya suatu kumpulan masyarakat tertentu boleh mengalami perubahan kerana pengaruh kemajuan peradaban dan ilmu pengetahuan yang dimiliki para ahli dalam kumpulan masyarakat itu.

Hakikatnya boleh dikenal pasti dua bentuk masyarakat secara umum iaitu masyarakat tradisional dan masyarakat moden. Kerap menjadi andaian bahawa masyarakat moden dikenal pasti bagi orang yang bermastautin di bandar-bandar, manakala masyarakat tradisional dikenal pasti orang bertempat tinggal di luar bandar

atau kampung yang masih kekal menerusi adat tradisional yang berasal dari dalam leluhur mereka (Siyo, 2008).

Tetapi realitinya orang-orang yang bermastautin di bandar-bandar banyak pula masih kekal dengan amalan budaya kumpulan masyarakat tradisional berasal dari dalam adat resam mereka (Pelly, 1999; 2005; Koentjaraningrat, 2004).

Fakta-fakta ini menunjukkan bahawa tiada semua bentuk budaya adat resam, yang mereka ubah suai selari dengan dinamik ilmu pengetahuan dan teknologi atau budaya moden itu. Umpamanya di bandar-bandar besar atau bandar metropolitan, dikenali pula sesebuah kawasan perkampungan mengikut nama sesebuah etnik atau kumpulan masyarakat. Di Indonesia, dalam kawasan bandar-bandar besar di luar pulau Jawa dapat ditemui kawasan bermastautin yang dikenali dengan nama kampung Jawa, kampung Cina, dan kampung Bugis di luar Sulawesi Selatan.

Nama kampung ini boleh menunjukkan bermastautinnya majoriti dalam kampung tersebut orang yang berasal kumpulan etnik tersebut (Koentjaraningrat, 1998). Sepertimana pandangan Matsumoto (2000) dan Suyami (2009) nilai-nilai budaya dalam sesebuah kumpulan masyarakat sentiasa dibahagikan dan diwariskan dari dalam satu ahli kedalam ahli berikutnya untuk maksud menjaga agar budaya kumpulan itu boleh wujud sepanjang masa.

Berdasarkan pandangan di atas tampak nilai-nilai budaya melekat kedalam individu sebagai sebuah warisan sosial diperoleh dari dalam orang tua, persekitaran dan pandangan dan tabiat (perangai) berasal dari dalam sesebuah kumpulan tertentu.

Seterusnya menurut Kotter (1990); Kotter dan Haskett (1992) suatu kumpulan masyarakat yang telah maju peradaban dan telah mengenal ilmu pengetahuan mamhupun teknologi maka mereka menjadi dinamik dalam kefahaman nilai-nilai budaya.

Maknanya nilai-nilai budaya yang dianuti dan dikongsi bersama diselarikan dengan budaya kekinian atau boleh dipanggil dengan budaya moden. Setakat ini telah banyak negara melakukan perubahan budaya selari dengan masa kekinian.

Antaranya negara Norway yang meninggalkan pelbagai tradisi dan bentuk nilai budaya masa lampau dan menggunakan bentuk budaya baharu dalam kehidupan masyarakat dalam negara itu. Budaya yang diguna pakai mengikut budaya moden selari dengan era globalisasi setakat ini. Negara lainnya yang wujud melakukan perubahan budaya masyarakat berasas perubahan ideaologi iaitu Rusia semasa menjadi Soviet Union setelah revolusi menumbangkan Tsar Rusia maka berubah budaya masyarakat dalam negara itu sesuai dengan ideaologi komunis dalam masa berjayaanya Soviet Union. Namun kemudian masa berikutnya berubah lagi mengikut kweujudan globalisasi yang memberi keutamaan kedalam liberalisasi ekonomi, maka Soviet Union berubah menjadi Republik Persekutuan Rusia. Sehingga Rusia setakat ini walaupun merupakan negara komunis tetapi dalam sistem ekonomi telah mengalami liberalisasi ekonomi. Sehingga mempunyai impak besar terhadap perubahan budaya bernegara di Rusia tersebut iaitu wujud kembali diberikan amalan budaya multi etnik dan boleh beribadah sesuai dengan keyakinan beragama masing-masing ahli dalam pelbagai kumpulan masyarakat . Perubahan budaya masyarakat secara radikal boleh berlaku pula apabila melalui kuku besi pihak berkuasa dalam negara, umpamanya di Soviet Union, fahaman komunis itu menjadi amalan semua warga masyarakat di negara itu melalui tekanan kuku besi pihak kerajaan (Koentjaraningrat, 2004).

Pandangan para pakar di atas boleh dimaknai iaitu; pertama, perubahan budaya berlaku kerana kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perwujudan ini boleh membangun kumpulan masyarakat melangkah maju dalam mengubah suai

pola carian nafkah. Kedua, perubahan budaya wujud kerana kemampuan bertulis dalam kumpulan masyarakat itu sehingga mereka boleh membangunkan kepandaian berfikir. Ketiga, suatu kumpulan masyarakat atau negara yang melepaskan suatu budaya lama kemudian menukar dengan budaya baharu yang dilakukan oleh elit berkuat kuasa.

2.3 Konsep Budaya Organisasi

Dalam peradaban setakat banyak bilangan manusia membina suatu organisasi memenuhi pelbagai kepentingan individu dan masyarakat. Kemudian dalam pelaksanaannya sesebuah organisasi dikelola dan diurus oleh manusia yang masing-masing menganuti nilai-nilai tertentu untuk panduan pengurusan tersebut (Mahfud, 1988; Heidjrahman dan Suad, 1987; Aldri, 2007; 2011a; 2011b). Oleh itu manusia yang menjadi ahli sesebuah organisasi merupakan faktor strategik yang mempunyai keutamaan dalam semua aktiviti organisasi itu (Kristiadi, 1992).

Keutamaan tersebut menurut pandangan Cushway & Lodge (2000) ialah usaha untuk membangunkan suatu model panduan pola kerja individu dalam organisasi melalui nilai budaya yang dibuat oleh organisasi itu. Seterusnya Robbins (1996) mendefinisikan budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianuti oleh ahli-ahli dalam organisasi. Persepsi ini dikongsi bersama sebagai norma untuk membuat keputusan dan menjalankan tugas untuk kepentingan organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu *cognitive framework*, meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh ahli-ahli organisasi (Stoner, et.al, 1996; Sarplin dalam Lako, 2002). Selain itu budaya organisasi merangkumi sistem dari *shared value*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam perhubungan para ahli dengan asas struktur formalnya bagi mencipta norma-

norma perilaku (Noe dan Mondy, 1996; Wirawan, 2008; Abdullah, 2010; Willson, 2012).

Selain itu, Evaristo dan Srite (dalam Sobirin, 2007) menegaskan pula suatu budaya organisasi boleh menunjukkan pula perwatakan khas yang boleh mengukuhkan kekuatan organisasi itu, apabila bertanding dengan organisasi lainnya dalam keupayaan memperoleh kejayaan. Manakala Deninson (1990; 2000); Mareena dan Norhasni (2011) menyatakan suatu budaya organisasi mengandungi prinsip-prinsip asas untuk diamalkan dalam pengurusan organisasi untuk menguatkan kewujudannya.

Seterusnya, Brown dan Moberg (1980); Brown (2002) menjelaskan bahawa budaya organisasi sentiasa menjadi elemen penting untuk kakitangan dalam bekerja dalam sebuah organisasi. Oleh itu, pandangan Asma (dalam Che Su Mustafa dan Rasilah Mohd Rosdi, 2005) budaya dalam sesebuah organisasi boleh menjadi kuasa penggerak untuk membentuk tingkah laku pekerja serta menjadi amalan dalam organisasi. Moorhead dan Griffin (dalam Eugene & Beech, 2000) mengisytiharkan budaya organisasi boleh membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang boleh diterima dan tindakan-tindakan mana yang tidak boleh diterima.

Hasil kajian Hofstede (1984); Hatch (1993); dan Himawan dan Sobirin (2009) mendapati budaya organisasi dipengaruhi oleh pelbagai faktor iaitu: (a) adanya pengaruh dari dalam masyarakat luar, dalam perkara ini termasuk faktor yang tidak dapat dikawal atau hanya sedikit dapat dikawal oleh organisasi; (b) pengaruh dari dalam nilai-nilai yang dominan dalam masyarakat, contohnya budaya persekitaran masyarakat di mana petempatan organisasi itu terletak; (c) pengaruh dari dalam dalaman organisasi itu sendiri bagi membentuk integrasi para ahlinya.

Hasil kajian di atas menunjukkan wujudnya kesan pelbagai aspek boleh menjadi sebab perbezaan bentuk kumpulan nilai-nilai budaya organisasi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Walaupun aktiviti atau jenis usaha aktiviti sama tetapi cara dikenal pakai mengikut masing-masing *setting* budaya organisasinya.

Pandangan Luthans (1992) dan Sudirman (2009) menerangkan realitinya sesebuah organisasi juga memiliki sub budaya lain yang mempengaruhi organisasi itu. Pandangan Yang, (1988); Ahmad, (2008); Widodo, (2011); Eko, (2012) mereka menegaskan kerap berlaku budaya organisasi bertembung dengan pelbagai budaya lainnya dalam organisasi itu.

Faktor lain yang turut memberi pengaruh ke atas pola amalan para ahli dalam organisasi iaitu agama yang dianuti masing-masing individu. Sepertimana pandangan Weber (2002; dalam Sopiah, 2008) bahawa nilai-nilai agama yang dianuti dan diyakini individu dalam masyarakat dapat mempengaruhi budaya organisasi.

Seterusnya Weber menjelaskan bahawa di Eropah para individu dan organisasi yang memiliki para pemimpin perniagaan dan pemilik modal serta pekerja syarikat mempunyai kecekapan (*skill*) tinggi ataupun para kakitangan terdidik, baik secara teknikal mahupun komersial maka mereka memperoleh kejayaan. Weber mengumpamakan orang Kristian Protestan berbanding dengan orang Kristian Katolik kerana dalam ajaran agama Kristian Protestan memberi tekanan terhadap para penganutnya untuk mempunyai budaya bekerja keras dalam kehidupan harian, dengan keutamaan di bidang perniagaan dan komersial lainnya. Sedangkan penganut ajaran Kristian Katolik lebih ramai bilangan memberi keutamaan terhadap seni dan tradisi, sehingga di Eropah ramai bilangan penganut ajaran Kristian Protestan berjaya di bidang ekonomi berbanding penganut Kristian Katolik. Negara di Eropah

seperti Jerman berhasil maju dan moden dalam pelbagai bidang terutama industri serta kekuatan ekonomi kerana majoriti warga masyarakatnya menggunakan budaya kerja yang berteras ajaran agama Kristian Protestan, yang memberi tekanan untuk bekerja keras dalam bidang ekonomi (Weber, 2002).

Mirels dan Garrett (1971; dalam Sahertian, 2008) mengisytiharkan banyak bilangan pengkaji di barat menjadikan kayu ukur perbincangan budaya kerja dan produktiviti kerja menggunakan pakai pula perwatakan kebolehpercayaan berteras dalam amalan agama Kristian Protestan.

Begitu pula dalam ajaran agama Islam sepertimana hasil kajian Babock (dikutip Nurcholis, 1987; dan dalam Sopiah, 2008) di Afrika Timur semasa berkuatkuasa Aga Khan III, Sultan Muhammad Syah. Babock menghuraikan kemajuan ekonomi dan sektor kewangan yang berlaku di negara itu dipengaruhi budaya kerja yang berasal dari dalam ajaran agama Islam. Pandangan Islam terhadap budaya kerja yang bermakna kerja sebagai suatu kebajikan bagi kemajuan sepertimana terdapat dalam al-Quran, surah An-Najm: 39:

“Bahawa seorang manusia tiada memperoleh sesebuah hasil selain apa yang telah diusahakannya”.

Kemudian boleh pula dilihat dalam surah An-Nisa: 32:

“...Bagi orang laki-laki ada bahagian dari dalam apa yang mereka usahakan, dan bagi wanita (pun) ada bahagian dari apa yang mereka usahakan...”.

Keberhasilan dan kemajuan manusia di muka bumi ini bergantung dari dalam usaha yang dilakukannya. Hal ini ditegaskan pula dalam surah Ar-Ra’d: 13:

“...Sesungguhnya Allah tiada merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang wujud dalam diri mereka sendiri”.

Seterusnya Sidik (2005) menegaskan kefahaman budaya kerja mengikut ajaran Islam kerap terhalang masih wujudnya pola fikir warga masyarakat tertentu, dikekang mitos masa lampau yang sebenarnya tidak berkait dengan ajaran Islam.

Islam masuk ke Indonesia telah mengalami asimilasi dengan budaya masyarakat lokal, hingga peradaban Islam yang bersifat terbuka, global, kosmopolitan mengalami penyempitan kerana terjejas budaya tempatan. Agar budaya masyarakat yang sesuai dengan ajaran Islam di Indonesia perlu dilakukan usaha transformasi sosial melalui penilaian semula nilai Islam bagi mendorong masyarakat berfikir secara rasional dan empirikal.

Geertz (1977) dalam kajiannya di Indonesia, memperoleh dapatan kumpulan warga masyarakat dalam bentuk organisasi atau syarikat masyarakat, yang mana perkumpulan ini dalam kefahaman terhadap ajaran Islam boleh diandaikan sebagai Islam moderat.

Oleh itu, perkumpulan ini dalam organisasi membina budaya kerja selari dengan ajaran Islam menghala untuk meningkat ekonomi, pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi para ahli perkumpulan ini berprinsip kesamaan. Dengan begitu boleh tampak wujud ramai bilangan ahli kumpulan organisasi ini di bidang ekonomi, dan latar belakang pendidikan yang tinggi. Kewujudan ini berlaku kerana mereka membina budaya organisasi yang mengutamakan aspek mempertingkatkan bidang pendidikan dan perniagaan. Sehingga para ahli organisasi boleh memandu organisasi selari dinamik ilmu pengetahuan dan teknologi dari masa semasa.

Hasil kajian lain kumpulan masyarakat majoriti menganut agama Islam memberi keutamaan rasionaliti, kecergasan fikiran dan pendidikan dapat disemak dari dalam kajian Kato (2005), kemudian hasil kajian kedua-dua sarjana ini diperkukuh pula oleh dapatan hasil kajian Hadler (2008; 2010) dan Syafwan (2011) yang mana ketiga-tiganya memperoleh dapatan sama iaitu kumpulan masyarakat etnik Minangkabau yang dalam falsafah adat resam berasas agama Islam telah membuat warga masyarakat ini merujuk kepandaian mengguna akal dari dalam

tahayul dan keghaiban. Namun begitu, kehidupan seharian dan nilai budaya Minangkabau tidak terlalu rapat dengan perkara-perkara yang bersifat dengan mistik.

Berbeza dengan dapatan kajian Geertz (1981) dalam kumpulan masyarakat yang majoriti menganut agama Islam iaitu masyarakat etnik Jawa. Dapatan beliau menunjukkan warga masyarakat kumpulan ini dalam amalan kehidupan harian, terdapat kacukan dengan sinkretisme, umpamanya meraikan hari-hari tertentu dalam Islam terdapat upacara yang dikenal pasti bercampur aduk dengan sinkretisme.

Hasil kajian Geertz di atas sama ada dengan hasil kajian Muchtar Naim (1979) yang mendapati pola budaya Jawa condong sinkretik dan sekular, berbeza dengan pola budaya Minangkabau yang egalitarian dan rasional. Hasil kajian tersebut di atas diperkukuh pula oleh pandangan Suseno (1983); Kayam (1989); Koentjaraningrat (1998); Suparlan (1999); Widiat (2005); dan Agus (2008) yang mendapati bahawa budaya masyarakat Jawa dalam kehidupan harian meyakini bantuan kekuatan ghaib untuk membina harmoni dengan alam semesta.

2.4 Budaya Kerja

Budaya kerja ialah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kumpulan masyarakat atau organisasi, yang tercermin dari dalam sikap kemudian menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pandangan, dan tindakan (Triguno, 2004; Supriyadi dan Triguno, 2006).

Budaya kerja berhubungkait dengan cara individu mempersepsikan budaya dalam suatu organisasi. Apabila terdapat kesefahaman persepsi tersebut setiap individu akan mempunyai pola amalan budaya kerja sama atau selari bagi

kepentingan organisasi dalam mencapai matlamatnya (Tika, 2006; Sobirin, 2007; Tjahjono dan Tri Gunarsih, 2008; Masitoh dan Mila, 2009).

Menurut pandangan Paramitha (dalam Ratminto & Winarsih 2005) sebagai dimensi utama pencapaian matlamat sesebuah organisasi ialah budaya kerja yang ditandai oleh dua perkara berikut (a) sikap dalam masa bekerja, yakni merasa senang hati kerja berbanding dengan aktiviti lain, seperti sukan, atau semata-mata memperoleh kesibukan bagi diri sendiri atau terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya; (b) perilaku dalam masa bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggungjawab, berhati-hati, teliti, kemahuan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajipannya, dan suka membantu sesama kakitangan atau senang membazir masa.

Moeljono (2003) menjelaskan bahawa dimensi pencapaian matlamat sesebuah organisasi dipengaruhi faktor-faktor berikut: (1) kefahaman asas tentang makna bekerja, (2) sikap terhadap kerja dan persekitaran kerja, (3) perilaku semasa bekerja, (4) etos kerja, (5) sikap terhadap masa, dan (6) cara atau alat yang digunakan untuk bekerja. Rastogi (1988; 2000) mengisytiharkan budaya kerja mesti diselarikan dengan pembaharuan sistem agar mampu mengarahkan pekerja secara cekap dan produktif.

Budaya kerja dalam suatu aktiviti dan tingkah laku pekerja menentukan hasil dari dalam pencapaian suatu pekerjaan (Hofstede, 1984). Seterusnya, Davis (1984); serta Collin dan Porras (1996; 1997) menjelaskan bahawa budaya kerja yang diamalkan kakitangan sebagai suatu budaya kerja dalam sesebuah organisasi dapat dilihat dengan menggunakan dua komponen iaitu keyakinan yang menjadi nilai falsafah organisasi (*guiding beliefs*), merupakan seperangkat nilai yang boleh menjadi panduan bagi suatu organisasi melakukan adaptasi ekstenal dan memperoleh

integrasi dalaman. Kedua, keyakinan operasi yang dijalankan (*daily beliefs*), merupakan satu set nilai yang dipraktikkan dalam melaksanakan pekerjaan harian dalam organisasi kemudian kebiasaan bekerja para kakitangan itu menjadi budaya kerja khas dari dalam suatu organisasi.

Selari dengan pandangan di atas maka Hofstede (1997) berpandangan bahawa makna *daily belief* merupakan suatu bentuk pelbagai kebiasaan yang tampak dalam praktik aktiviti sebuah organisasi. Davis (1984; dalam Harsasi, 2008) menambahkan *daily belief* bermakna sesuatu perbuatan yang menjadi praktik harian sesebuah organisasi.

Kemudian dalam teori Hofstede (1983) tentang pengaruh budaya nasional terhadap budaya organisasi wujud empat dimensi; pertama, *power distance* berhubung rapat dengan budaya kerja para kakitangan menerima realiti bahawa kuasa dalam suatu institusi dan organisasi diedarkan secara tidak merata.

Hierarki menunjukkan cara organisasi mengedarkan kuasa di antara ahlinya. Dalam keadaan *power distance* yang tinggi, kuasa diedarkan secara sangat tidak sama, mulai dari kumpulan yang berkuasa dalam peringkat paling atas terus turun ke bawah dan setiap keputusan dilakukan secara berpusat serta menunjukkan adanya gaya kepimpinan yang autokratik. Sebaliknya dengan *power distance* yang rendah, maka hierarki sosial akan condong dilakukan dalam suatu gaya kepimpinan yang membenarkan pihak bawahan mendekati pihak atasan bagi mengajukan usul atau saranan, sehingga para pihak bawahan tiada merasa takut memberi saranan, kerana dua-duanya wujud kesefahaman di mana penyeliaan mahupun bawahan bertindak saling memerlukan.

Kedua, *uncertainty avoidance* berhubung rapat dengan realiti dalam menghadapi sesuatu ketidakpastian dalam masa yang akan datang dan cara

menghadapinya. Dalam sesebuah organisasi yang mempunyai budaya melakukan pengelakan ketidakpastian dengan peringkat rendah, maka condong untuk menggunakan sistem pemantauan yang relatif sederhana. Manakala organisasi yang mempunyai budaya mengelakkan ketidak pastian yang tinggi, maka akan mempunyai sistem pemantauan yang kompleks serta dilakukan dengan teliti.

Ketiga, dimensi ini berhubungrapat dengan kaitan antara individu dengan kumpulan asalnya. Sebuah kumpulan asal yang mempunyai budaya kerja dengan tahap individualisme yang tinggi akan memberikan kebebasan personal dan kemandirian kedalam kepentingan individu. Sebaliknya masyarakat yang mempunyai budaya dengan tingkat *collectivism* yang tinggi, individu yang berada dalam suatu kumpulan akan mengutamakan kepentingan kumpulan dan akan saling memperhatikan satu individu terhadap individu lain. Bagi organisasi dengan peringkat individualisme tinggi penilaian berasas dalam pencapaian objektif kumpulan.

Keempat, dimensi ini menunjukkan suatu nilai yang dominan dalam suatu kumpulan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam masyarakat yang maskulin, nilai yang dominan ialah untuk *show off, perform, achieve, dan make money*. Sebaliknya dalam masyarakat feminim, nilai yang dominan ialah berorientasikan dalam manusia, taraf hidup dan persekitaran. Bagi suatu organisasi yang mempunyai budaya yang maskulin mempunyai sistem *reward* berasas dalam pengakuan individu melalui kenaikan peringkat, hadiah, dan sebagainya. Manakala suatu organisasi yang mempunyai budaya yang feminin mempunyai sistem *reward* berasaskan sistem kerjasama, keselamatan, dan rasa memiliki.

Kemudian menurut Kluckhohn dan Strodtbeck (1961; dalam Abdullah dan Herlin, 2010; dalam Gutterman, 2011) bahwa budaya kerja dari dalam individu dalam sebuah organisasi berkait dengan keadaan persekitaran organisasi itu.

Keadaan ini ikut pula menjejaskan orientasi nilai seseorang dalam mengambil berat sebuah pilihan budaya dalam bekerja pada suatu organisasi. Kemudian tampak satu antaranya dominasi budaya dibawa individu terhadap organisasi atau dominasi budaya organisasi terhadap individu dalam orientasi pilihan nilai seseorang untuk menjadi amalan berkhidmat dalam organisasi.

Pakar lainnya yang telah menjalankan tentang pengaruh budaya organisasi dan budaya kerja lainnya ialah Trompenaars dan Turner (1997) membuat konsep teoritik dengan 7 (tujuh) dimensi, iaitu: (1) Universalisme vs Particular (tertentu yang istimewa), (2) Individualisme vs Komunitarisme (3) Positif vs Emosi, (4) Khas vs Meresap, (5) Pencapaian vs Askrripsi, (6) Berurutan vs Segerak, (7) Kawalan Dalaman vs Kawalan Luaran .

Pandangan Manik (2012) bertalian dengan dimensi budaya organisasi Trompenaar dan Turner diatas dapat difahami suatu budaya organisasi tidak hanya ditentukan oleh penguasaan teknologi sahaja, tetapi juga bergantung pula bentuk perhubungan yang berlaku antara pihak para pimpinan dengan para bawahannya. Perhubungan ini dapat mempengaruhi makna kesefahaman implementasi budaya organisasi dalam aktiviti seharian.

Pandangan Kluckhohn dan Strodtbeck (1961; dan dalam Abdullah dan Herlin, 2010) bahwa budaya individu dari dalam organisasi yang dikaitkan dengan persekitaran organisasi. Kemudian muncul dominasi di kalangan individu dalam organisasi atau penguasaan organisasi individu dalam mencapai kemajuan organisasi.

Manik (2012) mengisyharkan bahawa dimensi budaya organisasi boleh difahami bukan sahaja ditentukan oleh penguasaan teknologi, tetapi juga bergantung kepada gelagat perhubungan antara pemimpin-pemimpin organisasi dengan orang bawahan. Hubungan ini boleh mempengaruhi pelaksanaan memahami makna budaya organisasi dalam aktiviti harian mereka.

Perhubungan atasan dan bawahan ini sepertimana dikemukakan oleh Hunik (2011) mempunyai impak terhadap makna keadilan dalam budaya organisasi oleh para ahli organisasi tersebut. Skarlicki dan Folger (1997) Folger dan Skarlicki (1999); Colquitt, et. al (2009); Hunik (2011) menjelaskan makna keadilan dalam sebuah organisasi terbahagi atas dua bentuk iaitu ; keadilan organisasional prosedural dan distributif. Keadilan prosedural ialah keadilan yang dipersepsikan terhadap prosedur digunakan untuk pengedaran dan menjalankan organisasi. Sedangkan keadilan distributif ialah keadilan yang dipersepsikan dalam pengedaran sumberdaya dan ganjaran yang diperoleh daripada organisasi.

Seterusnya pakar yang telah membina teori tentang budaya organisasi lainnya iaitu Schein (2004; dalam Gaffar, 2008; dalam Mustofa, 2009) membuat konsep budaya organisasi dengan bertumpu dalam 3 (tiga) bentuk elemen iaitu: *artifacts*, *espoused values* dan *basic underlying assumptions*.

Makna *artifacts*, bertumpu bagi menganalisis struktur dan proses organisasional yang boleh tampak. Apabila individu bergabung dengan suatu organisasi maka ia akan berusaha menceburi budaya kerja yang terdapat dalam organisasi itu, secara fizikal umpamanya memakai pakaian seragam organisasi itu ketika bekerja. Hodge, et.al (1996) dan Brown (1995; 2002) menjelaskan budaya kerja boleh wujud tampak secara fizikal (*observable*) dalam bentuk; senibina, seragam (umpamanya pakaian pekerja yang sama potongan dan warnanya), bahasa,

dan kebiasaan dalam sesebuah upacara majlis rasmi (umpama cara mengadakan jamuan atau pelantikan pekerja dan pejawat dalam sesebuah organisasi) mahupun peraturan-peraturan serta struktur organisasi.

Agar budaya kerja dalam sesuatu organisasi melekat dalam individu itu, maka ianya perlu belajar mengadaptasi serta meresap nilai budaya kerja tersebut. Manakala proses ini berlangsung, individu itu mengikut panduan, strategi, tujuan dan falsafah dari pemimpin organisasi untuk bertindak. Dalam tahap ini oleh Schein dipanggil dengan *Espoused Values*. Selepas bergabung dengan organisasi sampai jangka masa tertentu maka timbul kepercayaan atau keyakinan (*beliefs*) dari dalam para ahli organisasi itu untuk memberi jaminan bahawa mereka diterima secara baik, kerana melakukan sesuatu secara benar dengan cara yang tepat. Sehingga nilai budaya kerja itu sentiasa mempengaruhi perasaan, pemikiran, persepsi, kepercayaan dan fikiran bawah sadar para ahli organisasi itu, dan dalam tahap ini, oleh Schein menamakan *Basic Underlying Assumptions*.

Seterusnya Ahmad Sarji (1993) berpandangan bahawa pembentukan budaya kerja dari dalam satu individu dipengaruhi oleh organisasi tempat ia bekerja. Setiap organisasi tempat seseorang bekerja menghendaki setiap pekerjanya melakukan perubahan budaya kerja mengikut budaya organisasi tersebut. Selari dengan pandangan tersebut, Rigsby dan Greco (2003) mengemukakan bahawa perubahan budaya kerja individu yang bekerja di sesebuah organisasi perlu dilakukan perubahan budaya kerja bagi mempertingkatkan mutu kerjanya.

Usaha perubahan budaya kerja merupakan strategik suatu organisasi agar para ahlinya dapat berintegrasi, dan mampu menyesuaikan diri dengan luaran, supaya boleh menjadi sebuah kayu ukur perihalan berapa baik atau buruk suatu hasil keluaran dari dalam pekerjaan yang telah dilakukan.

Dengan begitu Steers (1980) menegaskan suatu perubahan budaya kerja mesti dilaksanakan selari dengan aktiviti harian sesebuah organisasi, sehingga dapat dilicinkan pengamalan budaya kerja positif yang sesuai dengan matlamat organisasi. Rini (2008) dan Muluk (2001) dan Warnaen (2002) mengisytiharkan makna budaya kerja positif dari sudut pandang kepelbagaian etnik tentu boleh mempunyai saiz berbeza sesuai dengan cara pandang masing-masing.

Hakikatnya setiap organisasi atau negara mempunyai cara yang berbeza dalam melaksanakan suatu aktiviti dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya untuk mencapai matlamat tertentu, sehingga boleh dikatakan bahawa makna budaya kerja positif dan budaya kerja negatif dari setiap negara itu berbeza. Namun begitu satu cabaran yang cukup kompleks ialah usaha yang boleh dilakukan bagi mengubah budaya kerja lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai baharu ke atas semua kakitangan dengan keinginan secara sukarela dan penyertaan sendiri.

Sememangnya kerap orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya kerana diperintah, dan hanya akan berubah kalau dia menginginkan secara suka rela. Orang yang bersedia melepas cara lama sangat sedikit (Osborn dan Plastrik, 1997). Pandangan lainnya iaitu pandangan Tika (2006) bahawa manakala dilakukan usaha pembinaan perpaduan budaya kerja dalam organisasi mengemukakan dari negara-negara di barat dan negara-negara di timur dalam pelbagai organisasi di Indonesia, soalan utama iaitu; sukarnya penerapan prinsip-prinsip budaya kerja tersebut disebabkan oleh perbezaan keadaan struktur masyarakat yang wujud dalam negara Indonesia serta nilai-nilai kebiasaan yang diyakini sebagai bentuk budaya yang diamalkan.

Selain pencapaian matlamat organisasi tempat individu bekerja dalam negara-negara barat berasaskan cara yang sistematik yang rasional. Manakala dalam negara-negara timur mempunyai kecondongan kuat terhadap pengaruh agama dan keyakinan ghaib.

Oleh itu tiada mudah bagi mengubah suai budaya kerja orang di negara-negara timur mengikut budaya kerja di negara-negara barat (Rini, 2008). Pandangan para pakar diatas memberikan gambaran bahawa cara berfikir kumpulan masyarakat yang terdapat dalam suatu negara yang berhubungkait dengan suatu keyakinan, penentu pula peluang boleh mudah atau sukarnya dapat dilakukan perubahan budaya kerja dalam masyarakat negara tersebut.

2.5 Konsep tentang Kerja

Secara mudah, kerja boleh ditakrifkan sebagai segala aktiviti manusia menggerakkan tenaga bio-psiko-religiosity dirinya dengan matlamat mendapatkan hasil tertentu (Sinamo, 2002).

Sememangnya setiap manusia apabila tidak melakukan sesuatu aktiviti atau kerja tentu tidak boleh mampu memenuhi pelbagai keperluan kehidupan sehariannya.

Hasibuan (2002) berpandangan bahawa kerja yang dilakukan oleh manusia baik bersendirian atau berkumpulan dilakukan dengan suatu berkorban perkhidmatan, fizikal dan fikiran untuk menghasilkan benda atau perkhidmatan dengan memperoleh faedah tertentu, agar ianya dapat memenuhi keperluan dalam kehidupan seharian.

Di samping itu, suatu kerja dilakukan sebagai satu bentuk kesedaran sendiri dan mempamerkan kecekapan dalam berurusan dengan pelbagai cabaran kehidupan seharian (Aldri, 2011b). Kerja ialah aktiviti yang mesti sentiasa dilakukan oleh

manusia untuk terus hidup dan memenuhi keperluan lain. Boleh berlaku apabila terdapat tiada sesuatu kerja yang dilakukan maka ia tidak boleh mampu untuk memenuhi keperluan hidupnya (Mangkuprawira, 2007).

Kerja boleh ditakrifkan sebagai proses penciptaan atau pembentukan nilai baru dalam perubahan penambahbaikan kehidupan di masa hadapan (Henriques, 1986). Boleh pula makna kerja (*work*) dioperasionalkan menjadi pekerjaan (*jobs*). Selepas dilakukan operasional tersebut maka sesebuah kerja menjana sebagai tugas (*task job descriptions*) yang lebih terperinci untuk dilaksanakan (Ndraha, 2005).

Redzuan (2003) berpandangan dalam ilmu psikologi, kerja boleh dilihat dalam aspek aktiviti kehidupan manusia untuk mendapat sesuatu kepuasan tertentu. Perkara ini berkaitan dengan motivasi seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Handayani (1996) pula mengemukakan bahawa dari aspek ilmu ekonomi, kerja dilihat dalam aspek bagaimana modal (kapital) boleh diusahakan semaksima mungkin, bagi mendapatkan keuntungan yang besar, dengan pengorbanan paling kecil. Hennessey (1998) dan Ruky (2006) menegaskan sesiapa pun dalam pekerjaannya condong membawa pelbagai kebiasaan-kebiasan yang melekat dalam dirinya.

Kebiasaan dapat juga mempengaruhi produktiviti dan prestasi seseorang dalam bekerja (Warren, 1980; Triandis, 1994). Kebiasaan persekitaran dan tradisi kumpulan masyarakat juga mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam bekerja termasuk cara ianya bekerja (Simamora, 2001). Kebiasaan ini salah satu berpunca dari budaya yang diyakini dan diamalkan seseorang. Wirawan (2007) dan Winarso (2008) mengemukakan bahawa keberkesanan budaya kerja ke atas yang boleh dicapai seseorang dalam bekerja akan mempengaruhi kemajuan perkhimatan dalam sesebuah negara.

Pencapaian hasil suatu pekerjaan mempunyai hubungrapat dengan matlamat hidup seseorang (Anoraga, 2009). Begitu pula matlamat hidup seseorang di dunia ini boleh berasas kedalam keyakinannya, sehingga boleh terlihat masing-masing individu itu beza dalam hal merasai berpuas hati melakukan pekerjaan (Mustafa, 2007; Leli , 2009). Pandangan di atas selari pula dengan pandangan Anton (2012) bahawa dunia moden setakat ini, kerja bukan lagi sebagai usaha mendapat wang sahaja. Wang bukan satu-satunya perangsang untuk melakukan kerja.

Bagi sesetengah orang makna bekerja merupakan sarana menuju terpenuhinya kepuasan peribadi, dengan cara mendapatkan kuasa dan menggunakan kuasa itu dalam orang lain. Dalam konteks agama Islam berkaitan dengan kerja boleh tampak surah dalam Al-Quran seperti berikut:

"Dan Kami telah mengambil masa siang untuk mengusahakan suatu kehidupan."(Surah An-Naba': 11). "Kami telah menjadikan anda semua di dalam bumi itu sebagai lapangan mengusahakan kehidupan. Tetapi sedikit sekali kamu berterima kasih," (Surah Al-A'raaf: 10)."Apabila telah ditunaikan solat, maka menyebarkan di bumi dan carilah kurnia Allah dan ingatlah Allah SWT banyak-banyak supaya kamu beruntung." (Surah Al-Jum'ah: 10).

Seterusnya penerangan kerja dalam hadis berikut:

"Sebaik-baik pekerjaan ialah kuat usaha seorang pekerja apabila dibuatnya kerja dengan sebaik-baiknya" (Hadis Riwayat Ahmad). "Berpagi-pagilah dalam mencari rezeki dan keperluan hidup. Sesungguhnya pagi-pagi itu mengandung berkat dan bertuah" (Hadis Riwayat Ibnu Adi dari Aisyah).

Oleh yang demikian, wujudnya siang dan malam dalam alam dunia ini, merupakan isyarat akan wujudnya kewajipan bekerja (dalam siang hari). Islam menganjurkan untuk bekerja dengan sepenuh hati agar sentiasa berlaku pembaikan kerja. Terdapat suatu kewajipan dalam ajaran agama Islam yang bermatlamat untuk berusaha kuat dan sungguh-sungguh menjalankan kerja bagi menghasilkan pekerjaan

kualiti kelas pertama. Apatah lagi sebuah kerja telus dan tulus boleh dapat menjana sebuah amalan yang dapat menghapus dosa.

2.6. Teori Birokrasi Max Weber

Istilah bertalian dengan organisasi kerajaan juga boleh disejajarkan dengan istilah birokrasi. Meskipun dalam kajian ini mengguna pakai istilah organisasi kerajaan tetapi dalam mengetengahkan sesetengah teori dalam bab ini digunakan pula istilah birokrasi sepertimana istilah digunakan pakar yang mengemukakan pandangan dan penemuan dalam kajiannya.

Seterusnya, apabila mencari secara etimologi istilah birokrasi dapat diperolehi dalam Perancis, yang berasal dari dalam gabungan dua kata iaitu *bureau* yang bererti jabatan dan kata Yunani *kratein* yang bererti aturan. Sebagai suatu bentuk institusi, maka birokrasi boleh telah wujud sejak masa lampau dalam usaha melicinkan pengendalian perkara-perkara publik sesebuah kerajaan. Pengendalian ini diperlukan koordinasi dan kerjasama terutama dari dalam orang-orang yang bekerja dalam sektor awam atau kerajaan (Thoha, 2007).

Heady (2001) birokrasi merupakan suatu bentuk organisasi yang boleh menggunakan tiga macam pendekatan dalam merumuskannya, iaitu; pertama, pendekatan struktur yang menganggap birokrasi sebagai susunan yang terdiri daripada hierarki dan pembahagian kerja yang sangat terperinci; kedua, pendekatan budaya kerja positif yang melekat untuk pencapaian matlamat organisasi birokrasi; ketiga, pendekatan pencapaian matlamat secara berkesan.

Sementara itu Weber (2001) dalam teori birokrasinya membina reka bentuk sistem birokrasi agar memiliki pembahagian kerja yang boleh mempunyai perumpamaan seperti mana dalam aliran klasik itu manusia dianggap seperti enjin.

Berhubung dengan itu, maka konsep membina birokrasi kerajaan berasas kepada pembahagian kerja sepertimana komposisi yang terdapat dalam badan suatu enjin. Sehingga struktur organisasi dan pembahagian dalam birokrasi ini dibuat dengan mana setiap bahagian memiliki spesifikasi kerja yang berbeza.

Dalam analisis teori birokasinya, oleh Weber (dalam Muhadam, 2013) menggunakan pendekatan *ideal type* untuk membangun konstruksi organisasi dalam membina birokrasi sesuai dengan keperluan kehidupan sosial masyarakat seharian. Tambahan lagi pandangan Weber (1947; 2001) tidak membolehkan bagi kita memahami setiap gejala kehidupan yang ada secara keseluruhan. Kita lakukan hanyalah mampu memahami sebahagian dari gejala tersebut. Satu perkara amat penting ialah memahami mengapa birokrasi itu boleh dilaksanakan dalam keadaan organisasi tertentu, dan apa yang membezakan keadaan organisasi itu dengan keadaan organisasi lainnya. Konstruksi pandangan birokrasi *ideal type* ini mengabstraksikan aspek-aspek yang amat penting dan kritikal untuk membezakan antara keadaan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan cara ini boleh menciptakan bentuk *ideal type* bagi organisasi sektor awam dalam kepentingan suatu negara (Thoha, 2007).

Seterusnya penerangan lebih mendalam oleh Weber (1947; 1996; 2001; dan dalam Sudirman, 2009) memandangkan kelajuan birokrasi berkaitan dengan keselarasannya dengan gerakan pada sektor perkilangan atau sektor industri lainnya.

Unsur seperti inilah yang dijadikan dasar oleh Weber dalam menyusun konsep *ideal type* yang rasional bagi sebuah birokrasi moden. Sesetengah unsur tersebut dipaparkan dalam jadual 2.1 di bawah ini.

Jadual 2.1. Unsur Birokrasi Teori Weber

No	Unsur	Penerangan
1	Pembahagian Kerja/Spealisasi (<i>division of labor</i>)	birokrasi membahagi kegiatan-kegiatan kerajaan menjadi bahagian-bahagian yang masing-masing terpisah dan memiliki fungsi yang khas. Dengan cara seperti ini, penugasan spealisasi untuk tugas-tugas khusus bisa dilakukan dan setiap orang bertanggung jawab atas pekerjaannya masing-masing.
2	Hierarki	Ciri khas birokrasi ialah adanya kuasa yang disusun secara hierarki atau berjenjang. Hierarki itu berbentuk piramid yang memiliki konsekuensi semakin tinggi suatu jenjang bererti pula semakin besar kuasa yang melekat di dalamnya dan semakin sedikit penghuninya. Hierarki kuasa ini sekaligus mengindikasikan wujudnya hierarki tanggung jawab.
3	Wujudnya Sistem Peraturan (<i>system of rules</i>)	Peraturan berkuat kuasa itu memuat skop tanggung jawab para pemegang jawatan dalam pelbagai kedudukan dan perhubungan antara mereka. Peraturan berkuasa tersebut juga menjamin koordinasi pelbagai tugas yang berbeza dan menjamin keseragaman operasi semua aktiviti itu. Operasi kegiatan dalam birokrasi dilaksanakan berasas sistem aturan yang ditaati secara komited. Ini perlu untuk menjamin wujudnya kesepaduan prestasi kerja para ahli dalam sebuah organisasi. Ketatalaksanaan suatu birokrasi yang modern berasas dokumen-dokumen tertulis (<i>files</i>), disusun dan dipelihara originalnya ataupun salinannya.
4	Hubungan Impersonal (<i>formalistic impersonality</i>)	Para penjawat birokrasi harus memiliki orientasi impersonal. Mereka harus menghindarkan pertimbangan peribadi dalam hubungannya dengan bawahannya mahupun dengan anggota masyarakat yang dilayaninya. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan perlakuan yang adil bagi semua orang dan persamaan perkhidmatan dan pentadbiran sektor awam. Setiap penjawat tidak dibenarkan menggunakan jawatannya dan kemudahan organisasi sektor awam untuk kepentingan peribadi dan saudara maranya.
5	Sistem Karier (<i>career system</i>)	Setiap penjawat dipilih berasas kualifikasi profesionalimanya, idealnya hal itu dilakukan melalui ujian dengan daya saing. Wujud struktur karier dan promosi dibina secara kacukan senioritas, dan kemahiran (<i>merit system</i>), serta keunggulan (superioritas). Penjawat mungkin sahaja kurang sesuai dengan unitnya mahupun dengan sumber-sumber yang wujud, namun ia tunduk dalam sistem disiplin dan kawalan yang seragam.
6	Digaji oleh negara	Mereka memiliki gaji dan hak-hak bersara, secara tingkatan dengan peringkat yang tegas dalam masing-masing struktur organisasi.
7	Disiplin	Bekerja mengikut perintah dengan patuh dan setia. Namun begitu perintah tersebut mesti pula dijalankan secara rasional dan komited, cekap dan bertindak balas secara tepat/jelas. Tidak boleh membantah perintah, setiap kakitangan mesti bekerja dengan kukuh dan hanya mengikut perintah sahaja.

Pandangan Daryatmi (2006) dan Thoha (2007) dan juga Fadel Muhammad dalam Parmusinto, et.al, (2009) berpandangan berasas kajian yang pernah mereka buat bahawa organisasi kerajaan ataupun kerajaan tempatan yang lebih keutamaan sepertimana teori Weber dapat menyebabkan budaya kerja kakitangan awam

condong menunggu arahan dan petunjuk pihak atasan dalam bekerja, gerak organisasi menjadi lambat kerana urusan mesti melalui prosedur yang panjang.

Pandangan lainnya yang mengkritik teori birokrasi Weber iaitu Caiden (1982) dan Blau (2000) disebabkan sesetengah faktor iaitu; pertama organisasi awam ialah lembaga buatan manusia yang jelas tidak sempurna. Kedua, organisasi-organisasi awam condong untuk menjadi konservatif, kaku, dan berpuas diri sehingga sering gagal merespons perubahan. Ketiga, kerana kedudukan konservatif tersebut membuat organisasi awam menjadi tidak inovatif.

Selain itu, diandaikan mereka bahawa teori Weber ini gagal membeza antara prinsip-prinsip disiplin dan profesion. Apabila wujud kalangan profesion menjadi kakitangan awam sesebuah organisasi birokrasi, namun belum bererti ia boleh segera memperoleh sesebuah jawatan yang mempunyai autoriti kerana proses memperoleh sesebuah jawatan dalam organisasi sektor awam tidak sama dengan sektor swasta.

Kritikan lainnya dikemukakan pula oleh David (1988); Denhardt dan Denhardt (2000); Chen (2004) bahawa pelaksanaan teori birokrasi yang Weberian dapat punya menjadi faktor halangan gerak laju organisasi sektor awam secara licin, kerana pelaksanaan teori tersebut kurang mampu membuat organisasi sektor awam beraksi secara responsif ke atas keinginan dan harapan sosial budaya masyarakat serta amalan praktikal pengurusan awam yang licin, efektif dan manusiawi.

Memandangkan teori birokrasi Weber ini maka terlihat berkait rapat dengan konsep menganalisis organisasi dari dalam struktur pentadbiran. Dalam struktur ini menjadi sebagai bentuk pentadbiran yang dijalankan oleh penjawat yang dilantik oleh pihak berkuasa dalam kerajaan. Perkara ini memunculkan kecenderungan tunduk sepenuhnya para penjawat mahupun kalangan pegawai kepada pihak berkuasa semasa berkhidmat menjalankan pentadbiran awam. Kemudian

pembahagian jabatan dan jawatan dalam struktur organisasi ini memunculkan hirarki yang beratur. Oleh itu, apabila penempatan kakitangan dan penjawat dilakukan berasaskan peraturan bertulis yang mengandungi penempatan selaras kepakaran dan kemahiran, maka boleh menghasilkan budaya kerja profesionalisma dalam kalangan kakitangan dan penjawat secara rasional.

Sementara itu, hirarki yang menyebabkan ketundukan sepenuhnya diserahkan kepada penguasa, dan prosedur yang panjang boleh membawa kepada ketidakcekapan organisasi. Untuk itu perlu perubahan dalam membuat dasar polisi dengan mewakilkan kuasa kepada pentadbiran pada tahap level bawah keputusan boleh dibuat lebih cepat. Selain itu, setiap jabatan dalam satu organisasi pentadbiran mesti selari dalam satu bentuk kerjasama bagi penyelarasan antara semua jabatan agar bersepadu dalam menjalankan organisasi birokrasi itu.

Pandangan Cartwright, dan Cooper (1993); Cammeron, et.al (1999); Blau (2000); Cahyono dan Imam (2002) mereka menjelaskan perubahan budaya kerja dalam organisasi kerajaan atau birokrasi apapun bentuknya jika tiada dipersediakan dengan matang boleh menimbulkan impak negatif (*dis-consequenses*) dari dalam impak positifnya (*Eu-consequenses*). Apatah lagi sepertimana pandangan Osborne dan Gaedbler (1996 ; 2000) dalam membina budaya kerja birokrasi seperti budaya kerja dalam organisasi swasta bukanlah semudah membalikkan telapak tangan.

Perkara diatas berlaku kerana mengubah suai sesebuah nilai yang telah berumbi dalam diri manusia tidak semudah membaiki perkakas sesebuah enjin. Manusia bukan benda yang tidak statik tetapi hidup mempunyai akal dan dinamik dalam menjalani kehidupan seharian. Pengalaman yang diperoleh sebelum masuk dalam organisasi kerajaan sebagai kakitangan condong tidak mudah mengubah suai dengan segera.

Pandangan Pollit dan Geert (2000); Rosenbloom, et.al (2002); Sudirman (2009) perubahan budaya kerja bagi para kakitangan kerajaan apabila dilakukan akan memerlukan perlu tempoh masa yang cukup untuk melaksanakannya dengan berkesan. Selain itu, Abrow (1996); Barthos (2004) ; Almigo (2004); Eko (2008); Abubakar (2009) mereka berpandangan perubahan budaya kerja mesti pula disokong dengan sediada finansial oleh pihak kerajaan atau kerajaan tempatan, selain cadangan bangunan penambahbaikan struktur organisasi, fungsi dan budaya kerja para kakitangan dalam penyelenggaraan pentadbiran dan perkhidmatan awam untuk mewujudkan *good governance*.

2.7. Teori X dan Y

Teori yang dikemukakan oleh Mc Gregor (1960; dalam Kochan, 2002; dan dalam Aldri dan Muhamad Ali, 2011a) merupakan suatu kritikan pula terhadap teori birokrasi. Menurut beliau setiap orang yang bekerja dalam sesebuah organisasi tentunya termasuk organisasi sektor awam dalam hakikatnya mempunyai kapasiti untuk berkembang. Namun begitu perkembangan kecekapan dan kemahiran para kakitangan ini bergantung kepada para pengurus melakukan pendekatan terhadap sumber daya manusia tersebut. Apabila para pengurus mengambil pendekatan teori X seperti mana dikemukakan oleh Mc Gregor tersebut, maka pendekatan dilakukan dengan cara mengawal secara ketat para kakitangan dalam bekerja melalui pujukan, hukuman, atau ganjaran untuk mencapai matlamat kecemerlangan organisasi.

Pendekatan teori X ialah disebabkan kakitangan menganggap pasif, malas dan kurang bijak. Oleh itu, mereka harus diarahkan untuk bekerja kerana mereka tidak mempunyai cita-cita, tidak suka tanggungjawab dan membuat keputusan. Di samping itu kakitangan sering dianggap untuk menolak percubaan untuk menukar

mereka. Kakitangan ini diandaikan pula mempunyai alasan bekerja kerana wang dan kesejahteraan hidup.

Dengan harapan memperoleh wang baru seseorang dapat digerakkan untuk melakukan pekerjaan. Seperti mana pandangan Simmel (dalam Ritzer dan Doughlas, 2004) menjelaskan dalam kehidupan harian masa moden maka wang ialah alat bertukar menghubungkan kaitkan individu-individu secara bersama serta mensymbolisasikan sesuatu yang mengikat masyarakat secara menyeluruh. Realiti dalam kehidupan banyak manusia yang menilai sesuatu banyak berdasarkan wang, dan menganggap wang ialah segala-galanya.

Berkait dengan interaksi dan budaya kerja maka orientasi bagi memperoleh wang juga memungkinkan orang mempunyai cara pandang dalam bekerja yang berbeza sebab bekerja dilakukan dalam usahanya memenuhi keperluan seharian yang mana bagi memenuhi masa moden dilakukan dengan cara bertransaksi dengan menggunakan wang. Oleh itu Supriyadi dan Triguno (2003); Bambang (2008) perubahan budaya kerja bagi kaitangan awam mesti ikut pula perubahan pembinaan kerjaya para kakitangan awam dengan secara sungguh-sungguh berasas *merit system* sebagai kayu ukur dalam penambahbaikan gaji dan tunjangan serta penghasilan lainnya.

Kemudian selain teori X di atas McGregor mengajukan rumusan teori Y. Dalam teori menggambarkan bahwa seseorang dalam bekerja mempunyai keinginan untuk mencapai suatu prestasi (dalam Kochan, 2002; dan dalam Aldri dan Muhamad Ali, 2011a). Menurut teori ini manusia menganggap bekerja bersifat alami dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya. Perkara ini boleh berlaku kerana; pertama, kecekapan ertinya: fungsi pengetahuan dan keahlian yang diperoleh dari pendidikan, perbengkelan, atau pengalaman. Kedua, komitmen ertinya perpaduan antara

keyakinan dan motivasi. Keyakinan merupakan kayu ukur bagi kepercayaan diri seseorang sehingga mampu memotivasinya melakukan tugas dengan baik tanpa perlu banyak kawalan secara ketat (Blachard dan Hersey, 1992 dan dalam Ida dan Agus, 2008). Oleh itu dalam pendekatan teori X menurut Mc Gregor para pengurus menyakini para kakitangan yang bekerja dalam sesebuah organisasi tersebut telah mempunyai berkebolehan, bermotivasi dan mempunyai potensi untuk memegang tanggungjawab. Oleh sebab itu menurut pandangan Jufri (2006) yang menjadi tugas utama pengurus lebih condong untuk memberikan peluang dan kemudahan untuk merealisasikan potensi dimiliki oleh para kakitangan dalam organisasi tersebut.

2.8. Teori Z

Kemudian teori berikutnya iaitu teori Z daridalam William Ouchi yang mana menjelaskan keadaan kerja manusia tidak hanya meningkatkan produktiviti tetapi kepercayaan diri (*self esteem*) bagi kakitangan atau ahli organisasi. Oleh kerananya perlu ditingkatkan kembali perhatian dalam hubungan manusia yang lebih humanistik dalam organisasi serta perlu dikembangkan kepercayaan, nilai, norma, asumsi dasar, tradisi dan kebiasaan dalam organisasi (Ouchi, 1981).

Seterusnya Yusri, et.al (2009) menegaskan bahawa perlu sentuhan kemanusiaan dalam membina program reformasi birokrasi dalam membangun budaya kerja yang positif. Oleh sebab itu proses reka baik pulih, mengubah, memperbaiki, dan menyempurnakan birokrasi agar menjadi lebih lancar, efektif dan produktif tiada kena di hati para kakitangan kerajaan apabila tiada mereka merasai wujud sentuhan kemanusiaan dalam program tersebut.

Oleh itu, seperti mana pandangan Prasodjo (2008); Fadel Muhamad (dalam Pramusinto, et.al, 2009) program membina budaya kerja bagi kakitangan kerajaan senantiasanya sepatutnya boleh diubahsuai dengan usaha penambahbaikan sesuai dengan dinamik peredaran masa.

2.9. Kakitangan Awam (Pegawai Negeri Sipil / PNS) di Indonesia

Organisasi kerajaan mahupun organisasi kerajaan tempatan dijalankan oleh para kakitangan yang dilantik mengikut undang-undang yang berkuat kuasa (Harsono, 2006; Jaka, 2008). Berdasarkan peraturan undang-undang berkuat kuasa tentang kakitangan di Indonesia iaitu Undang-Undang Nombor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nombor 8 Tahun 1974 Tentang Kakitangan Awam yang seterusnya diubah suai lagi dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN / Jentera Awam Negara) dijelaskan bahawa:

“Kakitangan Awam ialah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, dilantik oleh pejawat berkuasa dan diserahi tugas dalam suatu jawatan negara atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan undang-undang yang berkuatkuasa.”

Siagian (1994) berpandangan bahawa peranan kakitangan awam sangat penting dalam membina tata kehidupan masyarakat adil dan sejahtera. Kemudian pandangan Saksono (1997) menjelaskan bahawa kakitangan awam merupakan jentera negara dalam penyelenggaraan pengurusan dan pentadbiran negara serta berkhidmat untuk melaksanakan tugas perkhidmatan awam.

Sepatutnya kakitangan awam memiliki semangat sepenuh hati dan berorientasi kecemerlangan dalam bekerja serta menjadi teladan rakyat ramai (Thoha, 2005; 2007). Seterusnya Pusaita (2005) menambahkan bahawa kakitangan awam atau *civil servant* merupakan organ penting bagi kewujudan suatu negara mencapai matlamat pembangunan. Terus lagi Dewi (2009) memperkukuh pula

pandangan sebelumnya bahawa kakitangan awam selain sebagai sebahagian dari dalam eksekutif juga merupakan sebahagian dari dalam organisasi dan perlembagaan kenegaraan yang lain seperti jawatan kehakiman dan perundangan.

Oleh itu, para kakitangan awam wujud andaian bahawa mereka mempunyai status yang tinggi di mata masyarakat kerana dipandang sebagai suatu kumpulan *elite* tertentu oleh masyarakat ramai. Apatah lagi, kakitangan awam dalam setiap negara ialah penting kerana kakitangan awam merupakan agensi kerajaan bagi perkhidmatan awam.

Sepertimana pandangan Pusaita (2005) kedudukan dan peranan kakitangan awam dalam setiap negara ialah penting kerana kakitangan awam merupakan agensi kerajaan bagi perkhidmatan awam. Keberhasilan pembangunan mencapai matlamat kebangsaan sangat ditentukan oleh kualiti dan prestasi kerja mereka.

Kakitangan awam terdiri dari : (a). kakitangan awam kerajaan pusat; (b). kakitangan awam kerajaan daerah. Kakitangan kerajaan pusat maknanya iaitu pembayaran gaji dan tunjanganannya dibebankan kedalam Bajet Pemasukan dan Belanja Negara dalam belajawan tahunan, kemudian penugasannya diletakan bagi bekerja dalam Kementerian, Lembaga Kerajaan Non Kementerian, Setiausaha Lembaga Tertinggi Negara, Instansi vertikal di provinsi (kerajaan wilayah) /kabupaten (kerajaan tempatan)/kota (bandar), Kepaniteraan Mahkamah, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas-tugas negara lainnya berdasarkan peraturan undang-undang yang berkuatkuasa (Mardiasmo, 2002; Harsono, 2006; Aldri, 2007).

Manakala kakitangan kerajaan daerah bermakna kakitangan awam terbagi lagi dalam; kakitangan kerajaan wilayah (provinsi), kakitangan kerajaan tempatan (kabupaten/kota) berkaitan dengan pembayaran gajinya dibebankan kedalam Bajet

Pemasukan dan Belanja dalam belanjawan tahunan masing-masing kerajaan daerah tersebut. Begitu pula penugasannya bekerja dalam petempatan dalam jawatan dalam kerajaan wilayah atau kerajaan tempatan mengikut peraturan undang-undang berkuatkuasa (Yasril, 2002;Thoha, 2005;Agus, 2012).

2.10. Konsep Budaya Organisasi Kerajaan (Pemerintah)

Budaya organisasi kerajaan di Indonesia yang digubal secara rasmi yang dinamai Panduan Budaya Kerja Jentera Negara (Pedoman Budaya Kerja bagi Aparatur Negara), ditubuhkan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) Nombor 25 tarikh 25 April 2002.

Takrif budaya kerja dalam Keputusan ini iaitu cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diduganya, serta memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik. Oleh itu, kakitangan awam diharapkan dapat melaksanakan kerja harian secara positif bagi menghasilkan suatu kerjaya yang bermutu dan memuaskan rakyat ramai. (<http://www.bpkp.go.id>, dicapai tarikh hari bulan 29 Januari 2007).

Butir nilai-nilai budaya kerja yang telah digubal kerajaan itu terdiri dari 17 (tujuh belas pasangan) atau 34 (tiga puluh empat) item, iaitu:

1. Komitmen dan Ketekalan; ke atas visi, misi dan tujuan organisasi.
2. Kuasa dan Tanggung Jawab; bekerja dengan hak yang jelas, tegas dan seimbang.
3. Keikhlasan dan Ketulusan; menumbuhkan kepercayaan masyarakat dan kewibawaan kerajaan.
4. Integriti dan Profesionalisma; konsisten dalam kata dan perbuatan serta mempunyai kecekapan dalam bidangnya.
5. Kreativiti dan Kepekaan; dinamik mendorong kearah kecekapan dan keberkesanan dalam bekerja.
6. Kepimpinan dan Keteladanan; mampu mencurahkan kemampuan potensi bawahan secara optimum.
7. Kebersamaan dan Dinamika kumpulan; mendorong agar cara kerjanya tiada bersifat individu dan kuatkuasa tiada sentralistik.

8. Ketepatan dan Kecepatan; adanya kepastian waktu, kuantiti, kualiti dan kewangan yang diperlukan.
9. Rasionaliti dan Kecerdasan emosi; mampu mengendalikan bagi terciptanya keseimbangan antaranya kecerdasan intelektual dan emosional.
10. Keteguhan dan Ketegasan; tiada mudah terpengaruh oleh pihak yang merugikan diri dan kerajaan.
11. Disiplin dan Keteraturan Kerja; merujuk kedalam piawaian prestasi aktiviti.
12. Keberanian dan Kearifan; dihasilkan dari dalam adanya perutusan kuasa.
13. Dedikasi dan Kesetiaan; pelaksanaan tugas selari dengan visi, misi dan tujuan organisasi.
14. Semangat dan Motivasi; adanya keinginan memperbaiki keadaan secara individu mahupun organisasional bagi menghasilkan kerja yang lebih maju.
15. Ketekunan dan Kesabaran; bekerja berasaskan kedalam tanggung jawab ke atas tugas yang diamanahkan.
16. Keadilan dan Kejujuran; tiada membeza orang serta terbuka dalam penyelenggaraan dan perkhidmatan awam sesuai dengan keinginan masyarakat.
17. Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi; menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan bidang tugas dengan perkembangan terbaharu (<http://www.bpkp.go.id>, dicapai tarikh hari bulan 29 Januari 2007).

Seterusnya, dalam tahun 2003 Menteri Negara PAN Republik Indonesia juga menerbitkan Surat Nombor 103, tarikh 31 Mac 2003 tentang Pelaksanaan Pembinaan Budaya Kerja, dan menunjuk Jawatan Pengawas Kewangan Pembangunan (Badan Pengawas Kewangan Pembangunan, BPKP) sebagai salah satu projek rintis (*pilot project*) dalam rangka pengembangan budaya kerja di persekitaran organisasi kerajaan. Berasas keberhasilannya ini diharapkan diterusi kepada organisasi-organisasi kerajaan peringkat pusat, mahupun peringkat daerah atau tempatan dalam usaha menguatkan pembinaan budaya kerja bagi kalangan kakitangan awam.

BPKP kemudian mengembangkan suatu model pengembangan budaya kerja yang sudah diperkenalkan kerajaan sebelumnya, seperti tertulis dalam Rencana Strategik BPKP tahun 2000-2004. Adapun nilai-nilai luhur itu dinamai dengan Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara seperti dipaparkan dalam Jadual 2.2.

**Jadual 2.2 Nilai Budaya Kerja Formulasi BPKP (2004)
Dihubungkan dengan Nilai Budaya Kerja Keputusan Menteri PAN No. 25 Tahun
2002 dan Deskripsi Formulasi Budaya Kerja BPKP Tahun 2004**

Budaya Kerja Keputusan Menteri PAN No. 25 Tahun 2002	Budaya Kerja Formulasi BPKP Tahun 2004	Deskripsi Formulasi Budaya Kerja BPKP Tahun 2004
1. Komitmen dan ketekalan (terhadap visi, misi dan tujuan organisasi).	Profesionalisma	Kemahiran dan kecekapan yang mesti dimiliki oleh para kakitangan dalam usaha mewujudkan visi dan misi yang menjadi matlamat organisasi. Kakitangan awam dalam menjalankan tugasnya memiliki kapabiliti, berdisiplin, berorientasi dalam pencapaian hasil dan memiliki integritas, serta minat dalam usaha meningkatkan ilmu pengetahuan dan teknologi
2. Kuasa dan tanggung jawab.		
3. Integriti dan profesional.		
4. Ketepatan/keakurasian dan kecepatan.		
5. Disiplin dan keteraturan kerja.		
6. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.		
7. Kepimpinan dan keteladanan.	Kerjasama	Suatu usaha antara masing-masing ahli dalam organisasi untuk saling membagi sokongan. Para kakitangan yang menjadi ahli dalam organisasi mesti mampu mengendalikannya ego sektoral (antaranya kemahiran dan kecekapan khas yang dimilikinya), mahupun ego etniknya bagi kepentingan organisasi
8. Kebersamaan dan dinamika kumpulan kerja.		
9. Keteguhan dan ketegasan.		
10. Semangat dan motivasi.		
11. Keikhlasan dan kejujuran.	Keserasian Keselarasan dan keseimbangan	Organisasi sentiasa membina wujud keadaan yang harmonis dalam persekitaran kerja. Setiap pelaksanaan tugas-tugas oleh para kakitangan mahupun semua bahagian dalam organisasi tiada boleh berasingan antara satu dengan lainnya. Apatah lagi berlaku pula pemuluan antara satu bahagian dengan bahagian lainnya. Secara sedar semua pihak terbabit mesti membina serasi, selaras, dan seimbang satu dengan yang lain dalam mewujudkan kepentingan organisasi.
12. Kreativiti dan kepekaan/sensitiviti (keatas persekitaran tugas).		
13. Rasionaliti dan kecerdasan emosi.		
14. Ketekunan dan kesabaran.		
15. Keberanian dan kearifan.		
16. Dedikasi dan kesetiaan.		
17. Keadilan dan keterbukaan	Kebajikan	konsep kefahaman terhadap merit sistem iaitu memperhatikan hak dan kewajiban ahli organisasi. Oleh itu kebajikan merupakan suatu hal yang penting dalam rangka menunjang keberhasilan mewujudkan visi dan misi organisasi. Kebajikan tidak hanya dalam bentuk kewangan, namun juga persekitaran kerja yang baik, sarana dan prasarana kerja yang memadai serta sistem penjenjangan kerjaya yang jelas. Dengan memperhatikan aspek kebajikan ini, maka ahli organisasi dapat menyumbangkan secara penuh pengetahuan dan kecekapannya ke dalam organisasi
17 pasangan atau 34 item	4 bentuk formulasi	

Dikutip dari model pengembangan budaya kerja yang dibuat oleh BPKP (www.bpkp.go.id) dicapai tarikh hari bulan 29 Januari 2007)

Seterusnya dari makna formulasi budaya kerja BPKP tahun 2004 itu dapat pula disemak pandangan pakar antaranya Christian (dalam Hiro, 1996); Rastogi (2000); Simamora (2001); Bockel dan Noordegraaf (2006) bahawa profesionalisma sebagai sikap dari perilaku seseorang yang melahirkan profesion tertentu yang profesion,

mempunyai keupayaan dan kecekapan, juga harus mempunyai kesungguhan dan ketelitian bekerja, keberanian menanggung risiko, ketekunan, ketabahan hati, berintegriti tinggi, berkesan, padu fikiran, kata dan perbuatan.

Kecekapan pekerja yang profesion mempunyai hubungan signifikan bagi kemajuan dan kejayaan organisasi. Kedua-duanya mempunyai talian sangat rapat serta saling pengaruh mempengaruhi antara satu dengan satu lainnya. Kotter dan Heskett (1992); Drucker (1998) berpandangan kemahiran boleh menjadikan seseorang itu berkemampuan tinggi sehingga menghasilkan prestasi kerja dengan cepat dan tepat. Siagian (1995); Ruky (2006) turut menegaskan bahawa kemahiran bukan suatu pembawaan tetapi ia dapat dipelajari, dan ditingkatkan apabila seseorang bertindak balas terhadap tuntutan persekitarannya dan bersepadu serta tersusun dengan budaya kerja yang positif.

Kemudian Riza (1998) menambah kemahiran sesuatu usaha yang dilakukan kakitangan berhubungan dengan apa yang hendak dikerjakan, dan bagaimana hendak dikerjakan. Sungguhpun begitu Rahmasari (2008) menjelaskan seseorang yang mempunyai latar belakang pendidikan dan ilmu pengetahuan, mencukupi untuk melakukan sesuatu tugas tetapi halangan kemahiran berlaku apabila ia belum lagi membentuk kemahiran untuk melaksanakannya dengan baik, cepat dan konsisten seperti yang dikehendaki oleh tatacara dan sistem kerja dalam sebuah organisasi.

Satu faktor utama paling berpengaruh berkait dengan kerjasama antara para kakitangan iaitu kepimpinan, Oleh sebab itu, menurut pandangan Moon (2000); Schein (2004); Mangkuprawira (2007) kepimpinan merupakan kesanggupan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam perumusan dan pencapaian tujuan organisasi dalam situasi tertentu. Sepertimana Nawawi (2003) berpandangan bahawa kepimpinan bertalian dengan suatu

kewibawaan yang membawa kelebihan, keunggulan, keutamaan yang dimiliki seorang pemimpin, sehingga ia mampu mengatur orang lain untuk patuh dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu. Selain itu Masitoh (2009) berpandangan suatu kepimpinan mesti pula disokong dengan kemampuan dalam bentuk kesanggupan, kekuatan, kecekapan keterampilan teknikal mahupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan ahli biasa. Aspek kemampuan dan kemahiran itu perlu dimiliki oleh pemimpin kerana ianya mesti mampu mempengaruhi, membimbing, mengajak, serta mengarahkan bawahannya menuju ke arah yang hendak dicapai (Mahmudi, 2005). Peranan pemimpin begitu penting bag usaha mengukuh budaya kerja positif dari dalam kakitangan sebab manakala lemahnya kepimpinan sebuah organisasi maka boleh melemahkan pula semangat kerja dalam kalangan kakitangan erkait dengan kebersamaan, dinamika kumpulan dan motivasi (Siagian, 1994; Robbin, 1996; Rosenbloom,et.al, 2002; Bambang, 2008).

Hawkin (1997) berpandangan bahawa kebersamaan kerja merupakan persepaduan manusia untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu sistem aktiviti kerja sama yang dilakukan oleh dua kumpulan kerja atau lebih, sesuai dengan pembagian tugas dan mempunyai keinginan kehendak untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi. Arius (2012) berpandangan kebersamaan menjadikan para kakitangan yang secara peribadi berbeza dalam pelbagai aspek, boleh menjadi bersepadu dengan usaha saling mengenal antara satu dengan yang lain kerana adanya tujuan bersama, kefahaman dan kejujuran antara mereka dalam bekerja dalam sebuah organisasi. Harsono (2006) mengemukakan keserasian dan keselarasan dalam organisasi yang dapat membina identiti kesatuan organisasi, boleh dilihat dalam

wujudnya artifak organisasi satu antaranya dalam bentuk pakaian seragam bagi kakitangan itu.

Seterusnya berkait dengan kebajikan dalam formulasi BPKP tahun 2004, dijelaskan kebajikan merupakan perkara amat penting dalam menggalakkan keberhasilan mewujudkan visi dan misi organisasi. Kebajikan tidak hanya dalam hal kewangan sahaja, namun juga persekitaran kerja yang baik, alat dan infrastruktur kerja yang mencukupi serta sistem penjenjangan karier yang jelas. Dengan memperhatikan aspek kebajikan ini, maka ahli organisasi dapat menyumbangkan secara penuh pengetahuan dan kecekapannya ke dalam organisasi (www.bpkp.go.id dicapai tarikh hari bulan 29 Januari 2007).

Thoha (2005) lebih terperinci menyebut bentuk kebajikan bagi kakitangan awam meliputi; kewangan, kemudahan khidmat, pembangunan kerjaya, dan penghargaan atas usaha yang telah dicapai dalam bekerja. Soeprapto, et.al (2000) mengemukakan bahawa keterbukaan dalam berkerja bagi kakitangan awam boleh bererti berkhidmat sesuai dengan fungsinya di organisasi kerajaan.

Keterbukaan boleh memberikan keadilan kepada semua pihak yang mempunyai kepentingan dalam pentadbiran (Effendy, 1995). Sungguh pun demikian perkara lain yang penting dalam keterbukaan ialah prosedur dan standard kerja serta peluang menyampaikan pandangan dengan tiada tekanan apabila mengajukan pandangan kepada pihak atasan atau rakan sekerja (Suradji, 2003). Oleh sebab itu keadilan dan keterbukaan juga sangat diperlukan dalam perkara-perkara menyangkut kebajikan kakitangan, antaranya adanya pola kerjaya yang jelas dan pengedaran penugasan yang merata (Supriyadi dan Triguno, 2003).

Makna keadilan sepertimana pandangan Mardiasmo (2002); Triguno (2004); Asri dan Hamrila (2007); Widhyharto (2008) antaranya juga memberikan peluang sejajar dan persamaan dalam kepelbagai aspek termasuk dapat menggubal peraturan-peraturan berkuat kuasa dalam kerajaan tempatan bagi panduan ke atas tindakan dan polisi kakitangan kerajaan tempatan dalam menjalankan tugasnya bagi kepentingan pembangunan.

Effendi (2006); Eko (2006) menegaskan pula bahawa budaya kerja keterbukaan merupakan satu usaha yang jelas menuju kearah peningkatan kualiti perkhidmatan awam bagi mewujudkan *good governance*. Sepertimana Febrianda (2009) berpandangan bahawa keterbukaan kakitangan kerajaan masa era reformasi menjadi sangat penting bagi berlakunya keadaan yang membolehkan ketersediaan maklumat yang boleh diberikan bagi masyarakat ramai.

Manakala di Malaysia budaya kerja dalam perkhidmatan awam dinamakan budaya kerja cemerlang. Gerakan budaya kerja cemerlang yang bertemakan 'Kualiti Teras Kejayaan' dilancarkan oleh Tun Dr. Mahathir Mohamad dalam 27 November 1989. Matlamatnya ialah memupuk budaya kerja yang berorientasi kualiti organisasi sektor awam yang lebih cemerlang (Maksin, 2007). Kemudian dalam tahun 1992, Ahmad Sarji (1995; 1993) mengemukakan tentang misi budaya kerja cemerlang dalam perkhidmatan awam di Malaysia iaitu;

"an excellent work culture contains values that are fundamental. The first value is commitment. We must dedicate to our profession with full devotion, and administer selflessly. The second value is quality consciousness. The third values is learning paradigm".

Manakala nilai-nilai yang mesti diamalkan penjawat awam (*civil servant*) di Malaysia menurut Ahmad Sarji (1993) ialah :

“the value to be subscribed by the civil servant are as follow: Trustworthines, Responsibility, Sincerity, Dedication, Moderation, Diligence, Clean conduct, Co-operativeness, Honourable, Gratitude.”

Etika kerja boleh ditakrifkan sebagai budaya kerja yang di dalamnya terangkum pelbagai perkara yang diperlukan dalam usaha mencapai matlamat organisasi (Osman Ayub, 1990). Budaya kerja di atas merupakan suatu usaha untuk meningkatkan imej, kredibiliti dan integriti perkhidmatan awam di Malaysia. Budaya kerja turut menjadi agenda dalam pembaharuan pentadbiran melalui sesetengah dasar yang telah dilancarkan dalam era Tun Dr. Mahathir Mohamad seperti Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran, Kepimpinan Melalui Teladan, Konsep Bersih, Cekap dan Amanah, dan Dasar Pandang Ke Timur. Kesemua dasar ini bertujuan meningkatkan imej, kualiti, produktiviti dan keupayaan penjawat awam melalui peningkatan nilai dan etika kerja yang positif. Lazimnya, budaya kerja yang positif ini dapat membentuk penjawat awam menjadi model contoh (*role model*) kepada masyarakat. Perkara ini juga menjana usaha melaksana dan mencapai matlamat-matlamat kerajaan melalui pengamalan nilai dan etika yang baik dalam pentadbiran awam (Ahmad Sarji dalam Malaysia, 2003:43).

Kemudian dalam tahun 2009 kerajaan Malaysia juga mengeluarkan Surat Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 12 Tahun 2009 tentang Pelaksanaan Aplikasi Psikologi Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan. Surat Pekeliling bertarikh 13 Oktober 2009 bertujuan memberi panduan berhubung pelaksanaan Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan, dalam usaha merealisasikan aplikasi psikologi berdasarkan Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 18 Tahun 2005 tentang Panduan Aplikasi Psikologi Dalam Pengurusan Sumber Manusia Sektor Awam. Budaya Kerja

Pencapaian Diutamakan ini merujuk amalan terbaik, terpuji dan mengutamakan pencapaian yang melebihi dari dalam kebiasaan. Ia merangkumi aspek pemikiran, pengurusan emosi dan dimanifestasikan melalui tata kelakuan yang penuh integriti serta dapat memuaskan kehendak pelanggan dan pemegang taruh (*stakeholders*). Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan ini merupakan sebahagian dari dalam gagasan 1Malaysia yang dicetuskan oleh Dato' Sri Mohd Najib bin Tun Hj Abd Razak, semasa beliau dilantik sebagai Perdana Menteri Malaysia dalam 3 April 2009. Konsep ini merupakan kesinambungan dari dalam teras kedua dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK-9), iaitu “Meningkatkan Keupayaan Pengetahuan dan Inovasi Negara Serta Memupuk Minda Kelas Pertama”. Budaya Kerja Pencapaian Diutamakan boleh diamalkan melalui tindakan bersepadu antara pemikiran, emosi dan tingkah laku yang boleh diperlihatkan melalui prinsip PERDANA iaitu: (a). Pantas dan Positif; (b). Empati; (c). Relevan; (d). Daya Saing; (e). Amanah, Adil dan Integriti; (f). Nilai Tambah dan Kelainan; (g). Arif dan Berilmu. Dengan demikian surat pekeliling perkhidmatan ini boleh dijadikan panduan dalam usaha meningkatkan kecekapan pengurusan sumber manusia di kementerian dan jawatan kerajaan di Malaysia. (<http://www.jpa.gov.my/docs/spp/2009/12/spp122009.pdf> dicapai tarikh hari bulan 28 Ogos 2010).

2.11. Konsep Etnik

Barth (1969; 1988; dalam Suparlan, 1989; 1999; dalam Siagian, et.al, 2005) mentakrifkan istilah etnik merujuk kepada satu kumpulan yang mempunyai persamaan ras, agama, asas usul bangsa ataupun kombinasi dari dalam ciri yang dikenal pasti itu. Satu kumpulan etnik mempunyai petempatan atau permastauin geografi yang condong berbeza dengan etnik lainnya.

Dalam kumpulan etnik masyarakat tertentu juga wujud satu sistem sosial dan budaya, diprakui dengan status istimewa dari satu ciri etnik yang kompleks dan dipercayai ada memilikinya satu bentuk simbol khas kumpulan etnik itu. Simbol identiti etnik sepertimana diutarakan oleh Barth, lebih tampak dalam negara-negara yang mempunyai kepelbagaian etnik atau multi etnik.

Pandangan Shamsul (2012) ciri suatu kumpulan etnik sebagai mengenalpasti warisan budaya yang melekat pada individu iaitu; budaya, adat, bahasa, agama dan negara asal nenek moyangnya. Seterusnya pandangan beliau etnik boleh didefinisikan sebagai suatu kumpulan manusia yang mengamalkan dalam kehidupan sehariannya berkait dengan adat resam, bahasa, agama yang seragam dan berasal negara nenek moyang yang sama.

Berdasarkan pandangan beliau ini boleh diandaikan bahawa seseorang baharu dapat dikenali asal kumpulan etniknya apabila ia berjumpa dan bercakap dengan seseorang atau sekumpulan yang mengguna bahasa ibunda berasal adat resamnya. Perkara ini disebabkan setiap kumpulan etnik pada hakikatnya mempunyai bahasa etnik sendiri sebagai satu antaranya identiti kumpulan etnik tersebut.

Secara umum, kebudayaan masing-masing etnik mempunyai bahasa, seni dan kebiasaan-kebiasaan yang condong berbeza antara satu etnik dengan lainnya. Dalam satu etnik terlihat ada persamaan dari aspek biologi, psikologi dan kebiasaan. Persamaan biologi disebabkan bermula apabila setiap kumpulan etnik yang tinggal dalam kawasan tertentu berkahwin dengan sesama ahli kumpulan etnik.

Oleh demikian kerap persamaan secara fizikal biologi digunakan membezakan antaranya etnik dengan ras (Ihromi, 1990; Koentjaraningrat, 2001). Namun begitu Soemardjan (1981); Johnson (1988); Liliweri (1997) tanpa mengira ketulenan dalam

fizikal dan etnik boleh berlaku manusia akan bertindak berlainan berbanding ahli-ahli kumpulan sosial itu.

Sungguhpun demikian ramai yang mengaitkan konsep ras dan etnik dengan persamaan ciri-ciri warisan fizikal dan kebudayaan, namun dalam kumpulan ini sebenarnya ditentukan reka bangunan membina konsep itu sendiri oleh pakar berkenaan atau bergantung wujud satu set persetujuan sosial dalam masyarakat itu (Ritzer, 2005). Hal ini disebabkan kepentingan dan perkiraan sosial dalam masyarakat itu berasingan dengan kepentingan individu. Sehingga suatu konsep ras dan etnik yang digunakan bukan merujuk saintifik ala biologi tetapi merujuk saintifik ala ilmu sosial.

Ajzen dan Fishben (1980) menegaskan bahawa persamaan psikologi timbul kerana dalam menjalani kehidupan sehari-hari terdapat bentuk-bentuk perilaku mereka condong sama para ahli dalam kumpulan etnik kerana secara emosional mereka saling mengaitkan diri antara satu dengan yang lain.

Persamaan kebiasaan terlihat manakala mereka menjalani aktiviti harian yang kemudian terlihat menjadi ciri khas sebagai identiti khas kumpulan etnik itu (Ihromi, 1990; Koentjaraningrat, 2001). Seterusnya Mansor Mohd Noor (2005) menjelaskan konsep etnik memiliki dalam kumpulan berdasarkan ciri-ciri bahasa, budaya dan agama. Tambah lagi, beliau (2012) menjelaskan dalam perhubungan etnik boleh berlaku hubungan dua individu daripada dua kumpulan etnik berbeza tidak berkait keetnikkan tetapi boleh berbentuk perhubungan sosial.

Perkara ini berlaku dinamik hubungan etnik di suatu tempat dijejas pula oleh keperluan kebendaan kehidupan seharian seseorang. Oleh itu, dalam pandangan beliau tindakan seseorang individu dijejas oleh perkiraan kebendaan dan status sosial sepertimana pandangan Banton (dipetik dalam Mansor, 2012).

Kemudian pandangan Geertz (1981); Suparlan, (1989; 1999); Sarwono (2003); Agus (2008) dapat pula dijumpai kumpulan etnik yang tidak membuat sesebuah agama sebagai bahagian identiti khas mereka, disamping wujud kumpulan etnik di Indonesia yang secara tegas membuat kenyataan agama sebagai bahagian utama identiti khas kumpulan etnik tersebut. Hasil kajian Koentjaraningrat (1993) dan Rangkuti, (2002) mengemukakan bahawa Indonesia ialah negara dengan masyarakat majmuk kerana mempunyai lebih dari 300 (tiga ratus) etnik yang beredar dipelbagai kawasan.

Kepelbagai etnik di Indonesia wujud yang menjadikan agama sebagai identiti khas, selain bahasa dan budaya, umpamanya agama Islam menjadi identiti khas utama kumpulan etnik Minangkabau dan etnik Melayu, manakala etnik Jawa berkait agama tiada menjadi identiti khas etnik Jawa. Begitu pula dalam etnik Mandailing, pengaruh Islam menjadikan mereka lebih condong rapat hubungan persaudaraan kepada etnik Melayu berbanding sub etnik Batak lainnya yang majoriti menganut agama Kristian Protestan.

Kebiasaan-kebiasaan dalam suatu kumpulan etnik secara sedar atau tidak sedar menjadi identiti etnik dan dapat pula menjadi alat integrasi bagi masing - masing kumpulan etnik itu (Suseno, 2001). Pakar lain George Simmel dalam teorinya mengemukakan bahawa suatu etnik merupakan bentuk proses sosial yang membentuk sifat dasar dari hasil interaksi sosial. Hasil interaksi sosial ini mereka menentukan bentuk panduan dan amalan khas sebagai identiti mereka (dalam Ritzer dan Doughlas, 2005).

Pandangan Simmel ini selari dengan yang dikemukakan oleh Barth dan Koentjaraningrat, pola sosial kemasyarakatan boleh membentuk suatu tindakan sosial, diperolehi individu dan masyarakat dari pengalaman dari dalam persekitaran

sosial, geografi tempatan sehingga secara psikologi dan biologi membentuk pola tertentu yang khas. Pola khas dari dalam kebiasaan ini menjadi identitas suatu kumpulan masyarakat etnik itu.

Seterusnya sepertimana teori etnik yang dikemukakan oleh Schefold (1998) iaitu terbentuk psikologi dari dalam kumpulan masyarakat kerana persamaan asal-usul, tempat lahir, bahasa, dan pandangan hidup.

Persamaan tersebut menghasilkan sikap solidariti para ahli dalam kumpulan masyarakat namun di sisi lain membentuk sikap ikatan persaudaraan yang kuat (*primodial*) dan ego etnik dalam berinteraksi dengan pelbagai kumpulan etnik lain dalam sesebuah negara. Sikap dan kepercayaan sesebuah etnik tentang kehebatan cara hidup dan budaya warisan berbanding dengan kekurangan yang terdapat dalam cara hidup dan budaya etnik-etnik yang lain. Sebuah komuniti etnik menganggap budaya yang mereka warisi itu hebat, bernilai tinggi, telah mencapai taraf kecemerlangan yang tinggi. Individu bersikap etnosentrik ini akan menganggap apa yang dimiliki oleh etnik-etnik lain diandaikannya sebagai budaya rendah, lemah, kurang upaya untuk bersaing. Oleh itu, negara harus mampu menekan sikap persaudaraan dan ego etnik dengan cara membentuk sikap dan semangat nasionaliti melalui formulasi suatu budaya nasional untuk dijadikan identitas bersama dalam berbangsa dan bernegara.

Terus lagi pandangan Schefold ini selari dengan pandangan Geertz (1981) bahawa masing-masing etnik mempunyai suatu keunggulan tertentu misalnya rajin dalam bekerja, pandai dalam berdagang, kemampuan belayar di laut, berani.

Keunggulan masing-masing kumpulan etnik itu sebenar dapat menghasilkan suatu sumbangan untuk meningkatkan gerak pembangunan, apabila negara terbabit mampu menghalang sikap persaudaraan dan ego etnik dari dalam masing-masing

etnik dalam negara itu. Kelemahan sikap persaudaraan (*primodial*) dan ego etnik ialah adanya anggapan sifat ahli-ahli etnik menunjukkan kecintaan sangat kuat ke dalam kumpulan etniknya sehingga mereka bersifat eksklusif. Sikap eksklusif ini menyebabkan masing-masing kumpulan etnik membanggakan identiti keunggulan etniknya dari dalam kumpulan etnik lain.

Apabila perkara ini tidak didalamkan dapat menimbulkan konflik yang boleh menghalang gerak pembangunan negara (Lubis, 1992). Oleh itu, Liddle (1970); Rousseau (1990); Sackman (1991); Rastogi (1995); Satriman (2004) mengemukakan mengatasi kemungkinan berlaku konflik antara etnik dalam negara yang mempunyai kepelbagaian etnik, perlu kesedaran masing-masing etnik untuk tidak mengketengahkan sikap kumpulan etnik yang eksklusif. Denhardt (1988); Rini (2008) mengetengahkan perlu usaha pihak berkuasa kerajaan melakukan perpaduan kepelbagaian budaya etnik agar menjana sebagai kekuatan sosial, dengan membangunkan hubungan harmoni antara etnik satu dengan lainnya.

Sememangnya suatu kumpulan etnik mempunyai sesebuah budaya kerja yang boleh tampak lebih melangkah maju dari dalam etnik lain, tetapi sebalik kemajuan itu tampak pula kelemahan yang wujud dalam budaya kerja etnik itu. Oleh demikian, semangat persatuan dan kebangsaan sangat penting dikawal oleh negara, dengan membina perhubungan etnik melalui konsep kesepaduan dalam bernegara.

Suparno (1992); Suparlan (1999); Sofu (2003) mengemukakan bahawa pembentukan nasionalisme mahupun budaya nasional sesebuah negara tidak mesti kepelbagaian budaya diseragamkan menjadi satu bentuk budaya sahaja. Berikutnya Bonvillian (1977); Bakker (2000) menjelaskan apabila pembentukan nasionalisme mengketepikan identiti etnik, perwujudan ini dapat pula menimbulkan suatu situasi-

situasi tak menentu, dan boleh menimbulkan situasi *chaos* (kekacauan) akibat perubahan identiti dan budaya secara keseluruhan itu.

Pembangunan budaya baharu untuk membentuk budaya nasional sebagai usaha pemodenan negara sepatutnya boleh menjadi suatu usaha bagi membina daya tahan yang kuat dalam berbangsa dan bernegara serta mengelakkan konflik antara negara dengan masyarakat atau sesama masyarakat dari pelbagai etnik (Effendi, 1998; 2006; Abdullah, 2006). Terus lagi, Alam (1998); Abubakar (2009) menyatakan sempena menghadapi globalisasi dan pemodenan negara tidak mesti mengubah secara keseluruhan budaya dan identiti yang terdapat dalam masyarakat negara itu. Alatas (1988); Ali (1986); Amilin dan Rosita (2008) menjelaskan bahawa identiti etnik dapat dijadikan sebagai sumber yang kuat dalam menghadapi pemodenan dan globalisasi.

Oleh yang demikian, suatu budaya nasional termasuk budaya kerja bagi para jentera negara mesti menyerap pelbagai budaya etnik mahupun budaya moden yang sesuai dengan watak bangsa dan negara itu. Apabila budaya moden yang diserap bertentangan dengan watak bangsa dan negara maka akan berlaku pertelingkahan apabila budaya nasional atau budaya kerja itu disosialisasikan dan diinternalisasikan dalam masyarakatnya.

Masyarakat dalam bernegara pandangan Durkheim (1966a; 1966c) dibahagi dalam 2 bentuk iaitu masyarakat tradisional dan masyarakat moden. Kedua-dua bentuk masyarakat ini mempunyai bentuk perpaduan dan ikatan budaya kolektif yang berbeza.

Masyarakat tradisional mempunyai ciri mekanikal perpaduan berasas kesedaran kolektif bersama (*collective consciousness/conscience*) terhadap keseluruhan kepercayaan, kebudayaan, dan sentimen bersama. Masyarakat

mempunyai ciri ini condong memberi keutamaan untuk perpaduan bersama. Oleh itu keperluan individualiti condong tertekan dalam usaha mengawal keharmonian dalam masyarakat. Masyarakat ini digambarkan oleh Durkheim secara teori sebagai masyarakat yang mempunyai ikatan budaya yang berasal dari dalam kumpulan etnik.

Manakala dalam masyarakat moden mempunyai ciri perpaduan organik (berasas kemahiran individu) yang tampak dalam kecekapan dan wujudnya kemahiran khas tertentu dalam sesebuah pekerjaan. Kekhasan ini boleh berlaku dalam peringkat individu mahupun dalam kumpulan, struktur, dan institusi. Oleh demikian individualiti boleh diberi keselesaan dan mempunyai kesempatan membina pelbagai bentuk cara carian nafkah seharian, selari dengan kemahiran dan kecekapan dimiliki individu itu.

Ikatan budaya kolektif dimiliki oleh masyarakat moden condong dipengaruhi pula oleh profesion kehidupan seharian untuk mencecah kejayaan individu (Durkheim dalam Ritzer, et.al, 2005).

Dalam hakikatnya dalam sesebuah negara terdapat perbezaan kelas dalam masyarakat. Perbezaan kelas ini mengikut Karl Marx (Shadily, 1993) ialah satu sebab berlakunya konflik dalam negara impak jurang kehidupan ekonomi harian kerana perbezaan kelas dalam kehidupan harian itu. Dalam masyarakat tradisional, perbezaan kelas berlaku konflik antara kelas kerajaan dan pemilik tanah (feudal) dan masyarakat pekerja pengusaha tanah. Manakala dalam masyarakat moden antara penguasa dan pemilik modal (kapitalis) dan masyarakat pekerja.

Realiti sejarah kehidupan manusia disejajarkan dengan perkembangan manusia dengan ilmu pengetahuan telah menggeser pula bentuk masyarakat tradisional menjadi bentuk masyarakat industri. Perkembangan ilmu pengetahuan telah memberi keuntungan kedudukan bagi para pemilik modal dalam penguasaan ekonomi di

pelbagai negara. Sehingga kesetiaan pekerja-pekerja yang semula kedalam para kaum feudal berubah kedalam kaum kapitalis. Namun jauhnya jarak jurang sosial yang berlaku dalam masyarakat tradisional dengan masyarakat industri tetap sama. Kelas pekerja tidak mendapat sebarang keuntungan dari aspek ekonomi.

Kelas masyarakat yang mempunyai kelebihan secara ekonomi ialah kumpulan dari dalam yang bekerja dalam kelas kerajaan dan mereka yang menjadi pelabur kapitalis. Oleh demikian untuk mengatasi ketidaksetaraan yang terdapat masyarakat perlu dilakukan kesejajaran kelas dalam masyarakat sesuatu negara melalui perubahan sosial.

Kesejajaran kelas ini boleh tampak apabila semua penguasaan ekonomi dalam negara digunakan dengan prinsip kesejajaran kedalam semua masyarakat dalam negara. Budaya yang terdapat dalam masyarakat tradisional dan masyarakat moden dileburkan dalam bentuk budaya baharu iaitu budaya masyarakat yang sama dalam menjalani kehidupan seharian (Weber, 2002; Johnson, 1988).

Terus lagi, Weber (2002) mengemukakan bahawa penguasaan tanah sepertimana pandangan Marx di atas merupakan simbol identiti suatu etnik tertentu. Kawasan tanah tertentu menunjukkan kawasan asal usul mereka dan mula moyang mereka bertempat tinggal. Apabila seseorang membincangkan tentang etnik maka tentu mereka akan menjelaskan tanah leluhur asal usul mereka. Sistem organisasi dalam masyarakat etnik lebih ditujukan ke dalam keharmonian masyarakat.

Berbeza dalam masyarakat moden yang sistem organisasinya dilakukan secara sistematik mengikut kemahiran dan kecekapan individu. Dalam masyarakat ini sepertimana diutarakan Durkheim, Marx di atas penguasaan ekonomi disebabkan penguasaan industri, perdagangan, profesionalisma suatu pekerjaan. Sehingga organisasi lebih condong mengikut kepentingan dan keuntungan yang boleh

diperolehi individu bukan berdasar ikatan solidariti atau ikatan psikologi, namun lebih kedalam prinsip rasionaliti manusia untuk mencapai suatu keuntungan tertentu (dalam Etzioni, 1961; dalam Eisenstadt, 1973; dalam Soemardjan, 1981; Johnson, 1988; Ritzer dan Douglas, 2005).

Rasionaliti manusia dalam kehidupan moden ini juga dipengaruhi oleh wujudnya globalisasi, Evers (1987) berpandangan globalisasi telah mempengaruhi berlakunya sesetengah proses bersepadu dalam kesatuan yang padu masuk dalam sesebuah kelas sosial masyarakat suatu negara. Pertama, proses kesepaduan kelas yang terbentuk berdasarkan identiti etnik. Kesepaduan kelas etnik ini membentuk kumpulan strategik dengan menggunakan pendekatan persaudaraan dalam menghadapi konflik kepentingan, persaingan dan akses kekuatan ekonomi dan kekuasaan. Kedua, kesepaduan kelas yang terbentuk kerana pembentukan organisasi sosial, organisasi profesion atau organisasi lain sejenis didasarkan atas profesion dan kekayaan. Kesepaduan kelas membentuk identiti bersama yang diubah menjadi kumpulan strategik guna memepertahankan dan menguatkan kewujudan mereka dalam masyarakat dan negara. Ketiga, kesepaduan kelas yang terbentuk kerana pekerjaan sebagai kakitangan kerajaan, misalnya tentera, kakitangan awam, dan kerana menjadi elit politik dalam negara sehingga kelas ini mempunyai kuasa dan kekuasaan yang menjadikan mereka sebagai kumpulan strategik berpengaruh kuat kedalam negara dan masyarakat.

2.12. Budaya Kerja Etnik

Setakat ini, formulasi takrif budaya kerja etnik dari berbagai kajian kepustakaan belum dijumpai. Oleh itu, bagi kepentingan kajian ini dibuat perumusan budaya kerja etnik dengan merujuk pengertian budaya kerja dan budaya etnik yang telah

dihuraikan di atas. Formulasi takrif yang diketengahkan ini merupakan kombinasi budaya kerja dan budaya etnik yang dalam intinya lebih khusus dalam budaya yang dianuti dan diamalkan oleh seseorang sewaktu bekerja dalam suatu organisasi atau syarikat.

Bagi kepentingan kajian ini maka dirumuskan budaya etnik iaitu suatu set nilai budaya yang dilaksanakan sewaktu bekerja mengikut kekhasan berasal dari nilai budaya suatu etnik tertentu.

Makna kekhasan budaya etnik ini merujuk kedalam pandangan (Koentjaraningrat, 2004; Schein, 2004) bahawa masing-masing kumpulan etnik mempunyai kekhasan dalam bekerja carian nafkah bagi kehidupan harian yang kerap mengikut kebiasaan dan identiti khas etniknya.

Sepertimana pandangan (Berry, 1999) perubahan perilaku seseorang tidak mudah dilakukan kecuali ianya menginginkan mengubahsuaikan dengan persekitaran. Bahkan agama yang dianuti seseorang atau kumpulan masyarakat belum tentu mengubah budaya mereka secara menyeluruh tetapi hanya dalam perkara-perkara tertentu sahaja berubah.

Manakala dalam perkara-perkara lain berlaku penyesuaian baik dalam bentuk akulturasi, asimilasi mahupun serap. Watak dan kebiasaan yang telah bersepadu dalam diri individu selama bertahun-tahun kerana impak perhubungan kehidupan harian dengan persekitaran keluarga, saudara mara, dan kumpulan masyarakat, sangat sulit diubahsuai apabila seseorang itu masuk dan bekerja dalam sesebuah organisasi.

Kajian Bakker (2000), Sya'roni (2008) dalam kajian dua-duanya berasingan, namun dapattannya hampir sama iaitu kerap secara fizikal tampak seseorang yang sedang bekerja dalam sesuatu pekerjaan tertentu tampak tanda atau ciri identiti khas

yang berasal dari kepercayaan, sikap, dan cara pandang suatu kumpulan etnik asal semula seseorang itu.

Kepercayaan, sikap, dan cara pandang yang berasal dari suatu kumpulan etnik tertentu dalam suatu pekerjaan atau sewaktu bekerja dengan organisasi ada yang dapat menyokong kelajuan mencecah matlamat organisasi tetapi ada pula yang dapat menghalang kelajuannya.

Himawan dan Achmad (2005); Damanik (2005); Rahmasari, (2008); bahawa sudut pandang mencecah matlamat organisasi awam dengan organisasi swasta berbeza.

Dalam organisasi swasta condong lebih ke dalam keuntungan kewangan (*profit oriented*), Manakala organisasi awam tidak mengejar hanya keuntungan kewangan (*non profit oriented*). Walaupun dalam sesetengah bentuk budaya kerja tertentu terdapat kesamaan pandang sebagai suatu budaya kerja yang diandaikan sebagai budaya kerja yang mampu menyokong kemajuan. Kadar budaya kerja yang menyokong dan menghalang kelajuan kemajuan menurut pandangan Rahmasari (2008) bergantung pula sesebuah kefahaman dan ideaologi yang dianuti sesebuah negara.

Apabila budaya kerja ini dilihat sudut pandang saintis sosiologi boleh diambil kira berkait dengan aktifitas perhubungan manusia dan kumpulan suatu masyarakat dalam kehidupan sehariannya yang sentiasa mengalami suatu situasi serba keterhubungannya, dengan manusia lainnya atau kumpulan satu masyarakat lainnya bagi memenuhi keperluannya.

Sepertimana pandangan Parson (dalam Adam, 2008) dengan wujudnya suatu keterhubungan manusia dengan masyarakat boleh dikenal pasti muncul perbezaan

kedudukannya dalam sistem sosial masyarakat, mahupun dalam sistem kebudayaan suatu kumpulan masyarakat.

Oleh itu, Johnson (1988); Soekanto (1999); Ketut (2007); Gunawan(2011) mereka mengisytiharkan dalam pandangan sosiologi cara bertindak manusia dan masyarakat sentiasa mengikut sebuah sistem sosial budaya. Hal ini disebabkan kefahaman sosiologi manusia dan satu kumpulan masyarakat dalam bertindak balas, sentiasa diandaikan bukanlah suatu tindakan spontan atau serta merta tetapi suatu tindak balas yang boleh mengira dengan melihat pola struktur dan sosial budaya manusia mengikut satu bentuk kumpulan masyarakat.

Pandangan para pakar di atas menggambarkan bahawa manusia sentiasa mempunyai keterikatan sosial budaya dengan satu masyarakat tertentu. Dengan keterikatan itu ia boleh belajar banyak perkara termasuk bahasa, kebiasaan, budaya dan sistem nilai lainnya yang dianut dan dipercayai bersama yang menjana amalan harian sebagai bentuk keterikatan itu.

Hildred Geertz (1961; 1981) berpandangan perbezaan satu kumpulan etnik dengan kumpulan etnik lainnya boleh dianalisis dalam dua macam aspek iaitu (1) fenomena yang tampak yang kerap digunakan menentukan identiti seseorang, misalnya pakaian, bahasa, bentuk rumah atau gaya hidup umum harian; (2) nilai-nilai dasar yang menjana panduan seseorang boleh mengandaikan seseorang berperakui ia sama ada mempunyai kelakuan dengan satu kumpulan etnik tertentu atau sebaliknya.

Apabila dihubungkan dengan satu organisasi kerajaan tempatan yang mempunyai kakitangan awam dari dalam kepelbagaian etnik, maka dalam menganalisis budaya etnik semasa bekerja dapat digunakan teori-teori lain antaranya teori pilihan rasional, dan teori konflik.

2.13. Teori Pilihan Rasional (*Rational Choice*)

Teori pilihan rasional ialah pendekatan teoritis yang mencungkil realiti sosial dengan cara melihat pilihan tingkah laku manusia dalam peringkat individu dan kumpulan masyarakat (Weber, 1947; 1996). Manakala teori pilihan rasional merujuk pandangan Mansor Mohd Noor (2005) digunakan menganalisis budaya kerja boleh dibuat andaian bahawa: (a) Individu mempunyai matlamat dan kecondongan yang berbeza; (b) Individu bertindak untuk memaksimumkan ganjaran material dan kedudukan sosial; (c) Tingkah laku individu merupakan sentimen peribadi dan kepercayaan terhadap rakan sejawat dan persekitaran kerja; (d) Apabila individu memilih untuk menggembleng kolektif berdasarkan warisan kebudayaan dalam kumpulan bersifat terbuka;

Teori rasional di atas apabila dihubungkan dengan budaya kerja kakitangan awam, maka para kakitangan awam dalam hakikatnya mengalami suatu proses pertembungan budaya kerja dalam dirinya masing-masing. Pertembungan ini disebabkan mereka semasa bekerja dalam sesebuah organisasi mengenal sesetengah bentuk budaya kerja lain iaitu budaya kerja dari organisasi itu sendiri, budaya kerja pengaruh luar organisasi antaranya budaya moden, budaya masyarakat persekitaran organisasi, budaya kumpulan masyarakat asal seseorang tersebut semulajadi atau budaya etniknya, dan pengaruh budaya kerja yang berlaku dalam kitaran kerja dalam organisasi.

2.14. Teori Konflik

Di Indonesia, agama merupakan isu utama yang paling sensitif bagi menimbulkan konflik, kemudian isu kedua ialah etnik. Dalam kes pertikaian terhadap etnik Cina, dan etnik di Kalimantan, isunya hanyalah etnositi. Manakala dalam kes Ambon,

pertikaian yang berlaku dimulai dengan isu etnositi tetapi kemudian berkembang menjadi isu keagamaan sehingga soalnya menjadi lebih kompleksiti (Pelly, 1999; 2005). Konflik kerap timbul kerana sesebuah prasangka antara satu pihak terhadap pihak lainnya yang kemudian juga melahirkan saling berprasangka antara keduanya. Keadaan seperti ini apabila tidak dilakukan upaya menengahnya akan melahirkan konflik antara mereka sebagai impak dijejas oleh prasangka itu (Warnaen, 2002; Lubis, 2005).

Kerap berlaku sesebuah konflik antara kumpulan etnik dengan lainnya di Indonesia disebabkan perbezaan agama dan etnik. Hal ini disebabkan Indonesia sememangnya memperakui dalam dasar negaranya wujud sesetengah agama dan kepelbagaian etnik. Penaungan ini dikukuhkan dalam Seksyen 29 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

[Palang \(1978\)](#) dalam Gong Li, 2007); [Phinney \(1990\)](#) dalam Gong Li, 2007) menjelaskan lagi bahawa boleh dijumpai wujudnya suatu interpretasi positif dan negatif antara satu kumpulan etnik dengan etnik lain. Apatah lagi ketara perbezaan bilangan ahli-ahli antara satu etnik dengan satu lainnya. Perkara ini tidak hanya wujud di Indonesia tetapi berlaku juga di luar negara, umpamanya dalam dapatan kajian Vedder dan Erkki (2005) tentang adaptasi imigran Turki datang masuk ke Belanda dan Sweden walaupun telah lama bermastautin di Belanda tetapi dalam kehidupan seharian kerap generasi muda Turki mengguna pakai pola budaya negara asalnya. Impaknya kumpulan masyarakat Belanda menganggap orang imigran Turki tersebut tidak mahu beradaptasi sehingga dalam interaksi sosial masing-masing merasai sentiasa berbalahan dan tidak berupaya saling sebelah menyebelahan atau berdampingan dalam kehidupan seharian. Impak lainnya kerana kumpulan imigran ini ialah kumpulan yang minoriti di Belanda maka warga negara memandang rendah

kumpulan etnik minoriti tersebut apabila tidak mahu beradaptasi. Selain itu apabila berlaku wujud ahli dari etnik minoriti itu boleh mempunyai kemajuan ekonomi maka timbul rasa penolakan oleh etnik majoriti kerana kecemburuan dalam sosial ekonomi.

Seterusnya hasil kajian Zulkifli B. Lubis (2005) di Bandaraya Medan, wujud isu-isu etnik masih kuat untuk menjadi pencetus konflik dalam semasa tertentu dapat menimbulkan kerusuhan dan kerosakan jikalau tidak dilakukan usaha perpaduan oleh pihak berkuasa. Apatah lagi di bandaraya tersebut tidak wujud etnik yang majoriti dalam kepelbagaian etnik dalam kawasan tempatan tersebut.

Fedyani (2006) berpandangan kepelbagaian etnik di Indonesia apabila tidak dikawal dengan baik oleh kerajaan dapat menimbulkan konflik yang mengganggu keharmonian dalam negara. Kajian lainnya oleh Gunawan (2011) di Bandar Solo, mendapati wujudnya perbezaan budaya kerja antara etnik Cina dan etnik Jawa dalam berniaga dan bekerja. Etnik Cina yang merantau ke pulau Jawa, mereka mengamalkan budaya kerja yang rajin dan cekap sehingga memperoleh kemajuan ekonomi berbanding etnik Jawa tempatan. Kemajuan ekonomi dan peniagaan lainnya dapat menimbulkan pula konflik sosial kerana wujud kecemburuan sosial etnik lainnya terutama etnik tempatan kerana jauh jarak perbezaan kemajuan ekonomi etnik Cina dengan etnik lainnya di kawasan tersebut.

Apabila makna konflik di atas dihubungkan dengan sesebuah organisasi maka dapat disemak pandangan Robbin (dalam Harsasi, 2008; dalam Abdullah 2010; dalam Himawan dan Sobirin 2005); Adam (2008) suatu konflik memiliki sisi destruktif dan sisi konstruktif. Kemudian dalam sisi destruktif dari konflik, ialah timbulnya kerugian bagi individu-organisasi atau individu-individu, dan organisasi-organisasi. Konflik destruktif berlaku apabila dua orang pekerja tidak dapat bekerjasama kerana berlaku sikap permusuhan individu-individu yang wujud di

antara mereka. Konflik ini berimpak negatif terhadap kelangsungan hidup individu atau organisasi.

Pandangan Robbin di atas memberi penegasan dalam sesebuah organisasi mempunyai satu budaya organisasi dan budaya kerja tetapi di sisi lain tidak dapat pula mengelakkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi budaya organisasi dan budaya kerja para kakitangannya semasa bekerja. Begitu pula pandangan Schermerhorn (dalam Suparto, 2007) mengemukakan bahawa konflik merupakan suatu realiti yang berlaku dalam masa tertentu dalam sesebuah organisasi.

Takrif konflik ialah wujudnya perilaku membangkang atau pertentangan pandangan, sikap, tindakan di antara orang-orang, kumpulan-kumpulan atau organisasi-organisasi. Konflik dapat berlaku kerana pelbagai sebab, seperti: apabila dua orang atau lebih individu masing-masing berpegang dalam pandangan bertentangan satu sama lain, dan mereka tidak mahu dan atau tidak pernah mahu berkompromi kerana masing-masing mengambil kesimpulan berbeza-beza, atau mereka condong bersifat tidak toleran, maka hal ini dapat dipastikan akan timbul konflik itu.

Seterusnya pandangan Suparto (2007) sesebuah konflik juga dapat berlaku kerana kuatnya perhubungan persaudaraan antara pimpinan dan bawahannya, yang berorientasi dalam upaya membina keharmonian perhubungan kekerabatan antarpersonal dalam organisasi, guna mempertahankan *status quo*.

Kemudian wujudnya cara fikir pimpinan organisasi yang condong mempunyai cara pandang sentiasa negatif ke dalam setiap usaha kerja yang merupakan inisiatif dan kreativiti dari dalam para bawahannya. Konflik dapat menimbulkan suatu kerusuhan yang boleh menimbulkan pelbagai kerosakkan sehingga perlu dibuat konsep tentang penyelesaian konflik atau resolusi konflik.

Kumolohadi & Andrianto (2002) berpandangan bahawa suatu resolusi konflik sepatutnya juga mempertimbangkan usaha memahami wujudnya perbezaan identiti budaya dalam masyarakat.

Kerap resolusi konflik gagal mencapai matlamatnya kerana kaedah yang digunakan untuk menghentikan konflik tidak mengguna pakai pendekatan kefahaman sikap dan persepsi masing-masing etnik dengan etnik lainnya (Pelly 1999; 2005; Zulkifli B. Lubis, 2005; Fedyani 2006).

Oleh itu amat penting resolusi konflik dibuat untuk memberikan kefahaman wujud perbezaan dan membingkai kemungkinan kesamaan masing-masing etnik sebagai usaha menyelesaikannya dan menghasilkan kesepaduan dalam negara yang mempunyai kepelbagaian etnik.

2.15. Budaya Kerja Etnik di Indonesia

Indonesia ialah sebuah negara demokrasi yang mempunyai masyarakat majmuk terbesar di Asia Tenggara dari dalam aspek kaum, agama, bahasa dan budaya. Menurut kajian Hildred Geertz (1963), terdapat 300 kumpulan etnik dan 250 jenis bahasa yang beredar dan bermastautin di pelbagai penjuru kerajaan Indonesia. Selain itu menurut hasil kajian Masinambow (1997); Simatupang (2002) keunikan lainnya yang wujud di Indonesia ialah mempunyai pelbagai garis nasab keturunan, umpamanya nasab garis keturunan bapa (patrilinial) seperti etnik Batak, nasab garis keturunan ibu (matrilinial) etnik Minangkabau, nasab bapa dan nasab ibu (parental) seperti etnik Jawa.

Sungguhpun begitu, Saad (2009) menjelaskan pelbagai kerajaan tempatan di Indonesia sentiasa membina usaha mempertahankan kewujudan dalam budaya etnik di kawasan tempatan agar tidak bertentangan dengan *Bhineka Tunggal Ika* (berbeza-

beza tetapi tetap satu) yang menjadi konsep berbangsa dan bernegara di Indonesia. Berkait kajian ini diketengahkan tiga-tiga budaya etnik yang secara khas tentang budaya kerjanya. Budaya etnik tersebut iaitu budaya etnik Minangkabau, budaya etnik Mandailing dan budaya etnik Jawa. Penerangan dalam yang dibincang diberi keutamaan pelbagai perkara sepertimana falsafah adat resam yang diandaikan boleh menjejaskan para ahli kumpulan etnik tersebut dalam bekerja. Dengan gambaran tentang kumpulan tiga-tiga etnik tersebut guna memberi kefahaman bentuk khas budaya kerja etnik yang mereka miliki masing-masingnya.

2.16. Budaya Kerja Minangkabau

Asal usul nama etnik Minangkabau berasal daripada kata Minang dan Kabau. Kata Minang dapat bermaksud sepotong besi yang runcing, ada juga pandangan bermaksud dari dalam kata 'Menang', dan ada pula sinonim dari kata 'Minanga', nama satu kawasan atau kerajaan. Manakala kata Kabau merujuk ternakan kerbau (Batuah, 1959; A.A.Navis, 1984).

Dalam versi pelbagai tambo alam Minangkabau, mula awal nama Minangkabau manakala berlaku laga kerbau di masa lampau, antara kerbau dari Kerajaan Jawa (Majapahit) dengan anak kerbau kawasan terbabit. Pertandingan kerbau ini guna mengelakkan peperangan antara kedua-dua askar, Kerajaan Jawa dan Kerajaan Pagaruyung. Kesepakatan mereka apabila kerbau Jawa menang maka Kerajaan Pagaruyung menakluki Kerajaan Jawa. Manakala sebaliknya apabila anak kerbau Kerajaan Pagaruyung menang maka askar Kerajaan Jawa mesti patah bali, dan tiada tertakluk kerajaan Pagaruyung ke atasnya. Akhirnya dalam pertandingan itu, dimenangi oleh anak kerbau dari Kerajaan Pagaruyung. Maka sejak peristiwa kemenangan itu kekallah nama kawasan terbabit bernama Minangkabau yang juga

dapat bermaksud “Menang Kerbau” dan rakyat di kawasan itu pun dipanggil dengan nama Minangkabau (A.A.Navis, 1984; Kato, 2005). Kisah yang sama ini juga terdapat dalam *Hikayat Raja-raja Pasai*. Menurut Hill (1960), kisah ini telah wujud bermula tahun 1300, dan dalam masa yang sama nama *Minangkabwa* sebagai satu antara kawasan Melayu yang mana terdapat bertulis tentang kerajaan ini dalam kitab *Nagarakretagama* di Kerajaan Majapahit tahun 1365 (Brandes, 1902).

Namun begitu terdapat pula versi lain bahawa nama "Minang" berasal dari kata *Minanga* sepertimana tertulis dalam Batu Bersurat Kedukan Bukit di Palembang bertarikh 682 Masihi yang berbahasa Sanskrit. Dalam prasasti itu dinyatakan bahawa pengasas Kerajaan Srivijaya, Dapunta Hyang berlepas dari "Minanga" (Brandes, 1902; Cœdès, 1930;1992; Meij, 2011). Walaupun sesetengah pakar merujuk dari sumber yang sama, menduga kata itu sebenar tergabung menjadi *mināngatāmvan* dan diterjemahkan dengan makna sungai kembar, menunjuk kedalam pertemuan dua aliran Sungai Kampar, iaitu Sungai Kampar Kiri dan Sungai Kampar Kanan di Riau.

Walaupun kemudian pandangan itu disanggah oleh Casparis (1989;1992) dalam kajiannya telah membuktikan bahawa "tāmvan" tidak ada hubungannya dengan "temu", kerana kata temu dan muara juga dijumpai dalam batu bersurat warisan zaman Sriwijaya lainnya. Oleh itu kata *Minanga* berdiri sendiri dan ideantik dengan penyebutan Minang itu sendiri (A.A.Navis, 1984; Ibrahim Dt. Sanggoeno Diradjo; 2009).

Menurut de Stuer (dalam A.A.Navis, 1984), dalam masyarakat adat Minangkabau telah wujud sistem autonomi dalam masing-masing negeri. Bilamana dihubungkan dengan Kerajaan Pagaruyung seperti sebuah negara konfederasi (A.A.Navis, 1984; Muchtar Naim, 1974; 1979).

Autoriti kekuasaan Raja Pagaruyung merupakan autoriti yang samar-samar atau tiada boleh berkuat kuasa langsung ke dalam negeri-negeri di bawah Kerajaan Pagaruyung (Abdullah, 1966; Bechkman, 1979; Gouda, 2007).

Namun tidak demikian untuk kawasan rantau, Raja Pagaruyung hanya berkuatkuasa untuk mengutip cukai sahaja (A.A.Navis, 1984). Dalam setiap negeri di Minangkabau wujud kuat kuasa pemimpin adat (para Datuk berkuatkuasa) bagi membuat aturan adat berkuat kuasa dalam masing-masing negerinya bagi keperluan masyarakat tempatan (Bechkman, 1979).

Perkara diatas tampak dalam falsafah adatnya "*adaik Salingka nagari*" (adat seluas wilayah negeri) sehingga boleh setiap negeri mempunyai aturan khas bersendirian. Raja Pagaruyung lebih diberi keutamaan sebagai simbol pemersatu sahaja dalam perhubungan masyarakat adat antara negeri-negeri, menyelesaikan perselisihan, atau menghadapi bahaya secara bersama.

Oleh itu Raja Pagaruyung dalam menubuhkan sesuatu peraturan dalam adat mesti melakukan mesyuarat terlebih dahulu dengan penghulu-penghulu negeri-negeri di alam Minangkabau guna mendapat persetujuan ditubuhkan (Nasroen, 1971; A.A.Navis, 1984). Sepertimana pandangan Kahin (1999); Gouda (2007) sejak masa lampau masyarakat etnik Minangkabau menganut pertalian keluarga bernasab ibu (matrilineal) tetapi khusus bagi Raja Pagaruyung bernasab bapa (patrilineal).

Namun begitu kedua-dua model ini boleh diterima serta tiada menjana konflik antaranya. Masyarakat adat etnik Minangkabau dalam struktur organisasi adat dipegang oleh seorang penghulu (pemimpin) yang dipilih atau berasal dari kaum menurut hubungan kekeluargaan atau keturunan menerusi garis keturunan sebelah perempuan atau sebelah ibu (A.A.Navis, 1984; Kato, 2005; Hadler, 2008; Ibrahim Dt. Sanggoeno Diradjo; 2009).

Dari sesetengah artifak yang dijumpai di kawasan Minangkabau, diketahui bahawa masyarakat adat Minangkabau sebelumnya pernah memeluk agama Buddha sejak zaman Kerajaan Srivijaya sampai ke Raja Adityawarman dan puteranya Ananggawarman (Casparis, 1989;1992). Kedatangan agama Islam ke alam Minangkabau yang diterima secara luas oleh masyarakatnya, kemudian menjadikan Islam sebagai identiti khas mereka. Namun tidak diketahui dengan pasti bila Raja Pagaruyung itu mulai mengserap Islam sebagai teras kerajaannya, kerana selepas tahun 1377 tiada dijumpai lagi maklumat yang terkait dengan Raja Pagaruyung mahupun etnik Minangkabau (Suleiman, 1977; A.A.Navis, 1984).

Nota lama dari dalam kerajaan Belanda dikenali semasa tahun 1668 wujud seseorang mengaku sebagai Yang Dipertuan Pagaruyung bernama Sultan Ahmadsyah, berkirim nota kepada Gabenor Jeneral Belanda di Melaka (Drakard, 1996; 2012). Sebelumnya dalam tahun 1513, Tomé Pires seorang peneroka asal Portugis telah mencatat wujud kuasa Raja Minangkabau dalam wilayah pesisir timur dan barat Pulau Sumatera (dalam Cortesão, 1944 dipetik dari Graves, 2007).

Kemudian impak Perang Paderi (1803-1838) yang juga menjadi masa mula penjajahan kolonial Belanda ke Minangkabau, maka berlaku pelbagai perubahan antaranya; penyesuaian falsafah asas adat Minangkabau menjadi *adat basandi syarak, syarak basandi kitabullah* (adat berasas agama, agama berasas al-Quran). Perubahan falsafah ini sesuai dengan perjanjian antara kaum Paderi dengan kaum adat guna mengakhiri perang antara mereka. Kemudian dengan diperakunya falsafah yang telah diubah suai itu maka kaum paderi dan kaum adat bersepadu kembali menghadapi kolonial Belanda (Radjab, 1969; Hamka, 1970; Bechkman, 1979; Hakimy, 1988; Kato, 2005).

Pengukuhan adat mengikut ajaran agama Islam menjadikan masyarakat etnik Minangkabau termasuk masyarakat yang kuat fanatisme keislamannya. Bahkan ahli etnik ini *merantau* (hijrah ke kawasan di luar negerinya) dalam menjalani kehidupan sehari-hari, mereka condong sebagai penganut agama Islam yang taat (Kato, 2005; Muchtar Naim, 1990; Sya'roni, 2006).

Abdullah (1966; 1967); Hadler (2008) menegaskan bahawa sebenar budaya masyarakat etnik Minangkabau memiliki budaya kacukan yang unik, antara sistem matrilineal tetapi selari dengan ajaran agama Islam yang patrilineal. Bosquet dalam tahun 1930-an (dalam Hadler, 2008) menuliskan bahawa kajian tentang etnik Minangkabau dilakukan oleh para pakar sosiologi sebab ia sesebuah masyarakat teka-teki sosiologi antaranya mengandungi budaya matrilineal dan sekali pun taat menganuti Islam.

Pengaruh kemenangan Belanda dalam Perang Paderi, bentuk kacukan budaya masyarakat etnik Minangkabau pun perlahan, namun tampak perubahan iaitu kacukan adat, Islam dan barat. Keadaan ini dikesani dahulu model pendidikan anak-anak muda lelaki dilaksanakan di surau, kemudian diubah suai belajar di surau dan madrasah (Hadler, 2008; 2010). Selain itu mereka pun mulai mengikut pola makan pagi yang tampak berlaku dalam kalangan bangsa Eropah yang membuat petempatan di kawasan Minangkabau sejak tahun 1840-an. Namun begitu terdapat perbezaan dengan pola makan bangsa Belanda kerana lelaki dan anak lelaki Minangkabau makan pagi (*breakfast*) di *lapau* (kedai). Sehingga pola masyarakat etnik Minangkabau bagi anak-anak lelaki menjadi pagi duduk di kedai, siang sekolah MULO atau HIS (kedua-duanya sekolah moden barat yang didirikan oleh kolonial) atau madrasah (sekolah moden swasta yang dibuat rakyat tempatan), malam mengaji al-Quran. Maksudnya berpola kehidupan harian anak-anak lelaki yang mempunyai

kemampuan ekonomi yang baik iaitu kedai minum (lapau) – sekolah – surau – tidur di rumah orang tuanya bilamana mencapai usia dewasa maka ia keluar dari rumah atau pergi merantau (Abdullah dalam Hadler, 2010; Hadler, 2008). Sungguhpun begitu telah pula berlaku perubahan anjakan nilai dalam pola membina kanak-kanak di Minangkabau kerana mengikut dinamik perubahan yang berlaku masa ke masa mahupun perkembangan manusia dan masyarakat, ilmu pengetahuan, teknologi tetapi masyarakat kumpulan etnik Minangkabau sentiasa masih kukuh mempertahankan adat dan sistem matrilineal hingga setakat ini (Hamka, 1970; 1985).

Seterusnya berlandaskan pandangan Kahin (1999) berdasarkan hasil dapatan kajian oleh Beckmann (2006) bahawa masyarakat etnik Minangkabau ialah kumpulan etnik yang mempunyai budaya sentiasa berubah mengikut peredaran masa. Sepertimana falsafah adatnya *sakali aie gadang, sakali tapiah barubah* (sekali datang air besar, sekali tepian berubah).

Seterusnya Nasroen (1971) menjelaskan pula dalam kehidupan etnik Minangkabau mengikut peredaran masa namun begitu tetap sentiasa mengekal adat dan sistem matrilineal berlaku kukuh dalam kumpulan etniknya. Menurut Abdullah (1966) sepatutnya mereka mengikut ajaran agama Islam yang merujuk nasab bapa serta pembahagian juga mesti sesuai dengan ajaran agama Islam sebab masyarakat etnik Minangkabau telah mengukuhkan Islam sebagai identiti etniknya, namun dalam perkara ini mereka tetap kukuh dalam pembahagian waris merujuk nasab ibu.

Hadler (2008; 2010) sememangnya banyak yang menentang sistem adat matrilineal ini tetapi banyak pula yang kuat menyokongnya. Sehingga setakat ini adat matrilineal masih kekal berlaku dalam kumpulan etnik ini. Apatah lagi sepertimana dikemukakan oleh Ibrahim Datuk Sanggoeno Diradjo, (2009); Hadler,

(2008; 2010) bahwa masyarakat etnik Minangkabau menyesuaikan sistem adatnya dengan ajaran Islam, antaranya membahagi jenis pusaka ke atas dua macam. Bechkman (1979; dalam Kato, 2005; dalam Hadler, 2008; 2010) bentuk pusaka harta tinggi dibahagi kedalam perempuan Manakala harta pusaka rendah iaitu harta carian bapa dan ibu mereka boleh dibahagi kedalam anak lelaki dan anak perempuan mereka. Walaupun untuk waris berbentuk rumah, mereka tetap condong memberikan kepada anak perempuan mereka sahaja.

Seterusnya dari gambaran hasil kajian para pakar di atas menunjukkan bahawa sistem matrilineal merupakan suatu bentuk model kehidupan sesebuah kumpulan masyarakat yang dalamnya garis keturunan diambil kira mengikut nasab ibu sahaja. Maksudnya setiap orang laki-laki dan perempuan, menarik garis keturunannya ke atas hanya melalui penghubung-penghubung yang perempuan sahaja. Sebaliknya berbeza dengan sistem patrilineal yang menganut nasab bapa, yang mana pertalian keluarga setiap orang lelaki dan perempuan menerusi dari sebelah bapa sahaja.

Oleh itu etnik Minangkabau merupakan satu daripada kumpulan etnik di Indonesia yang masih kekal bernasab ibu (Kato, 2005; Hamka, 1979; 2003). Hal ini disebabkan dalam masyarakat Minangkabau yang bercorak matrilineal maka seorang laki-laki tidak mempunyai keturunan yang menjadi ahli keluarganya (A.A.Navis, 1986; Hakimy, 1986; Eni dan Nenggih, 2010). Sehubungan dengan itu pandangan Radjab (1969); A.A.Navis (1984); Kato (2005) tampak wujud enam ciri sistem matrilineal dalam masyarakat adat Minangkabau, iaitu: (1) Keturunan diambil kira mengikut garis nasab ibu; (2) Suku atau puak terbentuk dari garis nasab ibu; (3) Tiap orang diharuskan berkahwin dengan orang di luar sukunya (eksogami); (4) Perkahwinan bersifat semendo bertandang iaitu suami mengunjungi rumah isterinya;

(5) Hak-hak dan pusaka diwarisi oleh mamak kemenakan iaitu dari saudara laki-laki ibu kepada anak dari saudara perempuan.

Dalam kajian ini huraian bertumpu meneliti semula impak falsafah adat dan pantun adat Minangkabau berhubung kait dengan budaya kerja, antaranya; budaya kerja egalitarian dari falsafah tegak sama tinggi, duduk sama rendah. Keputusan yang berlaku berasaskan falsafah "*bulat air dek pembuluh, bulat kata dek muafakat*", "*raja adil ialah raja disembah, raja zalim ialah raja disanggah*" (A.A.Navis, 1984; Kato, 2005).

Dengan demikian keputusan diambil bukan berasaskan hierarki kuasa seorang raja atau pemimpin adat tetapi berasaskan hak kebenaran yang diperoleh dalam mesyuarat dan muafakat dengan falsafah kemenakan beraja ke mamak, mamak beraja ke penghulu, penghulu beraja ke hak kebenaran, hak kebenaran berdiri sendiri, berasaskan alur dan patut (Hadler, 2008; Ibrahim, 2009).

Muchtar Naim (1984) menegaskan kewujudan budaya kerja egalitarian terlihat dalam membuat keputusan, baik dalam kehidupan keluarga, kaum mahupun pentadbiran negeri. Sepertimana pandangan A.A.Navis (1984) bahawa impak budaya kerja egalitarian ini menimbulkan budaya kerja kreatif, rasional, terbuka menerima kritikan dan memberi kritikan. Makna budaya kerja rasional boleh diperolehi dalam falsafah *alam takambang jadi guru*.

Pengambilan keputusan menggunakan prinsip mesyuarat dan muafakat bukan keputusan datang daripada raja, bapa atau orang atasan, tetapi hasil mesyuarat dan muafakat. Falsafah ini apabila dihubungkan dengan perkembangan moden bermakna sentiasa mempunyai minat yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam masa lalu etnik Minangkabau mempelajari ilmu pengetahuan dan teknologi diasaskan dalam keadaan alam persekitaran kehidupan sehari-hari.

Budaya kerja rasional ini dalam bahasa etnik Minangkabau dipanggil dengan 'pandai' (Hakimy, 1988). Oleh itu, fenomena dan gejala yang berlaku dalam alam persekitaran dan kehidupan harian, termasuk yang telah pernah berlaku dalam masa sebelumnya dijadikan bahan rujukan ilmu dalam masa akan datang (Hadler, 2008; Ibrahim, 2009;).

Perkara ini tertulis dalam falsafah *ambiak tuah ka nan manang, nan elok diambiak, nan buruak dibuang*. Makna budaya kerja kreatif dalam masyarakat etnik Minangkabau dipanggil dengan *cadiak*. Budaya kerja ini bererti budaya kerja yang mampu mempergunakan akal mengatasi pelbagai keadaan yang pelik dan sukar. Walau bagaimanapun budaya kerja kreatif itu ideantik dengan suatu idea.

Oleh sebab itu setiap ahli mesti sentiasa mampu membuat ideaa baharu yang orang lain belum mendapatinya; sehingga ia boleh membina cara menyelesaikan masalah atau alternatif untuk menghasilkan sesuatu; meneroka pelbagai ideaa dan selalu berupaya mencuba untuk mengamalkannya (A.A.Navis, 1984; Kato, 2005; Ibrahim, 2009).

Makna budaya kerja mudah bergaul menurut Amir (1997) iaitu mampu menempatkan diri dan tahu diri dalam persekitaran pergaulan di mana pun berada. Budaya kerja ini juga selari dengan falsafah *di mana langik di junjuang*. Selain itu A.A.Navis (1984); Abdullah (1966; 1967) dalam memaknai kebersamaan (solidariti) oleh masyarakat etnik Minangkabau dilakukan dengan asas egalitarian-demokrasi-sejajar.

Budaya kerja etnik Minangkabau terbuka menerima dan memberi hujahan bermaknanya mampu memahami pandangan orang lain memahami apa yang tersurat (nyata, tampak) dan tersirat (tersembunyi, tak tampak). Oleh sebab itu budaya kerja solidariti ini dalam etnik Minangkabau berasas logik akal fikiran yang telah

diperolehi dari hak kebenaran dalam pemikiran yang sepatutnya dilakukan secara bersama-masa terhadap suatu matlamat tertentu.

Alam bagi mereka ialah segala-galanya, bukan hanya sebagai tempat lahir dan mati, tempat hidup dan berkembang melainkan juga mempunyai makna boleh membangun suatu falsafah yang menjana sebagai cara pandang dalam kehidupan harian dengan asas falsafah kehidupan harian antaranya *alam takambang jadi guru* (alam persekitaran yang membentang di bumi menjadi guru bagi kehidupan manusia) (Amir, 1997).

Ahli-ahli dalam kumpulan etnik Minangkabau memberi makna harmoni bukanlah seperti masyarakat etnik Jawa tetapi harmoni dalam kehidupan seharian bagi etnik Minangkabau bermakna keserasian dalam interaksi sosial dalaman mahupun luaran berkait dengan falsafah *dima bumi dipijak disitu langit dijunjuang* (di mana petempatan maka mengikut adat resam masyarakat tempatan).

Dalam kehidupan harian masyarakat ini juga berupaya melakukan harmoni mengikuti dialektik dan peredaran masa dan alam yang dinamik (Hamka, 1970; Muchtar Naim, 1974; A.A.Navis; 1984). Berkaitan dengan budaya Minangkabau dalam erti sosio-budaya, terdapat beberapa kawasan di luar Sumatera Barat diandaikan pula merupakan wilayah yang mempunyai hubungan rapat dengan adat dan budaya Minangkabau yang bernama Alam Minangkabau. Orang-orang dalam etnik Minangkabau beredar di pelbagai kawasan luar wilayah Sumatera Barat itu antaranya di Riau, Jambi, Bengkulu, Tapanuli, Sumatera Utara, Sumatera Timur, Aceh, dan bahkan Negeri Sembilan dan Melaka di Malaysia (Suparlan, 1989; Tilaar, 2000 ; Anum, 2003; Hadler, 2008; 2010).

Wilayah adat dan budaya Minangkabau itu ada di *darek* dan di *rantau*. Bentuk dalam pentadbiran kerajaannya maka berdasarkan tambo tentang wilayah

adat dan budaya Minangkabau menerajui pelbagai wilayah di Sumatera ini, dan malah melintas ke negara jiran, Malaysia. Tetapi secara budaya semua kawasan itu secara hubungan emosional yang bertalian dengan adat dan budaya Alam Minangkabau (A.A.Navis, 1984; Anum, 2003; Kato, 2005).

Secara antropologis, masyarakat Minangkabau dapat dikategorikan termasuk etnik yang serumpun dengan etnik Melayu. Perkara itu boleh dilihat dari aspek adanya sesetengah persamaan dalam rumpun bahasa, budaya, bangsa, dan agama. Namun yang membezakan antara satu dengan satu lainnya utama ialah dalam penentuan pertalian nasab, sistem matrilineal dianut oleh etnik Minangkabau dan sebaliknya etnik Melayu dengan sistem Patrilineal.

Etnik Minangkabau memandang dirinya mempunyai suatu kekhususan yang boleh diknelai berbeza dengan masyarakat etnik lain. Secara budaya, perkara itu antara lain dapat ditelusuri melalui akar-akarnya dalam kearifan tradisional yang berupa mendedahkan dan pepatah-petitih lama, baik yang terdapat dalam tambo (kisah-kisah sejarah etnik Minangkabau) mahupun masyarakat.

Muchtar Naim (1984); Kato (2005); Hadler (2008; 2010) menjelaskan pula bahawa selain kepercayaan yang kuat terhadap agama Islam (bertentangan dengan tradisi Jawa yang lebih sinkretik) ciri-ciri khas kerap dihubungkan dengan orang Minangkabau ialah merantau dan adat, khususnya adat yang bercirikan matrilineal.

Kemudian bentuk khas lainnya juga terdapat budaya kerja yang unik iaitu orang yang berumur muda mempunyai budaya merantau. Satu daripada bentuk kebiasaan yang unik dalam kehidupan masyarakat etnik Minangkabau iaitu diperkenalkan mula ahli kumpulan masa kanak-kanak tentang konsep merantau. Setiap anak dalam kumpulan etnik ini terutama lelaki dipersiapkan untuk mempunyai keberanian dan kemahuan yang kuat untuk merantau apabila dewasa (Kato, 2005).

Makna merantau dilihat dari aspek kata ialah gabungan kata yang terdiri dari dalam prefik "me" dan kata dasar "rantau". Rantau dalam mulanya bererti garis pantai, daerah aliran sungai, dan "luar negeri" atau negara negara lain. kata kata rantau iaitu merantau iaitu pergi ke daerah lain, kata kerja rantau, iaitu merantau, meninggalkan kampung halaman, belayar melalui sungai dan sebagainya (Abdullah, 1966; Muchtar Naim, 1979; Kato, 2005). Makna merantau difahami dalam erti keduanya, iaitu meninggalkan kampung halaman untuk mencari kekayaan, ilmu pengetahuan dan kemahsyuran. Kebiasaan merantau orang minang bukan semata-mata merupakan proses pambandaran, tapi telah berakar dalam sejarah Minangkabau (De Jong, 1975).

Mereka pergi merantau untuk mencari apa-apa yang mungkin boleh disumbangkan pada masa hadapan kedalam kerabat di kampung, baik material mahupun ilmu. Selain itu, merantau dimaksudkan pula membuka kefahaman tentang keluasan alam semesta agar tidak seperti seekor katak di sebelah bawah tempurung.

Pandangan A.A.Navis (1984); Amir (1997) mengemukakan budaya kerja keras merupakan nilai asas bagi orang Minangkabau kemudian dipertingkatkan lagi oleh keyakinan mereka dalam pandangan ajaran Islam yang mengatakan orang harus bekerja keras seakan-akan dia hidup untuk selama-lamanya, maknanya dia harus beramal terus seakan-akan dia akan mati hari esok. Sementara itu Amran (1985) dan Amir (1997) menjelaskan orang Minangkabau condong kurang menyukai pekerjaan secara fizikal di lapangan.

Mereka lebih condong menyukai pekerjaan yang banyak menggunakan akal fikiran seperti berdagang atau berniaga (jual beli). Mereka biasa dapat menerima dengan terbuka kritikan dan sering memberikan kritikan pula atas sesuatu hal serta menyenangi penyelesaian masalah secara musyawarah mufakat dari dalam dilakukan secara formil ataupun secara fizikal.

Individu dalam menjalani kehidupannya ialah ahli masyarakat etnik dan persekitaran. Kewujudan seseorang sebagai ahli etnik dan persekitaran untuk mendapati dorongan dan dibela mencapai suatu taraf punca untuk menjadi berharga sepanjang hidupnya (A.A.Navis, 1984). Budaya kerja etnik Minangkabau dapat diungkapkan dari sifat-sifat orang Minang menurut pandangan Amir (1997) iaitu:

- a) *Hiduiik baraka, bauke jo bajangko*. Maknanya menggunakan akal dan mengukur sesuatu dengan anggaran yang tepat.
- b) *Baso Basi - Malu jo Sopan*. Maknanya sopan santun serta mempunyai budi pekerti dalam pergaulan hidup dalam masyarakat.
- c) *Tenggang raso*. Maknanya bertingkah laku mahupun perbuatan jangan sampai menyinggung perasaan orang lain.
- d) *Setia (setia)*. Teguh hati, merasa senasib sepenanggungan dan menyatu dalam persekitaran kekeluargaan.
- e) *Adil*. Maknanya mengambil sikap yang tidak berat sebelah dan berpegang teguh dalam kebenaran.
- f) *Jimat cermat*. Maknanya melakukan sesuatu dengan jimat ke atas penggunaan harta atau uang dalam kehidupan harian.
- g) *Waspada (siap sedia)*. Maknanya selalu berupaya menjaga diri dari segala sesuatu kemungkinan yang boleh menyebabkan sesuatu yang buruk terhadap dirinya.
- h) *Berani kerana benar*. Maknanya sesuai dengan ajaran Islam untuk mengamalkan "amar makruf, nahi mungkar", berbuat baik dan mencegah kemungkaran.
- i) *Arif, bijaksana, tanggap dan sabar*. Maknanya orang yang mampu memahami pandangan orang lain memahami apa yang tersurat dan tersirat. Tanggap mampu menangkis setiap bahaya, serta sabar bererti mampu menghadapi segala cubaan dengan lapang dada dan sentiasa berusaha mencari jalan keluar dengan fikiran yang jernih.
- j) *Rajin*. Maknanya selalu mencari sesuatu aktiviti tidak suka berdiam diri.
- k) *Rendah hati*. Maknanya mampu menempatkan diri dan tahu diri dalam persekitaran pergaulan di mana pun berada.
- a) *nak lurus rentang tali*. Maknanya melakukan sesuatu harus dilakukan dengan suatu garis panduan yang jelas.
- b) *nak tinggi naikkan budi*. Maknanya dalam mengerjakan sesuatu harus secara bersungguh-sungguh, perlu menggunakan suatu perhitungan yang cermat, jangan mengerjakan sesuatu asal selesai sahaja.
- c) *nak halus budi jo basi jangan barundiang basikasek*. Maknanya bertutur kata harus dengan lemah lembut dan santun.
- d) *nak elok lapangkan hati*. Maknanya apabila mengalami kesulitan harus bersabar dan berupaya mencari jalan kebaikan untuk mengatasinya.
- e) *nak kukuh paham dikunci*. Maknanya dalam melakukan suatu tindakan harus konsisten supaya terlihat tegas.
- f) *nak mulia tepati janji*. Maknanya harus selalu menepati janji untuk dihargai oleh orang lain, dengan kata lain harus konsisten terhadap sesuatu yang telah dijanjikan.

- g) *nak kayo kuat mencari*. Maknanya dalam bekerja harus rajin dan pantas untuk mencapai kejayaan.

Kemudian A.A.Navis (1984: 59-83) mendedahkan sifat orang Minangkabau yang berbentuk suatu budaya kerja iaitu:

- a) *Harga diri*. Maknanya dalam kehidupan sehari-hari selalu berusaha mencapai kedudukan yang penting dan mempunyai erti. Selalu siap bersaing terus menerus dalam mencapai kemuliaan, kenamaan, kepintaran dan kekayaan seperti dimiliki oleh orang lain. Perkara ini tercermin dalam pituah: *mahu mulia bertabur urai, mahu ternama dirikan kemenangan, mahu pintar rajin berguru, mahu kaya kuat berusaha*. Dalam persaingan terdapat mendedahkan: *baa di urang, baa di awak*. Tidak merasa rendah diri berhadapan dengan sesiapa termasuk dengan atasan, sesuai dengan pepatah: *pemimpin itu di tinggikan seranting, didahulukan selangkah*, dengan demikian tidak mempunyai jarak (darjah) yang jauh dengan bawahannya.
- b) *Tahu diri (mawas diri) dan rendah hati*. Maknanya dalam menghadapi kehidupan menyedari kemampuan diri, meletakkan diri sesuai dengan situasi dan keadaan sekitarnya.
- c) *Berhati-hati (wasdalam)*. Maknanya dalam kehidupan harus berhati-hati atau wasdalam terhadap sesuatu kemungkinan yang menimbulkan bahaya. Ini tercermin dalam mendedahkan: *elok-elok urang di ateh, nan di bawah kok manimpo* (hati-hati orang berada di atas kerana dapat menimpa yang di bawah, dalam erti lain suatu saat orang kecil akan membalas kejahatan orang kuat dengan pelbagai cara).
- d) *Pola awak sama awak (komunal)*. Maknanya condong selalu membentuk suatu kumpulan komunal dalam pergaulan kehidupan. Mudah berbaur dengan pelbagai kumpulan sosial kemasyarakatan di pelbagai tempat.
- e) *Raso jo pareso*. Maknanya menimbang sesuatu tindakan dan perbuatan dengan saiz perasaan yang sama dan dengan cara yang bernilai. Saiz raso atau perasaan ialah rasa sakit dan rasa senang. Ini terlihat dalam mendedahkan: *sakik dek awak, sakik dek urang, dan lamak dek awak, katuju dek urang*. Saiz pareso atau semak memakai nilai: *alua jo patuik* (alur dan patut). Maknanya menyemak sesuatu sesuai alur yang lazim.
- f) Kesamaan dan kebersamaan. Maknanya sama dan bersama dalam kehidupan orang Minangkabau apabila dihimpun menjadi bulat bukan menjadi satu. Dalam menjalankan kehidupan terutama kaum laki-laki Minangkabau digalakkan untuk mendapatkan peluang yang sama untuk berusaha dalam mendapatkan harta kekayaan. Manakala seseorang telah mempunyai harta kekayaan yang banyak, maka ia harus juga membahagikan kekayaannya dengan kerabatnya sebagai bentuk kebersamaan, dengan cara membantu kerabatnya membantu membuka ladang baharu, membantu membina rumah saudaranya, dan termasuknya membantu untuk kepentingan umum seperti membantu membina masjid.
- g) *Saiyo sakato* (Seia sekata). Maknanya kesamaan dalam masyarakat berlandaskan kehidupan komunal yang dikongsi bersama. Perkara tampak dalam penyelesaian sesuatu persengketaan atau pertelingkahan pandangan dengan cara musyawarah mufakat bagi mendapatkan persefahaman dan

kebulatan pandangan. Ini tercermin dalam pepatah: *bulek aie dek pambuluhan, bulek kato dek mufakaik* (bulat air kerana pembuluh, bulat kata kerana mufakat).

- h) *Pola penyesuaian yang serasi (bijaksana)*. Maknanya selalu berusaha menyesuaikan diri dengan persekitaran sekitarnya. Ini terlihat dalam pameo: *Pandai bakisa duduak, pandai bakisa tagak, pandai bakisa di tanah nan Sabingkah. Sekali aie gadang, sakali tapian barubah*.

Amir (1997) juga menambah ciri lain orang Minangkabau iaitu *Galie* yang mempunyai erti seseorang yang bertindak mempertahankan keuntungan yang sudah diperolehi dan mempertahankannya dengan cara tidak memberi peluang kedalam orang lain untuk mendapatkan peluang mendapatkan keuntungan. Selari dengan Amir maka oleh A.A.Navis (1984) makna *Galie* (galir) merupakan suatu cara hidup yang kreatif yang cerdas sehingga seseorang biasa menjadi seseorang istimewa.

Lain perkara dengan *cadiak* (cerdik) dan pandai ialah budaya kerja yang bermakna positif sebagaimana ciri orang Minangkabau dahulu. *Cadiak* bererti seseorang yang mampu menggunakan akal mengatasi pelbagai keadaan yang rumit. Selain itu, mereka pandai mempunyai kecerdasan menggunakan akal fikiran secara professional sesuai dengan kemahiran yang dimilikinya.

Pandangan pengkaji, selepas dikaji secara mendalam budaya *galie* ini dalam dunia perniagaan atau usahawan merupakan suatu bentuk budaya kerja yang positif. Hal ini disebabkan dalam dunia perniagaan memerlukan pelbagai cara untuk mendapatkan keuntungan. Dalam konteks ini ada suatu budaya kerja yang dalam sebuah bentuk aktiviti boleh dikatakan positif dan dalam kedudukan suatu aktiviti yang berbeza boleh dianggap mempunyai makna negatif.

Sementara itu cara berfikir orang Minangkabau bersifat metaforikal (Anwar dalam Oktavianus, 2006). Solidaritas merupakan integrasi sosial yang didasarkan dalam persamaan-persamaan dan bahkan juga dalam perbezaan-perbezaan tampak secara fizikal (Soekanto, 1999). Integrasi sosial dapat diertikan sebagai

kesetiakawan, kebersamaan, dan kesepaduan ketat dalam menghadapi suka dan duka (Oktavianus, 2006). Pepatah Minangkabau berkait dengan solidaritas iaitu *berat sama dipikul, ringan sama dijinjing* (A.A.Navis, 1984).

Bentuk lain budaya kerja etnik Minangkabau berkait dengan solidaritas iaitu memberi nasihat, kritik, dan ungkapan rasa kesal. Rasa solidaritas dan nasihat ditujukan kepada orang yang mengalami kesusahan. Nasihat dimaksudkan sebagai peringatan agar orang itu sentiasa berhati-hati sehingga tidak lagi menghadapi kesusahan.

Kritik dan ungkapan rasa kesal ditujukan kepada pihak yang menyebabkan berlakunya sesebuah perkara yang teruk (Oktavianus, 2006). Kemudian Rosmarul (2003) dalam kajiannya tentang etos kerja pedagang perantau Minangkabau dalam perspektif nilai budaya Minangkabau. Hasil kajian ini memperoleh dapatan yang berkait dengan faktor etos kerja para pedagang perantau Minangkabau yang dipengaruhi oleh budaya etnik Minangkabau iaitu kerja keras, gigih, telus, jimat, menghargai masa.

Oleh itu hasil kajian di atas menunjukkan kesan nilai budaya etnik Minangkabau yang tercermin dalam pepatah petitihnya menjadi panduan dan amalan semasa bekerja sebagai pedagang oleh orang-orang etnik Minangkabau.

Kemudian disemak pula hasil penelitian Sya'roni (2008) di Jambi tentang interaksi sosial antara etnik Melayu, etnik Minangkabau, etnik Batak, dan etnik Jawa, memperoleh dapatan budaya kerja etnik Minangkabau yang positif berdasarkan pandangan masyarakat kumpulan etnik Jawa iaitu; gigih, ramah, sabar, sopan, dan rajin. Manakala budaya kerja etnik Minangkabau yang negatif berdasarkan sudut pandang masyarakat kumpulan etnik Jawa iaitu; licik, kikir (kedekut), dan mahu menang sendiri. Seterusnya budaya kerja etnik Minangkabau positif berdasarkan

pandangan masyarakat kumpulan etnik Batak iaitu; gigih, pandai bergaul, sopan, sabar, dan rajin. Manakala budaya kerja etnik Minangkabau yang negatif berdasarkan pandangan masyarakat kumpulan etnik Batak iaitu; licik, kikir (kedekut), tidak dapat dipercaya.

Seterusnya budaya kerja berkait dengan keserasian, keselarasan dan keseimbangan dalam etnik Minangkabau tercermin pepatah *saukuran batuang ka janjang* (seukuran bambu dengan tangga), *maukua bayang-bayang sapanjang badan* (mengukur bayangan tubuh sebesar tubuh manusia), *maelo abuak dalam tapuang, abuak tabao tapuang ndak taserak* (mengheret rambut dalam tepung, rambut terheret tepung tidak berserak).

Keserasian ini diperoleh apabila sebuah pekerjaan dilakukan dengan hati-hati sehingga hasil pekerjaan itu membuat suatu imej yang positif (Oktavianus, 2006). Imej positif yang menimbulkan budaya kerja keserasian iaitu bekerja sentiasa dengan menggunakan tutur kata yang tidak membuat malu orang lain atau bercakap dengan kata-kata yang menjaga air muka orang (Thomas dalam Oktavianus, 2006). A.A.Navis (1984) masyarakat etnik Minangkabau mempunyai pandangan bahawa keserasian, keselarasan dan keseimbangan dengan alam tidaklah hirarkhis, tetapi sebuah konsep yang mozaik kerana itu hubungan bawahan dengan atasan dalam suatu pekerjaan yang dihubungkan dengan kepimpinan bersifat egalitarian.

Namun di sudut lain keadaan ini sentiasa menimbulkan konflik kerana hubungan yang tidak hierarki, tetapi masyarakat etnik Minangkabau menganggap konflik tidak perlu muncul ke atas permukaan, namun konflik juga mesti diatur agar tidak meletup menjadi besar. Kemampuan dan kemahiran memange konflik menghasilkan budaya kerja yang kreatif sebab dalam mengendalikan konflik memerlukan suatu kecekapan fikiran dan kematangan peribadi. Konsep menguruskan

konflik ini tercermin dalam pepatah *basilang kayu ditungku mako api ka nyalo* (bersilang /bertelingkahan kayu dalam tungku (untuk memasak) baharu api boleh menyala).

Budaya egalitarian yang menggambarkan demokrasi memberikan kepada sesiapa pun berkemampuan profesion dan berdaya saing (Muluk dan J.Murniati, 2007). Oleh itu, masyarakat etnik Minangkabau selalu dibesarkan dengan konflik (Saain dalam Muluk dan Murniati, 2007). Kecekapan dalam pengurusan menyebabkan masyarakat etnik Minangkabau sentiasa senang dengan sesuatu perkara yang boleh membawa sesuatu perubahan. Tetapi mereka juga mempunyai kemampuan membuat kompromi dan berdiplomasi yang terdapat dalam pepatahnya "*lamak dek awak, katuju dek urang*" (senang kita, orang lain juga selesa) (Pelly, 1989).

Dari pandangan di atas menggambarkan bahawa masyarakat etnik ini apabila mempunyai kemahiran dan kecekapan dalam menghadapi pelbagai cabaran konflik. Kemampuan ini menyebabkan ahli-ahli dalam kumpulan etnik boleh membina suatu bentuk penyelesaian konflik atau pertelingkahan yang berlaku dengan mengajukan suatu konsep kompromi.

Perkara berdiplomasi boleh wujud kerana mereka mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik sepertimana dikemukakan oleh Oktavianus (2006) di atas. Oleh itu sepertimana pandangan Nasroen (1971) menjelaskan pula bahawa masyarakat etnik Minangkabau tidak mahu meredam (menghendapkan) konflik tetapi membiarkan berlaku disebabkan cara berfikir dalam alam semesta wujud perimbangan dan pertentangan, sehingga untuk menyelesaikannya mesti mempunyai kemampuan nalar dan logika dengan melihat keadaan alam semesta untuk mencari cara menyelesaikannya.

Perkara ini tercermin dalam pepatah *alam takambang jadi guru* (alam terkembang menjadi guru) sebagai bentuk usaha belajar sepanjang masa. Kemampuan berdiplomasi dan memadamkan konflik ini disebabkan wujudnya kepandaian dan kecerdikan membuat helah ke atas sebarang masalah. Boleh tiada sebarang perkara yang menimbulkan konflik atau masalah tertentu yang tidak ada penyelesaiannya. Hal ini kerana para ahli dalam kumpulan etnik Minangkabau ini mempunyai kecekapan mengolah ilmu pengetahuan atau kemampuan daya fikirannya. Kecekapan ini boleh wujud kerana kumpulan masyarakat kumpulan etnik ini mempunyai budaya khas pula iaitu budaya egalitarian.

Abdullah (1966; dalam Hadler, 2010) mengemukakan budaya kerja egalitarian yang memperlihatkan wujud kedudukan individu yang berada dalam kedudukan setara dan sederajat menghasilkan semangat untuk bersaing yang membawa impak timbul pelbagai idea dan gagasan kemajuan dalam usaha menegakkan harga diri seseorang.

Bentuk setara dalam masyarakat etnik Minangkabau juga tampak dalam kedudukan perempuan yang memperoleh kedudukan menentukan dalam kehidupan bermasyarakat.

Perbezaan dalam pelbagai aspek kehidupan tiada tampak dalam kumpulan etnik Minangkabau antara lelaki dengan perempuan. Seperti disemak dari yang diperkatakan oleh A.A.Navis (1984); Hakimy (1986) mengemukakan bahawa di masa lampau yang berkuatkuasa sepertimana yang terdapat dalam tambo dan kesah legenda alam Minangkabau wujud suatu masa di Kerajaan Pagaruyung yang menjadi pemimpinnya ialah seorang perempuan yang dipanggil dengan *Bundo Kanduang* (Bunda Kandung).

Ibrahim (2009) pula menyatakan dalam masa selepas itu pun hingga setakat ini dilaksana dalam pelantikan seorang Penghulu (Ketua kaum atau Ketua Suku yang dipanggil juga sebagai Datuk) bersamaan itu juga sekaligus pelantikan *Bundo Kanduang* yang berlaku dalam suatu kaum atau suku tersebut. Kajian Lynn dan Benda Beckmann (1985; dalam Hadler 2010) dalam harta pusaka dalam masyarakat adat Minangkabau diberikan kepada perempuan-perempuan dalam suatu kaum atau suku. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Kato (2005); dan Hadler (2008; 2010) bahawa satu yang khas membezakan etnik Minangkabau dengan etnik-etnik lainnya di Indonesia iaitu harta pusaka diberikan kepada perempuan. Setelah masuknya Islam ke alam Minangkabau dan kemudian masa Perang Paderi (1803–1838) berlaku perubahan falsafah adat dasar masyarakat etnik Minangkabau tetapi tidak wujud perubahan garis keturunan mahupun pewarisan harta pusaka.

Begitu pula dalam masa moden setakat ini, keadaan itu tetap berlaku, tetapi sebagai bentuk kompromi dengan ajaran agama Islam telah berlaku pembahagian bentuk harta pusaka iaitu; harta pusaka tinggi dan harta pusaka rendah (harta yang diperoleh semasa perkahwinan suami dan isteri).

Harta pusaka tetap hanya dibahagi kepada perempuan Manakala harta pusaka rendah boleh dibahagi kedalam anak lelaki dan anak perempuan. Pembahagian harta pusaka rendah juga berlaku fleksibel dalam masyarakat etnik Minangkabau iaitu boleh mengikut ajaran Islam, boleh membahagi sama purata kedalam anak lelaki dan anak perempuan (Abdullah, 1966; Hamka, 1970; 1985; Kato, 2005; Hadler 2008; 2010).

Impak kedudukan perempuan boleh menjadi pemimpin dan boleh memiliki harta pusaka ialah kaum perempuan mempunyai kemampuan untuk bersaing dengan kaum lelaki. Oleh itu tidak hairan apabila pada zaman kolonial Belanda pun anak-

anak perempuan di Minangkabau banyak bersekolah baik di sekolah-sekolah yang didirikan oleh kolonial Belanda ataupun sekolah swasta yang didirikan oleh kumpulan masyarakat semasa itu. Bahkan di Minangkabau (wilayah Sumatera Barat) terdapat sekolah khusus perempuan yang hingga setakat ini masih tetap wujud dan kukuh menjalankan pendidikan bagi perempuan yang mana nama sekolah tersebut iaitu Dinniyah Putri yang berada di Kota Padang Panjang (Hadler 2008; 2010).

Setakat ini perempuan dari dalam etnik Minangkabau banyak pula yang bekerja dalam pelbagai aspek aktiviti kehidupan harian termasuk menjadi pelabur.

Seterusnya kajian Mangunsong (2009) yang mengkaji tentang kemampuan kepimpinan perempuan yang menjadi pengusaha di Indonesia memperoleh dapatan bahawa pengusaha perempuan yang mengamalkan budaya kerja etnik Minangkabau tergolong tinggi kegigihannya yang bermakna mempunyai kemampuan cepat dalam mengambil suatu keputusan, terbuka dalam mengekspresikan perasaan dan fikirannya dalam bekerja.

Dari gambaran dapatan kajian Hadler dan Mangunsong di atas bahawa wujud egalitarian tampak pula ke atas kesetaraan dalam pelbagai bidang, umpamanya usaha bekerja, berniaga, pendidikan antara jantina lelaki dan jantina perempuan dalam kumpulan masyarakat etnik Minangkabau. Sehingga tidak terdapat jarak kuasa yang jauh dalam perhubungan lelaki dan perempuan menjalani pelbagai aktiviti kehidupan harian.

Kajian Bechkman (1979) harta pusaka tinggi (setelah masa Orde Baru sepertimana dalam tulisan Hamka berlaku kompromi bahawa pusaka dibahagi dua iaitu pusaka tinggi dan pusaka rendah) diwarisi oleh kaum perempuan. Sistem pewarisan seperti ini hanya wujud dalam kumpulan masyarakat etnik Minangkabau sahaja di Indonesia, kerana dalam budaya kerja para perempuan etnik Minangkabau

condong sama ada dengan para lelaki dengan kecualinya tentu soalan yang secara kodrat sebagai manusia antara mereka kedua-duanya jelas berbeza.

2.17. Budaya Kerja Etnik Mandailing

Pandangan Meuraxa (1974) seperti yang dipetik Lubis (2001) asal nama Mandailing berasal daripada kata *Mande* dan *Hilang*, bermaksud 'ibu yang hilang' dan kata Mandahilang bererti juga Mande yang mengungsi atau yang berhijrah ke tempatan lain.

Pandangan Lelo Lubis (1999) Nama Mandailing berasal daripada kata *Mandala Holing*, iaitu nama kerajaan yang wilayahnya meliputi Portibi di gunung tua Padang Lawas hingga *piu dheli* (sekarang Pidoli) di Mandailing. Semasa serangan pasukan Majapahit, mereka ditekan sampai pusat kerajaan di Portibi gunung tua dihijrahkan ke Pidoli. Fakta ini terbukti dari peninggalan kuil kuno dapat dilihat di Portibi. Selain itu ada juga reruntuhan candi Bahal Biaro iaitu tempat ibadah Buddha yang berada di Biara Saba Simangambat Siabu Pidoli Panyabungan.

Namun candi ini pun hancur ketika kekuatan perang Tentera Padri oleh Islam di bawah pimpinan Tuanku Iman Bonjol (yang berasal dari Minangkabau) melakukan serangan pula ke kawasan ini (Perang Paderi berlangsung tahun 1803-1838). Semasa perang Paderi ini (lingkungan tahun 1816-1833 di kawasan Mandailing), agama Islam masuk ke kawasan Mandailing di Tapanuli Selatan, yang kemudian agam Islam inidianut oleh kumpulan etnik Mandailing bermula dalam lingkungan tahun 1820 (Mangaraja, 1964; Basyral, 2007; Hamka, 2008; Hadler, 2008b).

Seterusnya pandangan Lubis (1986); Lubis (2001); Nuraini (2004) kewujudan masyarakat Mandailing dalam Surat *tumbaga Holing* yang maknanya masih samar kerana keterangan mengenai maklumat mengenai surat ini belum diketahui dengan pasti. Sebahagian besar orang-orang tua di Mandailing mengatakan bahawa surat ini ialah surat yang dibuat oleh seorang raja di Mandailing dengan Belanda berasaskan surat *tumbaga Holing* yang pernah dibuat sebelumnya dalam masa kerajaan *Mandala Holing*.

Perkara ini menunjukkan bahawa kejadian tersebut berlangsung dalam abad ke-19 yang terasa sangat baharu untuk suatu kejadian yang sangat penting. Sebahagian masyarakat menafsirkan surat *tumbaga Holing* (surat emas) dari bangsa *Keling* (India Tamil) yang bermaksud surat-surat atau ayat-ayat yang mengajarkan kebaikan kedalam masyarakat di tempatan tersebut dalam masa lampau sesuai dengan ajaran agama Hindi yang dibawa mereka. Tetapi kemudian dengan kemasukan orang-orang etnik Melayu ke wilayah ini, tiada didapati lagi orang-orang Mandala (keling). Mereka yang terdesak (orang-orang Keling) yang sudah hijrah ke tempat lain, sehingga orang-orang etnik Melayu tersebut menyebut Mandala Hilang yang masa-masa berikutnya berubah menjadi Mandailing.

Budaya kerja etnik Batak dan etnik Mandailing mempunyai falsafah yang menjadi asas struktur dan sistem dalam kemasyarakatannya iaitu *Tungku nan Tiga* atau *Dalihan na Tolu*, yakni *Hula-hula*, *Dongan Tubu* dan *Boru* ditambah *Si perkara-si perkara*.

Falsafahnya; *Somba marhula-hula, manat mardongan tubu, elek marboru. Angka na so somba marhula-hula siraraonma gadongna, molo so Manat mardongan tubu, natajom ma adopanna, jala molo so elek marboru, andurabionma tarusanna.*

Mempunyai makna iaitu: *Hulahula/Mora* ialah pihak keluarga dari dalam isteri. *Hula-hula* ini menduduki kedudukan yang paling dihormati dalam pergaulan

dan adat istiadat Batak (semua sub-suku Batak). Sehingga dalam semua orang Batak dipesanan harus hormat dalam *hulahula (somba marhulahula)* (Damanik, 2005).

Dongan tubu/kahanggi dipanggil juga *dongan sabutuha* ialah saudara laki-laki satu marga (klan). Setiap ahli etnik mesti menghargai dan merasai mempunyai hubungan yang rapat dengan saudara semarga (*manat mardongan tubu*). Seterusnya *Boru* atau budak *Boru* ialah pihak keluarga yang mengambil isteri dalam suatu marga (keluarga lain). *Boru* ini menduduki kedudukan yang paling rendah sebagai 'parhobas' atau pelayan baik dalam pergaulan sehari-hari mahupun (terutama) dalam setiap upacara adat (Lubis, 1986).

Namun begitu fungsi sebagai pelayan bukan bererti boleh diperlakukan dengan sewenang-wenangnya. Melainkan pihak *boru* harus diambil hatinya dengan rayuan dan pujukan (*elek marboru*). Namun bukan bererti wujud kasta dalam sistem kekerabatan Batak. Sistem kekerabatan *Dalihan na Tolu* ialah bersifat kontekstual. Sesuai konteksnya, semua masyarakat Batak pasti pernah menjadi *hulahula*, juga sebagai *Dongan Tubu*, juga sebagai *Boru* (Nuraini, 2004; Idris, 2012). Sehingga wujud sebahagian etnik Mandailing menolak dipanggil etnik Batak, tetapi berasaskan garis keturunan (*genealogi*) mahupun sistem adat, sama seperti yang terdapat dalam etnik Batak lainnya.

Seterusnya budaya kerja etnik Batak hasil kajian Warnaen (2002) dikenal pasti iaitu emosional, cepat tersinggung dan keras kepala, feudal, dan paternalis. Begitu pula menurut pandangan Lubis (2001) budaya kerja etnik Mandailing yang diperolehi dari asal resam etnik Mandailing di wilayah Tapanuli Selatan dikenal pasti iaitu tegas, berani, mampu bekerja berpasukan atau mempunyai kebersamaan yang setiakawan.

Dari hasil kajian Damanik dan Lubis terlihat wujud persamaan bentuk budaya kerja antara etnik Batak dengan etnik Mandailing. Perkara boleh berlaku disebabkan asas falsafah adat resam mereka mempunyai perasamaan iaitu *Dalihan na Tolu*. Sama ada menurut pandangan Muchtar Naim (1999) mengemukakan bahawa dari dalam kumpulan etnik Batak mahupun etnik Mandailing dalam budaya etnik mereka boleh dikenal pasti bentuk budaya kerjanya iaitu hierarki, feudal, dan paternalis. Oleh itu manakala disemak bentuk budaya kerja etnik Batak sepertimana yang diperolehi dalam kajian Damanik (2005) yang bertajuk Budaya Batak dalam Birokrasi Badan Kepegawaian Kerajaan Tempatan Simalungun (Wilayah Sumatera Utara) menggunakan falsafah *Dalihan Na Tolu*, sepertimana dipaparkan dalam Jadual 2.3.

Jadual 2.3 Budaya Kerja Positif dan Negatif Etnik Batak

Nilai-nilai Budaya Lokal	Budaya Kerja	
	Positif	Negatif
1. Nilai <i>Dalihan Na Tolu</i> a. <i>Somba Marhula-hula</i>	Memupuk rasa hormat, selalu meminta petunjuk dan pandangan. Berfikir dulu sebelum bekerja	Sikap yang memanjakan pimpinan, tidak bisa dilawan dan tidak bisa diberi saranan akibatnya pimpinan semakin authoritarian. Tidak menghargai para bawahan. Pimpinan dianggap selalu benar. Menimbulkan sikap <i>Teal</i> (sombong) bagi Pimpinan
b. <i>Manat Mardongan Tubu</i>	Bersikap dan berperilaku rendah hati, tidak arogan, tidak sombong dengan kuasa yang dimiliki dan menghargai orang lain	Sikap ini menimbulkan sikap kawanisme dengan satu marga. Selalu mengutamakan harmoni sosial. Sikap ini memunculkan <i>Hosom</i> (kebencian) terhadap kakitangan yang bermarga lain.
c. <i>Elek Marboru</i>	Sikap menghargai sesama, saling memberi dan saling memaafkan terhadap orang lain. Sikap memotivasi	Berlaku penyelewengan kerana wujudnya sistem “memberi” antara sesama. Bawahan selalu dianggap rendah dan tidak memiliki kemampuan. Bawahan selalu mengharap pemberian atasan dan tidak kreatif.
2. Nilai kebersamaan	Mencerminkan sikap	Sikap ini mengutamakan

(<i>Sadama Hamu</i>) birokrasi	dalam	demokrasi tempatan yang berteraskan mesyuarat dan mufakat, saling membantu dan kesetaraan, solidariti.	kepentingan sesama kumpulan marga, sikap yang kurang bijak selalu mengutamakan kewajipan perkumpulan marga
3. Nilai gotong royong (<i>Marhobas</i>) birokrasi	dalam	Solidariti, kekerabatan, kepatuhan	Sombong, pakatan, memandangkan kepentingan kerabatan dalam pelbagai urusan tampak kurang objektif.

(Sumber: Damanik, et.al, 2005)

Oleh itu makna masing budaya kerja di atas boleh diberikan penjelasan iaitu, tegas bermakna suatu keteguhan atas sebuah pendirian dalam menjalankan pekerjaan. Kemudian keras kepala bermakna melakukan sesuatu atas keyakinan diri sendiri dengan tiada mempedulikan cadangan atau keadaan orang lain mahupun persekitaran. Makna budaya kerja kerbesamaan yang setiakawan ialah kemampuan melakukan kerja secara berpasukan yang mempunyai solidariti senasib dan sepenanggung. Budaya kerja berani ialah kemampuan untuk menghadapi suatu pekerjaan yang agak berbahaya atau mempunyai risiko (Lubis, 1977; Koentjaraningrat, 2004).

Manakala bentuk budaya kerja etnik Mandailing yang negatif iaitu: persaudaraan, pragmatik, paternalis dan terburu-buru ingin cepat selesai mengerjakan sesuatu. Persaudaraan (*Primodial*) ialah fahaman dari dalam individu atau masyarakat yang condong kedalam kumpulannya sahaja serta subjektif memandang budaya lain. Kemudian paternalis ialah wujudnya pemusatan turon keputusan dalam diri pemimpin dan bawahan hanya sebagai pelaksana sahaja (Mughtar Naim, 1999; Koentjaraningrat 2004; Mulyana, 2005). Walaupun falsafah adat etnik Mandailing dan etnik Batak mempunyai hubungan rapat iaitu *Dalihan na Tolu*, tetapi terdapat rasa kurang selesa manakala orang asal etnik Mandailing disebut etnik sama ada dengan etnik Batak. Sepertimana dalam hasil kajian Undri (2005); Pelly (1999; 2005; 2006) bahawa ahli-ahli kumpulan etnik Mandailing lebih senang dipanggil menyebut

etniknya Mandailing daripada Batak Mandailing. Apabila mereka dipanggil dengan Batak Mandailing tampak wajah mereka akan terlihat "marah." Bagi mereka kata 'Batak' bermakna masyarakat yang memeluk agama Kristian dan mempunyai kesan seolah-olah kasar, namun begitu orang Mandailing dalam umumnya beragama Islam dan mempunyai kesan agak lembut dalam orang Batak. Daniel Perret (2010) dalam kajiannya juga membezakan istilah antara etnik Batak dengan etnik Mandailing, yang wujud dalam geografis dan kesam unsur Melayu dalam kumpulan Mandailing.

Bangun (dalam Koentjaraningrat, 2004) juga mengemukakan tentang wujud etnik Mandailing sebagai satu etnik yang terdapat di Indonesia. Dalam kajian kepustakaan di atas diperolehi gambaran bahawa budaya kerja etnik Mandailing antaranya; berani, terkesan agak kasar oleh etnik lain, persaudaraan, mudah jemu dalam bekerja, condong menyenangi pekerjaan yang menunjukkan kegagahan secara fizikal, pragmatik, dan paternalis.

Kemudian hasil kajian Mangunsong (2009) mendapati bahawa dalam perkara kemampuan kepimpinan perempuan yang menjadi pengusaha di Indonesia memperoleh dapatan perempuan kumpulan etnik Batak tergolong tinggi kegigihan kerana berani menghadapi resiko kerja dan terbuka dalam mengekspresikan perasaan dan fikirannya dalam bekerja. Selain itu, etnik Batak dapat dikenal pasti ekspresif dalam berkomunikasi ketika bercakap condong menggunakan kata-kata yang mempunyai kesan menekan (*pressure*) orang lain dan nada serta irama bercakap yang tinggi.

Budaya etnik Batak yang positif menurut hasil kajian Sya'roni (2008) berdasarkan pandangan etnik Minangkabau iaitu; berani, rajin, dan gigih. Manakala budaya kerja etnik Batak yang negatif berdasarkan sudut pandang etnik Minangkabau iaitu; tidak sopan dan tidak sabar. Budaya kerja etnik Batak yang

positif berdasarkan pandangan etnik Jawa iaitu; rajin, gigih, telus, pandai bergaul, sabar, berani, sopan, dan disiplin. Manakala budaya kerja etnik Batak yang negatif berdasarkan sudut pandang etnik Jawa iaitu; kasar, namun begitu budaya kerja sudah dijana sebagai bawaan sentiasa ahli dalam kumpulan etnik Batak.

2.18. Budaya Kerja Etnik Jawa

Melalatoa (1977); Koentjaraningrat (2004); dan Laksono (2009) menyatakan bahawa kumpulan masyarakat di pulau Jawa yang merasa kumpulan budaya Jawa maka mereka yang masuk dalam kumpulan budaya Jawa tersebut "Orang Jawa" atau dipanggil *Wong Jowo*. Hal ini disebabkan tidak semua kumpulan orang bermastautin di pulau Jawa masuk kumpulan etnik Jawa kerana di pulau Jawa wujud pula kumpulan etnik Sunda, etnik Betawi, etnik Baduy, dan sebagainya.

Sepertimana pandangan Koentjaraningrat (2004); Kuntowijoyo (2006) bahawa dalam kekhasan etnik Jawa dapat diketahui bentuk budaya kerja etnik Jawa yang positif iaitu, setia (setia) dan patuh, menjaga keharmonian (kebersamaan/solidariti), tekun, dan teliti.

Seterusnya makna budaya kerja setia iaitu menjalankan suatu pekerjaan dengan kesetiaan penuh terhadap atasan dalam pelbagai perkara atau pasal suatu polisi. Budaya kerja patuh bermakna menjalankan kerja sepertimana diperintahkan atau diarahkan oleh pihak atasan, tiada kesan ingin membantah, menjalankan sesuatu tanpa membantah atau mengeluh. Kemudian makna sopan ialah kesantunan dalam bertutur kata, menyampaikan sesuatu baik kedalam rakan sejawat, rakan kerja, mahupun kedalam atasan, termasuk seorang penyelia kedalam pekerja.

Makna budaya kerja teliti bermakna melakukan pekerja dengan cermat, sesuai dengan sistematik atau urutan, mempunyai kemahuan menyemak semula kerja

yang telah dilakukan sebelum keputusan diambil atau disampaikan atau diserahkan hasil pekerjaan wujud atasan.

Makna budaya kerja tekun bermakna berupaya secara gigih menyelesaikan pekerjaan hingga dapat diselesaikan sebelum masa yang telah ditetapkan atau sesuai dengan masa yang telah ditetapkan (Geertz, 1961; Muchtar Naim, 1984; Koentjaraningrat 2004; Mulyana, 2005). Kemudian Budaya kerja menjaga harmoni iaitu suatu hubungan sosial mengelak konflik dan rasa menghargai (Suseno, 2001).

Bentuk budaya kerja etnik Jawa yang negatif iaitu paternalis, lambat, pasrah, condong tertutup, kurang kreatif. Kemudian makna budaya kerja paternalis iaitu pemimpin seperti ini jarang sekali atau tiada pernah memberikan kepada orang bawahannya untuk bertindak sendiri, untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan. Sementara para bawahannya tiada diberi peluang untuk mengembangkan daya kreatif dan inovasinya. Akibat daripada perilaku demikian ialah bahawa para bawahannya tiada dimanfaatkan sebagai sumber maklumat, idea, dan cadangan. Seorang pemimpin yang paternalis ini dalam perkara-perkara yang tertentu sangat diperlukan, akan tetapi sebagai pemimpin dalam umumnya kurang berkesan.

Budaya kerja paternalis, sehingga dalam perkara ini peranan pemimpin ialah sebagai bapa yang memimpin dan membina anak buahnya. Figur inilah yang dalam akhirnya menjadi ikutan bagi seluruh ahlinya. Kesan yang timbul ialah apabila panutan ini hilang atau kabur fungsinya, maka yang timbul ialah kegelisahan kerana orang menjadi kehilangan pegangannya (Dwiyanto, 2006; Pramusinto, 2009).

Seorang pemimpin dalam pandangan Myers (Handoko: 1984) ialah seseorang yang berfungsi untuk membantu mentakrifkan dan mencapai matlamat kumpulan, dalam perkara ini pemimpin membuat polisi dan merumuskan matlamat; memantapkan kumpulan terutama manakala timbul ketegangan, dalam perkara ini

andil pemimpin sangat besar dalam usaha mengurangkan wujudnya perbezaan dan mengajak kumpulan bekerja sama; memberikan simbol pengenalan, dalam perkara ini pemimpin bertindak sebagai simbol sehingga kumpulan dapat dimantapkan dalam suatu kesatuan.

Berasaskan dalam perkara itu, maka cukup jelas bagaimana sebenarnya peranan pemimpin dalam penciptaan kestabilan sistem sosial. Manakala berlaku krisis nilai-nilai kebersamaan, maka pemimpin diharapkan mampu mengambil sikap sehingga arah matlamat yang hendak dicapai akan dapat kembali diluruskan.

Budaya kerja lambat ialah dalam mengerjakan memerlukan masa yang tiada boleh dipercepatan, lewat kerana dikerjakan secara terperinci dan teliti serta menunggu arahan atasan terlebih dahulu. Budaya kerja pasrah atau menerima ialah budaya kerja yang menghadapi sesuatu condong pasrah dan menerima sahaja, serta kurang berani mengambil risiko untuk suatu perubahan.

Dalam realiti hidup masyarakat Jawa terdapat kepercayaan bahawa segala hidup manusia di dunia ini sudah diatur oleh Yang Maha Kuasa, sehingga muncul sikap rila (pasrah), narimaan sabar yang sekaligus menjadi dasar budi pekerti orang-orang Jawa dan mendasari keperibadian mereka (Suseno, 1983; Soesilo, 2003; Laksono, 2009).

Budaya kerja *nrimo* selaras dengan budaya kerja kurang kreatif seperti yang dikemukakan oleh Geertz (1983) bahawa budaya kerja etnik Jawa yang kurang kreatif dan lebih berpegang hanya dalam perkara-perkara yang telah mapan. Akibat budaya kerja ini, meskipun orang etnik Jawa dalam umumnya mempunyai sifat bekerja yang rajin, namun mereka terhenti dalam berinovasi.

Kemudian bentuk budaya kerja lain yang condong negatif iaitu budaya kerja condong tertutup. Budaya kerja ini boleh tampak wujud yang condong kurang

kemahuan berkongsi maklumat perkembangan pekerjaan kedalam mana-mana pihak kecuali pihak atasan sahaja.

Selain itu budaya kerja ini juga berbentuk pura-pura senang dan selesa atau menjaga air muka manakala mengalami sesuatu kurang menyenangkan atau ketika di hadapan pihak atasan (Koentjaraningrat, 2004; Kuntowijoyo, 2006; Laksono, 2009; Widyawati, 2010). Seterusnya pemaknaan budaya kerja etnik Jawa berasaskan peribahasa etnik Jawa yang disemak pula hasil kajian Sri Harti (2011) iaitu: (a) budaya kerja sopan dapat dimaknai daridalam peribahasa: *ajining diri dumunung aneng lathi, ajining raga ana ing busana*, yang mempunyai erti: kehormatan seseorang terletak dalam lidahnya dan kehormatan fizikalnya terletak dalam pakaian yang dikenakannya. "*Ajining diri soko lathi*" sendiri bererti harga diri seseorang di antaranya bergantung dalam mulut, ucapan, dan bahasanya. Bahasa Jawa mengenal bentuk berbahasa *unggah-ungguh* (sopan santun) mempunyai tingkatan iaitu bagi pemimpin atau atasan atau orang lebih tua, maka menggunakan bahasa yang dipanggil dengan *kromo inggil*. Manakala bahasa dengan orang diandaikan setaraf kedudukannya, ramai menggunakan bahasa yang dipanggil *ngoko* iaitu; bahasa kerakyatan penuh keakraban dan keharmonian; (b) budaya kerja kebersamaan (keharmonisan) dalam peribahasa: *Mangan ora mangan ngumpul*. Makna yang terkandung dalamnya ialah kebersamaan dalam keadaan apapun, entah baik atau buruk, entah ada makanan atau tiada. Berkumpul bersama memberikan kebahagiaan tersendiri bagi mereka; (c) budaya kerja ketekunan dalam peribahasa: *Alon-alon waton kelakon*. Maknanya lambat tiada apa-apa asalkan tujuan tercapai. Makna dalam bekerja ialah dalam mengerjakan segala sesuatu orang perlu tekun dan sabar, pelan-pelan tiada apa-apa asalkan tujuannya tercapai (tiada perlu jangkaan masa menyekat pekerjaan yang dilaksanakan); (d) budaya kerja paternalis yang berhubung

kait dengan teladan dari dalam pribahasa: *Ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*. Maknanya seorang pemimpin yang di depan atau memimpin harus memberi contoh yang baik, yang di tengah memberi semangat dan yang di belakang (pengikut atau rakyat) menyokong dengan cara mengikut perintah yang memimpin.

Gambaran yang diperoleh dari dalam kajian Wiadiastuty di atas tampak wujud 4 bentuk budaya kerja dalam etnik Jawa yang pemaknaannya mencerminkan cara berfikir dan cara dalam bekerja orang-orang yang berasal daripada etnik Jawa. Manakala andaian budaya kerja etnik yang negatif dan budaya kerja yang positif dalam sudut pandang pengurusan awam dan perkhidmatan awam dapat ditemui 2 bentuk budaya kerja yang negatif dan 2 bentuk budaya kerja yang positif. Bentuk budaya kerja yang negatif iaitu, budaya kerja paternalis dan budaya kerja lambat. Manakala bentuk budaya kerja yang positif iaitu, kebersamaan (keharmonian), dan budaya kerja sopan. Dengan demikian dari gambaran kajian kepustakaan di atas maka bentuk budaya kerja etnik Jawa antaranya ialah rajin, tekun, harmoni, paternalis, lambat, dan sopan.

Mangunsong (2009) yang meneliti kemampuan kepemimpinan perempuan yang menjadi pengusaha di Indonesia memperolehi dapatan bahawa budaya kerja etnik Jawa tergolong rendah kegigihan, yang bermakna condong bimbang dalam mengambil suatu keputusan, suka menghindari, atau menahan diri dalam mengekspresikan perasaan dan fikirannya dalam bekerja.

Apabila budaya kerja berkait dengan keserasian, keselarasan dan keseimbangan dalam etnik Jawa tercermin dalam pandangan kosmoligi Jawa. Pandangan ini menekankan pentingnya keselarasan dengan alam atau tercapainya

manunggaling kawulo-gusti (kesepaduan bawahan dengan atasan) (Zoetmulder, 1974; dan dalam Muluk dan Murniati, 2007).

Masyarakat etnik Jawa mempunyai budaya kerja yang hierarki, feudalistik dan paternalis yang menghasilkan budaya kerja patuh dan *nrimo* agar tercipta harmoni. Apabila ada sesuatu ketegangan antara atasan dan bawahan maka bawahan bersifat mengalah dan *nrimo* sebagai cara menghindarkan konflik.

Rasa kurang senang atas ketidakseimbangan dibatinkan (dihendapkan) dalam hati agar membentuk sikap sabar dalam menjalankan suatu pekerjaan (Koentjaraningrat, 1974; Zoetmulder, 1974; Rafles, 1974; dan Zoetmulder dalam Muluk dan Murniati, 2007; Ardhanari, 2013).

Budaya kerja etnik Jawa yang positif menurut hasil kajian Sya'roni (2008) berdasarkan pandangan masyarakat kumpulan etnik Minangkabau iaitu, rajin, gigih, telus, pandai bergaul, sabar, berani, sopan, dan disiplin. Manakala budaya kerja etnik Jawa yang negatif berdasarkan sudut pandang masyarakat kumpulan etnik Minangkabau iaitu; kurang beragama. Kemudian budaya kerja etnik Jawa yang positif berdasarkan pandangan kumpulan masyarakat etnik Batak iaitu rajin, gigih, telus, pandai bergaul, sabar, berani, sopan, ramah, pemurah, penolong, dan disiplin. Seterusnya Sya'roni menambahkan dapatan kajiannya tentang budaya kerja etnik Jawa iaitu *nrimo*.

Wijayanti dan Fivi (2010) dalam kajiannya tentang hubungan watak dan kebahagiaan dalam suku (etnik) Jawa memperoleh dapatan dari 24 bentuk perwatakan terdapat 7 perwatakan berpengaruh kuat terhadap kebahagiaan dalam kumpulan masyarakat etnik Jawa iaitu kreativiti, keingintahuan, perspektif, kegigihan, vitaliti, keadilan, dan pengampunan.

Titik tumpu kajian di atas dalam kekuatan watak, yang mana watak ini merupakan juga suatu nilai budaya khas, apabila watak tersebut tampak dalam individu semasa bekerja maka boleh diandaikan sebagai budaya kerja. Dapatan dalam kajian ini yang lainnya boleh diandaikan sebagai bentuk budaya kerja merujuk pula yang disemak dalam kajian-kajian sebelumnya di atas iaitu budaya kerja *nrimo*.

Makna *nrimo* pandangan Wijayanti dan Fivi (2010); dan Widyawati, (2010) ialah prinsip hidup etnik Jawa yang merasa berpuas diri dengan nasibnya.

Mereka percaya bahawa hidup manusia di dunia diatur oleh Yang Maha Kuasa sedemikian rupa, sehingga tidak perlu kerja keras untuk mendapatkan sesuatu. Namun begitu prinsip hidup ini boleh membuat ketenteraman hati sehingga apapun kerja yang dilakukan akan dilaksanakan dengan senang hati.

2.19. Kesan Budaya Kerja Etnik Terhadap Kakitangan Awam Dalam Organisasi Kerajaan Tempatan di Indonesia

Para kakitangan awam berdasarkan pelbagai kajian kepustakaan menunjukkan mereka boleh diandaikan sebagai kumpulan warga negara kelas menengah yang boleh mempunyai kekhasan. Thoha (2005) menyatakan kakitangan awam telah mempunyai duduk letak dalam petempatan warga negara secara khas sejak awal zaman kolonial Belanda.

Mereka merupakan kumpulan masyarakat peribumi yang mendapat perakuan istimewa sebagai abdi negara. Apatah lagi keluarganya dalam masa itu boleh mendapat pula keistimewaan iaitu boleh memasuki sekolah-sekolah yang ditubuhkan oleh kolonial Belanda di Hindia Belanda.

Fedyani (2006) mengemukakan sebenarnya pihak kolonial Belanda membenarkan keluarga para kakitangan yang bekerja bagi kepentingan kolonial ini dimaksudkan untuk mengisi jawatan pentadbiran yang dilaksanakan bagi

kepentingan kolonial tersebut. Eko dan Teguh (2008) menegaskan perkhidmatan awam masa kolonial bukanlah dalam usaha membuat organisasi kerajaan atau birokrasi secara moden bagi masyarakat tamadun di tanah jajahannya tetapi lebih kepada kepentingan memperkukuh dan memperhebat kuatkuasa kolonial Belanda sahaja.

Dapatan kajian Gouda (2007) menunjukkan bahawa sejak awal mula kolonial Belanda dalam memerintah rakyat di negeri jajahannya melalui perantaraan penguasa tempatan. Pemanfaatan elit politik tempatan kedalam birokrasi kolonial erat kaitannya dengan tujuan politik untuk tetap menjaga ketaatan mereka kepada kerajaan kolonial Belanda.

Pentadbiran yang diciptakan oleh kolonial menggunakan budaya yang wujud dalam kehidupan masyarakat di Pulau Jawa, terutamanya dalam kehidupan harian masyarakat di kawasan keraton Yogyakarta dan Surakarta. Masyarakat di kedua-dua kawasan ini masih kekal mengamalkan nilai-nilai aristokratik yang sangat diagungkan oleh masyarakat kawasan itu.

Hubungan antara keraton dengan masyarakat di luar keraton bersifat paternalis, dan personal (Koentjaraningrat, 1982; Kayam, 1989; Moedjanto, 1994; Gouda, 2007). Hubungan kedua-duanya ini oleh Geertz diberi nama dengan kumpulan *priyayi* (bangsawan) dan kumpulan *wong cilik* (Geertz, 1983). Oleh sebab itu orang yang condong akan simbol status yang melekat dalam dirinya antaranya dengan menjadi kakitangan kerajaan (Suseno, 1983; Ali, 1986; Kuntowijoyo, 1997; Bambang, 2008).

Masa awal mula kemerdekaan dan Orde Lama mahupun Orde Baru, kakitangan awam masih mempunyai andaian merasai memiliki kedudukan yang lebih tinggi dibanding warga lainnya (Evers, 1987; Mas'ood; 1994). Perkara ini

disebabkan masih dikekalnya oleh kedua-dua rejim itu, proses berterusan internalisasi nilai-nilai budaya keraton ke dalam organisasi kerajaan dan birokrasi yang masih condong menempatkan kakitangan awam merasa lebih tinggi dalam masyarakat kebanyakan (Suyono, 2006: Gouda, 2007).

Oleh itu sepertimana pandangan Fanani (dalam Aldri, 2007; Kurniawan, 2007; Herliany, 2008) bahawa menjana seorang kakitangan awam dipandang merupakan satu peluang dan laluan yang dapat mengangkat simbol prestij sosial individu menjadi lebih tinggi di hadapan kumpulan masyarakat sehingga boleh dapat mengangkat imej dan maruah mereka dalam masyarakat.

Kakitangan awam dalam masa Orde Lama merupakan bahagian terpenting dalam proses membentuk perwatakan bangsa terutama dalam proses penegakan kemerdekaan, walau bagaimanapun belum wujud organisasi kerajaan dan organisasi kerajaan tempatan yang tersusun beratur dengan baik (Heidjrahman, 1987). Sungguhpun demikian mereka masih menunjukkan kemampuan dalam penyelenggaraan pengurusan awam dan pentadbiran negara dengan berusaha bekerja keras bagi kepentingan penambahbaikan kehidupan masyarakat (A'yuni, 2012).

Masa Orde Baru, kakitangan awam selain menyelenggarakan perkhidmatan awam, mereka juga menjadi kuasa penggerak berkuatkuasanya kekuatan politik GOLKAR (Golongan Karya). Perkara ini menjadikan kedudukan kakitangan awam mempunyai dua fungsi iaitu sebagai abdi negara sekaligus sebagai abdi kekuatan politik bagi melayani parti berkuasa. Oleh itu kakitangan awam menjadi bahagian suatu kesepaduan yang mengekalkan kuat kuasa daripada rejim Orde Baru (Hikam, 1991; Suwardi, 2005; Thoha 2007).

Berkait rapat dengan keadaan ini bentuk budaya kerja *patron-client* diperkukuh pula dalam kalangan kakitangan awam. Impaknya menjana organisasi

kerajaan dan kerajaan tempatan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tidak licin kerana praktik birokrasi yang terlalu hierarki sehingga keputusan mesti selari kemahuan atasan (Koswara, 2004; Enceng, 2008).

Setali pula keadaan ini membuat wujud kurang kreativiti, kurang inisiatif dan kurang sikap kemandirian kakitangan awam dalam melaksanakan tugas dan fungsinya (Suyono, 2006; Pramusinto dan Wahyudi Kumorotomo, 2009).

Begitu pula di wilayah Sumatera Barat yang mempunyai budaya dan adat resam berbeza dengan pelbagai wilayah lainnya di Indonesia berkait pentadbiran masa kerajaan raja-raja masa lampau, kerana kuatnya tekanan dalam masa Orde Lama dan Orde Baru, maka kakitangan awam di wilayah ini menyerap bentuk budaya keraton yang wujud di pulau Jawa (Mughtar Naim, 1974; 1984; Dwiyanto, 2006).

Masa Orde Baru rejim Soeharto menguatkuasakan budaya Jawa dalam kepelbagaian aspek kehidupan terutama pentadbiran negara (Suwardi, 2005). Oleh itu tiada hairan apabila dijumpai individu bukan dari etnik Jawa berkhidmat dalam kerajaan mempunyai budaya kerja yang dijana lebih Jawa daripada orang Jawa (Muhaimin, 1994; Koswara, 2004).

Manakala bergeraknya masa reformasi dalam tahun 1999 telah dimulakan pula pergantian sistem semual kekuasaan berpusat pada kerajaan pusat menjadi autonomi kedalam kerajaan tempatan (Kaho, 2002). Bermula dalam masa Orde Lama dan Orde Baru berlaku hubungan kerajaan pusat dengan kerajaan tempatan secara berpusat (Kristiadi, 1992; Mardiasmo, 2002; Thoha, 2005).

Berasaskan Undang-Undang Dasar 1945 dalam pindaan kedua bahawa kekuasaan kerajaan terbahagi kepada kerajaan pusat, kerajaan wilayah (provinsi) serta kerajaan tempatan (kabupaten dan kota). Kerajaan wilayah dan kerajaan

tempatan diberi kuasa oleh Kerajaan pusat dalam melaksanakan pentadbiran awam dan pembangunan secara athonomi dengan beberapa urusan tertentu dikecualikan dan urusan itu dinyatakan sebagai urusan pihak berkuasa kerajaan pusat.

Sepertimana diperkatakan oleh Rahmasari (2008); Dewi (2009) kekuasaan dalam membina dan membangun pada zaman reformasi ini, telah didelegasikan secara lebih luas kepada setiap kerajaan tempatan dan bandar di Indonesia berkuat kuasa melaksanakan berasaskan Undang-Undang Nombor 32 Tahun 2004 tentang Kerajaan Tempatan (pemerintahan Daerah) yang telah diubah suai lagi dengan Undang-Undang Nombor 12 Tahun 2008, bahawa kerajaan tempatan terutama kabupaten dan kota mempunyai kekuasaan autonomi tempatan yang seluas-luasnya selain urusan: (a) Pertahanan; (b). Keamanan; (c) Fiskal; d) Moneter; (e) Agama; (f) Politik Luar Negara, keenam urusan ini tetap menjadi kuasa kerajaan pusat.

Sepertimana pandangan Eko Prasodjo dan Teguh Kurniawan (2008) perubahan hubungan kerajaan pusat dengan kerajaan tempatan mengikut model berpusat seperti Weberian kurang selari dengan polisi membangun autonomi lebih luas.

Oleh itu, dalam zaman dikuat kuasa aotonomi ini perlu secara radikal mengubahsui budaya kerja perhubungan kerajaan pusat dengan kerajaan tempatan yang sesuai dengan masa terkini. Perkara ini dalam upaya mencapai harapan rakyat ramai agar autonomi itu boleh membawa pula efek positif dalam perkhidmatan awam serta mempercepat proses pembangunan.

Namun malangnya sepertimana pandangan Walters (dalam Suyono, 2006) apabila budaya kerja negatif masih menjadi amalan daripada kakitangan awam maka harapan rakyat itu hanyalah angan-angan kosong sahaja.

Indonesia sejak perubahan dari masa Orde Baru ke masa reformasi telah berlaku pertukaran yang signifikan dalam berbagai-bagai aspek termasuk budaya rakyat kebanyakan dari budaya yang bersifat hierarki, menjadi budaya yang bersifat individual dan kritis, serta menginginkan adanya transparensi dan akuntabiliti dalam berbagai aspek termasuk perkhidmatan awam. Perkhidmatan awam dengan kerendah birokrasi hanya boleh membahagikan rakyat yang berbudaya hierarki; perkhidmatan awam model organisasi swasta hanya dapat dibina apabila mengguna budaya kerja yang individualistik dan sejajar (yang anti hierarki); begitu pun perkhidmatan awam model kolektif hanya boleh bagi rakyat berbudaya tertutup yang mendukung budaya hierarki); manakala perkhidmatan awam model kritis atau memerlukan perkhidmatan cepat dan terbuka tentunya tepat dengan menguna budaya egalitarian (yang anti budaya hierarki, dan anti budaya yang berkeyakinan fatalisme).

Kajian Dwiyanto (2006) mendapati masih adanya perkhidmatan awam yang masih jauh dari dalam prinsip-prinsip tata kerajaan yang baik akibat pengaruh budaya kerja etnik. Dalam wilayah Yogyakarta terutama di persekitaran jabatan kerajaan Yogyakarta, masih boleh dijumpai adanya kakitangan atasan yang dipanggil dengan sebutan "Romo", bukannya sekadar "Bapa" oleh bawahannya. Romo mempunyai makna kedudukannya lebih tinggi dari dalam "Bapa". Interaksi keduanya sangat hierarki, bahkan condong tertutup. Perkara ini ditandai dengan penggunaan bahasa kacukan apabila mereka sedang melakukan perbualan. Apabila pihak atasan atau kakitangan atasan berbicara dengan bawahan, condong menggunakan bahasa Indonesia yang dicampur dengan bahasa Jawa rendah/kasar (*ngoko*). Sebaliknya, apabila pihak bawahan bercakap dengan pihak atasannya akan menggunakan bahasa Indonesia yang dicampur dengan bahasa Jawa halus (*kromo Inggil*). Nilai dan simbol amalan seharian birokrasi diperolehi daripada adat resam

dan kebiasaan yang merupakan sistem nilai dan budaya feodal. Wujud rasa segan atau *pakewuh* muncul dalam kakitangan bawahan dan masyarakat, bahkan disertai rasa hormat yang condong agak berlebihan kedalam kakitangan atasan. Dalam kehidupan birokrasi yang paternalis, perasaan segan dan *pakewuh* masih melekat dalam kalangan kakitangan bawahan dan masyarakat ramai ke atas kakitangan atasan. Dalam sistem nilai orang Jawa misalnya, orang yang menentang pimpinannya dianggap sebagai tindakan derhaka atau *mbalelo*.

Kemudian dapatan oleh Dwiyanto, et al (2002) di wilayah Sumatera Barat bahawa para kakitangan awam yang berkhidmat memiliki karakteristik budaya kerja paternalistik sepertimana birokrasi di pulau Jawa. Birokrasi dalam penemuannya di wilayah Sumatera Barat memiliki kecenderungan mempunyai budaya kerja yang berupaya berlumba-lumba menaikkan harga diri dan mencari status, kehormatan dan kemuliaan.

Konsep harga diri dalam budaya masyarakat etnik Minangkabau mempunyai implikasi dalam persaingan yang terus menerus dalam mencapai penghargaan daripada orang lain berupa kemuliaan, populariti, kepandaian dan kekayaan seperti dimiliki oleh orang lain. Setiap individu di samping menegakkan egonya juga harus membela kepentingan dan nama baik kumpulannya. Sebagai ahli kumpulan setiap individu harus *Saiyo Sakato* (seia sekata) dengan ahli-ahli kumpulan lain.

Namun dapatan kajian Dwiyanto (2006) di atas berbeza berbanding dengan dapatan kajian Ida Said (1997 dalam Semmalia, 2008) dan dapatan Semmalia (2008) budaya kerja yang berasal daripada budaya etnik boleh juga mempertingkatkan produktiviti kerja. Misalnya budaya kerja dari etnik Bugis Sulawesi Selatan yang boleh meningkat produktiviti kerja iaitu; (1) *reso* makna kerja yang tekun sebagai titipan Illahi, (2) *getteng* maknanya tiada berhenti mengerjakan sesuatu pekerjaan

apabila belum selesai, (3) lempu maknanya ikhlas dan benar dalam bekerja, (4) *appastinajang* maknanya mengikut peraturan berlaku dan tiada boleh khianat, (5) *siri* (harga diri) maknanya malu apabila melakukan sesuatu yang bertentangan dengan nilai kejujuran. Kedua-duanya mendapati bahawa budaya kerja etnik di atas Bugis di Kota Makassar mempunyai pengaruh yang signifikan meningkatnya tingkat produktiviti kerja kakitangan yang berasal daripada etnik tersebut.

Walau bagaimanapun juga usaha untuk reformasi pembinaan budaya kerja para kakitangan awam yang telah dilaksanakan oleh Kerajaan bagi matlamat mencapai pengurusan awam yang bersih dan berwibawa (*clean governance and good goevernance*) serta pencapaian perkhidmatan awam kelas utama masih bertembung dengan kerenah birokrasi dan kesan budaya masyarakat (Pramusinto, 2009).

Selari dengan kajian-kajian diatas hasil daripada kajian Dodi, Phil dan James (2011) menunjukkan pula dalam masa era reformasi ini telah banyak perubahan dalam pelbagai telah berlaku di Indonesia, tetapi selain daripada pengaruh budaya barat masuk dalam pengurusan organisasi sektor awam dan sektor swasta tampak pula budaya Jawa masih kekal mempengaruhi budaya kerja para kakitangan dalam bekerja.

Perkara ini boleh berlaku kerana dalam kalangan elit berkuasa di Indonesia masih didominasi oleh orang-orang berasal daripada kumpulan etnik Jawa. Hal ini disebabkan jumlah bilangan penduduk yang berasal daripada etnik Jawa ialah yang terbesar berbanding dengan 364 etnik lainnya yang wujud di Indonesia.

Wirdjoprawiro (2005) mengusulkan usaha perubahan minda dan budaya kerja, anjakan mentaliti belum berhasil sepenuhnya kerana majoriti kakitangan awam seolah-olah membiarkan mereka masih terikat dalam bentuk budaya kerja dalam masa Orde Baru. Sehubungan itu, Effendy (1995) mengemukakan sesetengah

perkara yang menyebabkan rendahnya kualiti perkhidmatan awam di Indonesia iaitu; (a) tidak wujud saingan erkhidmatan awam, dalam perkara ini kerana tidak wujudnya saingan dari penyelenggara perkhidmatan awam non kerajaan, tidak wujud dorongan yang kuat untuk meningkatkan produktiviti, kualiti mahu pun pemerataan perkhidmatan tersebut oleh birokrasi kerajaan; (b) tekanan persekitaran, di mana persekitaran awam tempat bekerja secara signifikan mempengaruhi kerjaya organisasi awam dalam memberikan perkhidmatan mahupun interaksinya; (c) budaya patrimonial, di mana budaya organisasi penyelenggara perkhidmatan awam di Indonesia dipengaruhi secara kuat oleh tradisi-politik dan budaya kebanyakan rakyat tempatan kerap tidak memberi sokongan tetapi condong menghalu pada pertentangan dengan aturan yang berlaku.

Namun begitu terdapat pula sesetengah kerajaan tempatan yang boleh mampu mengubah budaya kerja para kakitangan awam sehingga berlaku reformasi birokrasi dan mencipta *good governance* (Pramusinto, 2009). Eko dan Kurniawan (2008; 9-12) membentangkan kes *best practise* dari sejumlah kerajaan tempatan yang telah membina para kakitangan awam dalam pentadbiran dan perkhidmatan awam yang telus, mudah dan dipercayai oleh kebanyakan rakyat antaranya kerajaan tempatan Jembrana dan Sragen.

Keberhasilan ini kerana wujudnya kakitangan awam mempunyai budaya kerja yang positif bagi mendokong mewujudkan *good governance* tersebut.

Selain itu Fadel Muhammad (dalam Parmusinto, 2009) dalam kajian di kerajaan wilayah Gorontalo pulau Sulawesi telah berhasil semasa ia berkuat kuasa sebagai Gubernur di sana bagi mengubah suai budaya kerja para kakitangan awam sepertimana pengalamannya semasa menjalankan perusahaan swasta.

Keberhasilannya mengubah suai *mind set* para kakitangan awam sepertimana kakitangan sektor swasta menghasilkan kemajuan dan mempertingkatkan pembangunan dan pentadbiran di kerajaan wilayah Gorontalo.

Dengan demikian kelajuan pembangunan menghendaki kakitangan awam dalam masa reformasi ini boleh mempunyai kefahaman budaya kerja positif sebagai telah ditubuhkan oleh Kerajaan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan seharian (Kurniawan, 2007). Budaya kerja positif boleh menjadi titik tumpu hala tuju bagi kejayaan dalam aktiviti pencapaian perancangan mencecah masyarakat berkeadilan dan tamadun (Rahmasari, 2008; Aldri dan Muhamad Ali, 2011b).

Perubahan minda secara holistik menjadi mentaliti kelas pertama selari dengan budaya kerja yang telah dirangka oleh kerajaan diperlukan para pejawat awam serta semua Ketua Kerajaan Wilayah dan Tempatan mampu mempengaruhi dengan autoriti dan kuasanya membina para kakitangan awam berubah mengikut haluan budaya kerja yang telah digubal oleh kerajaan (Himawan, 2005; Jufri, 2006; Kurniawan, 2007; Herliany, 2008; Enceng, 2008; Gaffar, 2008; Febrianda, 2009). Gambaran pandangan para pakar diatas tampak syarat yang paling utama memberi jaminan keberhasilan bagi perubahan budaya organisasi kerajaan atau kerajaan tempatan ialah kepimpinan yang kuat (*strong leadership*) baik dalam kemampuan memimpin mahupun dalam ketajaman visinya.

Halangan yang wujud dalam usaha mengamalkan budaya kerja yang positif boleh pula disebabkan para kakitangan kerajaan yang menerapkan teori birokrasi Weber yang serba formal dan kaku, birokrasi, dan hierarki dalam organisasi kerajaan atau birokrasi (Thoha, 2007; Daryatmi, 2006; Fadel Muhammad dalam Pramusinto, 2009). Pandangan Blau (2000) disebabkan sesetengah faktor iaitu pertama organisasi awam ialah lembaga buatan manusia yang jelas tidak sempurna. Kedua,

organisasi-organisasi awam condong untuk menjadi konservatif, kaku, dan berpuas diri sehingga sering gagal merespons perubahan. Ketiga, kerana kedudukan konservatif tersebut membuat organisasi awam menjadi tidak inovatif. Denhardt (1984); Hart (1994); Chen (2004) pula berpandangan bahawa faktor halangan tersebut iaitu kurang mampu sebuah organisasi awam bertindak balas secara responsif ke atas keinginan dan harapan sosial budaya masyarakat serta amalan praktikal pengurusan sektor awam yang licin, dan efektif.

Selanjutnya sepertimana dikemukakan Blau (2000); Cammeron (1999); Weber (1996); Cartwright dan Cooper (1993) bahawa perubahan budaya kerja dalam organisasi kerajaan atau birokrasi apapun bentuknya apabila tiada dipersiapkan dengan terperancang justeru akan menimbulkan impak negatif (*dis-consequenses*) dari dalam impak positifnya (*Eu-consequenses*). Oleh itu, pandangan Albrow (1996); Barthos (2004); Almigo (2004); Eko (2008); Abubakar (2009) perubahan budaya kerja mesti sediada finansial oleh pihak kerajaan atau kerajaan tempatan selain cadangan bangunan pembaikan struktur organisasi, fungsi dan budaya kerja para kakitangan dalam penyelenggaraan pentadbiran dan perkhidmatan awam untuk mewujudkan *good governance*.

Apatah lagi dalam pandangan Osborne dan Gaebler (1996) membina budaya kerja birokrasi seperti budaya kerja dalam organisasi swasta bukanlah semudah membalikkan telapak tangan. Pollit dan Geert (2000); Rosenbloom, et.al (2002); Sudirman (2009) menyatakan bahawa perubahan budaya kerja para kakitangan kerajaan apabila dilakukan akan memerlukan perlu tempoh masa yang cukup untuk dilaksanakan dengan berkesan. Supriyadi dan Triguno (2006); Bambang (2008) perubahan budaya kerja kakitangan awam mesti ikut pula perubahan pembinaan kerjaya para kakitangan awam dengan secara sungguh-sungguh berasaskan sistem

merit sebagai kayu ukur kecekapan dan kemahiran dalam penilaian prestasi serta penghargaan kepada para kakitangan awam.

Yusri (2009) menegaskan bahawa perancangan reformasi birokrasi dalam membangun budaya kerja yang positif ialah proses mengubah, memperbaiki, dan menyempurnakan birokrasi agar menjadi lebih licin, efektif dan produktif. Oleh itu sepertimana pandangan Eko (2006; 2008); Fadel Muhamad (dalam Pramusinto, 2009) perancangan membina budaya kerja kakitangan kerajaan sepatutnya sentiasa berterusan, dengan usaha sistemik untuk penambah baik amalan budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam untuk melangkah maju dari semasa ke semasa.

2.20. Rumusan

Budaya memiliki kedudukan penting bagi masyarakat yang bertamadun kerana dapat menjadi panduan sesebuah kumpulan masyarakat dalam kehidupan harian. Begitu pun apabila budaya yang telah melekat dalam sesebuah organisasi akan mengarahkan sikap dan perilaku individu dalam organisasi itu menuju matlamat organisasi.

Oleh yang demikian, budaya kerja yang merupakan turunan daripada budaya organisasi, dapat menjadi suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup dalam nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong dalam kumpulan masyarakat atau organisasi. Hal ini tercermin daripada sikap, perilaku, kepercayaan, cita-cita, pandangan, dan tindakan. Bentuk amalan budaya kerja yang muncul dalam suatu aktiviti boleh menentukan hasil dalam pencapaian suatu pekerjaan itu.

Indonesia merupakan negara yang mempunyai kepelbagaian etnik serta masyarakatnya yang masih kukuh mengamalkan sebahagian budaya yang diperturunkan dan diwarisi daripada nenek-moyang. Dalam masa yang sama negara berusaha menyediakan perkhidmatan awam yang mampu memberi perkhidmatan

yang berkesan kepada rakyat. Oleh itu, kakitangan awam sebagai agensi kerajaan dalam menjalankan pelbagai urusan pentadbiran negara, sepatutnya telah mengamalkan budaya kerja yang berkualiti. Namun realitinya usaha mengubah suai budaya kerja sektor awam di Indonesia dalam masa era reformasi ini bertembung dengan budaya kerja birokrasi warisan zaman lampau iaitu zaman kolonial, Orde Lama, dan Orde Baru. Satu daripadanya yang menjadi andaian amalan dalam kalangan kakitangan awam yang boleh menjejaskan pelaksanaan mutu kerja kualiti kelas pertama iaitu amalan budaya kerja etnik yang negatif. Namun begitu, wujud pula budaya kerja etnik yang menjadi budaya kerja positif boleh menyokong kemajuan negara dalam melaksanakan pentadbiran awam dan pembangunan berterusan di Indonesia.

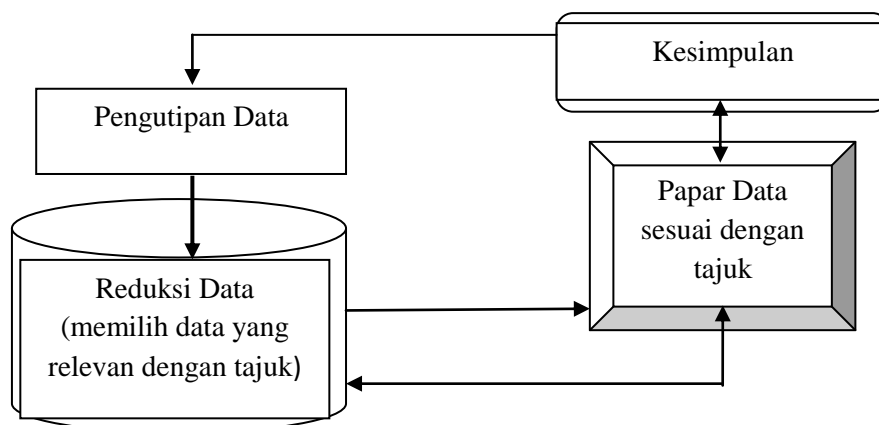
BAB 3

KAEDAH KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan langkah-langkah yang dilakukan dalam usaha mencapai matlamat kajian. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Dapatan kajian ini diperolehi dengan melihat tingkah laku nyata informan melalui temu bual berstruktur, pemerhatian dan dokumen. Selepas itu dilakukan analisis data untuk mengenal pasti budaya kerja etnik yang diamalkan semasa bekerja oleh kakitangan awam (etnik Minangkabau, etnik Mandailing dan etnik Jawa) di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Kemudian dapatan kajian tersebut dibandingkan dengan teori birokrasi Weber yang diselarikan dengan formulasi budaya kerja yang dirumuskan BPKP tahun 2004 dan nilai dalam budaya kerja ditetapkan oleh Kerajaan Indonesia dan formulasi budaya kerja yang dirumuskan BPKP tahun 2004. Selain itu dilakukan perbincangan dengan mengguna pakai dimensi budaya Hofstede dan elemen budaya organisasi dari Schein.

Pada akhirnya dapatan kajian ini selari dengan objektif yang disasarkan, dan seluruh proses kajian ini boleh diringkaskan dalam carta alir berikut mengikut model interaktif Miles dan Huberman (2000).



Rajah 3.1. Perumusan kajian
(Sumber: diolah merujuk Miles and Huberman; 2000)

3.2 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian menguna pakai pendekatan kualitatif bagi melihat budaya kerja etnik dalam kalangan kakitangan awam yang berlaku semasa mereka bekerja di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Budaya kerja etnik yang dilakukan pengutipan data ialah budaya kerja etnik Minangkabau, etnik Mandailing dan etnik Jawa.

Oleh itu, kajian ini menggambarkan apa yang dilakukan kakitangan awam yang berasal dari ketiga-tiga kumpulan etnik semasa bekerja di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Ia merupakan potret atau gambaran mengenai kehidupan seharian kakitangan awam itu dalam berkhidmat di jabatannya masing-masing. Oleh yang demikian, kajian ini menggunakan juga pendekatan secara etnografi. Menurut Sabitha Marican (2005) pendekatan kajian secara etnografi merupakan penjelasan bertulis mengenai sesuatu budaya tentang adat, kepercayaan, tingkah laku yang berdasarkan kepada maklumat-maklumat yang dikumpulkan dari kajian lapangan. Ia adalah kajian deskriptif ke atas budaya, sub-budaya, institusi atau kumpulan sesebuah masyarakat yang mengfokuskan pada penggambaran yang terperinci dan tepat dan bukan berunsur perkaitan.

Seterusnya pandangan Creswell (2007; 2009) pendekatan etnografi dalam kajian kualitatif merupakan bentuk kajian yang praktikal untuk mengkaji sesuatu kumpulan budaya tertentu. Kajian seperti ini digunakan untuk menerangkan, meinterpretasi dan menganalisa bentuk *culture-sharing* sesuatu kumpulan. Merujuk pandangan kedua-dua sarjana ini maka kajian ini dijalankan untuk menggambarkan, meinterpretasi dan menganalisa budaya kerja menjadi amalan dalam kakitangan awam yang berasal daripada kumpulan etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa.

Kajian mempunyai andaian bahawa budaya kerja yang berasal dari kumpulan etnik lebih berasa selesa menjadi amalan kakitangan awam di kerajaan tempatan

Pasaman Barat. Andaian ini merujuk kepada pandangan Hofstede (1983); Terry (dalam Winardi, 1986) setiap individu lazimnya membawa ke lokasi kerja mereka dengan segala perbezaan-perbezaan fisik dan mental mereka, nilai-nilai individual mereka juga dipengaruhi kondisi sosial dan pengalaman dari budaya kumpulan asalnya.

Nilai yang dianuti secara individual tersebut antara budaya kerja etnik yang menjejaskannya dari interaksi sosial dengan keluarga, masyarakat kumpulan etniknya. Interaksi itu telah berlangsung dalam tempoh masa yang lama sehingga nilai budaya kerja etnik itu secara sedar dan tidak sedar telah melekat dalam diri individu itu. Sebagaimana pandangan Geertz (1960; 1973; 1983) menegaskan bahawa tradisi-tradisi berasal dari kumpulan budaya suatu masyarakat yang masuk dalam diri individu terus bertahan untuk masa-masa. Walaupun dalam interaksi sosial seharian ianya telah mempunyai pengalaman lain dalam pola kehidupan yang diakibatkan usaha pencarian nafkah, tetapi sentiasa tradisi tersebut terus hidup dan kekal dalam individu. Ini adalah kerana budaya berkait rapat dengan simbol atau lambang sehingga budaya bukan berlaku dengan kebiasaan, namun berasas interpretasi (tafsiran) sesebuah masyarakat terhadap sesuatu pengalaman.

3.3 Instrumen Kajian

Instrumen yang paling utama dalam kajian ini ialah pengkaji sendiri sehingga untuk memahami kehidupan yang sebenar maka pengkaji melakukan interaksi dengan subjek kajian dan informan.

Pengkaji membina sendiri panduan pemerhatian ikut serta, panduan temubual, dan panduan carian dokumen berkait. Sebelum digunakan panduan itu dalam kajian sebenar maka pengkaji memeriksa lebih dahulu panduan. Untuk pengesahan

panduan itu maka pengkaji melakukan kajian rintis di kerajaan Pasaman Barat terhadap kakitangan awam etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa. Setiap etnik dilakukan temu bual sebanyak 3 orang sehingga berjumlah 9 orang. Bilangan saiz kajian rintis tidak banyak diambilkira sebab sepertimana pandangan Sabitha (2005), dan Creswell (2007; 2009;) bahawa kajian kualitatif tidak memerlukan jumlah sampel yang banyak dalam melakukan temu bual dan boleh dalam jumlah saiz kecil.

Kemudian pengkaji melakukan interpretasi dan analisis daripada data kajian rintis itu untuk mengenalpasti bentuk budaya kerja etnik. Seterusnya pengkaji melakukan cek silang hasil kajian rintis itu dengan menemu bual sebilang pelajar di Universiti Negeri Padang yang berasal daripada etnik Minangkabau, etnik Mandailing dan etnik Jawa secara *convenience/accidental*. Terus lagi pengkaji cek silang dengan melakukan *peer briefing* dengan rakan sejawat pensyarah dari dalam Universiti Negeri Padang, Pengetua dan pengurus dari dalam Lembaga Kerapatan Adat Alam Minangkabau wilayah Sumatera Barat, tokoh masyarakat etnik Jawa di wilayah Sumatera Barat yang menjadi pensyarah di Universiti Eka Sakti Padang, tokoh masyarakat etnik Mandailing di Universiti Negeri Padang, dan di Universitas Jambi, wilayah Jambi.

Aktiviti permulaan proses pengutipan data ini dimaksudkan agar pengkaji boleh menyakini instrumen kajian yang hendak digunakan dalam kajian sebenar di lapangan, dengan begitu dinilai boleh memenuhi aspek realibiliti dan validiti. Proses kajian rintis ini berlangsung dalam lingkungan bulan September 2009 – Januari 2010. Keputusan kajian rintis disajikan dalam jadual 3.1 dibawah ini.

Jadual 3.1. Bentuk Budaya Kerja Hasil Kajian Rintis

Bentuk Budaya Kerja Etnik Minangkabau	Bentuk Budaya Kerja Etnik Mandailing	Bentuk Budaya Kerja Etnik Jawa
<i>Galie</i>	Tergesa dalam bekerja	<i>Nrimo</i>
<i>Maota</i>	Degil (keras kepala)	Teliti
Kreatif	Berani menghadapi cabaran dalam bekerja	<i>Alon-alon waton klakon</i>

Oleh demikian dalam panduan pemerhatian dan panduan temu bual dalam kajian sebenar memasukkan bentuk budaya kerja etnik yang telah dikenali tersebut antaranya penting untuk dilakukan pengutipan data dan mendalami data tentang perkara itu di lapangan.

Seterusnya proses secara kualitatif yang dilakukan oleh kajian ini untuk memperoleh pandangan dan maklumat berkaitan dengan cara berfikir dan bertindak kakitangan awam daripada ketiga-tiga etnik tersebut secara natural (alamiah). Oleh itu, kajian ini memberatkan usaha untuk mendapatkan maklumat tidak dilakukan secara angka tetapi dalam bentuk kata-kata bertulis atau lisan daripada subjek kajian. Namun begitu terdapat pula maklumat yang merujuk statistik, dan dibuat dalam bentuk matriks (jadual) sebagai sokongan dalam penerangan yang hendak dilakukan analisis.

Hal ini selari dengan pandangan Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Moleong (2007) bahawa kajian kualitatif ialah kajian yang menghasilkan data maklumat berupa kata-kata bertulis atau lisan daripada orang-orang atau perilaku yang diamati. Huberman dan Miles (terjemahan, 2000); Nazir (dalam Herliany, 2008) menyatakan kaedah kualitatif dengan metod deskriptif ialah pengutipan fakta menggunakan interpretasi yang relevan.

Oleh itu, maklumat tentang sifat dan situasi budaya kerja kakitangan awam menggunakan pandangan umum tentang apa-apa sahaja amalan budaya kerja etnik diguna pakai semasa bekerja. Arikunto (2000) suatu kajian kualitatif tiada menggunakan hipotesis tertentu tetapi hanya menggambarkan tentang suatu pembolehubah atau gejala-gejala.

Seterusnya sepertimana pandangan Geertz (1973; 1981) interpretasi data boleh dilakukan secara terbuka. Cara penafsiran data berkait dengan budaya dapat dilakukan dengan cara *thick description*.

Dalam kajian ini *thick description* (deskripsi menyeluruh) dilakukan berkait bentuk budaya kerja etnik positif dan budaya etnik negatif ketiga-tiga etnik dalam kalangan kakitangan awam pada organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat yang menjadi lokasi kajian. Merujuk pandangan Geertz di atas maka dalam kajian ini meneroka dan menggambarkan kemudian melakukan tafsiran terhadap simbol budaya kerja etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa. Simbol budaya kerja etnik yang dilakukan tafsiran itu antaranya *galie*, *maota*, egalitarian dalam kalangan kakitangan etnik Minangkabau, kemudian *giot ipas*, *jogal*, paternalistik dalam kalangan kakitangan etnik Mandailing, seterusnya *nerimo*, *alon-alon waton klakon*, *taklid*, paternalistik dalam kalangan kakitangan awam etnik Jawa.

Fakta-fakta dan peristiwa-peristiwa termasuk kejadian yang khas dalam masa pengutipan data berlangsung dicatat secara terperinci sehingga nota lapangan yang dibuat menyeluruh oleh pengkaji. Kehadiran pengkaji di lapangan dalam pemerhatian ikut serta dilakukan agar dapat merasakan langsung peristiwa yang berlaku, suasana kerja, emosi yang berlangsung selama masa kerja. Semasa itu pengkaji dapat mengenal pasti sesuatu peristiwa yang merupakan mengemukakan sesuatu lain daripada peristiwa tersebut.

Pengkaji mempelajari istilah dan pepatah dalam bahasa ibunda masing-masing etnik dari dalam ketiga-tiga etnik itu. Agar pengkaji mampu rapat dan menyesuaikan diri dengan dunia mereka semasa pengutipan data dilakukan. Dengan begitu maka peneliti dapat dianggap sebagai orang “dalam” oleh kalangan kakitangan ketiga-tiga etnik tersebut dan bukan dianggap sebagai orang “luar”.

Seterusnya istilah dalam kalangan kakitangan etnik Mandailing ; *jogal* (keras kepala), *giot ipas* (terburu-buru), serta memerhati ekspresi kalangan kakitangan awam etnik Mandailing melihat dan merasakan mereka bercakap-cakap dengan nada irama tinggi / keras dan kalimat pendek dan langsung. Kesan sekejap terlihat menyentak (menggertak /*snapping*) dan kasar kerana berkata langsung (*to the point / direct*) tetapi sebenarnya mereka tidak bermaksud menyentak dan kasar tetapi telah menjadi pola tingkah laku dalam budaya etnik mereka untuk melakukan sesuatu secara segera atau bekerja sesuatu tidak menunggu lama dikerjakan atau dikerja dengan secepat mungkin boleh selesai.

Begitupula dalam kalangan kakitangan awam etnik Jawa istilah *nerimo* (menerima dengan pasrah), *ngeyel* (keras kepala), *manut* (patuh dan taat), *ojo dumeh* (jangan sombong), *ojo kesusu* (jangan buru-buru), *alon-alon weton klakon* (biar lambat asal selamat), *ewuh pakewuh* (rasa segan tinggi kepada pihak atasan) serta *mangan tak mangan penting ngumpul* (makan tidak makan yang penting berkumpul)

Kajian di lapangan dilakukan bagi mengutip maklumat berpunca dari informan / pemberi maklumat telah dipilih yang tepat dan sesuai dengan kriteria kajian ini. Selain itu, dilakukan pengutipan data lapangan dengan mengambil gambar (photo) situasi terkini yang berhubung dengan objektif kajian, hubung kait antara fenomena budaya kerja etnik dengan budaya kerja yang ditetapkan oleh kerajaan seperti mana objektif kajian ini. Tetapi banyak gambar dibuat dengan kamera digital yang telah diperoleh tidak boleh dibentangkan dalam laporan disertasi (thesis) ini. Sebab tidak boleh dibentangkan kerana sesuai dengan saranan permohonan para informan / pemberi maklumat dan pihak yang berkait dengan pengutipan data merasa cemas dan risau apabila gambar-gambar itu dimuat dalam laporan ini boleh menjadi sebab kerjaya mereka sebagai kakitangan awam akan terjejas.

Inilah asas pertimbangan etika dalam kajian ini untuk tidak memasukkan (menyertai) beberapa data tertentu yang telah diperoleh selama pengutipan dijalankan. Selain itu, identiti lengkap para informan / pemberi maklumat juga tidak memuatkan, hanya dibuat inisial (singkatan) sahaja.

Dalam kajian ini data maklumat yang didapati berasal daripada kata-kata lisan dalam temu bual, dalam pemerhatian, dalam dokumen berkait, antaranya sesebuah muka surat bertulis yang pernah dibuat oleh kakitangan awam daripada ketiga-tiga etnik; Minangkabau, Mandailing dan Jawa semasa bekerja di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Kemudian data itu disusun secara sistematik bagi mendapatkan gambaran budaya kerja yang wujud daripada ketiga-tiga etnik tersebut. Sementara itu gambar-gambar yang diperoleh hanya pengkaji gunakan semasa memahami makna dari pengutipan data yang dilakukan agar memperoleh interpretasi yang tepat dan sah.

Seterusnya kajian ini berusaha melihat pula sekiranya terdapat perspektif yang boleh dikaitkan dengan isu budaya kerja. Terus lagi mengkaji senario rumusan budaya kerja yang sesuai menjadi budaya kerja positif bagi semua kakitangan awam di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Maklumat kajian diperoleh daripada pelbagai punca amalan budaya kerja kakitangan awam, pihak atasan kakitangan awam, dan pandangan pelanggan yang pernah berhadapan dengan mereka di jabatan lokasi kajian.

Oleh demikian, Surakhmad (dalam Herliany, 2008) penggunaan metod deskriptif ini fokus kajian bertumpu ke atas soalan-soalan berlaku setakat ini dengan kaedah maklumat, kemudian dianalisis bagi memperoleh kemungkinan alternatif penyelesaian yang diperlukan.

3.4 Objek Kajian dan Jenis Data

Supaya boleh menjawab dan menganalisis secara tepat isu dalam kajian ini, maka ditetapkan objek kajian seperti berikut; (1) Kesan budaya kerja etnik dalam kalangan kakitangan awam pada kerajaan tempatan Pasaman Barat, meliputi; budaya kerja kakitangan awam etnik Minangkabau, etnik Mandahiling, etnik Jawa; (2) Kewujudan konflik dalam kalangan kakitangan awam di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat impak pertembungan perbezaan budaya kerja etnik tersebut, (3) Usaha yang dilancarkan oleh kerajaan tempatan Pasaman Barat bagi perubahan budaya kerja dikalangan kakitangan awam. Seterusnya dalam kajian ini, jenis data terdiri dari:

- 1) Data primer iaitu data yang utama berkaitan dengan budaya kerja kakitangan awam daripada ketiga-tiga etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa yang bekerja dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat. Data primer ini diperoleh dengan cara pemerhatian terhadap subjek kajian, temu bual dengan informan kajian dan pemerhatian ikut serta.
- 2) Data sekunder iaitu data yang terhasil daridalam dokumen yang mempunyai hubungkait dengan budaya kerja kakitangan awam, antaranya senarai kehadiran kakitangan awam, peraturan-peraturan yang berkait (peraturan kerajaan Indonesia, peraturan kerajaan tempatan yang sesuai dengan objektif kajian ini), dan data pendukung lain yang relevan dengan tajuk kajian (umpamanya; berita dalam surat khabar atau akhbar, dokumen kehadiran kakitangan awam subjek kajian dalam berkhidmat dalam jabatannya, dokumen reka bentuk komposisi kakitangan awam di kawasan kerajaan tempatan Pasaman Barat.

3.5 Informan Kajian

Sesuai dengan pendekatan kajian ini, maka dipilih informan dari dalam kakitangan awam yang bekerja di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat, terhad kepada mereka yang berasal daripada etnik Minangkabau, etnik Mandailing, dan etnik Jawa. Cara pemilihan informan seperti ini ialah secara *purposive sampling*, seperti mana pandangan Cresswell (2007 ; 2009) pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling* iaitu subjek kajian dipilih berdasarkan suatu kriteria tertentu.

Kriteria yang dimaksud dalam kajian ini ialah kakitangan awam yang berkhidmat di organisasi kerajaan tempatan Pasaman dan tidak mengambil kira kakitangan lain seperti kakitangan tidak tetap, kakitangan sementara (kontrak), kakitangan sukarela yang berkhidmat di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Selain itu kakitangan awam diambil kira mereka yang berasal daripada etnik Minangkabau, etnik Mandailing dan etnik Jawa, sedangkan yang berasal daripada etnik lain tidak diambil kira.

Namun begitu sebelum dilakukan penentuan informan / pemberi maklumat secara *purposive sampling* itu, terlebih dahulu dilakukan usaha mencari informan kunci (*key informant*) bagi memperoleh data awal sebelum menetapkan calon informan itu (Moleong, 2000). Informan dalam kajian ini penjawat berisial Hjk yang bekerja di Jabatan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan (BKPL) kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Berasas maklumat yang telah diperoleh dari informan kunci ini pengkaji memilih dan menetapkan lokasi kajian. Pemilihan lokasi kajian dilakukan kerana tidak semua jabatan dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat mempunyai kakitangan awam yang berasal daripada etnik Minangkabau, etnik Mandailing, dan etnik Jawa.

Selain itu, bilangan kakitangan awam berasal daripada etnik Jawa jauh lebih sedikit bilangannya daripada etnik Minangkabau dan etnik Mandailing. Meskipun bilangan etnik Jawa kurang berbanding kedua-dua etnik lainnya pengkaji terus berusaha mengambil kira pengutipan data secara representatif dari tiga-tiga etnik itu.

Subjek kajian kakitangan awam etnik Jawa dalam kajian ini boleh dianggap representatif oleh pengkaji kerana dalam kaedah kualitatif seperti mana pandangan Denzin dan Lincoln (1994 ; 1995); Arikunto (2000); Poell, et.al (2003); Moleong (2007) menegaskan bahawa pendekatan representatif subjek kajian dalam kaedah kualitatif boleh dilakukan dengan cara mengguna saiz sampel kecil.

Seterusnya pengkaji juga menambah masa pemerhatian bagi mendalami makna daripada tindak balas maklumat yang telah diperoleh itu. Semasa pemerhatian ikut serta yang dilakukan maka pengkaji secara berterusan berusaha mendalami istilah maklumat dari informan agar mencapai data selari dengan objektif kajian.

Kajian ini tidak tertumpu ke arah pengutipan maklumat yang banyak. Namun begitu pengkaji berusaha untuk memperoleh maklumat berkualiti dengan tumpuan kepada informan yang tepat, dan sesuai dengan kepentingan kajian ini hingga mencapai titik tepu. Informan yang dianggap tepat dan sesuai ialah pihak yang dikenal pasti mempunyai pengetahuan dan kefahaman tentang budaya kerja etnik etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa.

Selain itu, pengkaji mengguna pakai pula metod *snowball sampling*. Moleong (2000) menjelaskan metod *snowball sampling* iaitu penentuan sampel berasaskan maklumat informan boleh diperoleh data tentang informan lainnya yang cocok sebagai informan / pemberi maklumat dalam pengutipan data.

Pengkaji mengguna pakai metod ini dalam usaha memperoleh nama-nama kakitangan awam ketiga-tiga etnik yang disasar. Tambah lagi, pengkaji mengguna

pakai pula penentuan informan dalam kajian ini yang dilakukan secara *convenience / accidental sampling*. Sugiono (1991) menjelaskan metod ini dalam penentuan informan berasas sesiapa sahaja yang secara kebetulan berjumpa dengan pengkaji, bilamana sesuai menjadi sebagai sumber data.

Penggunaan metod ini disebabkan wujud kakitangan yang telah dijangka dilakukan pemerhatian tidak ikut serta atau temu bual semasa itu tidak wujud dalam jabatan. Walaupun sebelumnya telah berbual melalui telefon bimbit tetapi oleh sesebuah sebab keperluan tertentu, ia tidak wujud di jabatan tersebut. Oleh itu penyelesaiannya, pengkaji dalam pengutipan data mengguna pakai pula metod ini bagi mengatasi halangan pengutipan data.

3.6 Pengutipan Data dan Lokasi Kajian

Pengumpulan data bermula awal Mac 2010 tetapi pada akhir April 2010 diketepikan atau digantung, kerana situasi di lokasi sedang dijalankan aktiviti pilihan raya bagi mengundi Ketua dan Timbalan Ketua (*Regent* dan Naib *Regent*) kerajaan tempatan Pasaman Barat tempatan untuk period 2010-2015.

Tempoh pengumpulan data, serta masa yang terhad, disebabkan pula pengkaji bimbang situasi politik itu wujud bias kesan pilihan raya tempatan daripada subjek kajian ini dalam memberikan maklumat kepada pengkaji. Sebab dalam mengguna pakai kaedah kualitatif mesti dilakukan dalam keadaan yang munasabah dan semulajadi.

Walaupun mengikut tepat dengan peraturan undang-undang yang berlaku kakitangan awam semestinya awam tidak memihak kepada mana-mana pihak atau neutral dalam dinamik politik. Tetapi keadaan pilihan raya membolehkan kakitangan awam yang dijangka adalah bercanggah atau tidak selesa untuk memberi maklumat

kerana takut isu oleh pihak-pihak yang juga berkait rapat dengan sokongan untuk calon-calon dalam pilihan raya itu.

Kemudian kajian dalam bidang semula di hari tarikh Oktober 3, 2010 selepas pelantikan Ketua Ketua dan Timbalan kerajaan tempatan Pasaman Barat, pengutipan data dilakukan sehingga 20 Disember 2010. Lanjut pengumpulan data bermula pada 3 Januari 2010 sehingga akhir April 2011.

Semasa pengutipan data, pengkaji menerima pakai tenaga lapangan sebagai pembantu pengkaji yang terlatih dan mempunyai pengalaman. Selain itu, kami menyediakan bekalan perakam pita (*tape recorder*), gambar kamera dan handycam (peranti rakam gambar bergerak) dalam usaha untuk mengatasi apabila terdapat kekurangan lengkap nota yang dibuat oleh pengkaji dalam bidang semasa pengumpulan data. Nota lapangan (*field notes*) yang dibuat pengkaji setiap hari bagi penjawat awam yang bekerja waktu siang, kerana diperhatikan terhad semasa permulaan awal dalam kerja, semasa kerja, semasa waktu rehat di tempat kerja, dan apabila pulang dari kerja yang berlaku pada hari-hari biasa Isnin hingga Jumaat. Walaupun hari Sabtu dan Ahad adalah hari cuti kerja dalam organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Bidang nota ditulis kembali diperiksa lagi dengan *tape recorder* atau alat rakam dengan telefon bimbit, digunakan bukan sahaja dalam temu bual tetapi juga membuat rakaman untuk pelbagai perbincangan yang berlaku sepanjang pemerhatian di jabatan lokasi kajian. Gunakan *handycam* sering gagal kerana subjek kajian merasa tidak selesa apabila peranti ini rakaman gambar yang digunakan oleh pengkaji.

Oleh demikian handycam digunakan terhad kepada perkara-perkara tertentu, misalnya semasa acara sukan di jabatan, acara mendengar pengajian agama di masjid bahawa acara diikuti oleh subjek kajian lokasi kajian dan pengkaji bersama tenaga

lapangan turut serta hadir. Dengan bantuan peranti, pengkaji boleh menyemak kembali menulisnya semula pengumpulan data dalam bidang nota kepada laptop pengkaji.

Guna memberi sokongan dalam pengutipan data baik semasa pemerhatian turut serta, temu bual, diskusi data dari nota lapangan yang ditulis ulang ke dalam laptop pengkaji, maka diguna pakai pula pembantu pengkaji. Oleh itu pengkaji bersama pembantu pengkaji bersama-sama melakukan pengutipan data semasa pemerhatian turut serta, temu bual dan mendiskusikan kembali nota lapangan yang dibuat pengkaji dan yang dibuat oleh pembantu pengkaji sebelum dimuat dalam laptop pengkaji.

Dengan pemerhatian ikut serta, semasa pengkaji hadir di lokasi kajian membawa turut serta tenaga lapangan berasal dari dalam masing-masing etnik itu, agar pengkaji lebih memahami makna yang tidak tampak secara fizikal dari istilah masing-masing etnik tersebut.

Selain itu selepas pengutipan data dilakukan maka pengkaji juga melakukan diskusi secara berterusan dengan para tenaga lapangan ini dilakukan di rumah sewa persekitaran Padang Tujuh Simpang Empat Pasaman Barat. Selama duduk bersama di rumah sewa dengan 9 orang tenaga lapangan yang masing-masing 3 orang dari masing-masing ketiga-tiga etnik ini maka pengkaji dapat pula memerhati perbezaan khas mereka semasa bekerja dengan pengkaji dan bersama dalam rumah sewa semasa pengutipan data berlangsung. Namun begitu pemandangan yang dibuat dan digunakan dalam kajian ini kekal bertumpu kepada data dari dalam pemerhatian dan temu bual yang dibuat pengkaji.

Penggunaan para tenaga lapangan hanya bertumpu membantu rakaman data yang dikutip pengkaji dengan alat perakam seperti; pita rakaman, handycam, dan

membantu membuat nota lapangan yang dijelaskan oleh pengkaji kepada mereka, Namun begitu pengkaji juga serentak dengan mereka membuat pula nota lapangan dari pengutipan data itu. Sedangkan semua data lapangan yang diperoleh bertumpu ke atas pandangan pengkaji sendiri dalam semua hasil pengutipan data itu.

3.6.1 Pemerhatian Ikut Serta

Pemerhatian yang dilakukan ialah pemerhatian ikut serta. Pandangan Huberman dan Miles (2000) pemerhatian adalah cara terbaik untuk mengumpul data asal '*first hand encounter*'. Pengkaji hadir di lokasi terhad dalam masa tertentu sahaja dalam pengutipan data tentang budaya kerja diamalkan kakitangan awam dari dalam ketiga-tiga etnik yang berkhidmat di kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Pemerhatian ikut serta ini dilakukan dalam usaha mengenal pasti budaya kerja etnik; wujud pertembungan dan konflik, dan usaha perubahan budaya kerja yang dilancarkan kerajaan tempatan Pasaman Barat bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan. Semasa pengkaji hadir di tempat peristiwa berlaku itu maka dengan pelihatan sungguh serta memandang dengan tepat dalam melihat langsung nilai, kepercayaan, dan tingkah laku seperti yang benar-benar berlaku dan mencatatkan ciri menonjol pada subjek yang dilakukan pemerhatian. Walaupun pengkaji mengikuti subjek, pengkaji tidak mempengaruhi peserta kajian ke arah tertentu. Dengan penghayatan itu pengkaji mempunyai pandangan yang benar mengenai maklumat yang telah diperoleh.

Penentuan kriteria subjek kajian dalam temu bual iaitu : (1) kedua-dua orang tuanya berasal daripada etnik sama ; (2) apabila kakitangan awam tersebut telah berkahwin maka ditambahkan kriterianya iaitu mempunyai isteri atau suami yang

berasal daripada etnik yang sama. Manakala kakitangan awam tersebut tidak memenuhi kedua-dua kriteria tersebut maka tidak diambil kira sebagai subjek kajian.

3.6.2 Temu bual secara mendalam (*in depth interview*)

Temu bual secara mendalam ini dilakukan bersama tenaga lapangan dari masing-masing etnik. Perkara dilakukan kerana memerlukan penemu bual yang boleh faham bahasa ibunda masing-masing etnik kakitangan awam yang disasar untuk temu bual. Temu bual secara mendalam dijalankan dengan garis panduan yang ditetapkan oleh pengkaji. Kesahan kriteria temu bual dicapai melalui menemu bual individu yang benar memiliki pengetahuan dan maklumat yang sesuai dengan objektif kajian ini.

Kakitangan awam ketiga-tiga etnik yang dicapai dalam menemu bual ialah kakitangan awam etnik Minangkabau yang memiliki pengetahuan tentang budaya kerja etnik Minangkabau, budaya kerja etnik Mandailing dan budaya kerja etnik Jawa. Begitu pula kakitangan awam etnik Mandailing dicapai menemu bual ialah kakitangan awam yang memiliki pengetahuan tentang budaya kerja etnik Mandailing, budaya kerja etnik Jawa, budaya kerja etnik Minangkabau. Sama ada kakitangan awam etnik Jawa dicapai menemu bual ialah kakitangan awam etnik Jawa yang memiliki pengetahuan budaya kerja etnik Jawa, budaya kerja etnik Minangkabau dan budaya kerja etnik Mandailing.

Kriteria andaian pengkaji pemberi maklumat ketiga-tiga etnik tersebut selain kriteria pada profail subjek kajian di atas, maka dalam temu bual ini ditambahkan pula iaitu : (1) boleh fasih mengguna pakai bahasa etniknya : (2) memahami pelbagai pepatah atau falsafah dalam kehidupan harian adat istiadat etniknya. Kesahan kriteria ini merujuk kepada bahasa adalah salah satu petanda tipikal kumpulan etnik (Bart, 1969; 2000; Suparlan, 1989; 1999; Koentjaraningrat, 2004). Kebolehan untuk

mengamalkan bahasa ibunda kumpulan etnik mencerminkan pemahaman seseorang budaya dalam kumpulan etnik tersebut (Geertz, 1973; 1983). Pandangan Barth (1969; 1988); Suparlan (1999); Koentjaraningrat (2002); Dodi dan Ryan (2011) bahawa suatu usaha dalam kefahaman budaya etnik boleh dengan cara mengenal pasti falsafah budayanya, ungkapan, etnik, cara bercakap dalam kumpulan etnik.

3.6.3 Carian Dokumentasi

Selain gambar-gambar yang diambil di tempat kajian, dokumentasi yang dilakukan juga meliputi pengutipan data-data sekunder yang dianggap relevan dengan kajian; antaranya data pekerjaan di kerajaan tempatan Pasaman Barat yang diperolehi dari Badan Kepegawaian dan Pendidikan Latihan (BKPL) kerajaan tempatan Pasaman Barat, Peraturan Daerah (Perda) / Peraturan Berkuasa Kerajaan Tempatan yang relevan dengan kajian ini, yang diperolehi dari Bahagian Organisasi Setiausaha (Sekretariat Daerah) kerajaan tempatan Pasaman Barat, senarai kehadiran kakitangan awam di unit-unit pentadbiran (Satuan Kerja Perangkat Daerah, SKPD).

Dengan demikian dapatan kajian ini juga telah disokong dengan maklumat yang diperolehi dari dalam dokumen-dokumen rujukan yang diperolehi daripada perpustakaan Sultanah Bahiyah Univeristi Utara Malaysia, perpustakaan Universitas Negeri Padang, perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang, perpustakaan Jurusan Ilmu Sosial Politik Universitas Negeri Padang, perpustakaan daerah provinsi Sumatera Barat di Padang, perpustakaan Minangkabau Village di bandar Padang Panjang, wilayah Sumatera Barat, perpustakaan Lembaga Kerapatan Adat Alam Minangkabau Sumatera Barat di Padang, perpustakaan Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang, perpustakaan pusat Universitas Andalas di

Padang, dan sumber dokumen lainnya umpamanya melalui melayari lama web (internet), ahkbar.

3.7 Kebolehpercayaan Data

Kebolehpercayaan data dilakukan dengan uji kredibiliti data kajian ke atas budaya kerja etnik kakitangan awam etnik Minangkabau, etnik Mandailing, dan etnik Jawa, maka dilakukan langkah-langkah antaranya mengguna kaedah ketekunan pemerhatian dan kaedah triangulasi.

3.7.1 Kaedah Pemerhatian

Kajian ini mencari perkara-perkara, unsur-unsur atau maklumat-maklumat dalam situasi yang relevan dengan persoalan kajian. Kemudian pengkaji memfokus perkara-perkara tersebut secara lebih terperinci guna memperoleh hasil yang sesuai dengan objektif kajian. Dengan kata lain dalam penulisan data dilakukan sejak mula pemerhatian tidak ikut serta di lapangan secara berterusan. Hasil dapatan ditelaah dan dianalisis secara mendalam sampai pada suatu titik tepu. Pemerhatian ikut serta dilakukan secara berstruktur disesuaikan dengan objektif kajian. Pemerhatian ikut serta dilakukan dengan panduan yang dibuat dari instrumen kajian ini.

Hasil pemerhatian ikut serta dibuat dalam nota dan dikumpulkan serta dilakukan pengolahan data. Oleh itu, kesimpulan sementara boleh berubah selama pemerhatian dilakukan termasuk perbaikan ke atas instrumen kajian sehingga data yang diperoleh benar-benar sah. Temu bual dijalankan dengan kakitangan awam ketiga-tiga etnik yang dipilih secara rawak ini telah dilakukan secara bersemuka dan perseorangan. Temu bual ini telah dilakukan lebih satu kali berjumpa, dengan melakukan semakan agar data yang diperolehi tinggi kesahannya. Pemerhatian ikut

serta difokuskan ke atas budaya kerja ketiga-tiga etnik bagi mencari bentuk budaya kerja positif dan negatif dalam kalangan kakitangan awam itu. Panduan pemerhatian yang berstruktur ini boleh dirujuk pada Lampiran E.

3.7.2 Kaedah Triangulasi

Kaedah triangulasi merupakan kaedah pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu bagi keperluan mendapatkan maklumat balas atau sebagai bahan perbandingan ke atas data itu.

Triangulasi ini digunakan untuk memperoleh kebolehpercayaan data yang telah diperolehi dalam pengutipan data oleh pengkaji. Kaedah triangulasi menurut Denzin (1994;1995; dan dalam Moleong, 2007) dan Creswell (2009) dapat meningkatkan dan mengukuhkan kebolehpercayaan data, yang mana triangulasi dapat dilakukan dengan 3 bentuk ialah triangulasi sumber, kaedah penyiasatan dan teori.

Dalam menjalankan kajian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, iaitu sumber yang berasal etnik Minangkabau, etnik Jawa dan etnik Mandailing. Kemudian masing-masing etnik menjadi sumber bagi etnik lain dalam rangka perbandingan dan pemeriksaan semula maklumat ketiga-tiga etnik tersebut.

Di samping itu, perbandingan dan pemeriksaan maklumat dilakukan dengan triangulasi kaedah iaitu, dokumentasi, pemerhatian dan temu ramah secara mendalam (*depth interview*), kemudian dilakukan *member check*. Pengkaji menamatkan usaha pengutipan data selepas semua titik tepu maklumat dalam setiap kes.

Member check dilakukan untuk memeriksa lagi maklumat yang telah diperolehi daripada pemberi maklumat yang sama, ke atas maklumat yang telah disampaikan/didedahkan sebelumnya kepada pengkaji.

Maklumat yang telah diperolehi sebelumnya tersebut telah dihimpun dan dibuat dalam nota, diperlihatkan balik kepada pemberi maklumat sama untuk dibaca atau apabila pemberi maklumat ingin dibaca oleh pengkaji maka pengkaji membaca untuk didengar oleh pemberi maklumat tersebut. Selepas itu, pemberi maklumat tersebut boleh menegaskan dan memperkukuh hasil temu ramah sebelumnya ataupun boleh menyampaikan membaiki atau menambahkan lagi yang dianggapnya perlu. Sehingga kenyataan yang diperolehi sememangnya sesuai dengan hasil keterangan dalam temu ramah yang pernah dilakukan oleh pengkaji dengan pemberi maklumat tersebut.

Melalui kaedah ini, pengkaji memilih kakitangan awam yang kompeten dari ketiga-tiga etnik di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Kakitangan awam yang dipilih diberi keutamaan pemberi maklumat yang pernah dilakukan pemerhatian dan temu ramah serta *member check* sebelumnya.

Jadual 3.2. Profail dan Demografi Informan

No	Inisial Nama	Gred (Golongan)	Jantina	Peringkat Jawatan	Etnik	Kod Lokasi Kajian	Data yg dikutip
1	Hjk (Key Informan)	III c	Lk	IV a	M	1	BKE M, BKE Md, BKE J
2	Sr	III a	Pr	Staf	J	1	BKE M, BKE Md, BKE J
3	Rs	III a	Pr	Staf	J	1	BKE M, BKE Md, BKE J
4	DA	II b	Lk	Staf	M	1	BKE M, BKE Md, BKE J
5	AY	II d	Lk	Staf	Md	1	BKE M, BKE Md, BKE J
6	SZ	IV b	Lk	III a	J	1	BKE M, BKE Md, BKE J
7	DD	III c	Pr	IV a	M	1	BKE M, BKE Md, BKE J
8	Ea	III c	Pr	IV a	Md	1	BKE M, BKE Md, BKE J
9	Ydi	III d	Lk	III a	M	2	BKE M, BKE Md, BKE J
10	Msd	III c	Lk	IV a	M	2	BKE M, BKE Md, BKE J
11	Msr	III b	Lk	IV b	M	2	BKE M, BKE Md, BKE J
12	ES	III b	Pr	Staf	Md	2	BKE M, BKE Md, BKE J
13	RRM	III a	Pr	Staf	J	2	BKE M, BKE Md, BKE J
14	Mn	II c	Lk	Staf	M	2	BKE M, BKE Md, BKE J
15	Kjt	IV a	Lk	III a	J	3	BKE M, BKE Md, BKE J
16	Mo	IV b	Lk	II b	J	3	BKE M, BKE Md, BKE J
17	Zz	III c	Lk	IV a	M	4	BKE M, BKE Md, BKE J
18	ET	III b	Lk	Staf	M	4	BKE M, BKE Md, BKE J

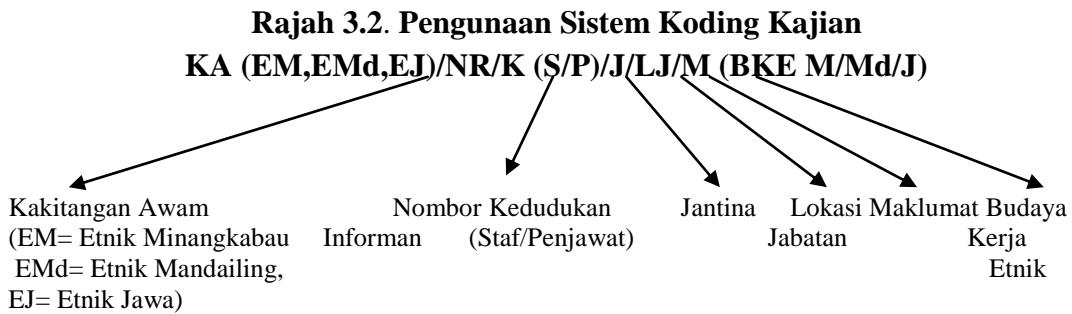
19	DW	II d	Pr	Staf	Md	4	BKE J BKE M, BKE Md, BKE J
20	RC	II a	Pr	Staf	Md	4	BKE M, BKE Md, BKE J
21	MH	IV b	Lk	II b	Md	5	BKE M, BKE Md, BKE J
22	AK	III a	Lk	Staf	M	5	BKE M, BKE Md, BKE J
23	Mi	III b	Lk	Staf	Md	5	BKE M, BKE Md, BKE J
24	En	III c	Lk	IV a	Md	6	BKE M, BKE Md, BKE J
25	KI	III c	Lk	IV a	M	6	BKE M, BKE Md, BKE J
26	Hi	II c	Pr	Staf	M	6	BKE M, BKE Md, BKE J
27	SB	III c	Lk	IV a	Md	7	BKE M, BKE Md, BKE J
28	Kh	III c	Lk	IV a	M	7	BKE M, BKE Md, BKE J
29	AN	IV c	Lk	II b	M	8	BKE M, BKE Md, BKE J
30	RAR	III d	Lk	III b	M	8	BKE M, BKE Md, BKE J
31	Hi	III a	Pr	Staf	M	8	BKE M, BKE Md, BKE J
32	Ha	IIIa	Lk	Staf	M	8	BKE M, BKE Md, BKE J
33	Io	II b	Lk	Staf	M	8	BKE M, BKE Md, BKE J
34	SM	III a	Pr	Staf	J	8	BKE M, BKE Md, BKE J
35	SN	II c	Pr	Staf	J	8	BKE M, BKE Md, BKE J
36	AQ	III a	Pr	Staf	Md	8	BKE M, BKE Md, BKE J
37	HP	III a	Lk	Staf	Md	8	BKE M, BKE Md, BKE J

Penerangan :

Inisial Nama	= Nama disingkat guna kerahsiaan informan
M	= Etnik Minangkabau
J	= Etnik Jawa
Md	= Etnik Mandailing
BKE M	= Budaya Kerja Etnik Minangkabau
BKE J	= Budaya Kerja Etnik Jawa
BKE Md	= Budaya Kerja Etnik Mandailing

Bagi mengelakkan subjektif pengkaji, dilakukan nota secara terperinci maklumat yang didedahkan oleh subjek kajian ini. Dalam pencatitan diberi kod terhadap maklumat bentuk budaya kerja etnik yang disampaikan subjek kajian atau pemberi maklumat, kemudian dilakukan peperiksaan balik kepada yang bersangkutan tentang apa-apa yang dicatat oleh pengkaji. Pembuatan sistem koding dalam kajian ini supaya memudahkan pengolahan dan analisis data.

Contoh penggunaan sistem koding dalam kajian ini dapat dilihat dalam rajah 3.2 dibawah ini.



Berdasarkan contoh penggunaan sistem koding di atas dapat dibuat peneranganya iaitu umpama KAEM /1/PIV/1/BKEM, bermakna informan yang ditemu bual merupakan informan pertama berasal dari etnik Minangkabau, berkedudukan sebagai penjawat tingkat IV, lokasi jabatan dalam kajian ini dengan kod 1, memberi maklumat tentang Budaya Kerja Etnik Minangkabau. Apabila dilakukan *member check* maka ditambahkan lagi dibahagian kanan kod mc.

Selain itu dalam semasa tertentu pengkaji menggunakan gabungan kaedah-kaedah di atas kerana kajian perhubungan antara ucapan lisan yang dicatit oleh pengkaji dengan bahasa tubuh kakitangan awam yang menjadi informan di kerajaan tempatan Pasaman Barat semasa mendedahkan perkara ehwal yang berkenaan panduan panduan temu bual. Kesan daripada kata-kata yang disampaikan bukan lagi berlaku segera. Namun disesuaikan dengan keadaan perkitaran, perkara-perkara lainnya yang berkaitan. Hal ini bagi mengenal pasti bahawa yang disampaikan itu bukan sesuatu perkara yang pura-pura sahaja ataupun jawapan yang berkenaan sahaja. Seperti mana pandangan Blumer (dalam Moleong, 2007) menekankan bahawa penerimaan mestilah dikaji dengan mengambil kira perkaitannya dengan latar dan perkitaran individu.

Temu bual yang dilakukan pengkaji dengan informan turut serta pula para pembantu pengkaji (tenaga lapangan) agar diperoleh data secara menyeluruh.

Apabila wujud dalam yang dicatit atau kurang jelas hasil rakam dengan *tape recorder* atau telefon bimbit maka dilihat perbandingan yang ditulis dalam *note book* masing-masing.

Walau bagaimanapun hasil temu bual harus lebih mendalami idea-idea yang diberikan oleh pemberi maklumat. Mengatasi ini pengkaji juga dilakukan dengan menggunakan bahasa ibunda dalam setiap tiga-tiga kumpulan etnik. Penggunaan bahasa ibunda yang lain daripada Bahasa Indonesia untuk penjawat awam dan kakitangan awam etnik Mandailing serta etnik Jawa, dengan penggunaan pembantu pengkaji terlatih yang berasal dari kedua-dua kumpulan etnik. Bentuk panduan dalam proses temu bual yang melaporkan data dalam kajian ini, boleh dirujuk dalam Lampiran A. Bentuk garis panduan temu bual yang dijalankan dengan kumpulan sasaran dalam masyarakat, boleh dirujuk dalam Lampiran B. Pemprosesan data itu panduannya boleh dirujuk dalam Lampiran C.

3.8 Penganalisan Data

Analisis data dalam kajian ini adalah merujuk pandangan Miles dan Huberman (2000) iaitu analisis pendekatan kualitatif menggunakan *interactive model of analysis* berdasarkan tahap-tahap berikut: (1) Pengutipan data dilakukan dari pelbagai sumber iaitu dari uji instrumen kajian, temu bual dan pemerhatian yang telah dikumpulkan. Temu bual dilakukan dengan kakitangan awam, pihak atasan, dan pelanggan daripada ketiga-tiga etnik, dan data serta informasi yang diperoleh diterusi secara mendalam pengutipan data hingga mencapai titik tepu. Dengan temu bual perseorangan, kumpulan, diskusi berfokus boleh menjamin data yang mencukupi kerana pengutipan ini disokong oleh informan yang memandang budaya kerja etnik daripada ketiga-tiga etnik kakitangan awam ini, secara langsung boleh menyumbang

kepada kepercayaan dan keesahan data. Oleh itu telah dilakukan kaedah yang sama diulang untuk kakitangan awam yang berlainan asal etniknya.

Dengan demikian triangulasi data telah dilakukan dalam kajian ini dalam usaha memperoleh data yang telah diuji kesahannya. Seperti mana sesebuah kajian kualitatif maka triangulasi data merupakan suatu isu yang penting untuk kebolehpercayaan dan keesahan data kajian; (2) Reduksi data (pengurangan data dengan memilih data yang relevan sahaja), selepas data yang diperolehi dibaca, dipelajari dan ditelaah, maka langkah seterusnya melakukan penurunan data. Berikutnya data tersebut dilakukan klasifikasi berasas etnik Minangkabau, etnik Jawa, dan etnik Mandailing. Selepas itu dilakukan pula klasifikasi data masing-masing etnik tersebut berhubung dengan pengaruh budaya kerja etnik terhadap budaya organisasi.

Seterusnya data dari dalam setiap temu bual yang telah dirakamkan dan ditranskripsikan, dilakukan pemilihan data yang selari dengan objektif kajian. Usaha ini untuk kemudahan dilakukan penulisan hasil pengutipan data dengan bentuk pernyataan-pernyataan. Sedangkan data yang tiada berkaitan dengan bentuk budaya kerja dan budaya kerja etnik objektif kajian ini tiada diguna pakai dalam pemprosesan data dan analisis data; (3) Papar data (*Display data*) dilakukan dengan membuat matrik data dan penerangan (naratif) ke atas data budaya kerja tiga-tiga etnik yang akan dianalisis. Papar data ini dilakukan bagi memahami data yang telah diperolehi bagi tindakan analisis dalam perbincangan kajian.

Selari dengan pandangan Narzir dan Surakhman (dalam Herliany, 2008; dalam Gaffar, 2008) dan Moleong (2007) dan Arikunto (2000) di atas maka data deskriptif yang dipamerkan selepas dilakukan reduksi data agar data itu menggambarkan fakta, dan informasi relevan dengan objektif kajian. Kemudian selepas itu data disusun

secara sistematik, dan dianalisis untuk memperdalam dan mengesahkan dengan teori yang relevan iaitu; dari dalam buku-buku dan jurnal-jurnal ilmiah, peraturan-peraturan serta dokumen-dokumen berhubung kait dengan kepegawaian dan organisasi kerajaan tempatan di lokasi kajian.

3.9 Rumusan

Kajian ini merangkumi pelbagai perkara berkait dengan jenis kajian, objek kajian, jenis data, pemberi maklumat kajian, pengutipan data, kebolehpercayaan data, penganalisan data dan lokasi kajian. Kaedah kajian yang digunakan bertumpu mengenal pasti dan menganalisis secara kualitatif kesan cara berfikir dan cara bekerja berhubung kait dengan kesan budaya kerja etnik Minangkabau, etnik Mandailing dan etnik Jawa ke atas budaya kerja kakitangan awam daripada ketiga-tiga etnik Minangkabau, Mandailing, dan Jawa yang menjadi amalan dalam bekerja di kerajaan tempatan Pasaman Barat.

BAB 4

PENEMUAN DAN ANALISIS DATA

4.1 Pengenalan

Bab ini menjelaskan penemuan dan analisis data yang dikumpulkan dalam bidang ini selaras dengan kaedah kajian dalam bab terdahulu dalam objektif kajian. Huraian penemuan ini terdiri dari keterangan umum penemuan, kesan budaya kerja etnik dalam kalangan kakitangan awam dalam ketiga-tiga etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa. Kemudian penemuan dikaitkan dengan budaya kerja yang telah dibuat oleh kerajaan pusat sejajar dengan penggubalan BPKP (Badan Pengawas Kewangan dan Pembangunan) dalam tahun 2004. Pengkaji menemukan wujudnya suatu konflik sebagai kesan budaya kerja ketiga-tiga etnik mahupun dengan budaya kerja lain yang menjadi faktor dan memberi kesan dalam budaya kerja Organisasi Kerajaan Tempatan Pasaman Barat (OKTPB). Bab ini juga menghuraikan penemuan berkaitan usaha kerajaan dalam melakukan perubahan budaya. Penemuan dihuraikan dengan mengguna pakai kaedah yang telah dijelaskan dalam Bab terdahulu dilengkapi dengan data analisis dan hasil tafsiran pengkaji terhadap penemuan yang dibentangkan dalam Bab ini.

4.2 Penerangan Situasi Pegawai Awam dalam Kerajaan Tempatan Pasaman Barat

Bilangan masyarakat yang bermastautin di Kerajaan tempatan Pasaman Barat mengikut bancian tahun 2010 adalah 388.893 orang, dan peratusan mengikut etnik adalah Minangkabau 47.6 peratus, dan Mandailing 35.2 peratus, serta Jawa 16 peratus, dan lain-lain seramai 1.2 peratus (BPS Pasaman Barat, 2010). Peta lokasi kerajaan tempatan Pasaman Barat terdapat dalam Lampiran F.

Seterusnya tentang data kepegawaian kerajaan tempatan Pasaman Barat diperoleh melalui Badan Kepegawaian Pendidikan dan Latihan (BPKL) Pasaman Barat adalah;

Jadual 4.1 Data Kakitangan Awam dalam Kerajaan Tempatan Pasaman Barat Berasaskan Kumpulan/Gred Pegawai

Kumpulan/gred pegawai	Bilangan	%
IV	1193	22
III	2574	47
II	1507	28
I	92	1
Bilangan	5366	100

Jadual 4.1 menunjukkan dari keseluruhan pegawai seramai 5.366 orang, 47 peratus merupakan pegawai gred III dan hanya 1 peratus pegawai gred I. Mengikut jawatan pula seramai 49 peratus kakitangan awam memangku jawatan organisasi berfungsi dan 8 peratus memangku jawatan organisasi berstruktur sebagaimana ditunjukkan dalam jadual 4.2.

Jadual 4.2 Keadaan Kakitangan Awam di Kerajaan Tempatan Pasaman Barat Mengikut Jawatan

Jenis jawatan pegawai	Bilangan	%
Struktural	460	8
Fungsional	2630	49
Non Jawatan (staf)	2276	42
Bilangan	5366	100

Berikutnya data pegawai am mengikut bilangan etnik menunjukkan bahawa 58 peratus kakitangan awam adalah dari etnik Minangkabau, 39 peratus Mandailing dan 3 peratus dari etnik Jawa, seperti dinyatakan di jadual 4.3 berikut:

Jadual 4.3 Bilangan Etnik Kakitangan Awam di Kerajaan Tempatan Pasaman Barat

Persebaran Etnik Kakitangan Awam Selain Pegawai Fungsional	Bilangan	%
Minangkabau	1641	58
Mandailing	1095	39
Jawa	76	3
Bilangan	2812	100

Seterusnya latar belakang pendidikan kakitangan awam dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat dinyatakan dalam Jadual 4.4, pendidikan rasmi tertinggi dimiliki oleh pegawai tempatan Pasaman Barat ialah Sarjana Muda (Strata 1) seramai 36 peratus. Perkara ini menunjukkan majoriti kakitangan awam telah mengikuti

pendidikan rasmi di tingkatan sekolah menengah tahap tinggi (SMA/D1). Sehingga keadaan sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pentadbiran secara pendidikan rasmi telah mengikut kebolehan minimum.

Jadual 4.4 Penyata Kakitangan Awam di Kerajaan Tempatan Pasaman Barat Mengikut Pendidikan Formal Terakhir

Pendidikan Rasmi Terakhir	Bilangan	%
Sarjana (S2)	47	1.0
Sarjana Muda (S1)	1935	36.0
Diploma tingkat 3 (D III)	600	11.2
Diploma tingkat 2 (D II)	1301	24.2
Sekolah Menengah Tahap Tinggi (SMA/D I)	1340	25.0
Sekolah Menengah Rendah (SMP)	67	1.2
Sekolah Rendah (SD)	78	1.4
Bilangan	5366	100.0

Seterusnya mengikut peringkat pangkat dan golongan yang dimiliki oleh kakitangan awam dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat dinyatakan di Jadual 4.5 di bawah ini.

Jadual 4.5 Penyata Kakitangan Awam di Kerajaan Tempatan Pasaman Barat Berasaskan Jenis Kumpulan Gred

Pangkat	Jenis Kumpulan Gred	Bilangan	%
Juru Muda	I / a	30	0.56
Juru Muda Tingkat I	I / b	4	0.70
Juru	I / c	30	0.56
Juru Tingkat I	I / d	28	0.50
Pengatur Muda	II / a	449	8.30
Pengatur Muda Tingkat I	II / b	439	8.21
Pengatur	II / c	422	7.81
Pengatur Tingkat I	II / d	197	3.67
Penata Muda	III / a	997	18.57
Penata Muda Tingkat I	III / b	576	10.74
Penata	III / c	420	7.82
Penata Tingkat I	III / d	581	10.82
Pembina	IV / a	1.132	21.10
Pembina Tingkat I	IV / b	48	0.90
Pembina Utama Muda	IV / c	12	0.23
Pembina Utama Madya	IV / d	1	0.01
Pembina Utama	IV / e	0	0
Bilangan		5.366	100.00

Jadual 4.5 itu menunjukkan bilangan terbesar kakitangan awam berasaskan jenis peringkat, yang teramai ialah gred IVa sebesar 21.10 peratus. Manakala keadaan majoriti kumpulan gred IVa ini selaras dengan Jadual 4.2 tentang penyata jawatan organisasi struktur dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat, menyatakan majoriti pegawai adalah jawatan tingkat III. Kemudian dalam data Jadual 4.2, bahawa

jawatan tingkat III apabila menduduki jawatan tingkat IIIa maka seorang kakitangan awam boleh mendapatkan kumpulan jawatan tingkat tertinggi berasaskan jawatan iaitu kumpulan gred IVa.

4.3. Pengutipan Data Objektif Pertama Kajian : Perbezaan Kesan Budaya Kerja Etnik Amalan Kakitangan Awam Etnik Minangkabau, Kakitangan Etnik Mandailing, dan Kakitangan Etnik Jawa Dalam Organisasi Kerajaan Tempatan Pasaman Barat.

Kajian untuk pengutipan data berdasarkan objektif kajian pertama ini dijalankan dalam kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik yang sedang bekerja di beberapa organisasi kerajaan tempatan yang menjadi lokasi kajian. Didapati di beberapa organisasi kerajaan tempatan yang bilangan kerja kurang atau tidak ramai dan wujud pula bilangan kerjanya cukup ramai. Pemerhatian tahap pertama dilakukan dalam bulan September–Disember 2010 kerana dalam masa inilah secara umumnya semua organisasi kerajaan tempatan mempunyai aktiviti perancangan tertentu yang telah sedia ada dalam bajet yang disahkan, dan pelbagai perancangan dan projek telah sedia ada boleh dibayarkan disaat perancangan dan projek tersebut telah dilaksanakan.

Pemerhatian oleh penyelidik bertumpu dan terhad dalam kakitangan awam ketiga-tiga etnik yang sedang kerja di jabatan masing-masing organisasi kerajaan. Sehingga apabila wujud kakitangan awam yang melakukan tugas ke luar kerajaan tempatan atau ke kawasan kerajaan tingkat bawah kerajaan tempatan iaitu kerajaan kecamatan atau kerajaan nagari maka pengkaji tidak ikut dan data berkait itu tidak diambil kira selain data temu bual.

Selain itu, sesuai dengan nasihat dan persyaratan yang dibagi kepada pengkaji oleh masing-masing pengetua dan informan kajian ini, dalam penulisan laporan disertasi ini pengkaji tidak menuliskan nama lengkap sesiapa kakitangan awam

mahupun penjawat awam yang menjadi subjek kajian. Perkara ini penting bagi mereka untuk membagi maklumat dan kesanggupan sebagai informan tidak menyebabkan terganggunya karir mereka sebagai kakitangan awam.

Oleh itu, pamer data berhubungkait dengan nama para informan dalam kajian dibuat inisial (singkatan). Dan demografi para informan yang terdapat dalam lampiran pun dibuat secara ringkas pula bagi memenuhi nasihat dan persyaratan tersebut diatas.

Seterusnya pemerhatian tahap kedua dilakukan bulan Januari 2011–April 2011. Dalam masa ini sesetengah organisasi kerajaan tempatan yang sedikit bilangan kerjanya tampak hanya tertumpu dalam aktiviti rutin. Sememangnya organisasi kerajaan tempatan tersebut mempunyai beban kerja yang tidak besar, maka tampak para kakitangan awam ketiga-tiga etnik hanya bekerja hadir di tempat kerja akan tetapi lebih ramai duduk-duduk sahaja di tempat kerja mereka masing-masing. Hal ini disebabkan bajet yang telah disetujui mesti melalui prosedur terlebih dahulu iaitu perlu adanya persetujuan parlimen kerajaan tempatan dan kemudian disahkan pihak kerajaan tempatan setelah diperiksa serta memperoleh perakuan oleh kerajaan wilayah. Apabila semua prosedur belum terlaksana, maka bajet tersebut belum boleh digunakan untuk membiayai suatu perancangan atau projek kerana ia belum memperoleh perakuan secara sah untuk dibayarkan. Sementara itu organisasi kerajaan yang mempunyai beban kerja yang ramai tetap sibuk.

Disisi lain, didapati wujudnya organisasi kerajaan dengan sedikit bilangan beban kerja tetapi mempunyai bilangan pegawai yang ramai melebihi volum (kelantangan) beban kerja. Secara purata setiap lokasi pengamatan terdapat kakitangan awam yang terdiri dari kakitangan awam pegawai kerajaan dan pegawai

bukan kakitangan awam pegawai kerajaan iaitu PTT (pegawai tidak tetap/ pegawai sementara), pegawai kontrak, dan wujud pegawai sukarela.

Terdapat fenomena dalam pemerhatian tahap pertama dan pemerhatian dalam tahap kedua yang sentiasa berlaku iaitu; apabila belum wujud sesuatu pekerjaan yang mesti dibuat segera, maka tampak dalam amnya kakitangan awam etnik Minangkabau berbual dengan rakan dalam sesebuah ruang kerja dengan kakitangan awam lainnya dan duduk rapat tempat rakan atau duduk di kerusi depan meja rakannya. Sedangkan kakitangan awam etnik Mandailing lebih menyenangi duduk agak jauh kadangkala ikut berbual. Kakitangan awam etnik Jawa juga duduk di tempat kerusi meja kerja dan lebih ramai mendengar sahaja hanya semasa tertentu ikut berbual dari tempat kerusi meja kerjanya.

Jabatan-jabatan yang tidak mempunyai bilangan pekerjaan yang tinggi ini, para pegawai am bekerja dengan sambil lewa sahaja. Selama pemerhatian dijalankan, hampir setiap hari kerja mereka datang pagi pagi hari dan masuk ke pejabat, namun sekitar jam 10:00 pagi hari, satu persatu pegawai mulai meninggalkan pejabat. Sebahagian pegawai lelaki akan pergi ke kedai di peskitaran pejabat. Masa bekerja pada hari Isnin hingga Khamis adalah dari jam 07:00 – 15:30 WIB (Waktu Indonesia Bahagian Barat) dan waktu rehat pukul 12:00-13:00 (tengah hari –petang hari) , sedangkan hari Jumaat 07:00 pagi hari –16:00 petang hari rehat pukul 12:00 (tengah hari) –13:30 (petang hari), disesuaikan dengan jadual solat Jumaat bagi umat Islam sesuai masa di tempat tersebut. Dalam hari Sabtu dan Ahad adalah hari cuti bekerja.

Kemudian berkait dengan budaya kerja etnik seperti mana objektif kajian ini maka pemerhatian yang dilakukan semasa dalam OKTPB lokasi kajian ini, secara am tampak kecondongan kakitangan awam etnik Mandailing begitu menerima arahan

dan perintah condong serta merta mengerjakan pekerjaan tersebut hingga selesai apabila dibagitahu mesti segera selesai. Kakitangan awam etnik Mandailing seperti hampir sama dengan kakitangan awam etnik Minangkabau dalam menerima perintah dan arahan iaitu ingin perintah dan arahan tersebut singkat dan ringkas sahaja. Namun begitu perbezaan dalam perasaan mereka rasa iaitu kakitangan awam etnik Minangkabau tidak ingin kesan seperti mana seorang bawahan walaupun sememangnya sebenarnya ianya seorang bawahan tapi hendak ingin tidak diperlakukan sebagai bawahan. Mereka mahu seolah-olah seperti mana rakan dengan atasannya tetapi beza ianya yang mengerjakan pihak atasan yang membahagi perintah. Makna seolah-olah diajak ikut bersama bekerja walaupun ianya lebih ramai bekerja pihak atasan melakukan kawalan sahaja. Tetapi kakitangan awam etnik Mandailing ingin perintah dan arahan singkat dan ringkas agar serta merta pekerjaan baoleh bermula dan boleh pula cepat selesai dibuat sehingga selepas itu ianya boleh lewa sahaja lagi. Oleh itu setiap pekerjaan condong dibuat tergesa-gesa (terburu-buru), sebab apabila wujud kurang berkenan pihak atasan, maka mereka mempunyai andaian boleh diperbaiki semula pekerjaan yang telah dibuat tersebut. Tetapi sebahagian wujud juga yang tidak tergesa-gesa tersebut, apabila tidak dibahagi perintah mesti selesai dalam masa tertentu, mereka sama ada dengan kakitangan awam etnik Minangkabau dalam amnya tidak segera mengerjakannya. Kecuali dalam jabatan berkait dengan perkhidmatan awam sememangnya dalam amnya perkara-perkara yang tidak mesti menunggu persetujuan atasan di atas atasan jawatan IV boleh segera dibuat. Perkara seperti ini boleh berlaku ke atas semua kakitangan awam ketiga-tiga etnik mengerjakannya dengan segera. Kerana berkait dengan imej ke atas pentadbiran awam dan perkhidmatan awam di kerajaan tempatan ini boleh menjadi isu yang kurang baik oleh rakyat ramai. Apatah lagi menjadi perbincangan

dalam media (utamanya akhbar dan televisyen) tentang keadaan tersebut, baik media yang wujud kawasan Pasaman Barat. Oleh itu, para kakitangan awam pun berusaha sentiasa menjaga imej sebagai jentera negara dari pihak luar kakitangan awam tersebut.

Kakitangan awam etnik Mandailing apabila mempunyai jawatan jawatan IV yang berkedudukan sebagai atasan condong berbeza dengan kakitangan awam etnik Minangkabau. Manakala mengguna pakai amalan budaya kerja etnik Mandailing maka membahagi perintah dan arahan ke atas para bawahan tampak tegas dengan kata-kata dan susunan kalimat yang tidak seperti mana kakitangan awam etnik Minangkabau yang mempunyai kedudukan sama, yang mana pejawat berasal dari etnik Minangkabau condong tidak langsung dalam teras perintah, tetapi berbual dahulu tentang perkara lain atau kesah lain sebelum berbincang teras sesebuah pasal. Erti singkatnya, dalam bercakap mereka tidak langsung dalam teras tajuk perbincangan tetapi berpusing-pusing (bercakap tentang hal-hal lain dulu) dulu sedikit baru masuk kepada teras perintah hendak dibahagi kepada bawahan. Sebab dalam masyarakat etnik Minangkabau sopan santun dimaknai juga tidak boleh langsung menyampaikan sesebuah perkara atau pasal secara langsung, tetapi lebih dahulu berbasa-basi (bermanis mulut) atau dengan menggunakan kiasan (perumpamaan atau kalimat sindiran).

Kalangan kakitangan awam etnik Mandailing (berkedudukan sebagai bawahan) yang menerima perintah dari dalam atasan, maka ke atas mereka lebih baik dibagitahu perintah secara langsung dalam teras sesebuah perintah, kapan mesti selesai dan apabila wujud sanksi (hukuman) pihak atasan juga beritahu perkara tersebut. Sebab tidak boleh menggunakan cara ke atas etnik Minangkabau ke atas etnik Mandailing, kerana apabila menggunapakai seperti mana ke atas etnik

Minangkabau maka para kakitangan etnik Mandiling menganggap atasan senang memberitahu yang remeh temeh atau tidak tentu hujung pangkal atau berputar lidah.

Seterusnya kakitangan awam etnik Jawa (berkedudukan sebagai bawahan) dengan pemerhatian yang sama berkait menerima perintah dan arahan pihak atasan jelas tampak pula berbeza dengan kedua-dua etnik kakitangan awam sebelumnya. Kakitangan awam etnik Jawa lebih selesa apabila pihak atasan menjelaskan lebih dahulu secara rinci yang mesti dibuat, cara mengerjakan, bila mana mesti selesai dibuat. Mereka mendengarkan dengan sungguh dan serius, tidak bererti kedua-dua kakitangan awam etnik di atas kurang sungguh-sungguh mendengarkan perintah dan arahan pihak atasan tetapi kedua-dua kakitangan awam etnik di atas lebih condong ingin pihak atasan segera selesai memberi arahan tersebut. Terlihat pula kakitangan awam etnik Jawa tidak demikian bagi mereka terserah pihak atasan lama atau cepatnya memberi dalam memberitahu perintah dan arahan. Mereka senang apabila perintah dan arahan tersebut diberitahu secara rinci agar ianya mengerjakan lebih faham guna menghindarkan kesilapan dalam mengerjakannya.

Selepas menerima arahan kakitangan awam etnik Jawa sememangnya membaca balik buku nota yang ditulis semasa menerima arahan atau mengingat balik apabila tidak membawa nota dan mencatat balik terlebih dahulu agar tidak lupa tentang apa-apa bentuk perintah dan arahan pihak atasan tersebut. Tetapi wujud juga sesetengah kakitangan awam etnik Jawa yang telah kena kesan kakitangan awam etnik Minangkabau utamanya sebagai kakitangan awam yang bilangan majoriti mahupun kakitangan awam etnik Mandailing yang bilangan berikutnya lebih besar dari dalam etnik Jawa. Makna wujud juga tidak segera mengerjakan atau mencatat balik seperti mana dalam am budaya kerja kakitangan awam etnik Jawa lainnya. Sama ada juga kakitangan awam etnik Mandailing kena kesan kakitangan awam

etnik Minangkabau berkait dengan budaya kerja *galie* seperti mana kerap berlaku dalam amnya kakitangan awam etnik Minangkabau. Perkara *galie* ini akan dihuraikan berikut dalam hasil pemerhatian lebih lanjut. Begitu pula kakitangan awam etnik Minangkabau terutama pihak kakitangan awam yang memiliki jawatan jawatan juga kena kesan budaya kerja seperti mana kakitangan awam etnik Jawa dan kakitangan awam etnik Mandailing apabila menduduki jawatan iaitu budaya kerja paternalistik, dan budaya kerja birokrasi berpatrimoni. Kedua-dua bentuk budaya kerja ini juga dihuraikan dalam hasil pengutipan data kajian ini.

Ertinya hasil interkasi sosial selama bekerja apabila mereka telah lama bekerja, sebab wujud baharu beberapa tahu bekerja dan wujud yang telah lama bekerja, telah berlaku saling mempengaruhi secara sedar ataupun tidak sedar. Manamana pihak kakitangan awam tampak saling mengambil bentuk budaya kerja etnik lain yang diandaikan menguntungkan diri mereka masing-masing. Malangnya kerap pula berlaku mengguna pakai budaya kerja condong negatif seperti mana tergambar dari hasil dapatan di atas. Sedangkan budaya kerja positif dari dalam pelbagai etnik, dari dalam budaya moden atau budaya kerja lain pun diambil, apabila wujud boleh mereka bekerja mendapatkan kewangan tambahan. Makna mereka masuk menjadi tim kerja berpasukan bagi menyelesaikan sesuatu kerja tertentu yang di luar kerja rutin atau menjadi ahli sesuatu kerja dalam sesebuah badan pekerja (semacam komiti khas bagi tugas tertentu) atau bentuk kerja lainnya kerap kerja macam ini dipanggil kerja terperancang. Oleh itu, boleh mereka yang terbabit memperoleh tambahan penghasilan dalam bentuk dipanggil wang honor. Manakala keadaan ini yang berlaku baharu tampak wujud budaya kerja positif masing-masing etnik lebih tampak menjadi amalan dalam bekerja.

Kemudian bagi mengesahkan hasil pemerhatian yang telah dilakukan sebelumnya, pengkaji melakukan temu bual dengan kakitangan awam dalam organisasi kerajaan tempatan yang mempunyai lokasi dalam kompleks jabatan ibu pejabat Kerajaan Tempatan Pasaman Barat. Soalan diajukan ialah bagaimanakah bentuk dalam cara yang sesuai dalam pandangan kakitangan awam etnik Minangkabau apabila pihak atasan memberi arahan atau petunjuk kepada bawahannya untuk suatu tugas tertentu?

Hasil temu bual dengan Mi (36 tahun, masa kerja 5 tahun, kakitangan awam staf, jantina lelaki, etnik Minangkabau, lokasi kajian 5) tentang soalan di atas, maka Mi mendedahkan bahawa:

“Kakitangan awam etnik Minangkabau punya prinsip dalam bekerja seperti mana pepatah “*pitaruah ndak buliah diunyikan* (mempercayai orang mengerjakan sesebuah pekerjaan tidak perlu diduduki), sebab itu cukuplah pihak atasan memberi petunjuk dan arahan seperlunya sahaja kerana setiap kakitangan awam itu sudah mempunyai kemahiran dan kecekapan dalam bekerja. Oleh itu sebaiknya pihak atasan mempercayai manakala bawahannya boleh mempunyai kemampuan mengerjakan tugas yang telah diberikan tersebut. Bagaimanapun juga tanpa bawahan maka atasan tentu tiada boleh mencapai keberhasilan dalam kerja”.

Seterusnya diperoleh maklumat tentang soalan sama daripada Kh (kakitangan awam penjawat pelapis IV, jantina lelaki, etnik Minangkabau lokasi kajian 7) mendedahkan bahawa:

“Kakitangan etnik Minangkabau kerana sememangnya budaya kerja etnik Minangkabau kerap melekat menjadi amalan semasa bekerja. Mereka mempunyai pandangan, apabila pihak atas memberi tugas sebaiknya sampaikan teras perkara sahaja agar wujud kreatifiti atau juga mempercayai bawahan mengerjakan. Walau bagaimanapun, mereka lebih selesa bekerja apabila perintah itu disampaikan dalam bentuk kalimat atau kata-kata dalam bentuk sebuah anjuran bekerja, tidak seperti mana majikan dengan pembantu dalam bekerja. Kerana kita orang Minangkabau bila bermastauin dengan kumpulan masyarakat etnik lain maka kena mengena juga kesan budaya etnik tersebut dalam bekerja di organisasi kerajaan tempatan ini”.

Berdasarkan gambaran di atas berbanding dengan hasil dapatan pemerhatian tampak bahawa kesan budaya kerja etnik lebih selesa. Manakala perintah dan arahan

tersebut disampaikan kepada bawahan dalam bentuk seolah-olah anjuran yang mesti segera dibuat bagi kemajuan bersama (kesepaduan). Justeru, pihak atasan mesti memberi arahan dan perintah dengan perumpamaan seperti pepatah ”berat sama dipikul, ringan sama dijinjing”. Apatah lagi mereka juga mempunyai andaian bahawa pimpinan tersebut mesti memberi kepercayaan penuh kepada bawahan, agar para kakitangan awam bawahan boleh mengguna pakai idea dan gagasan kreatifiti menyelesaikan tugas tersebut.

Untuk soalan yang sama pengkaji melakukan temu bual dengan SB (penjawat tingkat IV, etnik Mandailing di lokasi 7) yang mengemukakan bahawa:

“Bilamana kakitangan awam etnik Mandailing lebih senang mempunyai atasan yang condong autoritarian kerana mempunyai kesan yang tegas sebagai pimpinan. Oleh itu apabila suatu perintah dibahagi dengan tegas bagi etnik Mandailing akan segera dibuat. Apabila perintah tersebut seperti anjuran maka akan diandaikan sesuatu yang kurang tegas”.

Bagi mengesahkan maklumat di atas, pengkaji menanyakan soalan sama kepada Ea (penjawat pelapis IV, jantina perempuan, etnik Mandailing, lokasi kajian 1) mendedahkan bahawa:

“Sememangnya kakitangan awam etnik Mandailing senang diberitahu arahan bagi bekerja secara tegas dan keras, makna jelas dan cukup dibagitahu tugas tersebut perkara yang teras sahaja dari dalam hendak dibuat tersebut. Sebab dengan begitu ianya sudah boleh mampu bekerja secara cekap dan sigap, walaupun suatu pekerjaan mempunyai cabaran yang tinggi, seumpamanya mesti turun memandang ke lapangan dalam kawasan yang boleh andaian secara fizikal mengandungi suatu berbahaya, misalnya menempuh kawasan hutan yang belum dikenal, meneroka kawasan tertentu, atau menempuh kawasan yang terpulau”.

Dapatan hasil pemerhatian dan temu bual di atas, menunjukkan terdapat budaya kerja etnik Mandailing yang terbawa semasa bekerja iaitu, keras, tegas, dan berani menghadapi risiko. Perkara mempunyai atasan mereka condong senang dengan atasan yang autoritarian kerana boleh membahagi tugas kepada bawahan

dengan keras, tegas serta yang disampaikan cukuplah pasal-pasal yang penting untuk dilaksanakan.

Seterusnya soalan yang sama diajukan dalam Mo (penjawat tingkat III, jantina lelaki, etnik Jawa, lokasi kajian 3, temu bual 5 Disember 2010) mendedahkan:

“Pihak atasan diandaikan sebagai “Bapak (Tuanku)” bagi para bawahan oleh itu mesti menjadi teladan. Makna agar pemimpin menjadi teladan satu antaranya mesti mampu memberi arahan dan petunjuk secara rinci dan jelas sehingga pekerjaan boleh dikerjakan dengan baik dan teliti. Memberi arahan dan petunjuk dengan rinci tersebut memberi kesan pihak atasan mengayomi (melindungi) bawahan agar tidak berbuat kesilapan dalam mengerjakan tugas dibahagi untuk dibuat. Bentuk macam mana pun tugas yang diberikan oleh atasan kakitangan awam etnik Jawa *nrimo* sahaja. Sebab mereka menyedari sudah sepatutnya pihak bawahan mengikut segala arahan dan petunjuk pihak atasan bagi mengerjakan tugas sebagai kakitangan awam. Amnya kakitangan awam etnik Jawa tidak *neko-neko* (tidak mahu komplain atau tidak suka macam-macam, dalam makna berkeberatan atas perintah pihak atasan) dalam menerima perintah dan melaksanakan perintah penugasan tersebut”.

Informan berikutnya iaitu : Kjt (penjawat tingkat IV, jantina lelaki, etnik Jawa, lokasi kajian 3, temu bual pada 5 Disember dalam ruang sama dengan Mo di atas) mendedahkan:

“Sebagai seorang pemimpin atasan mesti mengarahkan bawahan sebaik-baiknya. Bawahan akan lebih senang bilamana atasan boleh menjadi pemimpin yang teladan dan berwibawa apabila mampu memberikan penjelasan dengan lengkap kepada tugas-tugas yang hendak dibuat bawahannya agar tidak wujud suatu kelampauan kuasa atau kesilapan. Dalam amnya kakitangan awam etnik Jawa mengandaikan pihak atasan tersebut seperti seorang “Bapak” yang sepatutnya menjadi panutan dan teladan. Menjalankan tugas yang diberikan kakitangan awam etnik Jawa *nrimo* sahaja, tetapi sememangnya dalam bekerja kakitangan awam etnik Jawa kerana sepatutnya kerja yang diberikan atasan mesti baik dan rapi tentunya agak lambat yang penting seperti kata pepatah *alon-alon kelakon* (biar lambat asal bagus hasilnya)”.

Budaya kerja taat dan patuh kakitangan awam etnik Jawa berbanding dengan kakitangan awam etnik Minangkabau dan kakitangan awam etnik Mandailing tampak condong lebih kuat dalam hubungan antara pimpinan (atasan) dengan staf (bawahan) dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat. Sebagaimana dideadahkan oleh

Sr (jantina perempuan, temu bual, pada 6 Mac 2010, kakitangan awam etnik Jawa lokasi 1) bahawa:

“Kakitangan awam etnik Jawa di kerajaan tempatan sama hal dengan Kakitangan awam etnik Jawa pelbagai tempatan mereka tetap membawa adat Jawa walaupun mereka ditugaskan atau berpindah ke luar pulau Jawa. Orang-orang etnik Jawa condong mempunyai kesan menggunakan budaya kerja etnik sebagaimana masyarakat etnik Jawa yang berada di pulau Jawa. Saya yang sudah bertugas puluhan tahun di Sumatera Barat sebelum bertugas di Pasaman Barat ini, dari pengalaman saya sebagai kakitangan awam sentiasa para kakitangan awam etnik dalam hal taat dan patuh memang mereka condong kuat mengikuti budaya kerja sebagai yang terdapat dalam adat Jawa. Sebab pimpinan sebagaimana dalam adat Jawa dianggap sebagai seorang “Bapak (Tuanku)” yang sentiasa melindungi dan memperhatikan para “anak-anaknya” (bawahan/staf). Oleh itu, sebagai bawahan haruslah sepenuhnya mengabdikan diri kepada perintah pimpinan”.

Soalan ketaatan dan patuh para kakitangan awam ke pihak pimpinan atau atasan ini, hasil temu bual dengan DA (Jantina lelaki, temu bual pada 7 April 2010, kakitangan awam etnik Minangkabau di lokasi 1) mendedahkan:

“Sememang jauh lebih taat dan patuh kakitangan awam etnik Jawa dari dalam etnik Minangkabau. Namun ia mengemukakan bahawa hal disebabkan adanya perbezaan pandangan, kerana menurut kakitangan awam etnik Minangkabau antara taat dan patuh adalah dua hal yang berbeza. Seorang kakitangan awam etnik Minangkabau yang kurang patuh belum tentu tiada taat. Kerana kakitangan awam etnik Minangkabau baharu patuh apabila menurut rasionaliti sesuatu yang diperintahkan oleh pimpinan atau atasan apabila masuk akal, bermakna selari dengan akal fikiran manusia”.

Terus lagi, untuk mendapatkan maklumat sebelum dilakukan pula usaha mendapat maklumat dari SB (temu bual 8 April 2010, jantina lelaki, kakitangan awam etnik Mandailing, lokasi kajian 7) mendedahkan:

“Berkait budaya kerja taat dan patuh kakitangan awam etnik Jawa juga lebih condong taat dan patuh berbanding dengan kakitangan awam etnik Mandailing, bagi etnik Mandailing baharu ada kemungkinan condong taat dan patuh sebagaimana etnik Jawa apabila seorang pimpinan atau atasan mempunyai marga (*clan* / puak) yang sama dengan kakitangan awam bawahannya (staf)”.

Hasil temu bual dengan pemberi maklumat di atas, tampak kesan kakitangan awam mempunyai amalan budaya kerja taat dan patuh itu kerana mereka meletak

posisi antara anak dan bapak dalam bekerja ke atas pihak atasan. Hal ini bermaksud posisi itu ialah peranan anak mempunyai posisi harus menghormati kepada bapaknya, sehingga muncul rasa *sungkan* dan *ewuh pekewuh* (kurang percaya diri dan merasa tiada nyaman posisinya walaupun lebih cekap berbanding “bapaknya”) bila mana kedua-duanya bersemuka.

Seterusnya pengkaji bagi mengesahkan maklumat-maklumat dapatan di atas melakukan pemerhatian dalam satu jabatan perkhidmatan perlesenan yang mempunyai lokasi jabatan sebelah barat dari dalam kompleks ibu pejabat kerajaan tempatan Pasaman Barat. Selain itu, dilakukan pula pemerhatian dan temu bual ke atas kakitangan awam di jabatan tersebut. Pengkaji melakukan temu bual dengan warga masyarakat yang datang urus sesebuah perkara di jabatan tersebut.

Pengutipan data untuk mendapat maklumat dari pengguna jasa atau pelanggan dalam perkhidmatan awam ini bagi menguat hasil pengutipan data dengan para kakitangan awam sebelumnya. Soalan dalam temu bual berhubung kait dengan budaya kerja kakitangan awam dari ketiga-tiga etnik tersebut, seperti mana objektif kajian ini.

“Seterusnya seorang warga masyarakat yang datang iaitu: Piliang (tidak nama sebenarnya) berasal dari dalam etnik Minangkabau, yang sedang berurusan ke jabatan Perkhidmatan Perlesenan dalam lokasi kajian, ianya datang guna mengurus perlesenan perusahaannya di bidang perdagangan. Selepas memasuki ruang Perkhidmatan ianya bertanya kepada salah seorang kakitangan awam tentang bagaimana prosedur pengurusan perlesenan dimaksud, kakitangan awam yang ditanya dan bertugas disana langsung menunjukkan peti-peti untuk meletakkan pelbagai borang serta brosur (*brochure*) petunjuk berkaitan dengan masing-masing urusan perlesenan. Kemudian orang tersebut tampak pelbagai peti borang dan mengambil beberapa borang dan brosur dalam peti-peti tersebut sesuai keperluannya. Kemudian ia membacanya dan sebelum meninggalkan ruangan, kemudian ianya menjumpai balik kakitangan awam lain di sebelah ruang dari kakitangan awam pertama tadi. Ia menjelaskan tentang maksud kedatangannya kepada kakitangan awam tersebut sesuatu perkara dan boleh terlihat pula secara lisan dibahagi pula oleh kakitangan tersebut maklumat balas. Seterusnya nampak dalam pemerhatian dibuat pengkaji, kedua orang itu bercakap-cakap hampir dalam tempoh masa 30 (tiga puluh) minit. Selepas masa tempoh tersebut maka orang yang menjadi subjek pemerhatian keluar meninggalkan jabatan tersebut.

Dalam orang tersebut berjalan meninggalkan jabatan tersebut pengkaji datang menemuinya di tepi jalan dimana ianya meletakkan keretanya. Pengkaji memperkenalkan diri kepada orang tersebut dan menjelaskan mengapa pengkaji menjumpainya iatu bertalian dengan pengkajian kesan budaya kerja etnik ke atas budaya kerja kakitangan awam. Kemudian orang tersebut mempersila pengkaji masuk dalam keretanya, dan di dalam kereta tersebut pengkaji melakukan temu bual. Orang tersebut mengemukakan ia tidak ingin namanya ditulis dalam pengutipan data yang pengkaji buat, kerana merasa risau nanti manakala ada yang disampaikan boleh menyebabkan ianya kesulitan nanti, apabila berurusan kakitangan awam di pelbagai tempat kawasan Pasaman Barat. Pengkaji bersetuju tidak menuliskan namanya tetapi membuat nama yang tidak sebenarnya dalam bertulis hasil pengutipan. Seterusnya pengkaji menanyakan apakah tuan tahu asal etnik kakitangan awam yang dijumpai pertama tadi? Orang tersebut menjawab :

”Saya mengetahui apabila dia orang Mandailing mengikut dari nama dalam pakaian seragam jabatannya nampak wujud nama marga (puak), kemudian dari dialek bercakapnya nampak dialek etnik Mandailing”.

Apakah tuan sebelum ini pernah berurusan dengan kakitangan awam dari etnik Minangkabau, kakitangan awam etnik Jawa dan kakitangan awam etnik Mandailing?. Orang tersebut menyampaikan bahawa :

” Sebagai seorang pengusaha (pelabur atau peniaga) ia telah ramai berjumpa, dan mempunyai sahabat semasa berurusan dalam pelbagai hal di pelbagai jabatan kerajaan tempatan di Pasaman Barat, misalnya di jabatan Kerajaan Nagari, Jabatan Camat, Jabatan Badan Koordinasi Pelaburan, Jabatan Koperasi dan Perniagaan, termasuk Jabatan Perkhidmatan Perlesenan serta ramai jabatan lainnya. Saya orang sini, lahir disini besar disini sekarang berusia lebih kurang 45 tahun, membuat usaha disini sejak berusia 18 tahun selepas sekolah menengah atas, dan berasal dari etnik Minangkabau dengan suku Piliang”. Seterus guna memperoleh maklumat lebih dalam, pengkaji menanyakan pula dalam pemberi maklumat tersebut tentang adakah kesan budaya kerja etnik asal kakitangan awam nampak menjadi amalan bekerja di organisasi kerajaan tempatan ini ?

“Seperti yang tuan perhatikan semasa saya berurusan dan berjumpa dengan kakitangan awam etnik Mandailing tadi, selepas saya mengambil beberapa borang dan brosur yang diperlukan, maka seperti yang tuan nampak tadi juga begitu saya berurusan dengan kakitangan awam etnik Mandailing ia langsung *to the point* saja. Kakitangan awam etnik Mandailing tersebut menjelaskan kepada pelanggan, apabila

ingin mengurus hal perlesenan dengan suatu usaha maka borang dan petunjuknya ada di peti-peti yang sedia ada di ruang tunggu jabatan tersebut. Dengan kakitangan awam etnik Minangkabau semasa saya menanyakan apakah semua yang terdapat dalam borang dan brosur ini sudah lengkap sehingga tidak ada hal lain yang harus dilengkapi maka sebelum menjawab ianya bertanya tuan siapa, dari mana, hendak urusan apa, tinggal dimana, apa saja aktiviti usaha sekarang, dan beberapa pertanyaan basa-basi lainnya. Ertinya sebelum ianya menjawab bahawa persyaratan dan prosedur seperti mana dalam borang dan brosur, saya diajak bercakap hal-hal yang lain-lain dulu. Dalam erti lain semacam berputar lidah dulu sebelum masuk dalam teras soalan yang hendak dijawab. Kedua cara melayani dari kedua kakitangan awam tersebut sepanjang yang saya ketahui ini memang bentuk karakter etnik kedua-dua orang tersebut”.

Kemudian pengkaji bertanya soalan pengalamannya dengan kakitangan awam etnik Jawa? Orang tersebut mendedahkan:

“Saya pernah berurusan sesuatu urusan di jabatan Ketua Kerajaan Tempatan dengan kakitangan awam etnik Jawa. Kakitangan awam etnik Jawa dalam melayani nampak lebih sopan berbanding dengan kedua-dua kakitangan awam dari dua-dua etnik tadi. Semasa berurusan tertentu, saya berjumpa dengan kakitangan awam etnik Jawa begitu masuk jabatan bupati, saya menanyakan dimana sebuah ruangan saya akan berurusan sesuatu hal yang diperlukan, manakala bercakap dengan orang itu maka saya boleh terlihat dari nama dan dialek dan loghat kakitangan awam itu, dikenali asal etnik Jawa. Semasa berurusan dengan kakitangan awam etnik Jawa bertanya kepada saya seperti detail berbeza semasa berurusan dengan kakitangan awam etnik Minangkabau yang bermula dengan bercakap-cakap basa-basi dahulu sebelum masuk kepada urusan saya tersebut.”

Setelah pengkaji telah cukup temu bual dengan orang tersebut, maka pengkaji mengucapkan terima kasih. Seterusnya balik ke ruang tunggu jabatan perkhidmatan tersebut untuk melakukan pemerhatian dengan sasaran warga masyarakat yang datang ke jabatan tersebut. Pelanggan adalah berasal dari etnik Jawa dan Mandailing.

Selepas memasuki balik ruangan tersebut, pengkaji melakukan pemerhatian lagi di jabatan semula. Pengkaji menjumpai warga masyarakat yang berasal dari etnik Mandailing yang telah selesai berurusan dengan kakitangan awam di jabatan tersebut. Sebelumnya hal yang bersangkutan telah menjadi pemerhatian pengkaji semasa awal mula berjumpa dan berbual dengan kakitangan awam di jabatan tersebut. Pengkaji mendapati kedua-duanya mempunyai kesan rapat dan mesra.

Warga masyarakat tersebut menyampaikan kepada pengkaji agar tidak menulis atau menyatakan nama depannya tetapi cukup nama marganya sahaja. Kemudian hasil temu bual dengan Lubis (41 tahun, warga masyarakat dari kecamatan Ujung Gading, etnik Mandailing) menyampaikan bahawa:

“Sebenarnya ianya tidak punya hubungan saudara mara dengan kakitangan awam tersebut, tetapi saya dengan kakitangan awam tersebut sama-sama orang Mandailing mempunyai marga yang sama sehingga menjadi rapat dan mesra. Pengalaman saya berurusan dengan kakitangan awam etnik Mandailing tentu seperti mana budaya dalam etnik kami mereka berbual secara langsung saja dalam teras masalah yang hendak diselesaikan atau dibincangkan. Apabila dengan kakitangan awam etnik Minangkabau kerap terlebih dahulu berbual agak berpusingan sebelum memulakan teras masalah yang hendak diselesaikan atau dibincangkan. Ertinya Apabila bertemu dengan kakitangan awam etnik Minangkabau tentu kita harus *maota* sedikit dahulu baharu kita menyampaikan apa yang dimaksud. Sedangkan berurusan dengan kakitangan awam etnik Jawa kita ditanya apa persyaratan sudah lengkap sesuai prosedur yang berlaku, dan ia akan memeriksa dahulu semua kelengkapan borang dari bahan yang perlu dimasukkan. Apabila tidak lengkap disampaikannya langsung tentang bahan yang mesti dilengkapi”.

Kemudian hasil temu bual dengan warga masyarakat etnik Jawa yang mengurus sesuatu urusan di jabatan tersebut iaitu Sugito (tidak nama sebenarnya, kerana ianya tidak ingin nama bertulis, usia 35 tahun, penjual bakso, duduk di Simpang Tiga Pasaman Barat, etnik Jawa) mendedahkan bahawa :

“Apabila berjumpa dengan kakitangan awam etnik Jawa tentu condong berbahasa Jawa dalam berbual dan berbincang. Kami warga etnik Jawa dalam berurusan ke jabatan kerajaan tempatan mana-mana tentu mempunyai rasa *ewuh pakewuh* (segan dan sungkan). Pengalaman saya berjumpa dengan beberapa pejawat etnik Jawa dalam ruang kerja terdapat ornamen khas etnik Jawa, misal gambar wayang golek atau patung kayu khas etnik Jawa. Namun begitu bahasa jawa yang boleh kami gunakan hanyalah bahasa jawa yang dikenali sebagai bahasa Jawa harian semua orang Jawa dan kami setahu saya etnik Jawa yang telah bermastautin di Pasaman Barat tidak boleh berbahasa Jawa halus seperti mana di pulau Jawa. Berjumpa dengan kakitangan awam etnik Jawa condong mempunyai kesan memberikan penjelasan secara terperinci apa maksud kedatangan dan kemudian kakitangan awam tersebut juga memberikan penjelasan secara terperinci. Manakala dengan kakitangan awam etnik Mandailing kita hanya diminta menyampaikan secara ringkas maksud kedatangan dan mereka pun akan memberi penjelasan secara langsung sahaja dalam teras masalah tersebut. Sedangkan dengan kakitangan awam etnik Minangkabau seperti mana bapak pengkaji boleh terlihat tadi sebelum bermula kakitangan tersebut berbual sedikit dahulu dengan pelanggan perkara hal lain sebelum masuk dalam pasal yang hendak diajukan oleh pelanggan kepadanya.

Kemudian baru melihat isi borang yang diajukan oleh pelanggan dan sambil melihat isi borang kakitangan tersebut berbual pula dengan pelanggan”.

Berasaskan penemuan di atas menunjukkan wujudnya perbezaan budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau, Jawa dan Mandailing. Begitu pula dalam sesebuah mesyuarat apabila hendak menyampaikan sesuatu atau membincang sesuatu atau mengusulkan sesuatu dengan pihak mana-mana, mereka condong bercakap lebih ramai semacam pengenalannya. Dalam erti lain bercakap berputar lidah dahulu ke pelbagai hal lain dahulu sebelum masuk bercakap atau membincang fokus utama yang hendak dicapai. Kerap pula mereka menggunakan kalimat-kalimat semacam kiasan (perumpamaan), sindiran, dan sejenis kalimat seperti itu dalam bercakap. Hal ini kerana apabila hendak menyampaikan atau berbual yang boleh membuat orang lain tersinggung atau tidak sedap hati. Mereka menggunakan kalimat perumpamaan ini.

Seterusnya bagi pengkaji memperoleh bandingan hasil pemerhatian dan maklumat yang disampaikan pemberi maklumat pelanggan tersebut, maka data yang diperoleh dari maklumat tersebut disahkan pula terhadap kakitangan awam yang bercakap dengan pelanggan tersebut. Manakala kakitangan tersebut ditanya soalan mengapa mereka dalam memberi jalan keluar mengguna pakai kalimat perumpamaan. Kakitangan awam itu menjelaskan perkara cara berbual seperti itu telah merupakan kebiasaan etnik Minangkabau.

Apabila pelanggan belum mengetahui pola kalimat berbual-bual etnik Minangkabau, maka ia sukar memahami makna kalimat-kalimat perumpamaan tersebut. Kebiasaannya ahli kumpulan masyarakat etnik Minangkabau apabila mempunyai suatu maksud tertentu, mereka saling menggunakan kalimat semacam itu dalam kehidupan seharian. Begitu pula apabila wujud orang etnik lain yang bermastautin di kawasan petempatan majoriti etnik Minangkabau atau kakitangan

awam etnik lain yang telah lama bergaul seharian yang kakitangan awam etnik Minangkabau, boleh faham bentuk kalimat-kalimat perumpamaan ahli-ahli kumpulan etnik Minangkabau dalam perbualan itu.

Kakitangan awam etnik Mandailing semasa bekerja dalam organisasi kerajaan tempatan dalam berpakaian condong dominan terkesan berbanding etnik Jawa dan etnik Mandailing yang kurang memperhatikan penampilan berpakaian. Sememangnya mereka semua berpakaian rapi dan lengkap dengan tanda simbol jabatan organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat di mana kakitangan awam tersebut berkhidmat. Dalam kalangan orang tempatan bahawa penampilan mereka agak “selebor”. Mereka amnya beranggapan penampilan rapi tidak penting dan cukup berpakaian seperti mana seharusnya sahaja. Berbanding dengan kakitangan awam etnik Minangkabau condong apabila mereka boleh membuat variasi dalam pakaian ataupun boleh mempunyai wang membeli pakaian agak mahal. Mereka laksana perkara tersebut kerana mereka sangat senang dan bangga apabila orang-sekitarannya bercakap ia punya penampilan yang baik. Berbeza dengan kakitangan awam etnik Jawa lebih memperhatikan kerapian berpakaian dinas, termasuk semua susunan tata letak tanda-tanda simbol jabatan pakaian seragam kakitangan awam tersebut.

Kakitangan awam etnik Mandailing semasa bekerja dalam organisasi kerajaan tempatan, berpakaian condong dominan terkesan berbanding etnik Jawa dan etnik Mandailing seolah-olah agak kurang memperhatikan penampilan berpakaian. Sememangnya mereka semua berpakaian rapi (kemas) dan lengkap dengan tanda-tanda simbol jabatan sebagai kakitangan awam. Mereka condong berpenampilan yang dipanggil agak “selebor” (tidak kemas dalam berpakaian). Mereka condong beranggapan mengenakan pakaian secara kemas tidak sesuatu yang diandaikan

penting betul dan cukup berpakaian seperti mana seharusnya sahaja. Berbanding dengan kakitangan awam etnik Minangkabau condong apabila mereka boleh membuat variasi (perubahan) dalam pakaian ataupun boleh mempunyai wang membeli pakaian agak mahal, kerana mereka sangat senang dan bangga apabila orang-orang kitarannya bercakap ianya punya mengenakan pakaian yang agak elok tampaknya. Sementara itu kakitangan awam etnik Jawa lebih memberi perhatian kepada kemas dalam mengenakan pakaian seragam tugas, termasuk kesesuaian susunan letak semua tanda-tanda simbol jabatan.

Kakitangan awam etnik Mandailing dalam seharian bekerja berbanding dengan kakitangan awam etnik Minangkabau dan kakitangan awam etnik Jawa nampak berbeza secara ketara dalam perkara turun naik nada dan irama dalam bercakap-cakap. Purata mereka bercakap dengan nada yang lebih tinggi dari kedua-dua etnik lain tersebut. Menggunakan kalimat seperlunya dan kalimat yang disampaikan jelas dan tegas serta suara yang cukup keras terdengar. Manakala dibuat andaian bahawa berbisik dengan orang Mandailing sama ada dengan tidak berbisik sebab semasa berbisik pun suaranya tetap boleh dengar orang lain dalam jarak cukup jauh dalam mereka berbisik.

Kakitangan awam etnik Jawa kerana bilangan mereka jauh lebih sedikit berbanding dengan etnik Minangkabau dan kakitangan awam etnik Mandailing memang dalam beberapa organisasi kerajaan tempatan tertentu tiada wujud mereka berkhidmat. Misalnya dalam organisasi kerajaan tempatan Jabatan Perkhidmatan Satu Pintu tersebut. Kakitangan awam etnik Jawa lebih ramai berkhidmat sebagai guru di pelbagai kawasan. Agar data yang diperoleh boleh homogen, maka pengkaji lebih bertumpu kepada kakitangan awam etnik Jawa yang berkhidmat selain tenaga guru dan kesihatan atau tenaga fungsional lainnya. Mereka yang menjadi

pemerhatian tenaga guru dan kesihatan tentu mempunyai karakteristik yang berbeza sebab mereka dikenal pasti sebagai tenaga fungsional. Sedangkan pengutipan data bertumpu kepada kakitangan awam yang tidak berjawatan dan yang mempunyai jawatan struktural.

Pemerhatian yang pengkaji tentang perkara budaya kerja teliti dan rapi hasil yang diperoleh berbanding dengan kedua-dua etnik kakitangan awam tersebut maka kakitangan awam etnik Jawa pun nampak rapi dan teliti iaitu meja tempat bekerja etnik Jawa condong buat susunan dalam meletak sesuatu benda-benda kelihatan elok dan rapi serta teratur. Meja kakitangan awam etnik Minangkabau condong sedikit benda-benda keperluan harian bekerja di atas mejanya tapi kurang tertata rapi seperti kakitangan awam etnik Jawa, sebab mereka condong lebih senang hati simpan dalam peti meja mereka baik muka surat penting mahupun yang tidak penting. kakitangan awam etnik Mandailing condong kurang tersusun dengan elok susunan letak dari dalam benda-benda yang terdapat di atas meja (nampak agak berselerak), seperti mana kakitangan awam etnik Jawa mereka juga condong lebih ramai menempatkan benda-benda keperluan kerja seharian di atas meja mereka.

Sedangkan budaya kerja teliti dan telaten kakitangan awam etnik Jawa, nampak dalam pelbagai bentuk pekerjaan yang dilakukan sebagaimana didedahkan oleh Mo kakitangan awam etnik Jawa (temu bual tarikh 5 hari bulan Mac 2010 di lokasi kajian 3):

“Umpamanya dalam membuat sebuah surat misalnya kakitangan awam etnik Jawa dengan sungguh mengerjakannya sesuai dengan petunjuk dan perintah atasan. Selepas mengetik surat yang dibuat membaca balik isi surat tersebut untuk tampak apakah ada kata yang kurang pantas dan tepat dalam surat tersebut, sebelum surat yang dibuat diajukan kepada pimpinan atau atasan. Apabila masih ada yang dianggap kata atau kalimat yang kurang tepat dan pantas maka dia akan mengulangi membuat hingga menurutnya isi surat tersebut sudah menggunakan kata dan kalimat yang tepat dan pantas, serta makna isi surat tersebut dianggap telah sesuai pula dengan apa yang diperintahkan oleh pimpinan atau atasan, baharulah diserahkan kepada pimpinan untuk dibaca balik oleh pimpinan atau atasan sebelum ditandatangani dan diteruskan

sesuai keperluan surat tersebut. Dalam hal ketelatenan juga boleh nampak meja dimana kakitangan awam etnik Jawa bekerja, condong lebih rapi dan teratur berbanding dengan kakitangan awam etnik Minangkabau maupun kakitangan awam etnik Mandailing”.

Apa yang didedahkan oleh kakitangan awam etnik Jawa di atas juga dibenarkan oleh KI (temu bual tarikh 5 Mac hari bulan 2010, lokasi kajian 6) kakitangan awam etnik Minangkabau mendedahkan pula :

“Dalam hal ketelitian dan ketelatenan memang kakitangan awam etnik Jawa lebih teliti dan telaten berbanding kakitangan awam etnik Minangkabau, namun Apabila berbanding dengan kakitangan awam etnik Mandailing dalam hal ketelatenan kakitangan awam etnik Minangkabau condong lebih teratur dan mengerjakan pekerjaan maupun meja tempat kakitangan awam etnik Minangkabau lebih rapi.”

En (temu bual bertarikh 5 hari bulan Mac 2010) kakitangan awam etnik Mandailing, juga membenarkan apa yang diungkap kakitangan awam etnik Jawa dan etnik Minangkabau di atas;

“Dia menambahkan walaupun adanya kecondongan kakitangan awam etnik Mandailing kurang teliti dan telaten berbanding etnik Jawa dan etnik Minangkabau tidak bererti kakitangan awam etnik Mandailing bekerja asal-asalan saja, dan meja tempat bekerja juga rapi walaupun penataannya condong kurang tertata dengan rapi. Hal ini kerana dalam hakekatnya kakitangan awam etnik Mandailing kurang betah berada dalam ruangan dalam jangka waktu yang lama kerana lebih menyenangi mengetahui sesuatu hal yang nyata atau baharu”.

Bagi kakitangan awam etnik Jawa budaya kerja teliti dan telaten disebabkan mereka menganggap telah boleh bekerja sebagai kakitangan awam adalah sesuatu perkara yang boleh membanggakan. Perwujudan kebanggaan itu salah satu dengan melakukan pekerjaan secara teliti dan telaten. Bagi mereka bekerja dalam majikan manapun termasuk dalam organisasi kerajaan tempatan sebagai bawahan (staf) mesti mengabdikan kepada organisasi kerajaan tempatan dengan sepenuhnya. Keadaan ini berhubungkait dengan budaya kerja taat dan patuh tersebut di atas. Bekerja secara teliti dan telaten boleh dimaknakan juga sebagai upaya disenangi oleh atasan, kerana mereka takut dimarahi atasan atau dipindah ke unit lain kerana dianggap bekerja

kurang teliti. Selain itu, budaya kerja teliti dan telaten ini berhubungan juga dengan budaya kerja kebersamaan dalam makna adanya harmoni dalam menjalani kehidupan. Kakitangan awam etnik Jawa sentiasa menjaga kebersamaan atau harmoni baik pihak atasan mahupun dengan sesama staf bawahan. Bentuk perwujudan dalam bekerja nampak dalam hal mengguna kata mereka condong menghindari perkataan yang dianggap kasar kerana tiada ingin membuat pihak lain tersinggung atau marah. Kebersamaan ini dalam budaya terdapat pula dalam pepatahnya *mangan tak mangan, ora opo-opo*, yang penting ngumpul (makan tak makan, tiada masalah, yang penting berkumpul). Kakitangan awam etnik Jawa bergabung bersama-sama kakitangan awam etnik Jawa maupun dengan etnik lainnya.

Tapi Manakala mereka berkumpul mereka lebih ramai bercakap-cakap soalan keluarga dan persekitaran. Jarang mereka membincangkan pekerjaan apalagi tentang sesuatu berkaitan dengan atasan atau kebijakan dalam organisasi kerajaan tempatan. Berbeza dengan kakitangan awam etnik Minangkabau yang sedang berkumpul *maota* (bercakap-cakap) membincangkan pelbagai hal termasuk sesuatu tentang atasan, aktiviti pekerjaan, kebijakan organisasi kerajaan tempatan dan pelbagai hal lainnya termasuk perkembangan kehidupan dari pelbagai aspek. Bagi kakitangan awam etnik Jawa membincangkan sesuatu berkaitan dengan kebijakan atasan, organisasi kerajaan tempatan dianggap “tabu” kerana dianggap boleh mengganggu keharmonisan dalam bekerja, maka hal ini diketahui oleh pihak atasan atau pihak pengambil kebijakan dalam organisasi kerajaan tempatan di kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Kemudian untuk mengesahkan pemerhatian dan temu bual di atas maka pengkaji bercakap dengan seorang Penjawat jawatan II yang berasal dari etnik Minangkabau, usia 52 tahun, telah berkhidmat lebih kurang 30 tahun sebagai

kakitangan awam, pernah berkhidmat sebelum di organisasi kerajaan pusat mahupun organisasi kerajaan tempatan lain sebelum berkhidmat di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Semasa temu bual (tarikh 21 hari bulan Februari 2011) maka pengkaji bermohon rayuan lisan ke atas beliau untuk menguji cara kerja kakitangan awam ketiga-tiga etnik untuk mengesahkan hasil pemerhatian dan temu bual yang sebelumnya telah dilakukan seperti mana pengkaji telah mengesahkan hasil dapatan tersebut kepada beliau. Kemudian beliau bertanya bagaimana cara mengujinya? Pengkaji menjelaskan bahawa masing-masing kakitangan awam dari ketiga-tiga etnik tersebut apabila diberi suatu tugas yang sama.

Seterusnya selepas faham, maka Penjawat jawatan II tersebut bersetuju membantu pengkaji dengan syarat pengkaji tidak menuliskan identiti ketiga-tiga kakitangan awam dari ketiga etnik tersebut dan identiti dirinya. Mereka risau wujud andaian boleh berlaku kesalahfahaman pihak tertentu yang boleh menyebabkan gangguan ke atas kerjayanya mahupun bawahannya tersebut. Hal ini kerana menurutnya dia faham yang dilakukan memenuhi keperluan pengkaji. Ini boleh dinilai sebenar baik untuk akademik tetapi boleh berlaku pandangan orang lain berbeza pula pada masa hadapan. Akhirnya pengkaji bersetuju untuk memenuhi syarat tersebut, dan Penjawat jawatan II tersebut mengarahkan tiga orang kakitangan awam bawahannya melalui setiausaha jabatan tersebut. Kemudian setiausaha jabatan tersebut menjemput kakitangan awam yang sudah dibuat persediaan dan perancangan untuk kepentingan pengutipan data kajian ini. Hasil pemerhatian yang dilakukan di mana pengkaji turut diberitahu kepada kakitangan ketiga-tiga etnik bekerja di unit mereka selama beberapa hari sebagai tenaga khas sukarela. Tenaga khas sukarela ini bermakna bahawa selama bekerja pengkaji tidak diberi gaji dan/atau penghasilan lain apapun dalam organisasi kerajaan tempatan. Penempatan pengkaji sebagai tenaga

khas sukarela ini dimaksudkan agar boleh melakukan aktiviti seperti mana para kakitangan awam yang menjadi subjek pemerhatian dalam kajian ini. Hasil pemerhatian tanpa turut serta sebagai kakitangan awam sukarela ini berkaitan dengan budaya kerja kakitangan awam yang menjadi subjek pemerhatian disajikan berikut.

“Semasa menghadap pihak atasan yang mempunyai Jawatan jawatan tertinggi (jawatan II) atau Pimpinan organisasi kerajaan tempatan tersebut, seperti mana yang telah disampaikan oleh SB di atas dalam perkara cara memberi hormat atasan. Selepas dipersila untuk duduk di kerusi depan meja atasan tersebut, maka tanpa memberitahu bahawa sebenarnya mereka dalam pemerhatian pengkaji yang sedang melakukan pengutipan data, para kakitangan awam bawahan tersebut diberi perintah oleh penjawat tersebut iaitu mereka diberi tugas arahan membuat slide (*power point*) bagi sebuah aktiviti penyuluhan yang akan dilakukan dalam jangkaan bulan hadapan di sebuah kawasan rakyat tempatan dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat tersebut. Penjawat tersebut menyampaikan tentang teras materi dan matlamat aktiviti tersebut, kemudian kepada mereka diminta agar sebaik mungkin membuatnya dan sepatutnya wujud pula bentuk kreatif dalam membuat bahan tersebut. Bahan tersebut mesti selesai dibuat oleh mereka dengan jangkaan selesai hasil pekerjaan dalam jangka masa 3 hari kerja. Dalam semasa tersebut menghadap pihak atasan adalah hari Isnin, dan dijangka tugas itu tamat hari Rabu sehingga hari Khamis telah disampaikan hasil tugas tersebut kepada pihak atasan. Kemudian hari Jumaat pengkaji mencadangkan melakukan temu bual lagi dengan penjawat ketua OKTPB tersebut guna mendalami hasil pemerhatian yang dilakukan itu.

Selain dapatan awal mula tadi maka Seterusnya pengkaji juga memperoleh dapatan lainnya iaitu hasil pemerhatian dalam ruang kerja Penjawat tersebut diperoleh pula semasa mereka mendapat arahan iaitu satu orang kakitangan awam mencatat dengan detail dalam *notebook* (buku catatan untuk bertulis), satu orang kakitangan awam mencatat teras atau point yang penting sahaja dari dalam yang disampaikan atasan, dan satu orang lagi hanya mencatat tajuk dari dalam yang disampaikan atasan. Dalam mesyuarat tersebut atasan menanyakan adakah yang ingin menyampaikan sesuatu, lalu kakitangan awam yang mencatat tajuk sahaja tersebut menyampaikan perkara bagaimana bentuk kreatifiti yang diinginkan atasan tersebut. Sedangkan yang dua lagi kakitangan awam tiada mengajukan pertanyaan, hanya kakitangan awam yang mencatat point-point penting menyampaikan adakah pekerjaan ini berkemungkinan diminta selesai sebelum masa 3 hari tersebut. Kemudian atasan menjelaskan bentuk kreatifi yang diinginkannya, dan menyatakan dianya tiada menagih pekerjaan tersebut sebelum jangka masa 3 hari. Seterusnya selesai majlis mesyuarat tersebut atasan mempersilahkan ketiga kakitangan awam balik ke ruang kerja masing-masing. Pengkaji minta pamit kepada atasan tersebut dan melanjutkan pemerhatian di ruang kerja ketiga staf kakitangan awam tersebut.

Ketiga-tiga kakitangan awam tersebut mempunyai ruang kerja yang sama, mereka berkedudukan dalam unit yang sama sehingga memudahkan pengkaji melakukan pemerhatian langsung sekali ketiga-tiganya. Hasil pemerhatian, satu orang kakitangan awam mengerjakan langsung memulakan pekerjaan sesuai yang dianya catat tersebut, satu orang lagi meletakkan buku nota arahan atasan di atas meja kerja lalu duduk dekat komputer belum memulakan tetapi dianya membuka *game* (permainan dalam komputer), sedangkan kakitangan awam yang satu lagi

menyimpan memo arahan atasan dalam laci meja kerja, kemudian dia cakap dalam rakan kerja dianya pergi keluar sebentar ke kedai kopi bagi mencari inspirasi. Dalam hari kedua pemerhatian, yang satu orang kakitangan awam tersebut telah selesai lebih 50 peratus pekerjaan, sedangkan yang 2 (dua) orang lagi belum memulakan, semasa pengkaji bertanya kepada kedua kakitangan awam masing-masing menyatakan iaitu kakitangan awam yang hari kemaren main *game* selepas menerima arahan mendedahkan:

“tak payah lah esok sebelum jam yang disepakati dengan atasan, *slide* tersebut dah selesai, ta payah lah mudah sahaja itu sebab bahan tahun lalu sudah ada tak payah buat baharu lagi”. Kemudian pengkaji menanyakan soalan adakah atasannya memberi arahan agar slide penyuluhan tersebut mesti wujud tampilan kreatifitinya, lalu dijawabnya “ tak payah lah, jemu selalu dibuat baharu sedangkan terasnya akan disampaikan boleh tiada ramai berubah apalagi memberi ceramah nanti kerap hanya para staf sahaja termasuk saya nanti manakala saya bercakap dibagi tambahan kreatifiti”.

Selepas itu pengkaji melanjutkan pemerhatian dalam kakitangan awam yang satu lagi, menjelang akhir jam kerja dalam hari kedua pemerhatian dianya mendekati rakan sekerjanya yang telah mengerjakan sejak hari pertama penugasan dibahagikan atasannya. Mulanya dia duduk dekat rakan yang telah boleh nampak telah hampir selesai lebih kurang 80 peratus, kakitangan awam yang belum memulakan pekerjaan bercakap kepada rakan kerjanya tentang idea-idea kreatif yang akan dibuatnya. Sebab dianya pandai dalam berbual-bual sehingga rakannya tersebut tertarik pula ikut perbualan tersebut. Kakitangan awam etnik Minangkabau ini tampak yang belum memulakan membuat tugas tersebut. Agar mendapat kemudahan mengerjakannya maka dianya pujuk rayu supaya rakannya tersebut mahu bagitahu apa yang sudah dibuatnya. Selain itu dianya memberi kepada rakan kerja itu ingin membantu menganalisis apa yang telah dibuatnya. Selepas dianya tampak yang dibuat rakannya tersebut dianya membahagi pandangan ke atas slide tersebut. Seterusnya Selepas jam kerja habis masa hari tersebut, kakitangan awam yang telah berbual dengan rakan kerja yang telah hampir selesai bekerja memulakan pekerjaan membuat slide hingga menjelang tengah malam selesai. Esok harinya dalam masa dan jam yang telah disepakati dengan atasan mereka maka ketiga datang membawa hasil pekerjaan masing-masing. Oleh pihak atasan tersebut menilai bahawa ketiga telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan masa yang telah ditetapkan. Kemudian menilai isi slide yang telah dibuat masing-masing. Kakitangan awam yang telah memulakan awal Selepas dibahagikan arahan nampak hasil pekerjaannya teratur, rapi dan teliti. Kakitangan awam yang mengerjakan slide dalam masa selepas kerja hari kedua dan mengerjakannya dengan cepat hingga tengah malam, hasil pekerjaan terdapat ada kreativiti lebih sedikit dari dalam kakitangan awam yang pertama namun slide tersebut dibuat kurang rapi dan beratur sehingga perlu dibaiki balik. Kakitangan awam yang hanya main *game* dan menyerahkan hasil pekerjaannya dari dalam slide tahun lalu maka pihak atasan menggeleng-geleng kepalanya beberapa kerana sebenarnya dianya merasa kurang selesa atas hasil pekerjaan tersebut, namun pihak staf bawahan dengan cepat tanggap kemudian menjelaskan bahawa materi atau isi yang hendak disampaikan ialah sama terasnya oleh mengapa mesti membuat sukar diri sendiri membuat sesuatu yang baharu lagi. Lalu staf kakitangan awam menambahkan yang penting rakyat ramai paham apa yang disampaikan tiada mesti ada variasi atau gambar kreatif sebab yang lebih dipentingkan isi yang disampaikan. Hasil pemerhatian ini menunjukkan dalam hakikatnya para kakitangan awam mampu mengerjakan sebuah pekerjaan sesuai

dengan masa yang telah dijangka. Sesuai dengan yang telah dicadangkan semula maka pada hari berikutnya pengkaji menemu bual dengan atasan tersebut. Pengkaji menanyakan soalan apakah akan diberikan hukuman bagi mereka yang kurang sesuai hasil tugas tersebut ? Penjawat atasan tersebut menjelaskan bahawa pada prinsipnya ketiga-tiga bawahannya tersebut melakukan tugas sesuai dengan diberi arahan dan menepati masa. Oleh itu ia tidak perlu menjatuhkan hukuman terhadap mereka yang kurang elok hasil tugasannya. Sebab yang terpenting bagi pihak atasan tugas tersebut dikerjakan oleh bawahannya dan sesuai dengan masa yang ditetapkan. Terus lagi pengkaji menanyanyakan lebih mendalam apakah kerap seperti ini gelagat dan budaya kerja kakitangan awam dari ketiga-tiga etnik tersebut berlaku ? Penjawat atasan tersebut menjelaskan perkara seperti berlaku apabila tugas diberikan dengan tiada kawalan secara ketat, tetapi apabila dilakukan kawalan secara ketat sebagaimana dilakukan oleh sektor swasta maka boleh berlaku tiada muncul bentuk budaya kerja khas etnik tersebut. Ini disebabkan mereka mendapat tekanan kuat untuk mengikut budaya organisasi yang wujud di organisasi sektor swasta tersebut”.

Hasil pemerhatian selama satu minggu kerja hari diatas iaitu hari pertama pertemuan dengan pihak atasan penjawat Kepala oganisasi kerajaan tempatan, yang mana kemudian pengkaji hadir bersama 3 orang kakitangan awam iaitu seorang berasal dari etnik Minangkabau, seorang berasal dari etnik Mandailing, dan seorang etnik Jawa. Terlihat sejak mula cara menghadap pimpinan, sikap semasa mendengarkan arahan, kemahuan menyampaikan sesuatu perkara, dalam majlis mesyuarat, kemudian melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan penugasan hingga selesainya pekerjaan tersebut, kelihatan ketara ketiga-tiga kakitangan awam tersebut berbeza.

Kakitangan awam etnik Minangkabau memang terlihat kreatif tetapi tampak pula wujud budaya kerja *galie*. Bentuk budaya kerja *galie* tersebut terlihat usahanya melakukan pujukan kepada kedua-dua kakitangan lainnya iaitu kakitangan etnik Jawa dan etnik Mandailing sehingga dia boleh tahu yang telah dibuat mereka. Tetapi dia tidak pernah berusaha pula memberitahu apa-apa bentuk yang telah dibuat, namun dengan telah tahu apa yang telah dibuat kedua-dua rakan kerja tersebut, maka dia boleh membuat sesebuah pekerjaan yang lebih bagus hasilnya. Hal ini boleh

boleh dilakukannya kerana telah mengetahui perkara-perkara yang boleh membuat hasil pekerjaan tersebut bertambah kreativitinya. Sedangkan kakitangan etnik Jawa terlihat rajin, menyeluruh dan sungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya. Kemudian kakitangan etnik Mandailing dalam bekerja terlihat terburu-buru atau boleh dikenali sebagai bentuk budaya kerja *giot ipas* (mengerjakan sesuatu secara cepat selesai dan terkesan terburu-buru). Perkara ini berlaku kerana seolah-olah dia mengandaikan sesuatu perkara itu ialah mudah dan boleh dia kerjakan secara cepat dia memerlukan masa yang lama. Namun begitu perkara hasil lebih kreatif seperti dia kurang terlalu memperhatikan. Keutamaannya hasil dari pekerjaan telah memenuhi sasaran yang diarahkan pihak pimpinan dan dia telah bekerja seperti mana yang diarahkan tersebut.

Berasaskan hasil penemuan pemerhatian dan temu bual mendalam dalam pengutipan data yang telah dilakukan, maka hasil analisis data dilakukan peneliti dibuat bentuk budaya kerja positif dan budaya kerja negatif ketiga-tiga etnik tersebut dalam jadual 4.6., dan jadual 4.7, serta jadual 4.8, dibawah ini.

Jadual 4.6. Penemuan Budaya Kerja Etnik Positif, dan Budaya Kerja Negatif dalam Kalangan Kakitangan Awam Etnik Minangkabau

No	Budaya Kerja Etnik Positif	Budaya Kerja Etnik Negatif
1	Kreatif	<i>Galie</i>
2	Egaliter	Condong menunda-nunda pekerjaan
3	Terbuka menerima kritikan	Mudah jemu, atau bosan dalam bekerja (kurang sabar)
4	Kecakapan dalam kepemimpinan	Kurang menyenangi pekerjaan di lapangan
5	Tingginya keingintahuan atas kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi	Kurang teliti
6	Dinamis dalam menjalankan tugas	Kurang bersepadu dalam kerja berpasukan
7	Mudah dalam bergaul	Terlihat kurang sopan berbanding dengan etnik Jawa
8	Rasional bertindak	Menunda-nunda mengerjakan pekerjaan
9	Tanggap atas sesuatu perkara	
10	Kepemimpinan	
11	Kritis	

Berdasarkan hasil identifikasi di atas terdapat 11 butir kecondongan bentuk budaya kerja PNS etnik Minangkabau dalam penyelenggaraan pentadbiran awam yang condong budaya kerja positif. Dan terdapat 8 butir yang condong bentuk budaya kerja negatif.

Jadual 4.7. Penemuan Budaya Kerja Etnik Positif dan Budaya Kerja Negatif dalam Kakitangan Awam Mandailing

No	Budaya Kerja Etnik Positif	Budaya Kerja Etnik Negatif
1	Setiakawan	Condong emosional
2	Berani	Keras Kepala
3	Taat	Terburu-buru ingin cepat selesai mengerjakan sesuatu
4	Komitmen	Kurang betah berada di suatu tempat
5	Konsisten	Condong acuh-acuh terhadap persekitaran yang tiada mempunyai ikatan persaudaraan
6	Tanggung jawab	Penampilan condong seadanya, sehingga terlihat condong selebor
7	Optimis dalam bekerja	Mudah jemu
8	Cepat tanggap atas sesuatu perkara	Terlihat kurang sopan berbanding dengan etnik Jawa
9	Kritis	Primodialiti
10	Juga menyenangi bekerja di lapangan	Condong materialistik
11	Terbuka menerima kritikan	

Jadual di atas menunjukkan bahawa terdapat 11 butir budaya kerja etnik Mandailing yang positif dan 10 butir bentuk budaya kerja yang negatif. Bentuk budaya kerja etnik positif dan yang negatif ini selanjutnya dianalisis dengan dihubungkan dengan budaya kerja yang ditetapkan oleh Kerajaan.

Jadual 4.8. Penemuan Budaya Kerja Etnik Positif dan Budaya Kerja Negatif dalam Kakitangan Awam Etnik Jawa

No	Budaya Kerja Etnik Positif	Budaya Kerja Etnik Negatif
1	Teliti dan telaten	Lambat, kerana mengerjakan sesuatu secara detail
2	Taat dan patuh	Kurang kreatif
3	Kebersamaan	Kurang cepat dalam mengambil keputusan sehingga terlihat kurang tegas
4	Sopan	Paternalistik
5	Disiplin	Kurang kritis
6	Boleh menjadi teladan	Condong tertutup
7	Rapi dalam penampilan	Terima atas sesuatu keadaan
8		Condong berorientasi dalam kekuasaan
9		Kaku dalam menjalankan tugas
10		Orientasi kepada berkuat kuasa

Seterusnya dari data yang diperolehi dari ketiga-tiga jadual diatas boleh pula dibuat jadual kesamaan budaya kerja ketiga-tiga etnik ini. Jadual tersebut disajikan dibawah ini.

Jadual 4.9. Kesamaan Kecondongan Budaya Kerja Positif Dalam Kalangan Kakitangan Awam Etnik Minangkabau Dengan Kakitangan Awam Etnik Mandailing

No	Kesamaan kecondongan budaya kerja positif berasal dari etnik Minangkabau dengan etnik Mandailing
1	Cepat tanggap
2	Solideriti
3	Kritis
4	Dinamis
5	Terbuka menerima kritikan

Berdasarkan jadual di atas terlihat 5 butir budaya kerja positif, yang condong kesamaan dalam kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau dengan kalangan kakitangan awam etnik Mandailing. Kemudian condong kesamaan bentuk budaya kerja positif dalam kalangan kakitangan awam etnik Jawa dengan kalangan kakitangan awam etnik Mandailing dalam jadual berikut.

Jadual 4.10.

Kesamaan Kecondongan Budaya Kerja Positif Kakitangan Awam Etnik Jawa Dengan Kakitangan Awam Etnik Mandailing

No	Kesamaan kecondongan budaya kerja positif berasal etnik Jawa dengan etnik Mandailing
1	Boleh bekerja secara <i>team work</i> (kerja berpasukan)

Berdasarkan jadual di atas terlihat 1 butir budaya kerja positif, yang condong kesamaan antara kakitangan awam etnik Jawa dengan kakitangan awam etnik Mandailing.

4.5. Pengutipan Data Objektif Kedua Kajian: Analisis Konflik dalam kalangan Kakitangan Awam Impak Pertembungan Ketiga-tiga Budaya Kerja Etnik yang Berbeza

Seperti mana temuan dari pemerhatian dan temu bual dengan kakitangan awam ketiga-tiga etnik di atas diperolehi dapatan bahawa konflik yang timbul dan nampak secara fizikal tidak berlaku. Namun begitu konflik yang bersifat laten (tersembunyi

dan mengehendap) sentiasa boleh berlaku. Kesedaran sebagai kakitangan awam yang boleh menyebabkan mereka tidak berani tampak secara fizikal konflik impak dari perbezaan budaya kerja etnik antara mereka dari ketiga-tiga etnik. Rs (Kakitangan awam etnik Jawa) dan DA (Kakitangan awam etnik Minangkabau) dan AY (Kakitangan awam etnik Mandailing, temu bual dengan ketiga-tiganya bertarikh 5 Disember 2010 di Jabatan lokasi 1). Ketiga-tiganya mengemukakan bahawa kesedaran masing-masing individu sebagai kakitangan awam yang boleh menyebabkan para kakitangan awam di kerajaan Pasaman Barat apabila mendapati suatu keadaan yang kurang senang, kurang selesa impak perbezaan budaya kerja etnik yang tampak dalam bekerja tidak timbul secara fizikal. Hal ini kerana mereka juga sedar timbul dan tampak rasa risau impak berbeza budaya kerja antara ketiga-tiga etnik ini, umpamanya berlaku saling berkelahi fizikal boleh menerima hukuman disiplin berat dan sekaligus boleh dihukum berdasarkan hukuman jenayah yang berkuat kuasa atas suatu perbuatan tersebut.

Lebih lanjut AQ (etnik Mandailing, temu bual 3 Januari 2011 di jabatan lokasi 8) mendedahkan :

“Sememang budaya kerja antara etnik Minangkabau yang condong *galie*, umpamanya mengerjakan sesuatu dalam kerja berpasukan mereka kerap berusaha memperoleh kerja yang paling ringan sahaja. Kalangan etnik Mandailing dan etnik Jawa condong mengikut arahan pembahagian yang sesuai dengan perintah pihak atasan. Meskipun berbanding etnik Jawa maka dalam kalangan etnik Mandailing condong wujud yang ingin suatu pekerjaan boleh selesai dengan segera”.

Kemudian mengukuhkan maklum sebelumnya diterusi lagi dengan menemu bual SM (usia 41 tahun, jantina perempuan, etnik Jawa, temu bual bertarikh 3 Januari 2011 di jabatan lokasi 8) mendedahkan bahawa:

“Sepatutnya semua yang menjadi ahli dalam kerja berpasukan saling berbahagi tugas yang sama ringan dan sama berat. Seperti AQ memang wujud *galie* di kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau, tetapi bilamana wujud suatu pertelingkahan antara kalangan kakitangan awam baik dalam etnik sama atau etnik berbeza, sebab umpamanya suatu kerja bersama (berpasukan) yang belum selesai maka kalangan

etnik Minangkabau mempunyai kemahiran mencari cara berkompromi. Apabila dalam kalangan etnik Jawa condong berusaha mencegah konflik atau pertelingkahan agar terdapat situasi harmoni, namun umpamanya cara menyampaikan suatu perkara dalam kalangan etnik Mandailing condong berterus terang secara langsung (*to the point*) kadang boleh wujud rasa kurang selesa. Sungguh pun begitu kerana telah lama berinteraksi kami merasa boleh saling memahami watak khas setiap etnik yang menjadi kakitangan awam disini”.

Kemudian, Hi (janita perempuan, etnik Minangkabau, temu bual tarikh 4 Januari 2011 di jabatan lokasi 8) mendedahkan pula :

“Secara umum pertelingkahan atau kurang persefahaman dalam bekerja disini kerap bukan kerana perbezaan etnik. Tetapi lebih kepada cara kerja yang setiap kalangan kakitangan awam mana-mana etnik melakukan pekerjaan dengan condong berasaskan suatu cara yang mereka yakini cara tersebut boleh betul untuk dilaksanakan. Apabila wujud kurang seronok kerana cara berinteraksi kerap kami berusaha menyelesaikan dengan cara kompromi agar saling memahami. Sehingga kebersamaan dan hamoni yang selaras boleh kekal semasa bekerja”.

Seterusnya pengkaji melakukan pemerhatian selama satu minggu hari kerja dalam jabatan lokasi 8 tersebut untuk menyelidiki lebih mendalam soalan konflik impak bertembungnya tiga-tiga bentuk budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam tersebut.

Pemerhatian dilakukan dalam tarikh 6 sehingga 11 Mac 2011. Seperti mana lokasi kajian lain pengkaji bermohon kepada pihak atasan berkuasa untuk mendapat kebenaran melakukan pemerhatian dalam jabatan tersebut. Selepas mendapat kebenaran pengkaji, ikut masuk kerja seperti mana para kakitangan awam bekerja dalam jabatan tersebut. Secara am semua kalangan kakitangan awam dari pelbagai etnik termasuk tiga-tiga etnik subjek kajian ini, tiada merasa suatu masalah bekerja dengan kepelbagaian etnik tersebut. Mereka semua sedar berada dalam kawasan yang mempunyai perbezaan etnik sejak masa lampau terutama tiga-tiga etnik tersebut. Begitu pula dalam interaksi sosial kehidupan seharian di luar masa kerja jabatan mereka sejak masa lampau sehingga kini telah mengenalpasti pula perbezaan karakter tiga-tiga etnik ini. Bahasa dalam jabatan secara am secara rasmi menggunakan

pakai Bahasa Indonesia, tetapi dalam berbahasa Indonesia setiap kalangan kakitangan awam ini masih ketara tampak loghat setiap etnik.

Selain bahasa Indonesia secara am kalangan etnik ini boleh berbahasa ibunda etnik Minangkabau. Perkara ini disebabkan selain mudah belajar bahasa etnik ini, juga kumpulan etnik ini ialah majoriti dalam kawasan kerajaan tempatan ini atau dalam pelbagai organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Hari pertama pemerhatian iatu hari Isnin sehingga hari Rabu, tiada tampak wujud sesuatu yang dalam pemerhatian pengkaji tampak sebagai bentuk pertelingkahan atau konflik. Kemudian hari Kamis pagi dalam lingkungan pukul 09:00 seorang kakitangan awam etnik Mandailing, selepas keluar ruangan kerja penjawat awam pelapis III, merasa kesal atau naik angin sebab suatu kerja yang telah dibuat dianggap kurang betul oleh pihak atasan tersebut. Sedangkan dia telah merasa melakuakan pekerjaan dengan betul. Apabila ditanya oleh rakan kerja lainnya sebab dia merasa kurang selesa, tampak mengeluarkan kata dengan nada dan irama yang tinggi. Kerana naik angin agak tinggi tiba-tiba dia menumbuk meja kerjanya dan kemudian menumbuk pintu keluar atau menumbuk dinding jabatan. Selepas itu ia pergi keluar jabatan untuk bertenang diri.

Namun begitu tiada pernah menumbuk orang atau sesiapaupun. Tengah hari selepas dia rehat makan siang masuk kembali jabatan kemudian dia minta maaf kepada semua rakan dalam unitnya atas sikap dan perilaku tadi pagi tersebut. Selepas itu baharulah berbincang dengan rakan-rakan kerja lain mencari cara menyelesaikan pekerjaaa yang dianggap kurang betul tersebut dengan secara bersama rakan-rakan tersebut melakukan penambahbaikan pekerjaan tersebut. Esok hari, dalam 08:30 tampak dua-dua kakitangan awam keluar dari ruangan penjawat pelapis III dalam bentuk air muka yang kurang selesa. Kakitangan awam etnik Minangkabau tampak

bercakap dengan kalimat sindiran kepada rakan kerja lainnya atas sesuatu kerja bersama yang mana dia kena kurang betul oleh pihak atasan.

Selepas itu, dia tidak mahu bertegur sapa lagi sehingga hari jumaat petang hari dengan rakan lainnya tersebut. Kemudian selepas dipujuk-pujuk rakan-rakan lain baharulah dia mahu bertegur sapa lagi yang mana kerja tersebut kembali bersama dibaiki sehingga menjadi betul. Sedangkan kakitangan awam satu lagi dari etnik Jawa berusaha untuk tetap senyum kepada rakan lain semasa ditanya sebab ia tadi tampak mempunyai air muka kurang selesai. Dia diam sahaja dan kurang mahu memberitahu sebab yang telah berlaku. Kemudian rakan-rakan dalam unit tersebut terus menggesa agar dia mahu memberi penerangan, selepas digesa oleh banyak rakannya baharu dia berkesah tentang sesuatu pekerjaan yang dianggap pihak atasan kurang betul tersebut. Dia merasa kesal sekali dengan rakan lain yang bersama dia kerja bersama, serta bermaksud tidak mahu kerja bersama lagi dengan rakan tersebut.

Kemudian, sehingga hari jumaat dia petang hari duduk pada meja dan kerusi kerja diam dan bekerja sendiri sahaja. Rakan-rakan lain pun datang seperti mana pada rakan kakitangan awam etnik Minangkabau tadi, maka pada kakitangan etnik Jawa ini mereka datang untuk boleh membantu mana-mana perkara yang boleh membaiki kerja tersebut. Selari dengan itu, rakan-rakan lain memberi penerangan agar dia boleh kesal hati tapi tapi tidak boleh bermaksud tidak mahu kerja bersama dengan rakan yang dia maksud tersebut. Selepas penerangan selari dengan dilakukan pembetulan kerja tersebut maka dia pun bercakap secara perlahan akan mencuba mengubati rasa kesal tersebut. Selain itu, dalam berkesah dia meminta rakan-rakan kerjanya tidak berkesah kepada pihak mana-mana pun di luar unit tersebut tentang apa-apa yang telah dia buat maklumat tersebut. Dia merasa kurang selesa apabila pihak atasan tahu telah berkesah kepada orang lain, sebab dia mesti menjaga pula air

muka pihak atasan tersebut. Seperti mana dua-dua kakitangan etnik diatas maka rakan-rakan dalam unit tersebut secara bersama berusaha memperbaiki pekerjaan yang dianggap kurang betul tersebut. Oleh itu, secara am condong wujud kebersamaan dan usaha mahu membantu rakan kerja yang mengalami kesulitan semasa bekerja.

Gambaran diatas menunjukkan pertelingkahan atau konflik impak bertembungnya budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam tiga-tiga etnik ini tidak menjadi konflik terbuka. Perkara boleh berlaku kerana secara bersama mereka semua berusaha untuk mendamaikan pihak-pihak mana yang bertelingkah atau mempunyai konflik dalam bekerja. Mereka mempunyai semangat kerja untuk menjaga nama baik unit jabatan mereka daripada mana-mana pihak pun.

Seterusnya pada minggu berikutnya pengkaji kembali temu bual untuk mendalami maklumat sebelumnya, maka AQ (etnik Mandailing, temu bual 14 Mac 2011 di jabatan lokasi 8) mendedahkan :

“Manakala etnik Minangkabau marah kerana kurang selesa bekerja, umpamanya berlaku suatu pekerjaan dibuat oleh etnik Mandailing kurang sempurna maka mereka marah dengan ekspresi merungut dan tiada mahu menegur sapa seseorang yang membuat dianya marah. Sedangkan etnik Jawa apabila kesal dengan etnik Minangkabau atau etnik Mandailing maka dianya akan bercakap secara terang terang namun begitu pekerjaan yang belum selesai tersebut tetap dianya kerjakan”.

Begitu pula maklumat tambahan dari SM (usia 41 tahun, jantina perempuan, etnik Jawa, temu bual bertarikh 15 Mac 2011 di jabatan lokasi 8) bahawa:

“Apabila sesuatu bentuk budaya kerja dalam kakitangan awam etnik Jawa sendiri, kakitangan awam etnik Minangkabau, dan kakitangan awam etnik Mandailing, telah diandaikan melampaui sepatutnya maka kami marah kepada orang itu atau mereka kedua-duanya tetapi tidak bererti boleh menyebabkan pekerjaan tidak kami selesaikan. Apabila kakitangan awam etnik Jawa marah akan berterus terang kepada rakan sesama kakitangan awam, tetapi ke atas kakitangan awam yang mempunyai Jawatan terutama Penjawat dalam organisasi kerajaan tempat berkhidmat condong kakitangan awam etnik Jawa lebih senang mengalah sahaja. Apabila wujud rasa kurang senang dan kurang selesa kerap terutama kami kakitangan awam etnik Jawa yang perempuan diam sahaja dan kerap mengalah. Kami sedar bilangan kami dari dalam etnik Jawa sebagai kakitangan awam minoriti. Selain itu kami juga takut

apabila tampak dan berlaku masalah tersebut secara fizikal boleh kena hukuman disiplin berat”.

Seterusnya maklumat tambahan dari Hi (janita perempuan, etnik Minangkabau, temu bual tarikh 15 Mac 2011 di jabatan lokasi 8) mendedahkan pula :

“Semua kalangan penjawat awam dan kakitangan awam semua etnik termasuk tiga-tiga etnik ini kena takut dengan hukuman disiplin. Oleh itu apabila berlaku suatu pertelingkahan atau konflik sesiapa sahaja dalam kalangan kakitangan awam, maka kami secara bersama berusaha memadamkannya segera. Perkara ini mesti dilakukan agar tidak menjadi konflik terbuka, yang boleh menjadi menimbulkan rasa malu kepada unit jabatan kepada mana-mana pihak lainnya”.

Selain bentuk konflik yang boleh tampak kerana wujud perbezaan budaya kerja sepertimana pemerhatian dan temu bual di atas, tampak pula semasa pengutipan data iaitu, penjawat yang belum berpengalaman tentang wujud perbezaan budaya kerja etnik antaranya penjawat yang pernah bertugas di pulau Jawa atau bertugas di persekitaran organisasi kerajaan atau organisasi kerajaan tempatan yang mana para kakitangan awam berperilaku seperti mana budaya kerja etnik Jawa. Sedangkan dalam kawasan kerajaan tempatan ini tampak tiga-tiga etnik ini condong mengguna amalan seperti mana terbawa dari dalam etniknya masing-masing. Namun selepas berbincang dengan rakan-rakan penjawat lain berkait dengan perkara tersebut maka dia boleh memahami wujud perbezaan budaya kerja etnik yang berlaku dalam kawasan tersebut.

Kakitangan awam etnik Mandailing yang menjadi penjawat di kawasan kerajaan Pasaman Barat dalam bertugas kerap tampak seolah-olah sentiasa memberi perintah dengan nada dan intonasi agak tinggi berbanding dengan kakitangan awam penjawat yang berasal dari dalam etnik Jawa mahupun etnik Minangkabau tetapi Penjawat etnik Mandailing dengan Penjawat etnik Jawa apabila bersemuka atau memberi perintah dan arahan kepada pekerja bawahannya mempunyai kesan yang keras dan kaku. Perkara disebabkan kedua-dua etnik ini mengguna pakai budaya

kerja etniknya yang condong paternalistik sehingga seolah-olah kakitangan awam bawahannya mesti patuh dan mengikut perintah tersebut. Maknanya perintah dan arahan tidak boleh ditanya sebab atau mengkritik dan mesti dilaksanakan.

Sedangkan penjawat etnik Minangkabau mempunyai kesan agak lebih lembut dari dalam kedua-dua etnik tersebut kerana boleh perintah dan arahan oleh bawahannya ditanya sebabnya atau boleh bawahan mengajukan usul apabila perintah dan arahan tersebut perlu dibincangkan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan.

Impak perbezaan tersebut juga mengandungi makna positif dan negatif dari aspek sudut pandang pelaksanaan perintah dan arahan atasan kepada bawahan. Apabila seperti mana etnik Mandailing dan etnik Jawa dilaksanakan budaya kerja patuh dan taat tersebut maka dengan segera suatu perintah dilaksanakan seperti mana juga perintah seorang komandan militer kepada para prajuritnya di medan tempur atau perintah lainnya dalam melaksanakan tugas.

Namun begitu dalam hakikatnya para kakitangan awam menyampaikan bahawa wujud perbezaan yang ketara antara organisasi tentera dengan organisasi sivil (sektor awam). Kakitangan awam etnik Minangkabau yang menjadi penjawat tampak lebih lembut dalam membahagi perintah dan arahan walaupun demikian tidaklah bererti tidak tegas atau kurang tegas. Sehingga mempunyai kesan tertundanya pelaksanaan perintah dan arahan untuk dilaksanakan oleh bawahannya.

Hasil pemerhatian lebih lanjut yang dilakukan pengkaji berhubungan dengan apabila wujud konflik antara pihak atasan dengan bawahan dalam suatu OKTPB, maka tampak bahawa apabila kakitangan awam etnik Jawa merasa tiada senang atau puas atas perintah yang diberikan oleh pimpinan atau atasannya mereka tiada tampak secara terang dan jelas dalam sikap dan perilakunya. Hal ini berlaku kerana dalam budaya kerja etnik Jawa mempunyai bentuk budaya kerja khas yang dipanggi dengan

nrimo. Budaya kerja ini menyebabkan mereka pasrah menghadapi pelbagai perkara dalam hidupnya, termasuk perkara mendapatkan suasana yang kurang puas atas perintah yang dibagikan pihak atasan kepadanya. Budaya kerja *nrimo* menampilkan pula kalangan kakitangan awam etnik ini tampak patuh dan mengikut sahaja perintah pihak atasan tanpa wujud secara terang keinginan membantah. Budaya kerja patuh dan taklid ini dipanggil juga sebagai bentuk budaya kerja *manut*, yang bermakna mengikut perintah atasan, peraturan berlaku, mempunyai rasa hormat yang sangat tinggi ke atas pihak atasan dan senior dalam persekitaran kerjanya.

Dengan amalan budaya kerja diatas, kalangan kakitangan etnik Jawa ini mampu membina suasana yang harmoni, sehingga tercapai suasana dan dinamika kerja yang stabil kerana mereka lebih memberi keutamaan toleransi ke atas keserasian dalam bekerja. Oleh itu mereka berupaya menghindar dari dalam risiko yang boleh mengancam karirnya sebagai kakitangan awam atau menghindar dari sesuatu perkara yang boleh membuat pihak atasan menjadi kurang senang atas pekerjaan yang dilakukannya. Apatah lagi menjadi kakitangan awam bagi mereka suatu bentuk jaminan kehidupan mereka di masa tua, sebab sebagai kakitangan awam tentu mereka dalam masa bersara masih boleh menerima penghasilan pencennya. Dengan begitu kalangan kakitangan awam etnik Jawa mampu memadamkan pelbagai konflik ke atas mereka semasa bekerja di OKTPB.

Kesan yang tampak dalam kalangan kakitangan etnik Jawa ini, sentiasa memadamkan pelbagai bentuk konflik semasa bekerja ini termasuk konflik impak pertembungan budaya kerja dengan kakitangan awam etnik Minangkabau dan kakitangan awam etnik Mandailing. Sehingga tampak kalangan etnik Jawa ini sebahagian besar tampak dalam seharian bekerja pendiam (tiada banyak berbual, bersembang, mahupun bercakap).

Keadaan ini berbeza dengan kakitangan awam etnik Minangkabau yang Apabila tiada senang atau puas atas perintah yang diberikan pimpinan dan atasan mereka langsung menyampaikan tapi menggunakan bahasa sindiran sebagai kebiasaan masyarakat etnik Minangkabau menyampaikan sesuatu hal yang kurang berkenan dengan bahasa sindiran atau perumpamaan. Berbeza lagi dengan kakitangan awam etnik Mandailing yang merasa tiada senang hati atau tiada puas hati dengan perintah yang diberikan oleh atasan maka mereka langsung menyampaikan secara terang dan jelas tanpa mencari penggunaan kata-kata yang halus seperti kakitangan awam etnik Jawa atau penggunaan kata sindiran seperti kakitangan awam etnik Minangkabau.

Kakitangan awam etnik Jawa dalam penampilan harian nampak lebih sopan berbanding kakitangan awam etnik Minangkabau dan kakitangan awam etnik Mandailing dinilai dari aspek nada dan intonasi serta irama berakap-cakap dengan sesama rakan kerja mahupun dengan pihak atasan. Para kakitangan awam etnik Jawa berbanding kakitangan awam etnik Mandailing dan kakitangan awam etnik Minangkabau dalam memberi hormat ke atas pihak atasan pun berbeza. Kakitangan awam etnik Jawa dominan memberi hormat ke atas pihak atasan dengan membungkukkan badan seperti mana penghormatan oleh orang-orang Jepun kepada sesiapa pun apabila mereka berjumpa. Berbeza dengan kakitangan awam etnik Mandailing dan kakitangan awam etnik Minangkabau yang condong dominan hanya memberi hormat anggukan kepala sedikit sahaja, iaitu menganggukkan sedikit sahaja kepala ke atas pihak atasan apabila bersemuka. Tetapi etnik Mandailing apabila dia atau mereka nampak pihak atasan agak keras dan tegas boleh mereka meniru gaya hormat seperti mana etnik Jawa apabila bersemuka dengan pihak atasan.

Berbeza pula kakitangan awam etnik Minangkabau walaupun pihak atas agak keras dan tegas namun mereka tetap berusaha untuk tiada memberi hormat dengan membungkuk, oleh sebab mereka meskipun hanya kakitangan sahaja tetapi mereka merasa punya harga diri. Oleh sebab itu, mereka apabila mesti menghormat seperti mana etnik Jawa maka mereka condong berusaha mengelak apabila hendak berjumpa dengan pihak atasan kecuali apabila mereka telah terdesak. Umpamanya risau apabila tidak bersikap seperti itu ia diberi penilaian kurang oleh pihak atasan sehingga sukar boleh promosi jawatan atau masuk dalam sesebuah badan pekerja khas tugas tertentu.

Seorang penjawat jawatan tingkat III etnik Jawa iaitu SB jantina lelaki, usia 35 tahun, (temu bual bertarikh 2 Februari 2011) yang sebelumnya pernah bertugas di pulau Jawa kemudian berkhidmat di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Sebelumnya dia telah berkhidmat di kerajaan tempatan lainnya dalam wilayah Sumatera Barat. Dia memberi maklumat kepada pengkaji soalan tentang tahap kesopanan pihak bawahan dan atasan dalam kalangan kakitangan awam semasa dia berkhidmat di pulau Jawa dan semasa bekhidmat di wilayah Sumatera Barat. Pengalaman awal mula dia memimpin satu unit dalam kerajaan tempatan dalam wilayah Sumatera Barat dan sama ada di kerajaan tempatan Pasaman Barat, dia merasai terkejut dan kesal hati kerana para kakitangan awam kakitangan dan kakitangan awam penjawat dibawahnya iaitu jawatan IV dari dalam etnik Minangkabau tiada memberi hormat seperti mana yang dia pernah peroleh selama berkhidmat di pulau Jawa. Namun kemudian dianya menyedari bahawa demikian realiti budaya kerja etnik yang berlaku di kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau kerana kesan dari dalam budaya kerja etniknya. Berbeza dengan kakitangan etnik Mandailing apabila mereka dibagitahu mesti memberi hormat seperti mana etnik Jawa ke atas dirinya sebagai

atasan mereka dengan Jawatan jawatan III maka condong dominan mereka patuh dan mahu mengubahsuai cara memberi hormat tersebut. Sedangkan kakitangan awam etnik Minangkabau adalah sukar kecuali keadaan mendesak mereka mahu berbuat memberi hormat seperti mana etnik Jawa atau sememangnya mereka pernah mendapatkan latihan dan kursus-kursus bengkel atau mereka bermastautin di kawasan yang dikatakan kuat amalan seperti mana budaya kerja etnik Minangkabau.

Berkaitang dengan pemerhatian terhadap kakitangan awam lelaki asal etnik Minangkabau yang meninggalkan pejabat dan duduk di kedai minum, seterusnya mereka *maota* (berbual-bual) dengan kakitangan awam ataupun pegawai lainnya. Perbualan mereka mencakupi berbagai-bagai aspek seperti ekonomi, politik, sosial, persekitaran pejabat dan sebagainya. Mereka berdebat sesama sendiri tanpa adanya konflik fizikal. Adakalanya kakitangan dari etnik yang berlainan juga akan ikut memberikan pandangan dalam suatu perbincangan. Kebiasaannya kakitangan terlibat merupakan orang yang sama dan biasanya mereka meninggalkan pejabat dalam masa yang sama dalam setiap harinya.

Namun konflik impak pertembungan perbezaan budaya kerja etnik dalam perkara cara membagi hormat dalam persekitaran kerja tersebut tidaklah berterusan. Sebab selepas para penjawat awam yang baharu bertugas di kawasan tersebut atau kakitangan awam lainnya yang baharu menjumpai suasana persekitaran kerja yang multi etnik ini, boleh segera berusaha saling menyesuaikan diri dengan kewujudan perbezaan budaya kerja tersebut. Mereka sedar usaha memahami perbezaan budaya kerja yang dibawa oleh kakitangan awam dari masing-masing etnik ini tidak boleh diketepikan. Tetapi tidak pula perkara terlalu dibawa masuk hati secara berterusan oleh mereka, agar tak menimbulkan ketidakselesaan dalam bekerja. Perkara ini

berlaku bagi mengatasi stress dalam kalangan kakitangan awam impak konflik disebabkan pertembungan budaya kerja etnik itu.

4.5. Pengutipan Data Objektif Ketiga Kajian: Usaha Kerajaan Tempatan Pasaman Barat Untuk Pembinaan Budaya Kerja Dalam Kalangan Kakitangan Awam Sesuai Dengan Budaya Kerja Ditetapkan Kerajaan Indonesia

Usaha kerajaan Indonesia mewujudkan budaya kerja yang sama untuk semua kalangan kakitangan di Indonesia, telah digubal dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25 Tahun 2002 yang merupakan suatu bentuk budaya kerja nasional. Keputusan ini dimaksudkan agar semua kakitangan awam di pelbagai kawasan dalam kerajaan Indonesia termasuk Pasaman Barat mempunyai visi, misi, dan nilai yang sama dalam pelaksanaan urus tadbir dan pengurusan awam. Apabila seluruh bentuk budaya kerja dalam Keputusan tersebut boleh menjadi amalan semua kakitangan awam, maka mampu mempercepat gerak maju pembangunan menghala matlamat kesejahteraan bagi seluruh rakyat Indonesia.

Hasil pemerhatian yang dilakukan tampak pemahaman budaya kerja dalam Keputusan Menpan Nombor 25 Tahun 2002 sangat kurang difahami oleh kalangan kakitangan awam tiga-tiga etnik tersebut. Pemerhatian yang dilakukan dalam sebuah jabatan, tampak dalam aktiviti seharian kalangan penjawat awam dan kakitangan awam hanya mengenali istilah disiplin bagi kakitangan awam. Mereka memahami cara bekerja berasas kepada arahan dan petunjuk pihak atasan serta kesah dari para kakitangan awam senior. Pengkaji mencuba mencari tahu pelbagai bentuk sosialisasi dan internalisasi budaya kerja yang telah ditetapkan oleh pihak kerajaan Indonesia.

Agar boleh memperoleh bentuk sosialisasi dan internalisasi tersebut mencuba melihat pelbagai dokumen aktiviti perbengkelan atau majlis dalam jabatan yang menjadi lokasi kajian tersebut. Kedelapan jabatan lokasi tidak tampak aktiviti yang

terperancang dan sistematik bagi pembinaan budaya kerja dalam bentuk perbengkelan dan perancangan sistematik sosialisasi budaya kerja tersebut. Oleh itu pemahaman budaya kerja yang tampak dalam pemerhatian ialah pengalaman para senior, perkara-perkara berkait dengan arahan dan petunjuk para senior dan budaya kerja etnik yang terbawa semasa bekerja. Selain itu sebilangan kakitangan awam tampak mengenali bentuk budaya kerja lain seperti budaya kerja kreatif, budaya kerja keterbukaan, budaya kerja cekap, budaya kerja telus berasal dari maklumat dalam akhbar, berita televisyen.

Walaupun begitu, tampak pula mereka mengenali budaya kerja positif dalam masa mengikuti penerangan agama, iaitu kalangan kakitangan awam menganut agama Islam, setiap hari jumaat dalam minggu ketiga dalam setiap bulan mendapatkan penerangan agama pada mesjid (surau) yang berada dekat ibu pejabat Jabatan kerajaan tempatan. Aktiviti penerangan agama Islam ini telah dijalankan dari yang didedahkan pemberi maklumat kajian ini telah bermula lebih kurang sejak dua tahun lalu (pengutipan data bulan Disember 2010). Semasa mengikuti penerangan ini semua kakitangan awam berpakaian muslim iaitu lelaki memakai peci (kopiah /tutup kepala yang menutupi rambut hingga kening muka) dan perempuan (wanita) memakai baju kurung atau baju muslim lainnya dengan jilbab atau tutup kepala yang menutupi rambut dan leher. Ramai kalangan kakitangan menghadiri majlis penerangan agama Islam di mesjid raya ini kerana daftar hadir bagi setiap kehadiran kakitangan awam setiap jabatan diambil semasa mengikuti aktiviti ini.

Apabila wujud sebilang yang tidak hadir maka pihak berkuasa dalam setiap jabatan (ketua seksi atau ketua subbahagian tata usaha atau kepegawaian) akan menanyakan ketidakhadiran kakitangan tersebut. Apabila alasan yang diketengahkan kurang logik atau boleh dibenarkan wujud kemungkinan markah prestasi kerja

dikurangkan pihak atasan berkuasa. Ini sebab ramai kalangan kakitangan mahupun penjawat awam menghadiri majlis penerangan agama tersebut. Realiti ini tampak beza ketara dengan usaha perubahan budaya kerja yang ditetapkan pihak kerajaan Indonesia, dalam Keputusan Menpan tersebut tidak wujud bentuk hukuman yang boleh kena mengena pihak mana-mana kakitangan awam atau penjawat awam yang tidak mengguna pakai amalan 17 (tujuh belas) pasangan atau 34 butir budaya kerja tersebut.

Agar lebih memperoleh gambaran lebih mendalam maka pengkaji melakukan pula temu bual tentang usaha perubahan budaya kerja tersebut. Menurut keterangan Hjk (penjawat tingkat IV, lokasi 1, temu bual bertarikh 3 Disember 2010) menjelaskan sebenarnya telah wujud usaha sosialisasi oleh kerajaan Indonesia kepada semua kerajaan tempatan tentang perancangan budaya kerja tersebut. Namun yang hadir dalam acara tersebut hanya perwakilan yang menjadi utusan dari jabatan kepegawaian kerajaan tempatan yang diarahkan. Tetapi selepas kembali ke kerajaan tempatan masing-masing, para peserta yang hadir dalam sosialisasi tersebut, tidak melakukan pula sosialisasi kepada semua kakitangan atau perwakilan kakitangan awam di kawasan masing-masing. Perkara ini berlaku dengan alasan tidak wujud bajet yang sedia ada bagi pelaksanaan aktiviti tersebut.

Begitu pula sosialisasi yang dilakukan oleh kerajaan pusat tidak berterusan kepada semua kakitangan awam. Dengan membebankan tindakan seterusnya ke atas kerajaan tempatan, maka usaha sosialisasi di kerajaan tempatan mengikut situasi dan keadaan masing-masingnya. Hal ini bermaksud kerana pembiayaan kewangan sosialisasi untuk diteruskan kepada semua kakitangan awam dilakukan melalui bajet tahunan masing-masing kerajaan tempatan. Dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat, dalam bajet belanjawan tahunan belum sedia ada, sebab perancangan

sosialisasi dan adaptasi budaya kerja yang ditetapkan kerajaan pusat belum menjadi perancangan prioriti dalam kerajaan tempatan tersebut.

Namun begitu boleh terlihat wujud usaha yang dilakukan oleh kerajaan tempatan Pasaman Barat agar terbina budaya kerja yang positif dengan cara antaranya; melakukan majlis upacara pagi hari terutama di halaman jabatan ibu penjawat kerajaan tempatan, dimana dalam masa ini Ketua kerajaan tempatan atau penjawat lain ditugasi sebagai inspektur upacara menyampaikan ucapan berkait pula tentang budaya kerja yang positif yang mesti sentiasa menjadi amalan kakitangan awam, selain informasi aktiviti bagi pelaksanaan pembangunan dan pentadbiran di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Kemudian usaha lainnya iaitu memberi tugas kepada Jabatan Polis Sivil (Satuan Polis Pamong Praja) sebagai penegak kuasa akta kerajaan tempatan untuk menugasi kakitangan awam dalam jabatan ini, mengambil daftar hadir kakitangan awam awal mula masuk bekerja sebelum majlis upacara pagi di halaman masing-masing jabatan pagi hari, sebelum mula masuk masing-masing unit jabatan untuk mula bekerja setiap hari kerja.

Cabarannya yang boleh terlihat kedua-dua macam bentuk usaha ini belum mencukupi bagi perubahan budaya kerja yang selari dengan budaya kerja yang ditetapkan kerajaan pusat tersebut. Apatah lagi dengan dikuatkuasakannya autonomi lebih bagi kerajaan tempatan termasuk kerajaan tempatan Pasaman Barat, maka sesuai dengan keperluan masing-masing boleh memandang mana – mana perancangan yang dianggap penting dan prioriti dalam melaksanakan pembangunannya. Tiada perancangan yang sistematik dan berterusan yang dilakukan dengan persediaan dan perancangan secara sungguh-sungguh oleh jabatan berkenaan di kerajaan tempatan Pasaman Barat, tentu boleh terlihat budaya kerja yang

ditetapkan kerajaan pusat tidak boleh difahami oleh semua kakitangan awam yang bekerja di pelbagai organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat ini.

Cabaran menjadikan perubahan budaya kerja etnik menjadi budaya kerja positif selari dengan budaya kerja ditetapkan kerajaan oleh masing-masing individu di kalangan kakitangan awam dalam pelbagai organisasi kerajaan tempatan pun tidak boleh terlihat. Sebab bekerja mereka tidak saling mencairkan (*unfreezing*) dan saling membentuk ke dalam suatu visi budaya kerja yang sama dalam bekerja. Oleh itu perubahan budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam tidak wujud sehingga dominan amalan budaya kerja etnik masing-masing individu kalangan kakitangan awam dibawa menjadi amalan menjalankan pentadbiran. Perbuatan, tindakan dan rasminya dalam cara bekerja tampak secara fizikal sebagaimana perwatakan kumpulan budaya etnik masing-masing.

Gambaran di atas menunjukkan terdapat beberapa bentuk halangan perubahan budaya kerja iaitu; kos yang sangat besar bagi membina perubahan budaya kerja telah menjadi sebab belum wujud perancangan khas perubahan budaya kerja di kerajaan Pasaman Barat. Perubahan budaya kerja dianggap tidak membawa impak langsung bagi Ketua Kerajaan Tempatan Pasaman Barat yang secara politik. Sebab perubahan budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam seolah-olah tiada berhubungan dengan image keberhasilannya di hati masyarakat ramai. Sehingga sokongan perubahan budaya kerja secara keseluruhan tidak dilakukan sepenuh hati dalam bentuk sedia ada bajet dalam belanjawan tahunan. Oleh itu, situasi itu menunjukkan tidak dimungkinnnya dibuat perancangan perubahan budaya kerja dalam bentuk latihan dan bengkel secara sistematik dan berterusan di Pasaman Barat. Dengan demikian usaha menyesuaikan diri setiap kakitangan yang masuk persekitaran kerja di masing-masing organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat,

tidak segera boleh mengubah suai budaya kerja mereka seperti mana budaya kerja ditetapkan kerajaan pusat. Apatah lagi organisasi kerajaan tempatan yang menjadi lokasi kajian ini belum membina pula budaya kerja khas masing-masing organisasi. Hanya wujud memberi keutamaan bagi menegak kuasa budaya kerja disiplin sahaja.

Oleh itu, tampak dalam kalangan kakitangan awam di lokasi kajian ini condong mengguna pakai dan bertahan dengan cara dan budaya kerja seperti mana etnik masing-masing individu dalam menjalankan rutinitas pekerjaannya di jabatannya. Mereka merasa selesa dan seronok dengan amalan budaya kerja etnik masing-masing. Begitu pula para pihak atasan berkuasa di masing-masing organisasi lokasi kajian ini tidak merasa perlu memberi penjagaan dan kawalan agar selari budaya kerja ditetapkan kerajaan pusat tersebut. Pasal ini boleh berlaku kerana sememangnya sama ada antara kakitangan awam dengan pihak atasan mengguna pakai pula budaya kerja condong mengikut budaya kerja etniknya.

Sebagaimana budaya birokrasi kerajaan mahupun kerajaan tempatan lainnya di Indonesia, pada birokrasi di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat mempunyai karakteristik yang dikelola secara hirarki yang berlapis-lapis, menerapkan spesifikasi secara detail, mempunyai aturan prosedural dan job deskripsi bagi penugasan para kakitangan awam dan penjawat awam. Perkara ini menimbulkan budaya birokrasi telah menyebabkan menjadi kurang peluang bagi kakitangan awam mengambil suatu tindakan inisiatif. Sehingga membentuk budaya kerja yang defensif atau menunggu arahan dari pihak atasan. Ini menggambarkan keadaan birokrasi yang lebih cenderung sebagai alat mekanis sahaja dan belum menampilkan sebagai sebuah birokrasi yang boleh menjadi problem solver persoalan dalam kehidupan masyarakat.

Usaha pihak kerajaan tempatan Pasaman Barat dengan melengkapi setiap ruangan di Kantor Sekretariat Daerah dengan CCTV untuk mengawasi para PNS

dalam bekerja, merupakan salah satu yang baik bagi perubahan dan peningkatan budaya kerja di kalangan PNS. Kegiatan pengawasan ini merupakan tindakan pengendalian manejerial yang baik terutama kalangan PNS yang dalam kajian dikategorikan berada dalam lingkaran teori X, seperti mana dijelaskan diatas. Sehingga budaya kerja negatif dalam bentuk meninggalkan pejabat tanpa alasan yang jelas, berbual bukan berkaitan dengan tugas seharian di pejabat menjadi berkurang secara signifikan di lokasi ini. Keputusan Ketua Kerajaan Tempatan Pasaman Barat melakukan pemasangan CCTV ini terlihat mampu secara efektif dua-dua bentuk budaya kerja negatif di kalangan kakitangan awam tersebut. Dalam konteks ini satu antaranya tugas utama manajemen iaitu menghasilkan efektifitas dalam organisasi di persekitaran jabatan ini boleh dinilai berhasil dengan baik. Namun, keberadaan CCTV ini semasa pengutipan data berlangsung pemasangannya baru ditemukan oleh pengkaji di Kantor Sekretariat Daerah saja, dan belum di setiap OKTPB.

Kemudian, melihat efektifitas dalam kerangka pekerjaan diselesaikan secara tepat waktu atau menepati masa ini juga terlihat boleh terlaksana dengan baik. Meskipun cara bekerja kakitangan menyelesaikan pekerjaan itu lebih condong dilakukan sesuai dengan bentuk budaya kerja etnik masing-masing. Perkara ini menyebabkan pengukuran prestasi kerja dan produktifitas kerja sesuai dengan job diskripsi menggunakan kayu ukur dengan angka kuantitatif, akan terlihat tidak ada pengaruh budaya kerja etnik terhadap kedua hal ehwal tersebut. Berbeza apabila melihat kakitangan awam itu bekerja menjejaskan prestasi dan produktifitas kerja mereka secara kualitatif. Sebab dengan cara ini boleh tampak perbezaan karakteristik budaya kerja yang diamalkan semasa menyelesaikan suatu pekerjaan. Secara umum perbezaan cara bekerja ketiga-tiga kakitangan awam itu tidak menghalang secara menyeluruh prestasi kerja dan produktifitas kerja mereka.

Kenyataan lainnya ialah ramai pula kakitangan awam yang masuk kerja dalam jam 07:00 pagi hari, namun sekitar jam 11:00 tengah hari sudah banyak ruangan pejabat yang kosong dengan alasan rehat tengah hari, bermula pukul 12:00 (tengah hari) hingga 13:00 petang hari. Selanjutnya mereka kembali ke pejabat hanya untuk mengambil kehadiran dalam jam 14:00 petang hari-14:30 petang hari. Mengikut hasil temu bual AN (etnik Minangkabau, penjawat pelapis II b, temu bual, tarikh 3 hari bulan Mac 2011 di Jabatan lokasi 8):

“Alasan kakitangan awam yang lewat masuk kerja bermacam-macam, antaranya menghantara anak sekolah, tiada pekerjaan yang mendesak untuk segera dibuat di pagi hari, macet di jalan menuju tempat bekerja dan sebagainya. Para atasan dibawah jawatan saya telah perintah bagi menegur dan memberikan sanksi kepada kakitangan awam yang datang lewat waktu atau meninggalkan Pejabat semasa jam kerja. Namun saya tiada mampu mengawasi semua kakitangan awam dalam organisasi Jabatan yang saya pimpin, kecuali mendapat sokongan penuh dari dalam penjawat dibawah saya iatu penjawat tingkat III dan tingkat IV. Terutama sokongan penegak budaya kerja disiplin sekaitan dengan jam kerja oleh penjawat jawatan IV, sebab ia merupakan atasan langsung yang boleh memberi markah ke atas prestasi kerja kakitangan awam staf dibawah penyeliaannya.

Sebenarnya wujud kemahuan kuat para kakitangan awam secara ikhlas dan telus atau mempunyai semangat mengamalkan budaya kerja disiplin berkaitan dengan masuk kerja sesuai jam kerja tentu tiada kakitangan awam yang datang masuk kerja lewat waktu atau meninggalkan Jabatan dalam masa jam kerja sehingga jam kerja mereka dihitung dalam bilangan jam kerja yang semestinya masih kurang. Manakala dihitung purata jam kerja kakitangan awam yang seperti ini bilangan jam kerjanya seminggu iaitu; $5 \text{ jam} \times 5 \text{ hari} = 25 \text{ jam kerja seminggu}$, maknanya mengalami kekurangan jam kerja $2 \text{ jam} \times 5 \text{ hari} = 10 \text{ jam kerja seminggu}$. Tetapi terdapat kakitangan awam yang bekerja sesuai dengan jam kerja. Namun selepas diamati belum sesuai dengan jam kerja sepatutnya. Namun didapati ramai yang bilangan jam kerja kakitangan awam berada di tempat bekerja kurang dari dalam 35 jam kerja dalam satu minggu hari kerja. Manakala dalam jabatan tersebut terdapat

beberapa pegawai yang berstatus kontrak dan pegawai tidak tetap, maka yang berada di tempat bekerja boleh bertahan purata 35 jam seminggu adalah pegawai kontrak dan pegawai tidak tetap kerana status kepegawaian kakitangan awam kerajaan berbeza dengan mereka.

Kemudian apa yang didedahkan AN diterusi oleh RAR penjawat pelapis III b bawahan dalam AN di jabatan tersebut (etnik Minangkabau, temu bual tarikh 3 Mac 2011 di ruang jawatan AN) bahawa :

“Sebenarnya dalam bekerja manakala para kakitangan awam dibagi tugas pekerjaan mesti dibuat, maka mereka boleh melaksanakan sesuai dengan jangkaan masa. Sedangkan pasal mereka lewat waktu kerja disebabkan mengantara anak-anak mereka ke sekolah atau alasan itupun tiada mengurangi kinerja, sebab pekerjaan yang mesti dibuat tiada selalu ada dibagi perintah ke bawah sehingga manakala tiada sesuatu yang mendesak bagi disegerakan pekerjaan boleh lewat sekejap. Oleh itu seorang atasan kerap tampak wujud kebijaksanaan, jangan terlalu kaku ke atas disiplin ke atas para kakitangan awam. Di samping itu, apabila wujud kakitangan awam melampaui batas kebijaksanaan atasan maka ianya boleh diproses bagi diberhentikan kerana kerap tidak mematuhi peraturan disiplin. Proses bagi pemberhentian memerlukan masa yang lama serta ramai prosedur mesti dijalani. Kerana beza proses pemberhentian kakitangan awam dengan proses pemberhentian pegawai di sektor swasta. Sehingga kaktangan sektor swasta mudah dilakukan penguatkuasaan disiplin secara kaku. Perkara seperti ini yang boleh menghalang penguatkuasaan budaya kerja disiplin kakitangan awam soalan disiplin jam kerja. Faktor lainnya, wujud kecuaiian dalam disiplin kerana bilangan kakitangan awam kerap lebih ramai dari dalam beban kerja yang boleh dibuat. Bilamana di sektor swasta penerimaan dan pelantikan kakitangan dibuat sesuai keperluan beban kerja, tetapi dalam sektor awam ini secara teoritis memang sesuai dengan cadangan beban keperluan, namun disisi lain penerimaan kakitangan awam untuk dilantik terdapat muatan politis iaitu mengurangi bilangan pengangguran, disebabkan tiada sesuai bilangan mencukupi tempat kerja dengan warga negara yang memerlukan pekerjaan bagi menjalani kehidupan seharian”.

Keterangan kedua-dua penjawat di atas menunjukkan persoalan budaya kerja disiplin lebih bertumpu kerana sukar proses pemberhentian seorang kakitangan awam di organisasi kerajaan tempatan berbanding organisasi sektor swasta menjadi satu antaranya sebab kakitangan awam merasa longgar dalam disiplin semasa berkhidmat di jabatan organisasi kerajaan tempatan. Apatah lagi penjawat pelapis IV

yang merupakan atasan langsung kurang penjagaan dan kawalan terhadap amalan budaya kerja disiplin kakitangan di bawah peneliaannya.

Semestinya pelaksanaan birokrasi moden sepertimana dalam teori Weber, satu antara unsur birokrasi moden ialah disiplin. Apabila penegakan kuasa dilakukan terhadap disiplin kerja para kakitangan awam secara tegas boleh mempunyai impak peningkatan ketekunan dan keseriusan dalam bekerja. Oleh sebab kurang kedisiplin yang tampak pada sebahagian kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik ini mempunyai kurang serius dan tekun dalam menjalankan pekerjaan mereka seharian.

Sedangkan budaya kerja disiplin dalam menjalan prosidur kerja, tampak para kakitangan awam dan penjawat awam ketiga-tiga etnik tampak mempunyai ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan dan tata tertib yang berlaku. Meskipun masing-masing mereka dari dalam ketiga-tiga etnik ini dalam stail memahami ketaatan dan kepatuhan terdapat perbezaan seperti mana dapatan pada objektif kajian pertama diatas.

Secara umum pada setiap OKTPB di lokasi ini telah memenuhi unsur birokrasi rasional dalam teori Weber, meskipun dalam pelaksanaan oleh individu kalangan kakitangan awam dan penjawat awam mengikut budaya kerja etnik masing-masing.

Seterusnya, pengkaji menjalankan keputusan carian ke atas dokumen-dokumen kajian mengenai pelbagai peraturan berhubungkait usaha kerajaan Indonesia membina budaya kerja nasional, antaranya meneroka kandungannya isi dalam Peraturan Presiden (Perpres) No. 81 Tahun 2011 tentang Grand Design Pembaharuan Birokrasi 2010 – 2025. Peraturan ini bertujuan untuk membuat rujukan bagi Kementerian, Agensi Kerajaan dan Kerajaan Tempatan dalam pembaharuan birokrasi untuk mencapai tadbir urus yang baik.

Tambahan pula, peraturan itu juga menerangkan proses berperingkat pembaharuan birokrasi yang dijalankan di Indonesia. Gelombang pertama pembaharuan, dalam bidang pembangunan budaya kerja telah bermula pada tahun 2002, seterusnya dalam tahun 2004, pihak Kerajaan mula menegaskan pemakaian prinsip-prinsip tadbir urus yang baik dan kerajaan yang bersih untuk menyediakan perkhidmatan terbaik kepada masyarakat.

Berkaitan dengan perkara itu, program utama yang kerajaan sedang berusaha untuk membina alat budaya di mana adalah selaras dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. Kemudian bermula pada tahun 2014, organisasi kerajaan dan organisasi kerajaan tempatan diandaikan telah mempunyai kuasa untuk memulakan proses pembaharuan birokrasi berterusan, supaya pada tahun 2025, birokrasi kerajaan dan kerajaan tempat itu telah boleh direalisasikan menjadi profesional dan mempunyai integriti yang tinggi. Satu antaranya yang penting iaitu kerajaan sedang berusaha untuk membina budaya kerja para pegawai di kerajaan tempatan seluruh Indonesia agar selaras dengan pelaksanaan pembaharuan birokrasi.

Lagi perancangan dalam Perpres itu bahawa pada 2019, dijangka direalisasikan kualiti tadbir urus yang baik, bersih, dan bebas daripada rasuah, pakatan sulit, dan lainnya. Di samping itu, ia juga dijangka akan boleh dicapai perkhidmatan awam cemerlang, sehingga kehidupan rakyat Indonesia semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamik global yang semakin ketat. Begitupula, keupayaan dan akauntabiliti prestasi birokrasi semakin baik, kakitangan awam yang lebih profesional, dan integriti dan prestasi yang lebih tinggi. Supaya pada tahun 2025, dijangka telah sedar tadbir urus yang baik dengan birokrasi kerajaan dan kerajaan tempatan semakin bermaruah.

Dari gambaran di atas, kerajaan Indonesia telah membuat perancangan yang teliti termasuk upaya membina budaya kerja yang baik dalam usaha untuk pembaharuan birokrasi. Walau bagaimanapun, penggunaan setiap daerah dan kerajaan bandar di seluruh Indonesia tidak semudah kandungan peraturan itu. Banyak masalah yang berlaku semasa proses berperingkat termasuk upaya memperoleh persetujuan pihak parlimen kerajaan tempatan untuk sedia adanya bajet itu.

Sepertimana dapatan yang diperoleh dalam penemuan pemerhatian dan temu bual sebelumnya di atas, bahawa wujudnya isu-isu bajet dan keutamaan pembangunan di kawasan itu menjadi alasan mengketepikan persediaan bajet mencukupi bagi pembinaan budaya kerja kakitangan awam.

Sehingga di lokasi penelitian ini pihak pemerintah daerahnya belum membuat suatu konsep maupun peraturan yang berkaitan dengan *role model* budaya kerja yang sejalan dengan budaya kerja yang telah ditetapkan Pemerintah dalam SK Menpan No. 2002 tersebut. Dibanding dengan berbagai organisasi pada Pemerintah Pusat seperti BPKP, Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian Pertahanan, Kementerian Agama, Kementerian Pekerjaan Umum, dan lainnya, masing-masingnya telah membuat peraturan dan buku pedoman *role model* budaya kerja yang disejalan dengan budaya kerja nasional tersebut.

Penemuan kajian ini pihak berkuasa tempatan belum membuat satu konsep atau peraturan yang berkaitan dengan model peranan budaya kerja yang selaras dengan budaya kerja yang telah ditetapkan dalam SK Menpan No. 25 Tahun 2002. Berbanding dengan pelbagai organisasi pada Kerajaan Pusat sebagai BPKP, Kementerian Pendidikan, Kementerian Pertahanan, Kementerian Hal Ehwal Uagama,

Kementerian Kerja Raya, dan lain-lain, masing-masing daripada mereka telah membuat manual budaya kerja disejalankan dengan budaya kerja negara.

Sehingga proses perubahan, yang secara konsepsi teoritis menggunakan para agen perubahan ini, belum boleh dilakukan di lokasi penelitian ini. Apabila wujud *role model* tersebut tentu boleh dibentuk pula para pegawai tertentu yang “dipilih” untuk berperanan sebagai *role model* itu. Sehingga mereka itu boleh dijadikan contoh, baik dalam prestasi kerjanya dan dalam perilakunya. Dengan begitu pemahaman budaya kerja nasional boleh lebih mudah dipahami oleh kalangan kakitangan awam, karena terdapat individu yang dijadikan contoh dalam pola fikirnya (*mind set*) dan budaya kerjanya (*cultur set*) untuk melaksanakan proses perubahan budaya kerja itu.

4.6. Rumusan

Berdasarkan hasil penemuan dan analisis data dalam bab ini boleh terdapat simpulan bahawa keadaan budaya kerja secara am kakitangan dalam perkara budaya kerja disiplin masih ramai kakitangan meninggalkan jabatan semasa masa bekerja. Kerap meninggalkan jabatan bukan sesebuah urusan berhubungkait dengan urusan jabatan. Sehingga ddiambil kira jam kerja semasa kakitangan awam duduk bekerja dalam jabatan berbanding jam kerja semestinya masih kurang ramai. Oleh itu dianalisis dengan produktiviti dengan kayu ukur bilangan jam kerja semasa bekerja purata masih kurang 5 jam dalam satu minggu setiap bulannya.

Boleh pula diperoleh simpulan tahap amalan dalam bekerja para kaki tangan awam di lokasi kajian ini, amalan yang diguna pakai ialah amalan budaya kerja etnik lebih dominan dari dalam budaya kerja yang telah dibuat kerajaan Indonesia. Sebab lebih dominan budaya kerja etnik diguna pakai iaitu; belum wujud sosdialdiasasi budaya kerja yang ditetapkan kerajaan Indonesia kepada semua kakitangan awam di

kerajaan tempatan Pasaman Barat; budaya kerja etnik telah menjadi amalan tradisi berterusan yang dibawa semasa bekerja di organisasi kerajaan tempatan; pihak atasan tidak pula mempersoalkan budaya kerja manapun diguna pakai oleh kakitangan awam sebab yang penting bagi pihak atasan sesebuah arahan dan perintah boleh selesai dibuat oleh kakitangan awam tersebut. Oleh sebab itu tampak masing-masing kakitangan awam di lokasi kajian ini amalan semasa bekerja di organisasi kerajaan tempatan ialah budaya kerja mengikut budaya kerja etnik masing-masing yang lebih dominan menjadi amalan.

Selain itu boleh disimpulkan pula budaya kerja etnik masing-masing kakitangan awam informan mempunyai kesan budaya kerja positif dan budaya kerja negatif dari dalam sudut pandang berbanding budaya kerja yang ditetapkan oleh kerajaan Indonesia. Perbezaan budaya kerja mengikut etnik amalan kakitangan awam di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat (OKTPB) tidak memunculkan konflik secara terbuka, sebab masing-masing sedar apabila wujud konflik terbuka mereka boleh kena hukuman berasas peraturan Undang-Undang berkuatkuasa. Apatah lagi mereka takut impak konflik tersebut kena hukuman disiplin yang boleh menjadi sebab diberhentikan sebagai kakitangan awam kerajaan tempatan. Walaupun wujud beza budaya kerja diantara mereka tiada menjadi pasal wujud konflik secara terbuka sebab wujud usaha untuk saling bertimbang rasa. Mereka sedar bahawa duduk di kawasan bermastauin masyarakat yang majmuk atau ramai etnik perlu membina perpaduan di kerajaan tempatan Pasaman Barat ini.

Seterusnya perbezaan budaya kerja etnik dari dalam kakitangan awam pemberi maklumat menghasilkan cara bekerja yang berbeza pula. Dapatan kajian ini kelihatan apabila tiada usaha sungguh pihak berkuatkuasa kerajaan tempatan membina amalan budaya kerja yang ditetapkan kerajaan Indonesia, maka amalan

budaya kerja para kakitangan awam di kerajaan tempatan secara dominan mengikut dan membawa amalan budaya kerja etnik masing-masing asal para kakitangan awam tersebut.

Disamping itu, faktor lainnya yang menjejaskan berlakunya amalan budaya kerja etnik ialah bilangan beban kerja masing-masing organisasi tempatan, sebab apabila bilangan beban kerja sesebuah unit dalam organisasi kerajaan tempatan besar maka tidak begitu tampak wujud budaya kerja etnik. Ertinya bilangan pegawai secara keseluruhan meliputi kakitangan awam, pegawai lainnya di organisasi kerajaan tempatan seimbang dengan bilangan beban kerja maka boleh lebih kuat amalan budaya kerja positif yang selari dengan budaya kerja ditetapkan kerajaan Indonesia berlaku, berbanding budaya kerja mengikut etnik masing-masing para kakitangan awam.

Akhirnya boleh disimpulkan secara keseluruhan amalan budaya kerja kakitangan awam di kerajaan tempatan dipengaruhi oleh sosialisasi perubahan budaya kerja, bilangan beban kerja rutin dan beban kerja terperancangan khas, kawalan pihak atasan langsung, *political will* (kemahuan secara politik) atau polisi pihak elit berkuatkuasa atau Ketua kerajaan tempatan Pasaman Barat bagi membuat persediaan dan terperancang secara sistematik, kemudian dijalankan secara berterusan bagi perubahan budaya kerja para kakitangan awam.

BAB 5

PERBINCANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan hasil kajian dengan mengikuti kaedah yang telah diterangkan dalam bahagian sebelumnya, hasil yang telah dirakamkan, dianalisis dan dimasukkan dalam bab ini. Perbincangan dalam bab ini dilakukan bagi mendalami data dapatan dan analisis dalam bab 4. Perbincangan berkait dengan pengaruh budaya kerja etnik dalam kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa dalam organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat (OKTPB) dibincang dengan menggunakan teori birokrasi Weber, dan dimensi Hofstede dengan berasas budaya kerja yang ditetapkan oleh Kerajaan Indonesia dalam SK Menpan No.25 Tahun 2002.

5.2 Pengaruh Budaya Kerja Etnik Terhadap Kakitangan Awam dalam Kerajaan Tempatan Pasaman Barat

5.2.1. Teori Weber

Pengaruh budaya kerja etnik dalam kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa terhadap Organisasi Kerajaan Tempatan Pasaman Barat (OKTPB) menggunakan teori Weber dihubungkan dengan formulasi budaya kerja BPKP tahun 2004 dan budaya kerja dalam SK Menpan No. 25 tahun 2002, disajikan dalam jadual 5.1. berikut. Selain itu jadual 5.1. dalam analisis data berkait dengan budaya kerja etnik Minangkabau, etnik Mandailing dan etnik Jawa dalam kalangan kakitangan awam disejajarkan lagi dengan data dari dalam jadual 4.6, jadual 4.7, dan jadual 4.8, dalam Bab 4. Oleh demikian hasilnya disajikan dibawah ini.

Jadual 5.1. Unsur Birokrasi Teori Weber Diselarikan Dengan Budaya Kerja BPKP dan Budaya Kerja Dalam SK Menpan No. 25 Tahun 2002

Weber	Budaya Kerja Formulasi BPKP Tahun 2004	Budaya Kerja Dalam SK Menpan No. 25 Tahun 2002	Budaya Kerja Kalangan Kakitangan Awam Etnik Minangkabau		Budaya Kerja Kalangan Kakitangan Awam Etnik Mandailing		Budaya Kerja Kalangan Kakitangan Awam Etnik Jawa	
			+	-	+	-	+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Pembahagian Kerja/ Spealisasi (<i>division of labor</i>) • Disiplin 	Profesionalisma	(1) Komitmen dan ketekalan, (2) Kuasa dan tanggungjawab, (3) Kesepaduan dan profesional; (4) Ketepatan dan kelajuan (5) Disiplin dan (6) dalam usahadalam rangka kerja; (7) Memperolehi pengetahuan dan teknologi (8) (12)	(1), (3), (5), (6), (9), (11), (12)	(2), (4), (7), (8), (10)	(1), (2), (5), (6), (7), (9), (10), (12)	(3), (4), (8), (11), (12)	(1), (2), (4), (6), (9), (11), (12)	(3), (5), (7), (8), (10)
			12 butir	7 butir	5 butir	7 butir	5 butir	7 butir
<ul style="list-style-type: none"> • Hierarki • Hubungan Impersonal (<i>formalistic impersonality</i>) 	Kerjasama	1) Kepimpinan dan tauladan (yang patut dicontoh), (2) kebersamaan dan, (3) kumpulan kerja dinamik, (4) penentuan, dan (5) ketegasan, (6) semangat dan (7) motivasi (8)	(1), (4), (6), (7), (8)	(2),(3), (5)	(3), (5), (6), (7), (8)	(1), (2), (4)	(2), (3), (5)	(1), (4), (6), (7), (8)
			8 butir	5 butir	3 butir	5 butir	3 butir	3 butir
<ul style="list-style-type: none"> • Wujudnya Sistem Peraturan (<i>system of rules</i>) 	Keseserasian, Harmoni, dan Keseimbangan (baki)	(1) Keikhlasan dan kejujuran, (2) Kreativiti / sensitiviti / rasional sensitiviti (tugas persekitaran), (3) dan kecerdasan emosi, (4) Ketabahan dan kesabaran, (5) Keberanian dan kebijaksanaan (dalam membuat keputusan dan berhadapan dengan konflik) (6) dedikasi dan kesetiaan (7) (12)	(3), (5), (6), (9),(10)	(1), (2), (4), (7), (8), (11), (12)	(5), (7), (9), (11), (12)	(3), (5), (6), (9), (10), (12)	(1), (2), (4), (7), (8), (11), (12)	(3), (5), (6), (9), (10)
			12 butir	5 butir	7 butir	5 butir	7 butir	5 butir
<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Karier (<i>career system</i>) • Digaji oleh negara 	Kebajikan	(1)Keadilan dan; (2) keterbukaan	(1), (2)	0	(2)	(1)	0	(1), (2)
			2 butir	2 butir	0 butir	1 butir	1 butir	0 butir

Terus lagi hasil jadual 5.1 di atas dilakukan perbincangan oleh pengkaji berasas pengaruh budaya kerja positif dan negatif tiga-tiga etnik itu terhadap organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat (OKTPB) .

5.2.1.1. Pembahagian Kerja/ Spealisasi (*division of labor*) dan Disiplin

Unsur dalam teori Birokrasi Weber Pembahagian Kerja/ Spealisasi (*division of labor*) dan Disiplin dihubungkan dengan budaya kerja oleh pengkaji diselarikan dengan profesionalisma. Berhubung dengan itu dari dalam jadual 5.1. di atas tiga-tiga etnik kakitangan awam itu semuanya mempunyai 7 butir positif daripada 5 butir negatif daripada bilangan 12 kriteria butir yang ditetapkan oleh Kerajaan Indonesia. Walaupun sebenarnya muncul sesetengah perbezaan dan persamaan budaya kerja yang positif dan negatif tiga-tiga etnik ini. Perkara seperti ini menegaskan ciri-ciri perbezaan yang wujud di kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik yang berbeza dalam kerja. Tetapi secara am ini boleh bermakna budaya kerja ketiga-tiga kumpulan etnik cenderung menyokong pelaksanaan budaya kerja profesional di OKTPB.

Apabila dilihat secara berasingan pengaruh budaya kerja di kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik didapati perbezaan butir budaya kerja yang memberi condong sokongan dan condong memberi halangan amalan budaya kerja professional. Budaya kerja positif kakitangan awam di Pasaman Barat yang condong professional ini dilihat secara angka sepertimana di atas, diperbanding dengan hasil kajian Yasril Yunus et.al. (2002) di kalangan kakitangan awam dalam kerajaan wilayah Sumatera Barat; hasil kajian Siti Zakiyah (2005 Di pulau Kalimantan; kajian Herliany (2008) di Kota Samarinda; kajian Yuningsih dan Keumala (2008) di Selangor; kajian Siregar, et.al. (2010) di Subang, Provinsi Jawa Barat, semua

pengkaji ini dengan menggunakan kaedah kuantitatif mendapati bahawa budaya kerja kakitangan awam berkaitan dengan budaya kerja profesional ialah tinggi. Sehingga dalam angka boleh diperolehi dapatan budaya kerja profesional di kalangan kakitangan awam di kerajaan Pasaman Barat juga tinggi. Maksudnya budaya kerja kakitangan awam dalam amalan budaya kerja profesional ini telah berlaku di jabatan kerajaan tempatan.

Budaya kerja profesional dalam jadual 5.2. atas tiga-tiga etnik kalangan kakitangan awam ini lebih kurang daripada butir itu memenuhi kriteria sepertimana pandangan Cristian (dalam Hiro, 1995); Rastogi (2000); Simamora (2001) bahawa profesionalisma sebagai budaya kerja yang mempunyai kepakaran dan kemahiran teknikal, mesti mempunyai penentuan dan teliti kerja, keberanian untuk menanggung risiko, kegigihan dan ketabahan, kesepaduan yang tinggi, dan perpaduan konsekuensi fikir, perkataan dan perbuatan.

Namun begitu, apabila dilakukan pemerhatian mendalam terhadap budaya kerja yang negatif berkaitan budaya kerja profesional, pada umumnya tiga-tiga etnik kalangan kakitangan awam tampak kurang responsif dalam urusan mahupun perkhidmatan awam. Kakitangan awam condong tidak mengambil penjagaan daripada rungutan, aduan, kemudahan yang boleh dilakukan kepada masyarakat, kurang bermaklumat kepada pelanggan dengan perkara-perkara penting yang perlu dipenuhi semasa berurusan di pejabat, kekurangan koordinasi dengan jabatan lain yang mempunyai tugas berhubungrapat, kurang fleksibel memberi keutamaan terlalu banyak dalam prosedur birokrasi. Sehingga semua urusan tadbir dan perkhidmatan awam pada OKTPB mesti pergi melalui pelbagai proses dalam jadual yang memberi kesan melambatkan penyelesaian perkara-perkara tertentu.

Kelemahan budaya kerja itu di atas telah mengurangkan kecekapan profesional kalangan kakitangan awam tiga-tiga etnik pada OKTPB. Oleh itu kekurangan kecekapan profesional mempunyai hubungan yang signifikan kepada kurang berjayanya OKTPB mencapai kemajuan. Sepertimana pandangan Kotter dan Heskett (1998); Bockel dan Mirko (2006) apabila banyak elemen yang mengurangkan kecekapan profesional boleh mempengaruhi seseorang dalam menghasil prestasi kerja yang cemerlang. Setiap elemen atau butir budaya kerja saling mempengaruhi satu sama lain dan saling berhubung rapat.

Dengan terus menembusi penemuan ini apabila dilihat dari kehadiran para kakitangan awam membentuk awal dalam kerja-kerja ini dan mendapatkan kembali bekerja hampir semua penjawat awam dan kakitangan awam selaras dengan bilangan jam kerja yang dilakukan di bawah kerajaan tempatan. Tetapi dalam realiti pemerhatian yang dijalankan di lapan (8) lokasi kajian ini muncul wujud bagi penjawat awam dan kakitangan awam yang tiada tampak dalam jabatan mereka semasa alam sekitar jam 10:00 pagi hari sehingga 14:00 petang hari atau terdapat juga beberapa sehingga jam 15:00 petang hari. Budaya disiplin kerja ini bukan hanya dilihat sebagai bentuk kehadiran wujud dalam pejabat organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat sahaja.

Seperti yang telah dikaji semula atas bahawa kakitangan etnik Minangkabau dan Mandailing kakitangan etnik mempunyai budaya condong yang mudah bosan, supaya kedua-dua etnik majoriti di kalangan penjawat awam di pelbagai organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat, Jawa penjawat awam melakukan pengaruh tentang budaya dua kumpulan etnik berkaitan dengan budaya disiplin.

Berdasarkan dapatan kerja kemasukan data dari pekerjaan rumah dan penjawat awam boleh masa hampir tiada kemudian. Tetapi pada masa yang tertentu

pada sesetiap hari sentiasa ramai penjawat awam sering meninggalkan pejabat ada kaitan dengan dinasnya. Walaupun sebenarnya kakitangan sedar bahawa terdapat pelbagai peraturan yang berkesan yang boleh dijadikan asas untuk menilai apabila mereka diproses antara jabatan-jabatan dalam masa untuk meninggalkan kerja tanpa kebenaran atau kerana keperluan yang tidak berkaitan kepada dinasnya. Peraturan berkuasa berhubungkait dengan disiplin kakitangan awam di Indonesia itu antaranya, Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Asas-asas Kepegawaian, Akta Kerajaan No. 30 Tahun 1980 tentang Disiplin yang kemudian diubahsuai oleh Akta Kerajaan No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin, selain itu peraturan berkait lain ialah Akta Kerajaan No. 42 tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Kor dan Kod Etika Kakitangan Awam (Pegawai Negeri Sipil).

Kelemahan dari peraturan disiplin itu ialah belum wujud bentuk keupayaan melakukan membangun kakitangan awam. Dalam makna lain, peraturan disiplin bagi kakitangan awam baharu terhad dimuat kewajipan, larangan dan hukuman. Sepatutnya juga wujud dimuat usaha yang mesti dilakukan untuk membina budaya kerja disiplin oleh pihak berkuasa kerajaan tempatan. Kerana belum ditegaskan dalam peraturan itu maka tidak terdapat pola yang sama dalam membina budaya kerja disiplin oleh pelbagai budaya kerajaan tempatan.

Manakala merujuk teori Mc Gregor, sebagai penggagas Teori X dan Y, pernah berkata dengan teorinya bahawa (merujuk Teori X) pada dasarnya seseorang itu harus dipaksa, harus mau menerima, harus dirubah segala perilakunya, apabila ianya ingin berhasil. Apabila ia ingin sukses dalam pekerjaannya. Bahkan kalau perlu, mesti diberi ancaman hukuman agar setiap orang mau berusaha merebut sasaran yang dikehendaki. Sebaliknya, Teori Y, seseorang itu lebih ditetapkan sebagai orang yang memiliki kodrat bahwa bekerja merupakan suatu aktifitas yang

wajar. Dalam teori ini mengketengahkan bahawa manusia itu condong sudah dianggap memiliki tingkat kesedaran yang tinggi, sudah memiliki tanggung jawab yang besar, sudah memiliki kemauan untuk melakukan sesuatu tanpa perlu dipaksa dalam bentuk apa pun jua.

Dari sisi kemahiran individu yang penjawat dan kakitangan awam di tempatan kerajaan organisasi Barat Pasaman, dari aspek pendidikan formal sudah berjaya. Dapatan kajian ini tampak penjawat dan kakitangan awam dari dalam bilangan sebanyak 5.366 orang, telah memiliki Ijazah Sarjana (S1) sebanyak 36 peratus atau dalam bilangan 1.935 orang. Sedangkan mempunyai pendidikan rendah hanya 1.4 peratus, atau sebanyak 78 orang. Oleh itu dikaitkan dengan pembangunan pengurusan sumber manusia boleh dilihat telah berjaya usaha individu untuk meningkatkan tahap pendidikan formal di kalangan penjawat dan kakitangan awam dalam kerajaan tempatan Barat Pasaman.

Perwujudan dari aspek pendidikan formal yang dimiliki oleh kalangan kakitangan awam di kerajaan Pasaman Barat diatas itu, apabila dihubungkan dengan usaha membangun amalan budaya kerja disiplin yang positif boleh tidak wujud kesukaran, kerana purata mereka telah mempunyai pengajian yang tinggi dalam pendidikan formal. Sebab amalan budaya kerja disiplin oleh kalangan kakitangan awam menyokong perwujudan kakitangan yang *competitive advantage* (kelebihan daya saing) bagi kejayaan kerajaan tempatan Pasaman Barat. Seperti mana pandangan Osborne dan Gabler (1996) serta Osborne dan Plastrik (1997) birokrasi kerajaan tempatan dalam masa globalisasi mesti meniru cara kerja organisasi swasta dalam menjalankan pengurusan yang efektif dan berkesan. Pasal ini penting agar pentadbiran awam boleh dilakukan menghalai cara kerja berkualiti.

Apabila budaya kerja disiplin boleh dilakukan secara optimum tentu membuat kenyataan kakitangan awam yang *competitive advantage* boleh menjadi sesebuah usaha untuk memperoleh *added value* (nilai ditambah) maksimum menaik taraf dalam pengurusan awam di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Begitupula sepatutnya dari keadaan berdasarkan latar belakang pendidikan kakitangan awam di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat data diatas, telah boleh mewujudkan amalan budaya kerja ditetapkan kerajaan Indonesia itu. Sebab itu mereka telah mempunyai kecekapan dan kecergasan berfikir daripada aspek latar belakang pendidikan majoriti telah SMA keatas. Dengan demikian telah terdapat kakitangan yang cekap dan mahir serta berkualiti bagi menyumbang dalam menghasil *added value* sebagai *value added* bagi organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat dengan pelbagai kerajaan tempatan lain dalam wilayah Sumatera Barat atau dengan pelbagai kawasan kerajaan wilayah mahupun kerajaan tempatan lainnya.

Tambahan pula dari aspek produktifiti banyaknya kakitangan awam pada organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat masih kurang 10 (sepuluh) jam kerja per minggu, boleh menjadi satu antaranya sebab lambat dan panjang lebar sesebuah urusan ataupun penyelesaian sesebuah perkara dalam perkhidmatan awam. Kerana menurut pandangan Gomes (1995) suatu produktiviti kakitangan dalam sesebuah organisasi dalam kerja mesti mempunyai jam kerja normal ialah 40 (empat puluh) jam per minggu, bilangan masa ini tidak diambilkira jam rehat. Apabila seorang kakitangan mempunyai produktiviti jam kerja yang kurang dari sepatutnya tentu hasil kerja diambilkira dengan satuan masa untuk menghasil sesebuah produk atau hasil kerja menjadi berkurang dari semestinya berlaku. Sehingga membuat organisasi menjadi kurang pula gerak mencapai kejayaan. Kusriyanto (1984) dan Siagian

(1995) menjelaskan pula suatu produktiviti kerja kakitangan merupakan satu antaranya sebagai kayu ukur sesebuah organisasi baik awam maupun swasta dalam mencapai matlamat organisasi. Samada pandangan Anoraga (2009) bahawa produktiviti kerja yang diukur dengan jam kerja para pegawai bermakna boleh menilai dan menganalisis hasil yang didapati oleh organisasi.

Situasi budaya kerja kakitangan awam diatas di pelbagai jabatan organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat ini selari pula dengan penemuan Dwiyanto (2006) di wilayah Sumatera Barat, Yogyakarta dan Sulawesi Selatan, dan hasil penemuan Agus Suyono (2006) dan Winarso (2009) di kota Malang, oleh itu secara purata dalam konteks sesebuah negara dalam perkara sumber daya manusia maka tidak menghairankan apabila Insititute for Management of Development, Swiss, World Competitiveness Book pada tahun 2007 (dalam Mangkuprawira, 2007), membentangkan hasil kajian mereka bahawa pada tahun 2005, peringkat produktiviti kerja Indonesia dalam posisi 59 dari 60 negara yang menjadi lokasi kajiannya. Keadaan ini boleh terlihat semakin lebih turun berbanding pada tahun 2001 yang mencapai peringkat 46. Sedangkan negara-negara Asia lainnya berada di atas Indonesia seperti Singapura (peringkat 1), Thailand (27), Malaysia (28), Korea (29), Cina (31), India (39), dan Filipina (49). Aliran peringkat ini berhubungrapat dengan prestasi kerja lainnya iaitu *Economic Performance* pada tahun 2005, iaitu berada peringkat paling bawah ialah peringkat 60, begitu pula dalam aspek peringkat *Business Efficiency* (59), dan aspek bertalian dengan *Government Efficiency* (55). Organisasi ini menegaskan dalam hasil kajiannya bahawa sebab utama berlakunya perwujudan ini ke atas Negara Indonesia kerana kualiti budaya kerja yang juga masih lemah dan hanya sesetengah dalam bilangan sedikit yang boleh mempunyai budaya kerja berkualiti kelas utama.

Tambahan lagi dalam perkara di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat yang lokasi kajian ini, boleh terlihat pula wujud faktor lain iaitu bilangan beban kerja pada masing-masing lokasi berbeza. Terutama lokasi kajian yang mempunyai beban kerja berbanding bilangan kakitangan awam dan pegawai lainnya (pegawai tidak tetap, pegawai honor dan pegawai kontrak) yang kurang sesuai. Makna kurang sesuai ialah jumlah bilangan total pegawai pada sesebuah organisasi kerajaan tempatan itu lebih banyak daripada bilangan beban kerja yang dilakukan secara rutin mahupun terprogram.

Penemuan am lainnya iaitu bertalian dengan budaya kerja dalam usaha meningkat ilmu pengetahuan tentang latar belakang pendidikan dan disiplin serta produktiviti ini menjadi lebih condong pengutamaan hasil dalam bentuk sijil yang diperoleh bukan meningkat kualiti yang diharapkan. Perkara ini disebabkan andaian yang kerap telah menjadi *mindset* dikalangan kakitangan awam bahawa pegawai yang rajin dan pintar dengan pegawai yang kurang cekap dan condong malas tetap mendapat gaji dan fasiliti yang sama, tiada perbezaan sedikit pun.

Seterusnya bertalian dengan hasil data tentang sosialisasi budaya kerja yang ditetapkan kerajaan Indonesia, maka yang berlaku di kerajaan tempatan Pasaman Barat ialah belum tersosialisasinya budaya kerja mengikut Keputusan Menteri PAN Nombor 25 Tahun 2002, menjadi sebab boleh dilihat belum boleh diperoleh kefahaman budaya kerja dalam amalan bekerja. Ramai kakitangan awam belum semua kakitangan awam mengetahuinya kecuali mereka yang telah dilantik menjadi kakitangan awam bermula tahun 2003 telah mengetahui semasa mengikuti latihan dan bengkel calon kakitangan awam untuk menjadi kakitangan awam. Sedangkan kakitangan awam yang bekerja dan dilantik sejak sebelum tahun 2003 tidak

memperoleh materi ajar tentang budaya kerja organisasi kerajaan seperti mana budaya kerja yang ditetapkan itu.

Tambahan pula, ditubuhkannya kerajaan tempatan Pasaman Barat baharu pula dirasmikan pada akhir tahun 2003. Oleh itu sebagai sesebuah kerajaan tempatan yang masih baharu dalam kerajaan wilayah Sumatera Barat, conodng kerajaan tempatan Pasaman Barat lebih berfokus kepada pembangunan fizikal bangunan pelbagai jabatan selain pembangunan lain untuk kesejahteraan rakyat. Kakitangan awam yang berkhidmat di kerajaan tempatan Pasaman Barat majoriti semulajadi berasal daripada kerajaan Pasaman (sebelum bercanggah dan berasingan menjadi dua-dua kerajaan tempatan). Kemudian dengan ditubuhkan kerajaan Pasaman Barat berasingan dengan kawasan kerajaan Pasaman, maka sebahagian besar bilangan kakitangan awam yang mempunyai asal atau bermastautin di kawasan kerajaan Pasaman Barat pindah berkhidmat menjadi kakitangan awam di pelbagai kerajaan Pasaman Barat. Selain itu wujud banyak kakitangan yang berasal daripada kawasan kerajaan tempatan lain atau kerajaan wilayah Sumatera Barat yang pindah berkhidmat disini.

Berhubung itu semestinya lebih mudah membangun budaya kerja yang positif di kawasan kerajaan tempatan ini. Sebab semua kakitangan awam yang berkhidmat masuk dalam suatu organisasi kerajaan tempatan di Pasaman Barat, yang semua baharu ditubuhkan selepas ditubuhkan dan dirasmikan. Namun begitu kerana sejak awal mula tidak pernah dibina secara spesifik budaya kerja yang telah ditetapkan oleh kerajaan Indonesia oleh pihak berkuasa di kerajaan tempatan Pasaman Barat, menjadi sebab perwujudan amalan budaya kerja etnik mahupun amalan semasa mereka berkhidmat di kerajaan tempatan lain di bawa menjadi amalan semasa bekerja di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Budaya kerja etnik dikalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik yang menjadi sasar kajian ini wujud apabila para pimpinan atasan yang langsung membawahi para kakitangan awam kurang melakukan kawalan ke atas para kakitangan awam dalam bekerja pada organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Para pimpinan yang menjadi atasan lebih bertumpu pada penjagaan kepada hasil pekerjaan sahaja. Tiada mengambilkira budaya kerja amalan para kakitangan awam pada organisasi kerajaan yang dipimpinya. Selama hasil pekerjaan boleh membuat para atasan boleh berpuas hati maka para atasan tidak mengambilkira atau tiada memberi penjagaan dan kawalan budaya kerja amalan para kakitangan awam agar selari dengan budaya kerja ditetapkan kerajaan Indonesia.

Sementara penjagaan dan kawalan terhadap budaya kerja disiplin itu pun hanya semasa masuk kerja pagi hari sahaja. Selepas itu apabila wujud kakitangan awam yang meninggalkan jabatan untuk sesuatu keperluan lain, yang tidak perhubungan dengan tugas pekerjaan para pimpinan atasan kurang mengambilkira. Semasa para kakitangan awam yang meninggalkan jabatan memang memberitahu rakan sekerja dalam unitnya, bahawa ianya pergi meninggalkan jabatan bagi sesuatu keperluan. Bagaimana pun sangat jarang kakitangan awam yang meninggalkan jabatan meminta izin terlebih dahulu kepada pihak atasannya, kecuali semasa tertentu sedang wujud suatu bilangan pekerjaan yang tinggi, atau wujud semasa tertentu sesebuah pekerjaan mesti dikerjakan segera selesai karena sesebuah situasi yang mendesak.

Kurang penjagaan dan kawalan para pimpinan dalam struktur OKTPB dalam perkara usaha melakukan tindakan secara tegas ke atas kakitangan awam, merupakan satu antaranya sebab wujud kakitangan awam itu meninggalkan jabatan. Apatah lagi, kerap pula samada para pimpinan ini tiada berada di jabatan karena suatu alasan

tertentu yang kerap juga tidak bertalian langsung dengan tugasnya. Manakala para penjawat tiada pula sedang berada di jabatan boleh memudahkan kakitangan awam untuk membuat pelbagai aktiviti lain, termasuk memudahkan mereka mengamalkan budaya kerja etnik.

Keadaan itu diatas apabila dihubungkan dengan teori X yang dikemukakan oleh Douglas (dalam Moon, 2000) hasil penemuan dan analisis kajian ini boleh terlihat para kakitangan awam ketiga-tiga etnik ini dalam menjalankan pentadbiran tiada wujud mempertingkatkan hasil kerjaya. Sebab mereka telah merasa selesa dan seolah-olah telah mencapai kebahagiaan dengan dilantik sebagai kakitangan awam.

Apatah lagi mereka condong mempunyai andaian gaji yang diterima wujud hak mereka. Tetapi dalam perkara melakukan kewajipan sebagai kakitangan awam yang mesti bekerja keras, cekap dan mahir agar lebih melicinkan pentadbiran, tidak menjadi fokus utama dalam bekerja. Menjalankan kewajipan sebagai kakitangan awam condong hanya dinampakkan dengan masuk kerja sesuai jam kerja dan hari kerja dan pulang sesuai dengan jam yang ditetapkan, sehingga apabila pekerjaan rutin dalam organisasi kerajaan tempatan itu sedikit para kakitangan awam ketiga-tiga etnik itu secara lewat sahaja bekerja, dan condong membazirkan masa dalam bekerja. Kecuali wujud sesebuah pekerjaan dalam bentuk tim yang memungkinkan mereka memperoleh tambahan wang dalam bentuk saku hati atau wang jalan dan sebagainya maka baharu mereka lebih serius dalam bekerja kerana wujud harapan mendapatkan tambahan wang dari pekerjaan tim atau perjalanan dinas atau bentuk lainnya sesuai dengan aturan yang berkuatkuasa.

Penjelmaan ini berlaku kerana gaji dan pulangan wang yang diperoleh setiap bulannya sebagai kakitangan awam kerajaan tempatan dinilai mereka masih rendah. Walaupun seperti data dalam Bab 4 pihak berkuasa di kerajaan tempatan Pasaman

Barat telah memberi tambahan penghasilan pulangan bagi semua kakitangan awam sesuai dengan posisinya. Tetapi tambahan wang itu belum selari dengan meningkatnya budaya kerja para kakitangan awam secara keseluruhan dalam menjalankan pentadbiran.

Namun begitu sememangnya tidak semua kakitangan awam di lokasi kajian seperti mana teori X diatas. Hasil dapatan kajian memperoleh pula wujud sesetengah dalam bilangan sedikit yang boleh selari dengan teori Y daripada Douglas (dalam Moon 2000). Mereka lebih nampak mengguna pakai amalan budaya kerja yang selari dengan ditetapkan oleh kerajaan Indonesia iaitu mereka yang mempunyai beban kerja bilangan besar atau yang kerap dibagi tugas oleh pihak atasan.

Seterusnya apabila dihubungkan dengan teori Z yang dibuat Ouchi (1981; dalam Moon, 2000) hasil penemuan dalam kajian ini menggambarkan bahawa para kakitangan awam telah merasa selesa bekerja sebagai kakitangan awam kerana telah mendapatkan pelbagai jaminan taraf hidup. Dengan demikian para kakitangan awam boleh mendapatkan jaminan kewangan seumur hidup bahkan setelah meninggal dunia pun masih boleh janda atau duda serta anak-anak mereka yang belum dewasa mendapatkan jaminan kewangan mengikut peraturan undang-undang berkuatkuasa.

Oleh itu secara am para kakitangan awam dipelbagai organisasi kerajaan tempatan pada lokasi kajian ini condong bertingkah laku seperti mana teori X Mc Gregor itu. Oleh itu usaha kerajaan tempatan mempertingkatkan budaya kerja kakitangan awam dengan memberikan insentif dalam bentuk tunjangan daerah (elaun khas kerajaan tempatan) mengikut aturan hukum berkuatkuasa bagi mendapatkan tambahan wang. Pilihan ini sebagai bentuk pilihan rasional seperti teori pilihan rasional yang berkembang di sektor organisasi awam.

Dilihat dari aspek produktiviti, masih ramai kalangan kakitangan awam pada organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat masih kurang 10 hari kerja satu minggu. Kewujudan ini boleh menjadi satu antaranya Sebab lambat dan panjang lebar sesebuah urusan ataupun penyelesaian sesebuah perkara dalam perkhidmatan awam. Kerana menurut pandangan Gomes (1995) suatu produktiviti kakitangan dalam sesebuah organisasi dalam kerja mesti mempunyai jam kerja normal ialah 40 jam per minggu, bilangan masa ini tidak diambilkira jam rehat. Apabila seorang kakitangan mempunyai produktiviti jam kerja yang kurang dari sepatutnya tentu hasil kerja diambilkira dengan unit masa untuk menghasil sesebuah produk atau hasil kerja menjadi berkurang dari semestinya berlaku. Sehingga membuat organisasi menjadi kurang pula gerak mencapai kejayaan. Siagian (1995) menegaskan dalam kajiannya bahawa produktiviti kerja kakitangan merupakan satu antaranya sebagai kayu ukur sesebuah organisasi baik awam mahupun swasta dalam mencapai matlamat organisasi. Pandangan Siagian ini sama ada dengan pandangan Anoraga (2009) bahawa produktiviti kerja yang diukur dengan jam kerja para pegawai bermakna boleh menilai dan menganalisis hasil yang didapati oleh organisasi.

Autonomi lebih luas dimiliki oleh kerajaan tempatan Pasaman Barat, keupayaan pihak berkuasa dalam menjalankan penjagaan budaya kerja lebih menjadi disiplin tumpuan serius. Sebab budaya kawalan disiplin tidak lagi dilakukan di berpusat tetapi boleh dilakukan secara desentralisasi, selari dengan kuasa autonomi yang dimiliki oleh kerajaan tempatan. Tetapi realiti dalam perintah pembaharuan ini wujud lagi untuk melihat perubahan ketara dalam budaya kerja disiplin penjawat dan kakitangan awam. Pasal ini satu cabaran bagi pihak berkuasa kerajaan di Pasaman Barat dalam usaha untuk membina kakitangan awam secara bijak. Pembangunan budaya kerja disiplin sebenar boleh dilakukan dengan bijak berasas budaya kerja

etnik. Dapatan kajian ini menunjukkan sebenarnya tiga-tiga etnik ini mempunyai budaya kerja disiplin yang diwarisi oleh setiap kumpulan untuk mencapai kejayaan. Kalangan etnik Minangkabau dan etnik Mandailing dikenalpasti sebagai budaya kerja gigih dalam bekerja yang bermakna kegigihan bekerja boleh diperolehi apabila melaksanakan disiplin dalam bekerja. Sedangkan dalam kalangan etnik Jawa budaya kerja disiplin ini boleh dikenalpasti dalam bentuk budaya kerja tekun, telaten (berhati-hati dan teliti) agar memperoleh kejayaan.

Pengkaji berpandangan alasan yang dinyatakan oleh para kakitangan awam yang menjadi subjek kajian, bahawa bilangan beban kerja yang secara purata pada 8 lokasi kajian yang tidak sentiasa banyak atau tinggi sebenarnya boleh dibuat penyelesaian lain. Bentuk penyelesaian lain sebenarnya dengan cara pihak kerajaan tempatan Pasaman Barat memberi anjuran kepada semua kakitangan awam yang berkhidmat untuk mempertingkatkan ilmu pengetahuannya. Usaha mempertingkatkan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak hanya dengan mengikuti pendidikan lanjutan sahaja. Tetapi boleh pula dengan cara membaca pelbagai buku, jurnal, majalah, ahbar ataupun melayari laman-laman dalam web internet. Sebab hasil pemerhatian pengkaji pada am nya kawasan jabatan organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat telah mempunyai rangkaian internet. Sehingga itu berlaku apabila tidak ada masa yang boleh dibuat di jabatan kerana tugas mesti dilakukan tidak wujud, tidak akan wujud sebab untuk membazirkan masa, kerana telah digunakan untuk mengisi pengetahuan mendalam

Namun hasil pemerhatian dalam kajian ini, walau pun tampak ahbar dalam jabatan tetapi yang mengambil inisiatif untuk membaca sedikit kakitangan awam yang berkenan melakukannya. Sehingga tampak sepertimana pandangan Alatas (1988) tentang mitos peribumi malas dalam pandangan orang barat (Eropah) boleh

diandaikan berlaku dalam kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik subjek kajian ini.

Malas yang dimaksudkan dalam kajian ini dilihat dari dalam aspek inisiatif mencari ilmu pengetahuan dengan membaca pelbagai bahan sepertimana dinyatakan di atas. Kewujudan ini membawa pengaruh kepada OKTPB dalam bentuk kurangnya penguasaan ilmu pengetahuan secara purata di kalangan kakitangan awam, menjadi Sebab pula kurangnya secara purata pelbagai usaha inovasi dan kreatifiti yang cergas bagi dalam membina program berteras kebajikan masyarakat. Sehingga gerak laju pembangunan kurang boleh melaju lebih cepat sepertimana harapan masyarakat ramai dalam kawasan kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Dilihat dari aspek belakang pendidikan kakitangan awam di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat, telah boleh mewujudkan amalan budaya kerja ditetapkan kerajaan Indonesia itu. Sebab itu mereka telah mempunyai kecekapan dan kecergasan berfikir daripada aspek latar belakang pendidikan majoriti telah mempunyai sijil kelulusan peringkat SMA ke atas. Kewujudan boleh menunjukkan kakitangan awam yang cekap dan mahir serta berkualiti bagi menyumbang dalam menghasil *value added* bagi organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Pandangan Drucker (2000) kemahiran boleh membuat seseorang mampu untuk menghasilkan prestasi yang cepat dan tepat. Siagian (1995); Ruky (2006) juga menunjukkan bahawa kemahiran bukanlah sesuatu yang melekat semula jadi tetapi ia boleh dipelajari. Rahmasari (2008) kakitangan awam yang mempunyai latar belakang pendidikan dan pengetahuan yang mencukupi untuk membentuk kemahiran untuk melaksanakan tugas dengan cepat. Tetapi jika latar belakang pendidikan dan pengetahuan tidak selaras dengan pembentukan kemahiran, maka pelaksanaan kerja cemerlang tetap menghalang.

Penjelmaan aspek pendidikan formal dimiliki oleh penjawat dan kakitangan awam di kerajaan tempatan Pasaman Barat, apabila dikaitkan dengan usaha untuk membangunkan amalan budaya kerja disiplin sepatutnya tidak boleh wujud kesukaran. Mereka mempunyai pembelajaran purata lebih tinggi dalam pendidikan formal. Budaya kerja disiplin mampu menyokong kakitangan awam dalam penjelmaan kelebihan kompetitif (kelebihan daya saing) untuk kejayaan kerajaan tempatan Pasaman Barat. Pandangan Osborne dan Plastrik (1997) dan Eko (2007) dan Enceng, et.al (2008) menjelaskan birokrasi kerajaan tempatan dalam globalisasi mesti meniru cara organisasi swasta bekerja dalam menjalankan pengurusan yang berkesan dan cekap. Maknanya adalah penting membawa cara bentuk budaya kerja swasta berkualiti utama masuk ke dalam pentadbiran awam supaya boleh para kakitangan awam melakukan kerja yang berkualiti. Apabila budaya disiplin boleh dilakukan optimum para kakitangan awam pada OKTPB boleh membuat kelebihan dalam berdaya saing berbanding kerajaan tempatan yang lain di Indonesia. Ini merupakan satu usaha untuk mendapat nilai tambah menaik taraf dalam pengurusan awam oleh OKTPB dalam mencapai kejayaan pembangunan dan *good governance*.

Oleh itu, apabila mengguna pandangan seperti ini maka boleh didapati tiada korelasi antara tahap pendidikan majoriti di kalangan kakitangan awam dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat dengan kejayaan meningkatkan pengetahuan dan teknologi. Sebab kakitangan awam sepatutnya diikuti pendidikan formal sekolah pendidikan menengah untuk menguasai (S2), mempunyai kesanggupan untuk terus belajar ilmu pengetahuan mendalam dengan membaca. Apatah lagi ketiga-tiga kumpulan etnik, terutamanya di kalangan Mandailing etnik dan etnik Minangkabau agama Islam, telah ditekankan dalam ajaran Islam bahawa pembelajaran sains perlu dilakukan sepanjang hayat (boleh berakhir selepas kematian). Walaupun hadir dalam

beberapa kakitangan awam etnik Jawa dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat menganut ajaran Kristian, majoriti kakitangan awam etnik Jawa yang berkhidmat di kerajaan Pasaman Barat menganut agama Islam. Bagaimanapun kedua-duanya ajaran agama sama sebenarnya mengajurkan kepada pengikut mereka untuk sentiasa mendalami ilmu pengetahuan untuk mempertingkatkan kemahiran.

Ia adalah untuk membawa pengaruh kepada bentuk OKTPB kurangnya penguasaan purata pengetahuan di kalangan kakitangan awam, menjadi sebab kurang pada julat (*the range*) purata inovasi dan kreatifiti bertenaga untuk membina teres program kebajikan sosial. Sehingga kurang mampu untuk menggerakkan pembangunan akan memandu secepat harapan mana-mana orang ramai di kawasan kerajaan tempatan Pasaman Barat.

5.2.1.2. Hierarki dan Hubungan Impersonal (*formalistic impersonality*)

Hierarki dan Hubungan Impersonal (*formalistic impersonality*) dalam teori birokrasi Weber oleh pengkaji diselarikan dengan budaya kerja kerjasama, kerana jarak kuasa dalam hierarki boleh pula berkait rapat dengan bentuk kerjasama pihak atasan dengan pihak bawahan dalam menjalankan pentadbiran. Begitu pula dalam perhubungan semasa berkhidmat boleh tampak hubungan penjawat dengan pihak bawahannya berbentuk Hubungan Impersonal atau berbentuk hubungan lainnya.

Seterusnya, berhubungkait dengan hierarki ini dalam dapatan kajian Bab 4, tampak ruang kerja pada kerajaan tempatan Pasaman Barat sama berlaku di Kerajaan Pusat, dan Kerajaan Wilayah, memberi kesan kuat diguna pakai susunan kuasa berasas hierarki itu dalam aspek tata letak meja, kerusi, ruang kerja antaranya pimpinan dengan pegawai bawahan. Ketua Kerajaan Tempatan dan pimpinan puncak mahupun pimpinan eselon lain hingga eselon III mempunyai ruang yang berbeza

dengan ruang kerja yang lain. Termasuk kelengkapan kerja, ukuran meja kerja, saiz dan jumlah ruang tamu, kerusi tamu, tempat tandas dalam ruang untuk bekerja (hingga jawatan eselon II boleh mempunyai ruang kerja yang mempunyai tandas khas dalam ruang kerja), termasuk tata letak letak kereta. Artifak ini juga menunjukkan kesan boleh mempunyai hubungkait dengan tingkatan penjawatan pada kerajaan tempatan atau OKTPB. Corak ruang kerja, meja kerja, kerusi kerja, kereta dan peralatan tertentu yang lain berhubungkait hirarkhi seseorang kakitangan awam dalam penempatan penjawatan eselon pada OKTPB.

Pandangan Dwiyanto, et.al (2000) menunjukkan kesan wujud pengaruh budaya kerja etnik yang paternalistik, disebabkan jarak antaranya kakitangan dengan pejawat terutama dengan eselon III ke atas dalam bentuk kemudahan jawatan sangat kontras perbezaannya. Setiap orang (bermakna bukan mempunyai kedudukan sebagai kakitangan awam tetapi mempunyai jawatankuasa seperti Bupati, Ketua DPRD / parlimen tempatan) atau kakitangan awam dalam penjawatan eselon II boleh memperoleh kemudahan kereta dinas khas (setakat ini minimum sebuah kereta sejenis Kijang Innova) rumah dinas, pemandu dinas dan lain sebagainya sesuai dengan peruntukan undang-undang yang berkuatkuasa.

Sama ada dengan penemuan Dwiyanto diatas juga dalam kajian Suyono (2006); Damanik (2005); Erwan (2002); Soeprpto, dkk (2000); Winarso (2008); Semmaila (2006); berhubungkait dengan kemudahan jawatan para pejawat dalam penempatan penjawatan eselon tertentu boleh menunjukkan duduk letak tingkatan jawatankuasanya.

Corak kemudahan jawatankuasa diatas manakala dihubungkait dengan kesan etnik yang wujud di Indonesia pada hakikatnya cerminan budaya etnik yang cenderung menganut budaya kerja paternalistik. Realitinya di Indonesia daripada 300

etnik yang wujud (Koentjaraningrat, 1984) maka seperti mana dikemukakan oleh Naim (1984) dan Hamka (2008) yang wujud dalam budaya kerja etniknya mengamalkan budaya kerja egalitarian hanya etnik Minangkabau. Budaya kerja egalitarian ini tercermin dalam pepatah adat kaum Datuk Papatih nan Sebatang iaitu *bulek aie dek pambuluah, bulek kato dek muafakat* (bulat air dengan buluh buluh, bulat kata dengan muafakat). Pengamalan adat Datuk Papatih ini juga berlaku di Kerajaan Malaysia iaitu pada Negeri Sembilan.

Budaya kerja egalitarian tiada menunjukkan tingkatan duduk letak yang mempunyai jarak kuasa yang jauh. Seperti mana dalam pepatah adat Minangkabau "*pemimpin didahulukan satu langkah dan ditinggikan satu ranting*, manakala berlaku raja zalim maka raja disanggah, tetapi manalaka raja alim maka raja disembah" (Naim, 1984; 1984; Navis, 1984; Amir, 2005; Kato 2005; HAMKA, 2008). Beza dengan pepatah pada budaya kerja etnik Jawa iaitu "Sabda Pandito Ratu" yang boleh bermakna mesti mengikut setiap perintah raja (Kuntowijoyo, 1994; Koentjaraningrat, 1984; Umar Kayam, 1990).

Oleh sebab etnik majoriti di Indonesia setakat ini ialah etnik Jawa termasuk yang dalam penempatan penjawatan kerajaan mahupun jawatankuasa politik maka kecenderungan budaya organisasi kerajaan, kerajaan wilayah mahupun kerajaan tempatan, seperti mana penemuan pada kerajaan tempatan Pasaman Barat dalam perkara artifak diatas mengikut kecenderungan budaya kerja yang paternalistik dan hirarkhis yang mempunyai jarak kuasa yang jauh.

Sementara itu berasas jadual 5.1. di atas menunjukkan budaya kerja etnik Minangkabau dalam kalangan kakitangan awam pada OKTPB yang menjadi lokasi kajian ini, menunjukkan condong memberi sokongan pelaksanaan budaya kerja kerjasama sepertimana dikenalpasti ditetapkan oleh kerajaan Indonesia. Perkara ini

dilihat terdapat 5 butir yang positif berbanding 3 butir yang negatif sama ada kalangan kakitangan awam etnik Mandailing terlihat terdapat 5 butir butir yang positif berbanding 3 butir. Sedangkan kalangan kakitangan awam etnik Jawa terlihat terdapat 3 butir yang positif berbanding 5 butir yang negatif daripada 8 butir kriteria ditetapkan oleh kerajaan Indonesia.

Dapatan kajian ini secara umum tampak jelas para atasan yang langsung mengepalai para kakitangan awam kurang melakukan kawalan ketat dalam bekerja. Para penjawat yang menjadi penyelia lebih bertumpu pada penjagaan kepada hasil pekerjaan sahaja. Tiada mengambilkira bentuk budaya kerja yang menjadi amalan para kakitangan awam pada organisasi kerajaan yang dipimpinnya. Selama hasil kerja boleh membuat para atasan boleh berpuas hati maka para atasan tidak mengambilkira atau tiada memberi penjagaan, dan kawalan budaya kerja amalan para kakitangan awam agar selari dengan budaya kerja ditetapkan kerajaan Indonesia. Satu faktor utama dikaitkan dengan kerjasama ialah kepimpinan, sepertimana pandangan Moon (2000); Nawawi (2003); Schein (2004); Mangkuprawira (2005) kepimpinan yang berkaitan dengan kesepaduan pihak berkuasa yang adalah satu kelebihan, keunggulan, keutamaan tergolong kepada pemimpin, supaya mereka boleh menyelia atau menguruskan orang lain, sehingga patuh dan bersedia untuk melakukan perbuatan tertentu.

Dari segi keupayaan dan kemahiran yang perlu diperolehi oleh kepimpinan kerana mereka mesti berupaya untuk mempengaruhi, membimbing, menggalakkan, dan mengarahkan bawahan menuju hendak dicapai (Mahmudi, 2005). Kurang penjagaan dan kawalan para pimpinan dalam struktur OKTPB dalam perkara usaha melakukan tindakan secara tegas ke atas kakitangan awam, merupakan satu antaranya Sebab wujud kakitangan awam itu meninggalkan jawatan. Apatah lagi,

kerap pula samada para pimpinan ini tiada berada di jabatan kerana suatu alasan tertentu yang kerap juga tidak berkaitan langsung dengan tugasnya. Manakala para penjawat tiada pula sedang berada di jabatan boleh memudahkan kakitangan awam untuk membuat pelbagai aktiviti lain, termasuk memudahkan mereka mengamalkan budaya kerja etnik.

Amalan budaya kerja individualistik di kalangan kakitangan etnik Minangkabau mempunyai pengaruh terhadap budaya kerja kerjasama. Dalam membina budaya kerjasama apabila wujud di sesebuah organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat mesti dilakukan pendekatan yang berbeza. Pendekatan berbeza ini berlaku dilakukan oleh pihak atasan mahupun pihak sesama rakan kerja apabila hendak saling membina kerjasama dalam menjalankan pekerjaan atau kerjasama dalam kerja berpasukan.

Sebab kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau yang mengamalkan budaya kerja individualistik ini apabila seorang penjawat atau rakan kerja tidak memahami konsep atau mempunyai kefahaman cara berfikir mereka tentu mengalami kesukaran dalam melakukan kerjasama menjalankan sesebuah pekerjaan. Kesulitan ini akan membawa impak konflik antara pihak atasan atau penjawat mahupun rakan kerja etnik lain dengan kalangan etnik Minangkabau di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Konsep cara berfikir budaya kerja individualistik ini seperti gambaran dalam pola dan kebiasaan kumpulan etnik Minangkabau iaitu segala sesuatu yang hendak dibuat bersama mesti dilakukan mesyuarat atau perbualan terlebih dahulu. Tujuan dilakukan mesyuarat atau perbualan lebih dahulu anantara pihak-pihak yang akan kerjasama ke atas sesebuah pekerjaan disebabkan membuat persamaan persepsi terhadap cara bekerja atau bagaimana pekerjaan itu dilakukan secara bersama.

Disamping itu dalam mesyuarat dan perbualan itu boleh dilihat kebergantungan antara masing-masing pihak dalam kerjasama itu.

Amalan budaya kerja individualistik ini membuat andaian (andaian) bahawa masing-masing pihak sebenarnya tidak dalam posisi (kedudukan) yang saling bergantung atau masing-masing dianggap tidak mempunyai kebergantungan. Apatah lagi para kakitangan awam etnik Minangkabau menganggap mereka digaji oleh negara bukan oleh pihak atasan, sehingga apabila pihak atasan tidak memahami cara membina kerjasama tentu diantara mereka akan saling berasingan. Ciri khas dari budaya kerja individualistik ialah suatu budaya kerja yang lebih memberi keutamaan kepada matlamat dominan kepentingan individu berbanding pelbagai kepentingan lain.

Kerananya tidak menghairankan dapatan kajian Sya'roni (2008) kadar etnik lain terhadap kalangan etnik Minangkabau di lokasi kajiannya ialah kumpulan yang dipandang sebagai orang yang condong mahu menang sendiri. Sepertimana juga kajian Hadler (2008; 2010) kumpulan etnik Minangkabau bercorak kumpulan yang bersifat individualistik kerana pada prinsipnya mereka ialah kumpulan orang-orang tidak mahu diatur pihak mana pun termasuk semasa penjajahan kolonial Belanda. Sebagaimana dapatan kajian Anum (2003) tentang perantau etnik Minangkabau di Seremban, Malaysia yang lebih selesa berniaga daripada bekerja sebagai pegawai kerajaan kerana mereka tidak mahu dalam aktiviti diatur. Sebab dengan berniaga mereka boleh menguruskan sendiri aktiviti dalam kehidupan seharian. Begitupula hasil kajian Kato (2005) konsep merantau di kumpulan etnik Minangkabau menghasilkan cara menghadapi cabaran kehidupan secara individualistik. Sebab setiap lelaki apabila telah mencapai usia dewasa mesti sanggup pergi sendiri datang ke kawasan rantau untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik.

Seterusnya agar kerjasama boleh dibina dalam organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat antara ketiga-tiga etnik ini perlu usaha pihak atasan atau rakan kerja di luar etnik Minangkabau memahami membina pemahaman agar tujuan-tujuan individu boleh saling berkaitrapat antara satu dengan yang lain. Bentuk membina perpaduan tujuan masing-masing individu kakitangan awam itu ialah melalui mesyuarat atau berbual-bual terlebih dahulu sebelum melakukan pekerjaan secara kerjasama.

Ini satu dari sekian banyak sebab kakitangan awam kerap dalam bekerja mesti melakukan mesyuarat atau berbual-bual lebih dahulu (*maota*). Tujuannya kedua-dua bentuk aktiviti dalam bentuk amalan budaya kerja itu bertujuan agar tercipta berkongsi antara sesama rakan kerja atau antara pihak atasan dengan kakitangan awam bawahan tentang makna perlu kerjasama sebagai bahagian dari kepentingan bersama dan kejayaan bersama. Kesan yang timbul dengan pendekatan seperti ini ialah kerjasama dilakukan bukan kerana menuruti sesebuah perintah tetapi kerana sebuah keinginan bersama bagi sesebuah matlamat kepentingan bersama.

Berbeza dengan kalangan kakitangan etnik Mandailing dan etnik Jawa seperti mana dalam dapatan dan perbincangan kajian ini mereka mempunyai amalan budaya kerja yang kolektif. Sehingga tidak seperti kalangan etnik Minangkabau dalam membina sesebuah kerjasama dalam organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Kedua-dua etnik ini sebagai kakitangan awam telah mempunyai andaian setiap kerja dilakukan bersendirian atau berpasukan mahupun sesebuah kerjasama untuk menjalankan pentadbiran merupakan suatu aktiviti yang sudah semestinya dilakukan. Sehingga kerjasama yang dilakukan dengan konsep sub ordinasi atau mesti mentaati perintah atasan dan tidak mesti diberitahu secara lebih jelas. Sebab mengapa mesti dilakukan kerjasama menjalankan perintah itu ialah sesebuah yang mustahak

dilaksanakan. Pada prinsip mereka telah menyedari perbezaan kedudukan antara pihak atasan dengan bawahan atau dalam kedudukan sesama rakan mesti membina matlamat bersama sehingga perintah atasan atau kerjasama yang dilakukan semasa menjalankan pentadbiran kerana saling memerlukan antara satu dengan yang lain.

Manakala kepimpinan yang kurang cekap dan kurang boleh menjadi teladan sehingga melemahkan kebersamaan, kumpulan dinamik kerja, semangat, motivasi di kalangan kakitangan awam. Kewujudan kepimpinan seperti ini boleh melemahkan usaha organisasi mencapai kejayaan (Siagian, 1994; Rosenbloom, et al, 2002; Robbins, 1996; Sutedjo; 2008).

Dilihat dari aspek budaya kerja rasionaliti, boleh pula dilihat bahawa budaya kerja individualistik dalam membina kerjasama atau melakukan sesebuah pekerja berasas suatu pilihan yang rasional. Di mana ianya secara individu telah bertimbang dan berfikir sebelum membuat keputusan ikut dalam kerjasama dengan rakan sekerjanya atau melaksanakan perintah pihak atasan itu. Berbeza dengan kakitangan awam yang mempunyai amalan budaya kerja Kebapaan dan kolektif dalam melakukan kerjasama dengan rakan kerja atau melaksanakan perintah pihak atasan tidak sentiasa mengikut pilihan rasional. Sebab mereka yang mempunyai amalan budaya kerja Kebapaan ini sudah merasa sepatutnya membabitkan dirinya dalam melaksanakan pekerjaan oleh pihak atasan sebagai pihak yang dianggap sentiasa memberi penaungan ke atas kakitangan bawahannya.

Pasal di atas semestinya menjadi satu kebimbangan bagi para kepimpinan dalam OKTPB mengawal budaya kerja kalangan kakitangan awam. Oleh itu perlu kefahaman perbezaan budaya kerja etnik dalam membentuk usaha kerjasama semasa bekerja di OKTPB. Bilamana kurang difahami tentu para atasan mengalami kesukaran membina gerakan kerbersamaan dan dinamika kumpulan dalam OKTPB.

Bagaimana kuat sekalipun kepimpinan tidak boleh mendapatkan kejayaan apabila tidak disokong oleh para kakitangan awam secara menyeluruh. Oleh itu keduanya mesti sejajar untuk menjadi momentum yang kuat menuju OKTPB menghasilkan pembangunan masyarakat yang bertamadun.

5.2.1.3. Wujudnya Sistem Peraturan (*system of rules*)

Suatu sistem peraturan di dalam birokrasi supaya aktiviti yang dilakukan di tempat kerja mempunyai panduan bagi cara perlaksanaan pentadbiran dan penguatkuasaan undang-undang sah. Sistem ini membolehkan penjawat dan para kakitangan dalam organisasi kerajaan mahupun kerajaan tempatan membina dan mempunyai panduan dalam atur cara pentadbiran di jabatannya.

Oleh demikian mereka terlibat itu dan tertakluk di bawah satu kuasa berwibawa. Kuasa berwibawa yang diiktiraf ini mengawal mereka. Berasaskan itu boleh berlaku bentuk budaya kerja keserasian, keselarasan (harmoni) dan baki (keseimbangan) dalam kalangan penjawat dan kakitangan awam semasa berkhidmat melaksanakan pentadbiran.

Dari dalam jadual 5.1 diatas budaya kerja keserasian, keselarasan (harmoni) dan baki (keseimbangan) tiga-tiga etnik itu, mempunyai 5 butir positif dan 7 butir negatif. Oleh berkait dengan bentuk budaya kerja itu tampak tiga - tiga budaya kerja etnik kurang memberi sokongan di OKTPB lokasi kajian ini.

Impaknya perbezaan budaya kerja ini, maka kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau walaupun taat tapi mempunyai kesan kurang patuh kepada pihak atasan. Berbeza berbanding dengan kalangan kakitangan awam etnik Mandialing dan etnik Jawa yang kelihatan taat dan patuh terhadap perintah atasan dalam melaksanakan pekerjaan. Perkara berlaku kerana kalangan kakitangan etnik

Minangkabau dengan etnik Mandailing dan etnik Jawa terdapat persepsi yang berbeza dalam memaknai untuk terlibat dan tertakluk di bawah satu kuasa berwibawa berasas penguatkuasaan undang-undang sah itu.

Kentara lain yang nampak ialah wujud condong kalangan kakitangan awam etnik Mandailing yang mudah naik emosi atau temperamental, dan dalam menyampaikan sesuatu perkara secara terbuka yang dilakukan mengguna kata-kata seperti realiti, tidak wujud kata dibuat lebih halus atau perumpamaan sepertimana kalangan etnik Minangkabau atau menyampaikan sesuatu perkara secara bertimbang rasa sepertimana kalangan etnik Jawa. Sehingga apabila tidak terdapat kefahaman perbezaan karakter budaya kerja ini maka mempunyai impak kepada kesepaduan dan kepekaan terhadap persekitaran kerja.

Oleh itu, pengaruh budaya kerja etnik berkaitan dengan rumusan ini boleh muncul semasa perhubungan ketiga-tiga dalam; (1) Menyampaikan pandangan, yang semasa menyampaikan pandangan ini dilakukan dengan tenang, terburu-buru, disampaikan secara ringkas sahaja; (2) boleh ia dengan jelas boleh memahami penjelasan orang lain; (3) kebolehan menyampaikan pandangan dengan tidak membuat orang lain merasa sakit hati; (4) Sabar dan serius mendengarkan penjelasan / perbincangan orang lain; (5) Menghargai pandangan orang lain walaupun tidak sependangan; (6) Mampu menguruskan hati apabila disanggah oleh orang lain; (7) bertimbang rasa dan tidak mahu menang sendiri.

Berkaitan dengan enam aspek di atas tiga-tiga etnik sememang tampak berbeza, kalangan kakitangan awam Jawa mempunyai amalan budaya kerja menyampaikan pandangan secara menyeluruh secara tenang, sedia untuk memahami penjelasan pihak lain, berhati-hati memilih kata-kata, sabar dan serius mendengar penjelasan pihak mana-mana, tetapi kurang boleh menguruskan hati apabila

dibantah pihak lain, walau begitu condong bertimbang rasa bagi mengelakkan konflik dalam berkhidmat. Sehingga mempunyai pengaruh mudah membina harmoni dalam OKTPB kemudian boleh menimbulkan situasi yang tenang. Kalangan awam etnik Minangkabau condong menyampaikan pandangan lebih ringkas daripada kalangan kakitangan etnik Jawa, pandai mengguna kata perumpamaan agar orang tidak merasa sakit hati apabila wujud disampaikan kurang berkenan pihak lain, serius mendengar penjelasan pihak lain tetapi kurang sabar menunggu peluang sepatutnya memberi maklumat balik, menghargai pandangan orang lain walau tidak sependangan, mampu menguruskan hati meskipun disanggah pihak lain, tetapi tampak kurang bertimbang rasa dan condong berusaha agar sentiasa tampak menang terus sehingga tampak kesan condong egoistik. Kemudian kalangan kakitangan awam etnik Mandailing dalam menyampaikan pandangan hanya pasal-pasal yang dianggap penting sahaja atau ringkas sahaja, condong menyakini pandangannya telah sesuai sehingga condong pula egoistik dan keras hati, Sebab seolah-olah kurang mahu mendengar penjelasan orang lain, kurang bertimbang dalam memilih kata-kata atau kalimat kerana condong bercakap atau menyampaikan pandangan langsung pada asas masalah sahaja, walau keras hati tapi masih sedia menghargai pandangan orang lain yang bersilang denganya, kurang boleh menguruskan hati apabila disanggah pihak lain, mahu bertimbang rasa tapi tetapi berusaha mememangi perbezaan pandangan dengan pihak lain.

Secara umum perbezaan budaya kerja etnik ini tampak menjejaskan pula usaha OKTPB mempercepatkan mencapai matlamat organisasi. Ini berlaku apabila kepimpinan tidak boleh memahami wujud beza amalan budaya kerja tiga-tiga etnik. Tetapi apabila kepimpinan telah memahami wujud beza budaya kerja maka ia boleh mampu membina dengan membahagi tugas kerja berdasarkan ciri-ciri etnik. Ini

boleh lebih memberi keutamaan pengurusan sumber manusia yang boleh melakukan kerja mengikut kemahiran dan kecekapan berasaskan ciri-ciri budaya kerja etnik.

Namun begitu, gaya kepimpinan itu tidak sentiasa boleh berlaku dalam pelbagai OKTPB. Pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsi setiap OTKPB berbeza, sehingga satu dari sekian yang boleh menjadi kesukaran membina pembahagian kerja berasas ciri-ciri etnik, selain kecekapan dan kemahiran formalistik. Namun begitu, harmoni dan keseimbangan sentiasa boleh berlaku dalam melaksanakan pekerjaan baik secara bersendirian mahupun berpasukan. Perkara boleh berlaku kerana setiap kakitangan awam termasuk penjawat yang duduk dalam struktur OKTPB itu, sejak bermula masuk berkhidmat dalam OKTPB telah berniat untuk menjaga keserasian, keselarasan dan keseimbangan amalan budaya kerja sehingga tidak wujud pertelingkahan yang merugikan setiap mana-mana pihak.

5.2.1.4. Sistem Karier (*Career System*) dan Digaji oleh Negara

Semasa pengutipan data berlangsung dalam kajian ini sistem kepegawaian yang berkait dengan kakitangan awam masih berasaskan Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang (UU) No. 8 tahun 1974 tentang Prinsip Kepegawaian. Sementara itu bagi kakitangan awam yang berkhidmat di kerajaan tempatan selain merujuk UU itu juga berasaskan kepada Undang-undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah (Kerajaan Daerah) dengan pindaan oleh Undang-undang No 12 tahun 2008 dan dalam Akta Kerajaan No. 9 Tahun 2003 yang menjelaskan bahawa pembinaan karir kakitangan awam di daerah dilakukan oleh Ketua Kerajaan Wilayah atau Ketua Kerajaan Tempatan yang mempunyai kuasa untuk mengangkat, dan melantik penjawat awam dalam kedudukan struktur organisasi kerajaan wilayah atau kerajaan tempatan.

Oleh itu pembinaan karir kakitangan awam dalam petempatan kepada jawatan ditentukan semata-mata oleh kesediaan Ketua Wilayah atau Kerajaan Tempatan itu, dan Peranan Penasihat Jawatan dan Peringkat Pangkat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan/Baperjakat) hanya lebih kurang sebagai alat kesahihan rasmi sahaja, bukan ini menentukan kelulusan kakitangan awam menjadi penjawat. Oleh itu boleh menjadi pelapis di organisasi kerajaan tempatan dalam tempoh (beberapa bulan menduduki jawatan) boleh diganti dengan segera dengan pegawai-pegawai oleh Ketua Wilayah atau Ketua Tempatan, apabila ianya tidak berkenan lagi dengan mengketepikan prestasi kerja yang telah dilakukan penjawat itu.

Seperti di mana data yang diperolehi dalam Bab 4, Ketua kerajaan tempatan kelihatan apabila datang dari etnik Mandailing (period 2005-2010) maka dan tidak juga ketika giliran datang Ketua kerajaan tempatan etnik Minangkabau (2010-2015), maka bertindak seperti itu juga. Tetapi semasa menulis ini akhir penambakan disertasi ini dalam bulan April 2014, sistem kepegawaian di Indonesia mengalami perubahan besar dengan telah berkuat kuasanya Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Jentera Awam Negara). Di mana semua pembinaan karir hal ehwal penjawat awam dan kakitangan awam telah ditarik balik daripada sistem desentralisasi kepada sistem berpusat. Oleh itu, Ketua kerajaan tempatan semula mempunyai kuasa untuk menjalankan pembinaan karir kakitangan awam menjadi kuasa Presiden dibantu oleh Menteri berkenaan.

Di samping itu terdapat penekanan mengikut undang-undang ini apabila seorang kakitangan menduduki suatu jawatan tinggi tidak boleh melakukan penggantian memegang jawatan tinggi itu sebelum 2 tahun berkhidmat dalam suatu jawatan pada organisasi kerajaan atau organisasi kerajaan tempatan. Dengan

ketiadaan begitu ketara peluang untuk semua kakitangan awam untuk bekerja dengan lebih bertenang tanpa sebarang kebimbangan pada masa akan dipecat daripada jawatan oleh Ketua Wilayah, sebagai tempoh sebelum wujudnya UU yang baharu ini. Tetapi oleh kerana undang-undang ini keluar selepas pengutipan data yang telah dilakukan oleh pengkaji tidak melakukan perbincangan lebih mendalam tentang sistem kepegawaian baharu itu dalam kajian ini. Seterusnya pelbagai peraturan-peraturan kerajaan di bawah Undang-undang yang berkaitan sistem baharu belum dikeluarkan oleh Kerajaan apabila dilakukan menulis penambahbaikan disertasi ini muktamad berkaitan dengan itu.

Walaupun yang berkaitan dengan aspek gaji undang-undang baru Kerajaan diberi amanah bagi membayar upah yang adil dan munasabah kepada penjawat awam dan memastikan kebajikan kakitangan awam. Gaji dibayar mengikut beban kerja, tanggungjawab, dan pekerjaan risiko. Selain gaji, penjawat awam juga menerima elaun dan kemudahan, termasuk manfaat prestasi (dibayar dalam pencapaian mengikut prestasinya) dan elaun tempatan (dibayar berasaskan kesanggupan di kerajaan tempatan masing-masing).

Bagi Had Umur Persaraan (Batas Usia Pensiun/ BUP) kakitangan awam, iaitu: a. 58 tahun bagi Pegawai Tadbir; b. 60 tahun bagi Ketua Pegawai Tinggi; dan c. mengikut peruntukan dalam undang-undang bagi kakitangan awam mempunyai jawatan fungsional. Kakitangan awam yang bersara layak untuk pensen dan faedah persaraan selaras dengan peruntukan undang-undang berkuatkuasa. Pensen bagi kakitangan awam diberikan jika: a) meninggal dunia; b) atas permintaan sendiri dengan umur tertentu dan tahun perkhidmatan; c) sampai pensen had umur; d) memperkemas organisasi atau kerajaan dasar-dasar yang membawa kepada persaraan awal; atau e) tidak mampu fizikal dan / atau rohani yang tidak boleh melakukan

tugas-tugas dan kewajiban. kakitangan awam pencen dan faedah persaraan penjawat awam diberi perlindungan pendapatan usia tua kemampanan, sebagai hak dan sebagai ganjaran untuk kesetiaan kakitangan awam.

Terus lagi unsur teori birokrasi Weber mengenai sistem karir dan digaji negara ini apabila dihubungkan dengan bentuk budaya kerja boleh diselarakan oleh pengkaji dengan Budaya kerja kebajikan (kesejahteraan). Merujuk jadual 5.1 di atas budaya kerja kebajikan (kesejahteraan) dalam budaya etnik Minangkabau kalangan penjawat dan kakitangan awam adalah 2 butir positif dan tiada apa yang negatif. Kemudian dalam budaya kerja Mandailing etnik penjawat dan kakitangan awam adalah 1 butir positif daripada 1 adalah negatif. Manakala dalam budaya Jawa di kalangan penjawat dan kakitangan awam terdapat 2 butir negatif daripada 2 butir positif daripada kriteria yang ditetapkan oleh Kerajaan Indonesia. Ini menandakan bahawa budaya kerja ini dalam budaya kerja etnik Minangkabau lebih positif kerana menganut budaya kerja yang dominan egalitarian. Manakala budaya kerja ini adalah lebih seimbang dalam kalangan kakitangan awam etnik Mandailing kerana dalam wujud keterbukaan, dan mereka dalam perkara kritikal yang sanggup menerima kritikan. Kemudian dalam budaya kerja kalangan kakitangan awam etnik Jawa condong mempunyai budaya kerja yang tertutup, sehingga persoalan keadilan dan kebajikan selaras dengan dasar bersandar kepada polis pihak atasan, kerana mereka mempunyai budaya condong "kebapaan".

Seterusnya berkaitan dengan kesejahteraan itu menyifatkan konsep pemahaman sistem merit yang perhatian kepada hak dan kewajiban organisasi. Thoha (2005) pemberian kesejahteraan untuk pegawai termasuk: kewangan, kemudahan kerja, pembangunan kerjaya, anugerah terhadap usaha-usaha yang dibuat

dalam kerja-kerja. Pandangan Soeprapto, et al (2000); keterbukaan dalaman untuk pekerja boleh bermakna berpecah tugas mengikut fungsinya sebagai penjawat awam.

Walau bagaimanapun lain-lain perkara-perkara penting yang berkaitan dengan keterbukaan tentang prosedur dan piawai kerja dan peluang menyuarakan pandangan mereka tanpa rasa takut tekanan pada anggapan kecuain atau kesalahan manakala meminta pandangan atasan atau rakan sekerja (Suradji, 2003). Itulah Sebabnya keadilan dan keterbukaan juga sangat diperlukan dalam perkara-perkara yang berkaitan dengan pegawai kebajikan, seperti corak kerjaya yang jelas, pengagihan tugas lebih dan lain-lain (Supriyadi dan Triguno, 2003).

Selain itu sebagai pandangan Febrianda (2009) keterbukaan pegawai era reformasi untuk menjadi sangat penting bagi berlakunya keadaan di mana ketersediaan maklumat yang boleh diberikan untuk ramai orang. Effendi (2003); Eko (2006) juga menegaskan bahawa budaya keterbukaan adalah satu usaha yang jelas ke arah pentadbiran kerajaan dan perkhidmatan awam dalam usaha untuk mewujudkan tadbir urus yang baik.

Keterbukaan boleh memberikan keadilan untuk semua pihak yang berkepentingan dalam pentadbiran (Effendi, 1995). Pengertian keadilan sebagaimana pandangan Triguno (2004); Mardiasmo (2002); Wastiono (2004) pentadbiran menyediakan peluang yang sama dan kesaksamaan dalam kepelbagaian aspek untuk kepentingan semua pihak. Tambahan lagi Utami dan Atik (2011) pelaksanaan ketekalan itu mesti dirumuskan dalam peraturan-peraturan kerajaan tempatan untuk panduan tentang tindakan dan dasar kakitangan awam kerajaan tempatan dalam menjalankan tugasnya.

Tetapi budaya kerja keterbukaan ini dalam OKTPB lokasi kajian terhalang dengan masih kuat di setiap kalangan kakitangan awam dari semua etnik termasuk

tiga-tiga etnik amalan budaya kerja Kebapaan. Osborne dan Plastrik (1997) budaya kerja Kebapaan dalam birokrasi boleh menghalang peluang bagi kakitangan yang lebih cekap menggubal keputusan penting, dalam mempermudah kemajuan organisasi. Ini pasal perlu birokrasi diubah suai sepertimana budaya organisasi sektor swasta yang tidak mengguna budaya kerja Kebapaan. Begitu pula selari dengan dapatan kajian Dodi, et.al (2012) bahawa organisasi sektor awam di Indonesia pada umum masih dipengaruhi oleh budaya kerja yang Kebapaan. Walaupun telah berada dalam situasi masa reformasi usaha mengubahnya masih lambat kerana pelbagai faktor. Pangabean (2013) mendapati pula dalam kajiannya bahawa profail kultur pentadbiran awam di Indonesia lebih dominan Kebapaan berbanding profail kultur lainnya. Kajian lainnya yang juga selari iaitu Ardhanari (2013) dalam dapatan bahawa kultur Jawa semasa kerajaan Mataram masa lampau yang kemudian diperkukuh dalam zaman Orde Baru oleh Soeharto, hingga setakat ini masih sangat kuat dalam pelbagai aspek kehidupan di Indonesia. Apatah lagi kumpulan etnik Jawa merupakan kumpulan etnik majoriti dalam negara Indonesia.

Dalam amalan budaya kerja pada OKTPB lokasi kajian Sebab kuatnya amalan budaya kerja Kebapaan berbanding budaya kerja egalitarian, walaupun di kawasan yang majoriti etnik Minangkabau sepertimana kajian Dwiyanto, et.al (2002) bahawa budaya kerja paterlistik menjadi amalan pula kakitangan awam di wilayah Sumatera Barat. Perkara disebabkan budaya organisasi kerajaan tempatan bukan hanya di Pasaman Barat tetapi di seluruh Indonesia mengguna budaya birokrasi Weberian. Sehingga sepertimana hasil kajian Muhadam (2013) budaya birokrasi Weberian di Indonesia telah menjadi satu Sebab utama kuatnya budaya kerja Kebapaan.

Oleh itu, sepatutnya dilakukan perubahan budaya kerja kerajaan di Indonesia diubahsuai lagi, kerana budaya birokrasi sepertimana teori Weber ini tidak sesuai lagi dengan situasi masa reformasi.

Sepertimana pandangan Dunleavy (2005) yang menjalankan kajian di tujuh negara untuk menganalisis pengaruh teori pilihan awam dalam Tadbir Urus Era Digital yang rasional penyelidikan lokasi pilihan di tujuh negara (Great Britain, Amerika Syarikat, Australia, New Zealand, Kanada, Belanda, dan Jepun) menyediakan insentif kepada pegawai di sektor awam adalah alternatif menyelesaikan masalah sosial yang boleh meningkatkan kesan budaya kerja kelas utama dalam organisasi ke arah tadbir urus era digital (kerajaan dan era penyelenggaraan dalam teknologi maklumat).

5.2.2. Pengaruh Budaya Kerja Etnik Dalam Kalangan Kakitangan Awam Etnik Minangkabau, Mandailing, Dan Jawa Berdasarkan Dimensi Hofstede

Seterusnya budaya kerja etnik dalam kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau, Mandailing dan Jawa dibincang menggunakan dimensi Hofstede ditunjukkan dalam jadual 5.2. berikut:

Jadual 5.2.
Pengaruh Budaya Kerja Etnik Dalam Kalangan Kakitangan Awam Etnik Minangkabau, Mandailing, Dan Jawa Berdasarkan Dimensi Hofstede

Dimensi Hofstede (1981;1983)	Budaya Kerja Kalangan Kakitangan Awam Etnik Minangkabau	Budaya Kerja Kalangan Kakitangan Awam Etnik Jawa	Budaya Kerja Kalangan Kakitangan Awam Etnik Mandailing
Jarak Kuasa (<i>power distance</i>)	Egalitarian (jarak kuasa rendah)	Kebapaan dan <i>Patron Client</i> (jarak kuasa tinggi)	Kebapaan (jarak kuasa tinggi)
Pengelakan terhadap ketidakpastian (<i>uncertainty avoidance</i>)	Mengelak ketidakpastian rendah (menjaga suasana yang lebih santai di mana amalan dianggap lebih dari prinsip dan	Mengelak ketidakpastian tinggi (merasa tak selesa dengan ketidakpastian dan kekaburan, kuat menjaga kepercayaan dan	Mengelak ketidakpastian sedang (lebih memberi keutamaan secara pragmatik dimana amalan dianggap lebih dari prinsip dan penyimpangan yang boleh

	penyimpangan yang boleh dibiarkan begitu sahaja) boleh nampak dalam <i>galie dan maota</i>)	perilaku yang ketat dan tidak mahu tolak ansur terhadap orang dan idea yang menyimpang)	dibiarkan begitu sahaja, boleh nampak dalam <i>giot ipas</i> dan prinsip segala sesuatu boleh diatur asal untuk saling kesefahaman)
Individualistik versus kolektivistik	Individualistik	kolektivistik	Kolektivistik
Maskulin versus feminin	Maskulin	feminin	Maskulin

Setiap kakitangan awam dari ketiga-tiga etnik seperti pada jadual 5.2 diatas, boleh dikenal pasti mempunyai perbezaan dan persamaan. Seterusnya berdasarkan keempat-empat dimensi Hofstede diatas dibincang lebih mendalam pengaruh budaya kerja etnik terhadap kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik itu.

5.2.2.1. Jarak kuasa

Jarak kuasa yang berlaku di kalangan penjawat dan kakitangan awam ketiga-tiga etnik ini, yang ketara ialah antara kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Minangkabau berbanding dengan kalangan penjawat dan kakitangan awam Mandailing dan etnik Jawa. Ketiga-tiga etnik mempunyai nilai dan keyakinan berbeza dalam perkara memandang status yang wujud dalam persekitaran jabatan semasa bekerja. Status yang dimaksudkan ialah status sebagai penjawat yang mempunyai tahap pelapis terbawah IV, terus penjawat pelapis III, tertinggi penjawat pelapis II di sebuah OKTPB. Kemudian perhubungan mereka daripada setiap etnik itu dengan rakan-rakan kerja yang sama etniknya dan dengan yang berbeza etnik. Semasa berlaku perhubungan ini kelihatan cara mereka daripada setiap etnik mempunyai pandangan yang berbeza pula antaranya dalam berhubung kakitangan awam yang senior dengan yang masih junior dan pemula dalam persekitaran jabatan semasa kerja seharian. Sebab mereka mengamalkan budaya kerja etnik masing-

masing maka dalam cara perhubungan di atas mereka memandangnya condong seperti cara yang berlaku dalam etniknya pula.

Sungguh pun dalam semasa bekerja di jabatan wujud perbezaan ketara ialah antara kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Minangkabau berbanding dengan kalangan penjawat dan kakitangan awam Mandailing dan etnik Jawa, tetapi dalam memandang kedudukan sebagai penjawat atau kakitangan awam dalam perhubungan dengan masyarakat ramai atau masyarakat yang mempunyai keperluan urus tadbir atau perkhidmatan awam ketiga-tiga kalangan etnik ini sama. Yang dimaksudkan sama ialah mereka ketiga-tiganya merasa mempunyai kedudukan status bersendirian berbanding masyarakat ramai. Status sebagai penjawat atau kakitangan awam diandaikan sebagai sebuah status yang penting berbanding pelbagai bentuk status sosial yang lain yang wujud dalam kehidupan masyarakat di kawasan kerajaan tempatan. Impaknya kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik condong mempunyai persepsi ketaksamaan kuasa dengan pelbagai bentuk status lain. Walaupun mereka bersemuka dalam jabatan dengan orang-orang yang mempunyai carian nafkah sebagai pelabur, orang yang mempunyai kilang, yang mana secara hartanah boleh kemungkinan lebih banyak daripada kalangan kakitangan awam. Tetapi kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik tetap merasai mempunyai status lebih berhormat berbanding profesion lain.

Namun begitu, ketiga-tiga etnik para penjawat dan kalangan kakitangan awam mereka sedar telah berlaku perubahan masa. Mereka sedar telah berada dalam masa reformasi yang sepatutnya mempunyai budaya kerja lebih baik. Mereka sedar masyarakat ramai atau sesiapa pun boleh memberi hujahan ke atas kerja mereka apabila tidak mempunyai budaya kerja profesionalisma. Tetapi semuanya itu bergantung kepada polisi daripada para kepimpinan dalam OKTPB, sebab ketiga-tiga

etnik kalangan kakitangan awam lebih segan atau mungkin takut pihak atasan berbanding hujahan masyarakat ramai.

5.2.2.1.1.Kakitangan Awam Etnik Minangkabau

Sepertimana dipapar dalam jadual 5.2. di atas bahawa kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Minangkabau jabatan OKTPB mengamalkan budaya kerja condong egalitarian. Bentuk budaya kerja egalitarian ini tampak kalangan pihak penjawat merasa tidak jauh jarak kuasa dengan bawahannya. Pihak bawahan boleh mendekati dan bersilang pandangan tentang sesuatu perkara tertentu berkait jabatan dengannya. Pihak bawahan kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau dengan pihak atasan mana-mana pun (asal etnik mana-mana pun) condong tidak merasa takut untuk mendekati pihak penjawat. Situasi ini kelihatan mencerminkan wujud budaya kerja perundingan ke atas pelbagai perkara dalam jabatan itu.

Budaya kerja egalitarian ini ialah suatu sikap dan perilaku yang mempunyai pandangan dan keyakinan terhadap hak, faedah, kebenaran peluang sama untuk setiap orang. Kakitangan awam etnik Minangkabau dalam semasa bekerja di OKTPB dominan mengamalkan budaya kerja egalitarian ini, baik mereka yang menduduki sesebuah jawatan atau yang menjadi kakitangan kakitangan bawahan. Sepertimana dapatan dalam Bab 4 bahawa kenyataan penjawat etnik Minangkabau yang menjadi informan, yang merasai tidak perlu mempunyai jarak kuasa jauh antara ianya dengan para kakitangan awam bawahannya dalam jabatan yang dipimpinnya. Sepertimana falsafah adat resam Minangkabau "*pemimpin itu ditinggikan seranting, didahulukan selangkah*". Begitupula dalam mengambil keputusan sesebuah perkara para penjawat kalangan kakitangan awam sering melakukan majlis mesyuarat dengan kakitangan awam bawahannya.

Sepertimana hasil kajian Amran (1985) dalam falsafah adat resam Minangkabau bagi menjalankan keberlangsungan pentadbiran mesti berasas pada sistem demokrasi majlis mesyuarat sesuai dengan falsafah "*bulek aie karano pambuluah, bulek kato dek mufakaik*" (bulat air kerana buluh, bulat kata kerana muafakat mesyuarat). Dalam dapatan kajian ini di kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau mengamalkan dalam bentuk mengambil kira sesebuah keputusan berkaitan dengan usaha menambahbaik aktiviti dan prestasi di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Perkara majlis mesyuarat ini dilakukan oleh penjawat etnik Minangkabau atau maklum balas sebagai saranan kakitangan bawahan kepada pihak atasan untuk membuat majlis mesyuarat ini, bertujuan agar setiap kakitangan yang bekerja di jabatan merasa terlibat dan menjana terbabit dalam sesebuah polis yang dibuat pihak atasan sesebuah organisasi kerajaan tempatan Pasaman barat.

Apabila prinsip budaya etnik egalitarian di atas boleh menjadi amalan para penjawat awam dan kakitangan awam daripada semua etnik di OKPTB maka akan lebih mudah suatu jabatan bergerak mencapai kejayaan. Perkara ini disokong oleh pandangan Tjokrowinoto (2001) bahawa birokrasi cekap dan demokratik berasas penjelmaan budaya penjawat awam dan kakitangan awam yang bekerja di birokrasi mampu mengamalkan budaya kerja profesional yang demokratik. Oleh itu, hasil kajian ini mengukuhkan hasil kajian Muchtar (1974: 1984) bahawa amalan budaya egalitarian apabila menjadi amalan semua kakitangan awam daripada semua kumpulan etnik di Indonesia, maka boleh mempertingkatkan kecemerlangan tadbir urus dan pembangunan negara. Sebagaimana pula kajian Fajjar (2012) mendapati seorang pengetua kecamatan (Camat) berasal dari kumpulan etnik Jawa di jabatan Sungai Raya Kerajaan Tempatan (Kabupaten) Kubu Raya, wilayah Kalimantan Barat, mengamalkan budaya kerja egalitarian semasa bekerja di jabatan itu sehingga dengan

amalan budaya kerja itu mampu meningkatkan prestasi dan semangat kerja dalam kalangan kakitangan awam. Kelihatan ketara budaya kerja egalitarian ini amat menjejaskan pelaksanaan tadbir urus yang *good governance* sehingga jabatan itu mampu untuk mencapai kejayaan dalam pentadbiran awam.

Dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa pengaruh amalan egalitarian ini terhadap gaya kepimpinan kakitangan awam etnik Minangkabau yang menjadi penjawat, boleh membina suasana persekitaran kerja yang selesa dan nyaman kerana setiap kakitangan awam dalam sesebuah jabatan merasa dihargai dan boleh ikut menjadi peserta dalam memuat turun sesebuah keputusan bersama dalam menjalankan pentadbiran atau sesebuah tugas dalam jabatan. Sedangkan pengaruh terhadap kakitangan awam etnik Minangkabau yang menjadi kakitangan bawahan iaitu mereka tidak merasa segan mengkritik pihak atasan secara terbuka dalam sesebuah mesyuarat, apabila dirasa wujud sesuatu yang perlu dibaiki ataupun iainya mempunyai sesebuah idea atau gagasan maka dalam sesebuah peluang iainya langsung mengajukan kepada pihak atasan. Apabila pihak atas berasal daripada etnik Jawa, amalan budaya kerja egalitarian ini dianggap sesebuah amalan budaya kerja yang dikurang menghargai pihak atasan. Kerana dalam amalan budaya etnik Jawa sepatutnya mengkritik atasan tidak boleh secara terbuka kerana mesti menjaga air muka pihak atasan di hadapan majlis atau mengemukakan secara langsung bersemuka juga dipandang kurang patut. Lain dengan pihak atasan etnik Mandailing apabila amalan budaya kerja etnik Minangkabau yang juga merasa tidak jauh dengan pihak atasan sama ada dengan etnik Jawa menganggap kakitangan awam etnik Minangkabau kurang sopan atau kurang menghargai pihak atasannya. Tetapi apabila kakitangan awam etnik Minangkabau mempunyai pihak atasan berasal daripada etnik

Minangkabau maka amalan budaya kerja seperti boleh difahami kerana mereka kedua-duanya berasal daripada etnik yang sama.

Impak lainnya daripada budaya kerja egalitarian ini, kelihatan kalangan kakitangan awam di OKTPB ini dalam perkara ikatan persaudaraan condong kurang kuat. Umpamanya apabila wujud seseorang penjawat pelapis II berasal daripada kumpulan etnik Minangkabau yang mempunyai kuasa boleh mengajukan saranan kepada Ketua kerajaan tempatan bagi penempatan penjawat pelapis III dan penjawat IV di bawahnya, boleh dilihat tidak mengambil kira kakitangan awam yang diajukan saranan mesti berasal daripada etnik Minangkabau sahaja.

5.2.2.1.2. Kakitangan Awam Etnik Mandailing

Jarak kuasa di kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Mandailing condong mempunyai jarak yang agak lebar. Maksudnya agak lebar kerana boleh berlaku walaupun wujud dalam amalan budaya kerja kalangan etnik ini condong Kebapaan, tetapi kalangan penjawat mahupun kakitangan awam bawahan boleh berlaku menerima kritik ataupun memberi kritik, maklumat balas, ataupun keinginan melakukan perundingan.

Sungguh pun begitu penjawat dan kalangan kakitangan awam etnik ini memandang status kedudukan penjawat, rakan senior mempunyai suatu jarak yang agak lebar dengan kakitangan awam bawahan atau rakan junior. Ini berbeza dengan kalangan etnik Minangkabau sepertimana dibincangkan di atas. Apabila wujud perbezaan pandangan atau bertelingkah pandangan pihak atasan dengan bawahan, maka kalangan etnik ini tetap taat dan patuh melaksanakan pekerjaan. Berbeza kalangan kakitangan awam dengan etnik Minangkabau yang apabila berbeza pandangan dan ia mengandaikan wujud risiko ke atas dirinya, maka ia condong akan mengguna pakai budaya kerja *galie*. Sebab telah menjadi suatu kebiasaan bagi

mereka membina perhitungan dalam menghadapi pelbagai resiko dalam kehidupan seharian. Sedangkan kakitangan awam etnik Jawa kelihatan kebergantungan pihak bawahan dengan pihak atasan tinggi. Berbeza dengan kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Minangkabau apabila tidak wujud sebuah perkara yang hak kebenaran prinsip atau sulit mereka dengan pihak atasan kebergantungan kecil. Ertinya dalam perkara urus tadbir dan urus perkhidmatan awam kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Minangkabau wujud usaha mencari cara penyelesaian suatu masalah atau pasal berlaku, walaupun polisi akhir kekal berada pada pihak atasan. Tetapi kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Mandailing dalam perkara urus tadbir dan urus perkhidmatan awam kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Mandailing condong menunggu lebih dahulu arahan pihak atasan, walaupun sebenarnya ia boleh sahaja mencari peluang bagi cara penyelesaiannya.

Perkara budaya kerja seperti berlaku kerana dalam kehidupan seharian kumpulan etnik Mandailing ini di kerajaan mukim masing-masing di kawasan Pasaman Barat, meletakkan seorang Raja adat, sebagai pemimpin masyarakat, seorang yang dihormati di tengah masyarakat bersama dengan keluarga dan keturunannya. Kewujudan Raja yang mempunyai pengaruh besar di tengah masyarakat, dengan kuasa dan bidang kuasa yang dimilikinya. Sepertimana falsafah adat resam Mandailing iaitu "*baris-baris ni raja di rura pangaloan, molo marsuru raja ikkon Oloan, molo so nioloon tubu hamagoan, ia nioloon dapat pangomoan*". Ertinya perintah Raja harus ditaati, kerana apabila tidak akan datang bencana, dan apabila ditaati akan memperoleh keuntungan (Pelly, 1994; Lubis, 2001; Nuraini, 2004; Nasution, 2007).

Perkara ini juga boleh dilihat apabila wujud seseorang kakitangan awam berasal etnik daripada etnik Mandailing, memandang pihak atasan seperti raja dalam

kehidupan seharian adat resamnya. Pengaruh budaya kerja Kebapaan etnik Mandailing ini menghala kepada kepimpinan yang autoritarian. Sehingga semua kakitangan awam bawahannya baik berasal dari etnik Mandailing mahupun etnik lain dalam menjalankan sesebuah pekerjaan atau majlis mesyuarat, mesti mengikut semua bentuk usaha yang telah dibuat oleh penjawat dan tiada boleh mengemukakan saranan lain selain melaksanakan sahaja arahan dan perintah pihak atasannya. Apatah lagi seorang atasan itu sesama berasal dari etnik Mandailing maka akan muncul sesebuah kenyataan iaitu "*no hadong porolu kuatir soBab Ahu punyo nagori kini*" (tidak perlu risau kerana saya yang punya kuasa). Ungkapan ini mirip dengan yang diperkatakan raja Louis XIV (dalam Durkheim, 1967; Saidi, 2007) di Perancis sebelum revolusi Perancis tahun 1789 iaitu "*e'tat de moi*" (Negara ialah saya). Ungkapan ini menunjukkan andaian budaya kerja autoritarian, namun bagi etnik Mandailing budaya kerja seorang pimpinan yang condong autoritarian tiada masalah sangat kerana mereka terbiasa dengan kehidupan yang keras dan hirarki daripada kumpulan etniknya.

Budaya kerja yang condong autoritarian di OKTPB boleh menyebabkan situasi yang kurang selesa, kerana pihak kakitangan awam bawahan sukar mengajukan usul perundingan dan mendekati pihak atasan dalam memberi maklumat balas terhadap suatu tugasan yang diberikan kepadanya. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Endang Abdullah (2013) di wilayah Jawa Barat bahawa budaya kerja feodalistik dan authotarian telah menjadi sebab prestasi kerja organisasi kerajaan wilayah menjadi bergerak ke arah yang negatif. Budaya kerja itu telah menyebabkan kalangan kakitangan awam di wilayah Jawa Barat menjadi kurang semangat kerja, dan menghalang kreativiti. Selain itu dapatan budaya kerja ini sama ada dengan kajian Damanik, et.al (2005) budaya kerja yang condong autoritarian mengurangkan

budaya kerja perundingan, dan penempatan kakitangan awam dalam penjawatan menjadi condong subjektif di kerajaan tempatan Simalungun. Sehingga situasi persekitaran kerja menjadi kurang dinamik untuk mencapai kejayaan organisasi kerajaan tempatan.

Dapatan lainnya dalam kajian ini menunjukkan semasa bekerja para kakitangan awam subjek kajian, dalam amalan budaya kerja di jabatan boleh dilihat masih kuat memandang ikatan persaudaraan. Apatah lagi berkaitan dengan rakan kerja atau warga masyarakat itu merupakan orang-orang mempunyai marga sama dengan dirinya. Oleh itu, kakitangan awam etnik Mandailing di lokasi kajian ini menunjukkan apabila rakan kerja atau warga masyarakat pelanggan berasal daripada etnik Mandailing, mereka akan merasa rapat dan dianggap sepertimana saudara sendiri. Begitupula dalam hubungan atasan dan bawahan, maka kakitangan awam etnik Mandailing boleh dilihat lebih taat dan patuh, manakala di bawah kepimpinan penjawat yang mempunyai marga (puak) yang sama dengan dirinya. Apabila kepimpinan dalam jabatan atau penjawat bukan berasal dari etnik Mandailing condong ketaatan dan kepatuhannya agak berbeza dengan berbanding kepimpinan oleh yang etnik sama. Ini bukan bererti kakitangan awam etnik Mandailing tidak mahu mematuhi dan taat kepada penjawat atasan daripada etnik lain. Tetapi kerana mengikut budaya kerja etniknya lebih selesa dan merasa perhubungan lebih rapat dengan kalangan etniknya sendiri. Namun begitu kakitangan awam etnik Mandailing dalam bekerja tetapi mengikut arahan pihak atasan atau mampu melakukan kerjasama dengan kalangan kakitangan awam etnik lain.

Situasi di atas menunjukkan kecondongan boleh mempengaruhi aspek budaya kerja keadilan dalam pelaksanaan urusan pentadbiran awam di OKTPB. Selari dengan kajian Aos (2008) antaranya kerap sebab masyarakat kurang selesa berurusan

dengan organisasi kerajaan dalam perbagai tingkatan ialah masih kuat budaya kerja dan struktur kerja yang irrasional dan hierarki sangat ketat. Perkara mengurangkan pencapaian budaya kerja profesional yang adil dan telus.

Sebagaimana budaya kerja dalam etniknya, sememangnya para kakitangan awam etnik Mandailing dengan puak (marga) yang seasal atau yang sama keturunannya, umpamanya sama mempunyai marga Lubis atau Nasution maka mereka boleh saling merasa rapat dan ketat antara satu sama lain. Ini yang membezakan dengan rasa persaudaraan yang boleh dilihat di kalangan kakitangan etnik Minangkabau yang kurang begitu rapat dengan saudara mara yang seasal puaknya (suku), mahupun dengan rasa persaudaraan di kalangan etnik Jawa yang terbina berdasarkan hubungan sosial (penjelasan lebih mendalam pada perbincangan bahagian budaya kerja kalangan kakitangan etnik Jawa), dan biasanya mempunyai semangat perpaduan yang utuh walaupun mereka mungkin bermastautin berjauh jarak. Sama ada apabila berjumpa dengan warga masyarakat yang mempunyai asal marga (puak) yang sama maka mereka terus merasa dekat dan rapat. Sehingga apabila wujud peluang menempatkan dalam sesebuah jawatan di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat, seorang penjawat etnik Mandailing condong lebih memberi keutamaan promosi penempatan jawatan itu kepada kakitangan awam yang seasal puak (marga) dengan dirinya. Begitupula apabila wujud sesebuah urusan warga masyarakat yang mempunyai puak (marga) seasal mereka memberi pula kemudahan yang boleh dibuatnya sebagai penjawat atau kakitangan awam semasa bekerja.

Perkara wujud kerana dalam kumpulan etniknya dengan falsafah *Dalihan Na Tolu* yang memberi keutamaan persaudaraan yang kuat, telah berakar umbi dan diwariskan berterusan kepada setiap generasi oleh kumpulan etnik ini. Oleh itu tidak menghairankan apabila wujud pula budaya kerja persaudaraan yang kuat bila mana

dalam sesebuah kerja dilakukan berpasukan multi etnik maka kakitangan awam etnik Mandailing dengan rakan kerja dalam pasukan mempunyai etnik yang seasal puak (marga) akan boleh dilihat lebih bersepadu dalam kerja berpasukan.

5.2.2.1.3. Kakitangan Awam Etnik Jawa

Budaya kerja Kebapaan ini di kalangan kakitangan awam etnik Jawa di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat tampak dalam bentuk kecondongan mempunyai orientasi mengikut perintah dan arahan pihak atasan, tiada wujud kemahuan bercanggah walaupun ianya kurang selesa mengerjakan perintah itu. Sehingga dalam pandangan kakitangan etnik lain menimbulkan kesan kakitangan awam etnik ini mempunyai ketaatan yang berlebihan pada kekuasaan.

Dapatan kajian ini kelihatan dalam kalangan kakitangan awam etnik Jawa ini kelihatan dalam bekerja mereka mempunyai amalan budaya kerja taat dan patuh. Selain itu semasa melakukan pekerjaannya condong tertutup berbanding dengan kakitangan awam etnik Minangkabau dan kakitangan awam etnik Mandailing. Mereka hanya mahu lebih terbuka dalam perkara urusan pekerjaan kepada pihak atasan sahaja. Oleh itu boleh dilihat pula amalan budaya kerja yang sering condong tertutup ini menimbulkan kesan wujud perhubungan budaya kerja *patron-client* (penaung-dibawah penaungan) yang paternalis di kalangan kakitangan awam etnik Jawa ini.

Gambaran hasil kajian ini kelihatan belum berlakunya perubahan budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik itu sesuai harapan masa reformasi ini. Pengaruh lain amalan budaya kerja seperti ini agak kurang kelancaran pelaksanaan tugas secara efektif dan berkesan. Perkara itu disebabkan antaranya pihak kakitangan awam kakitangan bawahan etnik Jawa dalam bekerja merasa lebih

selesa menunggu arahan daripada atasan. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Dwiyanto, et.al (2002) di wilayah Yogyakarta dan kajian Suyono (2001; 2006) di bandar Malang, wilayah Jawa Timur bahawa masih kuat budaya paternalistik dan *patron client*, serta *ewuh pakewuh* disebabkan kalangan kakitangan awam etnik Jawa merasa masih lebih selesa mengamalkan budaya kerja etniknya. Perkara ini mesti dibuat usaha perubahan budaya kerja kakitangan awam itu, agar berlaku perubahan budaya kerja dalam mencapai tadbir urus yang mempunyai kreativiti dan cemerlang.

Dapatan kajian ini selari pula dengan kajian Kasim (2008) tentang *wong* (orang) Jawa di pulau Sumatera, memperoleh dapatan bahawa wujud dalam masyarakat Jawa yang telah berhijrah ke pulau Sumatera, maka pemimpin tempatan (lurah atau ketua kampung) dipandang sebagai bapa dan pemimpin mereka. Begitupula apabila mereka berkhidmat menjadi anggota kerajaan dalam menjalankan pentadbiran maka pihak atasan juga dianggap sebagai "bapa" oleh mereka. Selain itu, dalam budaya etnik Jawa wujud falsafah *manunggaling kawulo lan gusti* yang bererti warga masyarakat dan pemimpin mesti wujud kesepaduan. Oleh itu warga masyarakat atau pihak bawahan mesti mengikut arahan dan perintah pimpinan atau pihak atasan walaupun ianya kurang selesa melakukannya kerana sebab tertentu dalam semasa tertentu.

Sebab itu di kalangan kakitangan awam etnik Jawa dalam dapatan kajian ini boleh dilihat tidak mahu mengkritik pihak atasan atau pimpinannya. Mereka masih mempunyai budaya kerja *ewuh pakewuh* (segan tinggi kepada pihak atasan atau pimpinan) sehingga perasaan tidak tidak ditampakkan semasa bersemuka dengan pihak atasan. Mereka pandai menjaga air muka pihak atasan apabila bersemuka dalam semasa menjalankan pekerjaan. Ini berbeza ketara dengan kalangan etnik Minangkabau yang berani mengkritik atasan dalam semasa bersemuka dan sama ada

dengan kalangan kakitangan awam etnik Mandailing walaupun kalangan kakitangan etnik Mandailing mempunyai pula budaya kerja yang paternalis, namun wujud perbezaannya dalam perkara memberi dan menerima kritikan.

Sebalik itu, kalangan kakitangan awam etnik Jawa ini apabila diberitahu wujud sesebuah pekerjaan yang berlaku kecuaiian atau kekeliruan dalam bekerja secara langsung, maka mereka pun mudah tersinggung dan sensitif. Sehingga dalam memberitahu apabila berlaku perlu penambahbaik apa jua yang dilakukan tidak boleh diberitahu telah berlaku sesebuah kecuaiian atau kekeliruan yang perlu dibaiki. Tetapi untuk membaiki sesebuah pekerjaan yang telah berlaku kecuaiian atau kekeliruan itu ke atas kalangan kakitangan etnik Jawa, mesti dengan cara diberitahu perlu penambahbaik pekerjaan agar lebih baik sehingga tercapai kecemerlangan, tanpa perlu diberitahu telah berlaku sesebuah kecuaiian atau kesilapan dalam pekerjaan sebelumnya. Apabila mereka merasa tersinggung dan kesal ke atas kesulitan yang berlaku, maka mereka akan bersikap dan berkelakuan inggih kepengeh. Maknanya mereka akan menyatakan "ya (sedia atau setuju)" atas apa-apa jua perintah pihak atasan atau pimpinan tetapi mereka tidak segara atau sama sekali tidak melakukan apa-apa jua yang telah diberi perintah atau arahan itu. Dalam istilah kalangan etnik Jawa mereka menunjukkan cara *memblalelo* secara tidak langsung kepada pihak atasan atau pimpinan. *Memblalelo* ini bermakna menentang keinginan atau kemahuan pihak atasan kerana merasa tersinggung atau tidak selesa dengan cara pihak atasan yang dikenalnya tidak memberikan perlindungan atau penaung kepada pihak bawahan.

Budaya etnik Jawa berbeza dalam perkara persaudaraan dengan etnik Minangkabau dan etnik Mandailing. Etnik Jawa mengambil garis keturunan daripada ibu mahupun bapa yang dipanggil juga dengan parental. Perwujudan ini

menggambarkan pula perhubungan persaudaraan boleh mengikut garis ibu, boleh mengikut garis bapa atau boleh mengikut kedua-duanya. Sebab itu dalam amalan budaya kerja persaudaran di kalangan kakitangan awam etnik Jawa condong lebih bentuk persaudaraan perhubungan sosial. Perkara ini tampak dalam perhubungan atasan dengan kakitangan bawahan yang lebih memberi delegasi otoriti (perwakilan kuasa) tertentu dibahagi kepada pihak kakitangan awam yang mempunyai hubungrapat atau dekat dengan pihak pimpinan atau dalam mempromosikan kakitangan awam bawahan untuk penempatan sesebuah jawatan. Sehingga perwujudan ini condong tampak seperti perhubungan atas asas senang atau tidak senang (*like and dislike*) kepada bawahan. Dalam memberikan peluang sesebuah pekerjaan tertentu (boleh kerja memperoleh wang tambahan yang dipanggil dengan wang honor) kepada kakitangan awam bawahan yang sering datang atau melawat ke rumah pihak atasan atau mempunyai hobi sama dalam sukan. Kekkerapan perhubungan dalam aktiviti sosial yang berlaku antara pihak atasan dengan pihak bawahan, menjana sebagai sebab berlakunya persaudaraan perhubungan sosial itu. Ertinya tidak memandang perhubungan persaudaraan kepada kepada persaudaraan puak, kaum ataupun saudara mara tetapi lebih memandang ke atas perhubungan aktiviti sosial bersama. Perkara ini selari pula dengan falsafah etnik Jawa iaitu *mangan ora mangan nek kumpul* (makan tidak makan tetap berkumpul). Dengan konsep seperti ini dibina solideriti sosial yang kemudian menguat menjadi persaudaraan.

Oleh itu, para kakitangan awam yang mengamalkan budaya kerja ini condong berupaya untuk membuat pekerjaan yang dilakukan pihak atasan merasa berpuas hati berbanding pekerjaan itu dilakuakn bagi menambah kemahiran atau mempertingkatkan prestasi kerja dari erti sepatutnya. Kerana orientasi pekerjaan diselarikan dengan

kepentingan pihak berkuasa yang dalam semasa tertentu boleh berlaku kepentingan pihak berkuasa atau atasan kurang selari dengan usaha mempertingkatkan prestasi organisasi. Sesebuah pekerjaan dibuat agar menambah prestij pihak pimpinan dihadapan rakyat ramai, walaupun pekerjaan kurang membawa kemajuan organisasi kerajaan tempatan. Umpamanya lebih sering menambah banyak majlis mesyuarat dengan masyarakat awam agar pihak atasan lebih dikenali masyarakat ramai berbanding membina program sistematik dalam melakukan pembangunan di kerajaan tempatan.

Budaya kerja meletakkan pihak kakitangan tertentu sebelah menyebalah dengan pihak atasan dan wujud pula pihak kakitangan lain yang seolah-olah condong berdepan dengan pihak atasan. Budaya kerja seperti tampak kesan pihak atasan atau pihak bawahan condong berat sebelah apabila dibahagi peluang dalam menilai sesebuah pekerjaan, sebab budaya kerja ini condong boleh mengurangkan budaya kerja rasionaliti.

Sungguh pun begitu sebenarnya budaya kerja paternalis dan *patron client* ini berasal daripada budaya kerja etnik Jawa, kerana telah berlaku interaksi yang lama antara kalangan kakitangan awam ketiga-tiga itu telah menjadi sebab saling berlaku pengaruh mempengaruhi. Budaya kerja yang condong paternalis telah mempengaruhi pula sesetengah kalangan kakitangan awam etnik Mandailing dan kalangan tangan awam Minangkabau di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Sebab sesetengah kakitangan awam kedua-dua etnik ini berhasrat pula untuk memperoleh penempatan dalam jawatan, sehingga budaya kerja egalitarian semasa tertentu diketepikan untuk mencapai hasrat itu. Sama ada di kalangan kakitangan awam etnik Mandailing yang mengikut budaya kerja etnik lebih rapat dengan persaudaraan seasalnya tetapi

dengan wujud hasrat memperoleh penempatan dalam jawatan, mereka pun mengguna pakai amalan budaya kerja Kebapaan dan *patron client*.

5.2.2.2. Pengelakan Terhadap Ketidaktentuan (*uncertainty avoidance*)

Pengelakan terhadap ketidaktentuan ini dalam kalangan penjawat dan kakitangan awam ketiga-tiga ini tampak berbeza. Hasil pemerhatian, dan temu ramah, maka bentuk budaya kerja yang tampak berkait dengan dimensi iaitu *galie* dan *maota* kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Minangkabau; *giot ipas* dan *jogal* kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Mandailing; *nrimo*, *alon-alon weton klakon*, *ora kesusu*, *ojo dumeh* kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Jawa.

5.2.2.2.1. Kakitangan Awam Etnik Minangkabau

Bentuk khas budaya kerja etnik Minangkabau yang sentiasa dikenali pelbagai etnik di kawasan kerajaan tempatan ialah budaya kerja *galie*. Budaya kerja ini juga merupakan sesebuah *streotaip* yang melekat kekal apabila etnik lain melakukan perhubungan dengan etnik Minangkabau. Begitupula di kakitangan awam etnik Minangkabau sering menjadi amalan budaya kerja etnik *galie* ini, baik kalangan kakitangan awam kakitangan bawahan mahupun kakitangan awam yang mempunyai jawatan di sesebuah organisasi OKTPB.

Sepertimana dapatan yang disemak dalam Bab 4, iaitu dalam masa gotong royong wujud kakitangan awam etnik Minangkabau memilih suatu kerja yang lebih mudah dan ringan berbanding dengan sesama rakan kerja lain. Sama ada dengan kakitangan awam sedang membuat sebuah bahan bagi penerangan kepada masyarakat berusaha mencari apa yang telah dibuat rakan kerja etnik lain atau pergi sebuah kedai *maota* (berbual-bual) sambil berbual tentang apa yang hendak ianya

buat agar nanti dalam melakukan pekerjaannya memperoleh kemudahan daripada yang akan dibuatnya.

Hasil pengutipan data yang telah dilakukan terhadap penjawat dan kalangan kakitangan awam terhadap amalan budaya kerja *galie*, maka pengkaji memperoleh gambaran budaya kerja *galie* mempunyai 2 makna, iaitu bermakna positif dalam erti sesebuah kreativiti dan faedah kemudahan. Sepertimana pandangan A.A. Navis (1984); Amir (1997); dan Lindawati (2012) *galie* dengan *licik* berbeza, sebab budaya kerja *galie* tidak dimaksudkan sedikitpun merugikan pihak mana-mana pun ke atas keuntungan yang diperolehinya. Lain dengan *licik* yang boleh mungkin wujud pada sesetengah orang berasal dari mana-mana etnik pun. *Licik* ini bermakna yang lain negatif kerana boleh andaian pihak lain yang merasa rugi atas tindakan itu sebagai bentuk budaya kerja curang.

Andaian budaya kerja *galie* ini kerana sepatutnya ianya berfikir sendiri atau berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan tiada mempergunakan orang lain atau mengambil faedah daripada orang yang mana orang itu tidak sedar, dalam erti kakitangan awam etnik itu tidak mengambilkira bahawa kakitangan awam etnik Minangkabau itu sedang mengambil sesebuah bentuk keuntungan dari dirinya.

Sepertimana dinyatakan budayawan tersohor di Minangkabau iaitu Wisran Hadi (2010) bahawa *galie* boleh diumpamakan, *Urang takicuah tapi maraso indak dikicuah, Inyo mandapek urang indak kailangan* (Orang terkecoh tapi tiada merasa kena mengena kecoh. Ia memperoleh keuntungan tetapi orang lain tidak merasa kehilangan apa-apa pun atas keuntungan yang diperolehi). Hasil dapatan kajian ini berkaitan dengan perumpamaan Wisran Hadi ini boleh tampak dalam kes gotong royong pada sebuah jabatan pada Bab 4 sebelumnya.

Hasil dapatan kajian ini menyokong pula hasil kajian disertasi Simon (2007) dalam dapatannya di Bandaraya Bukittinggi, wilayah Sumatera Barat, Indonesia menjelaskan :

"Cleverness and trickery are not without their dangers, of course, and not every Minang person can be a Hatta. The central tension in discussions of Minang character runs along a moral wire strung between different poles of cleverness: intelligent and ingenious on one side, cunning and conniving on the other (p: 143) ".

Hatta ialah seorang timbalan Presiden Indonesia pertama, yang seorang lelaki berasal daripada kumpulan etnik Minangkabau di Bandaraya Bukittinggi. Beliau terkenal jujur dan sederhana, yang menurut pandangan di atas satu dari sekian ahli kumpulan etnik Minangkabau yang tidak mengamalkan budaya kerja *galie* itu. Kemudian hasil kajian Amir (2003 dan dalam Simon 2007) membuat perumpamaan *galie* itu ialah sama ada dengan *cadiak* (cerdik atau mahir) dan pandai (pintar atau cekap dalam suatu ilmu pengetahuan) dalam erti positif. Sedangkan dalam erti negatif *licik* ialah sesebuah tindakan yang menggunakan segala macam cara dalam mencapai suatu matlamat tertentu.

Seterusnya sepertimana yang didedahkan oleh informan kakitangan awam etnik Minangkabau, kakitangan awam etnik Mandailing dan kakitangan awam Jawa berkait dengan *galie* ini yang boleh dilihat semasa gorong royong dalam sebuah jabatan, yang mana kakitangan awam etnik Minangkabau ini ianya membahagi kerja berpasukan kepada semua rakan kerja tetapi kemudian ia memilih sebuah pekerjaan yang paling ringan berbanding dengan rakan kerjanya lain. Perkara ini selari dengan kajian Simon (2007) berkaitan dengan tajuk utama kajiannya iaitu terkurung hendaklah di luar (dalam page 138 - 141 chapter *Caged in on the Outside*; bunyi kutipan iaitu *"Wanting to be on top when pressed down, wanting to be outside when caged in"*) sepertimana pepatah am warga masyarakat etnik Minangkabau iaitu *"tahimpik nak diateh, takruang nak di lua "*(apabila kena himpit atau kena tekanan

dari atas, ingin berada di atas himpitan atau tidak ikut kena tekanan, apabila terkurung mahu di luar tidak mahu dikurung di dalam).

Dapatan kajian ini yang telah menyokong hasil kajian yang dilakukan oleh Simon di atas, selain itu *galie* ini sebenarnya dalam pandangan kakitangan awam etnik Minangkabau sebagai suatu bentuk pola berfikir yang bijak dan cerdas. Menurut Anwar (dalam Oktavianus, 2006) cara berfikir orang Minangkabau bersifat metaforikal yang diwujudkan ke dalam bentuk sifat dan perilaku manusia dan masyarakatnya. Oktavianus (2006) amalan ini ditubuhkan dalam falsafah "alam takambang jadi guru" (bentangan bumi semesta menjana guru). Hakimy (1988); Navis (1984) falsafah alam takambang jadi guru amalan asas ilmu pengetahuan yang boleh sebagai panduan kehidupan harian masyarakat etnik Minangkabau. Kemudian pandangan Simulie (2004) memahami alam semesta yang luas memerlukan daya fikir yang kuat dan cekap dalam bertindak. Apabila mampu membina kesepaduan dalam diri cara memahami alam semesta itu dalam masyarakat etnik Minangkabau orang itu boleh dikenal pasti sebagai orang cerdas pandai. Seterusnya pandangan lain berkaitan dengan sebab wujud budaya kerja *galie* di kalangan etnik Minangkabau yang kemudian dibawa semasa bekerja iaitu menurut Amir (1997); Hakimy (1988); Navis (1984), cerdas sahaja boleh mencukupi dalam kehidupan harian etnik Minangkabau sebab cerdas mesti selari dengan pandai. Cerdik boleh berasal daripada kecekapan bertindak sedangkan pandai boleh berasal daripada ilmu pengetahuan yang dipelajari.

Selain itu penerangan berasal budaya kerja etnik sesebuah kumpulan etnik menurut hasil kajian Bonvillain (1977; dan dalam Lindawati, 2012) boleh dilihat dengan mendalami pepatah, peribahasa, falsafah sebagai panduan yang berlaku dalam kumpulan itu. Kerana ketiga-tiga bentuk panduan itu boleh menjadi andaian

budaya yang gambaran am mentaliti kerja mahupun sikap dan perilaku dalam bekerja suatu kumpulan masyarakat atau kumpulan etnik.

Apabila mengguna pakai pandangan Bonvillain di atas maka budaya kerja *galie* ini boleh dilihat telah berakar umbi dalam diri ahli kumpulan etnik Minangkabau sejak masa lampau. Sepertimana kisah legenda masa kerajaan Pagaruyung masa lampau iaitu semasa perang antara askar kerajaan Majapahit hendak menakluk kerajaan Pagaruyung. Manakala diketahui oleh pemimpin adat resam kumpulan etnik Minang bahawa tiada boleh memenangi perang kerana bilangan bilangan askar Majapahit lebih ramai daripada bilangan bilangan askar kerajaan Pagaruyung, maka dibuat persediaan dan perancangan oleh dua Datuk pemimpin adat resam Minang kepada Panglima askar Majapahit dalam bentuk bertanding kerbau. Dalam kisah ini sebagai mana kenyataan dalam teromba (tambo dalam bahasa Minang wilayah Sumatera Barat) selepas diketahui perisik kerajaan Pagaruyung kerbau daripada kerajaan Majapahit besar dan kuat, maka dibuat majlis mesyuarat para pemimpin adat resam yang menghasilkan keputusan kerbau besar kerajaan Majapahit (Jawa) di pertandingankan dengan anak kerbau yang sedang menyusui dan kedua-dua tanduknya diberi Minang (besi runcing). Sebelum anak kerbau bertanding dalam beberapa hari tidak diberi minum susu dengan induk kerbau. Ringkasnya anak kerbau memenangi bertanding dengan kerbau kerana ianya kira kerbau besar askar Majapahit induknya, dan kerbau besar tewas kerana dicucuk oleh besi runcing tanduk anak kerbau itu (Kamardi Rais (2004); AA.Navis (1984); Kato (2005); Hadler (2008; 2010).

Pengaruh budaya kerja ini apabila diketahui oleh kakitangan etnik lain yang diguna pakai oleh kakitangan etnik Minang maka berlaku konflik interpersonal antara mereka di unit tempat kerja itu. Sehingga boleh menimbulkan ketidaknyaman

atau ketidakselesaian dalam persekitaran kerja di jabatan itu. Apatah lagi bilamana tiada usaha pihak kepimpinan melakukan kawalan agar budaya kerja ini apabila diguna pakai sebagai amalan dalam bekerja oleh kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau.

Seterusnya kajian ini yang berkaitan dengan mengelakkan ketidakpastian, boleh dilihat apabila tidak wujud kerja ataupun semasa kerja dalam menjalankan pentadbiran kalangan kakitangan awam sentiasa condong berbual-bual dengan rakan kerjanya baik sesama etnik Minangkabau ataupun dengan kakitangan awam etnik lain. Berbual-bual atau dalam kalangan kumpulan etnik Minangkabau dipanggil dengan "*maota*" ini, boleh dilakukan dalam jabatan ataupun mereka pergi ke sesebuah kedai minum di kitaran jawatannya.

Disatu sisi budaya kerja yang senang berbual-bual (*maota*) ini boleh menambah wawasan dan kemahiran dalam berfikir seseorang kakitangan awam. Namun disisi lain boleh budaya kerja ini membuat lambatnya penyelesaian sesebuah pekerjaan kerana semasa bekerja mereka condong kekal pula berbual. Budaya kerja *maota* ini hanya berhenti apabila wujud penjagaan dan kawalan pihak atasan dalam jabatan kepada kalangan kakitangan awam semasa bekerja. Apabila tidak wujud penjagaan dan kawalan pihak atasan maka *maota* ini boleh membuang masa bekerja kerana semestinya apabila suatu pekerjaan dilakukan tidak mesti serentak pula dengan berbual-bual (*maota*). Apabila pekerjaan dilakukan dengan tidak serentak dengan *maota* atau bekerja dengan serius dan senyap tentu lebih fokus, bertenang, teliti dan segera boleh selesai apa jua yang dilakukan itu.

Kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau menganggap berbual-bual (*maota*) selain untuk meningkat kemahiran juga dimaksudkan melakukan sosialisasi dan berinteraksi sosial. Hasil dapatan selari pula dengan sepertimana hasil kajian

Kato (2005); Simon (2007); Hadler (2008) bahawa di masa lampau kalangan etnik Minangkabau mempunyai pola pendidikan dengan meletakkan anak-anak lelaki mereka belajar di surau bersama anak-anak lelaki yang lain. Sehingga semasa belajar di surau mereka telah terlatih berdebat dan bersosial dengan persekitarannya. Seterusnya Hadler menambah pengaruh kemenangan Belanda dalam Perang Paderi, bentuk kacukan budaya masyarakat etnik Minangkabau pun pelan namun tampak perubahan iaitu kacukan adat, Islam dan barat. Keadaan ini dikesani dahulu model pendidikan anak-anak muda lelaki dilaksanakan di surau, kemudian diubahsuai menjadi belajar di surau dan madrasah (Hadler, 2008; 2010). Selain itu mereka pun mula mengikut pola makan pagi yang tampak berlaku pada kumpulan Eropah yang petempatan di kawasan Minangkabau sejak tahun 1840-an. Namun begitu terdapat perbezaan dengan pola makan kumpulan Belanda kerana lelaki dan kanak-kanak lelaki Minangkabau makan pagi (*breakfast*) di lapau (kedai). Sehingga pola masyarakat etnik Minangkabau bagi anak-anak lelaki menjadi pagi duduk di kedai, siang sekolah MULO atau HIS (kedua-duanya sekolah moden barat yang dibuat kolonial) atau madrasah (sekolah moden swasta yang dibuat rakyat tempatan), malam mengaji Al-Qur'an. Ertinya berpola kehidupan harian anak-anak lelaki yang mempunyai kemampuan ekonomi yang baik iaitu kedai minum (lapau) - sekolah - surau - tidur di rumah orang tuanya bilamana mencapai usia dewasa, maka ianya keluar dari rumah atau pergi merantau (Abdullah dalam Hadler, 2010; Hadler, 2008).

Sepertimana kajian Hadler di atas dalam kajian ini para kakitangan awam sememang telah mendapat pola pendidikan mengikut dinamik moden iaitu pendidikan dilakukan dalam keluarga ibu bapa tidak lagi di surau, dan telah menjalani pendidikan formal di sekolah formal yang sedia ada oleh kerajaan ataupun swasta dalam pelbagai kawasan di Sumatera Barat mahupun kawasan lain di

Indonesia. Namun begitu kebiasaan dalam kumpulan etnik Minangkabau yang senang berbual-bual (*maota*) di kedai minum atau semasa bekerja juga dibawa oleh kakitangan awam etnik Minangkabau semasa bekerja di pelbagai organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Berbeza dengan kalangan etnik Jawa yang dalam bekerja berbanding etnik Minangkabau ini lebih serius dan bertenang, kerana mereka dalam bekerja sentiasa melakukan apa-apa yang semestinya dilakukan dalam semasa itu. Sehingga dalam bekerja mereka boleh dilihat teliti dan tekun melakukan kerjanya berbanding kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau itu.

Namun kerana dalam perbualan yang dilakukan kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau apabila dipandang dalam sudut kreativiti boleh mereka mampu berfikir lebih maju melangkah dalam pelbagai idea dan gagasan melaksanakan pekerjaan. Tetapi kerana condong yang berlaku idea dan gagasan yang kreatif itu kurang diselarikan dengan cara bekerja maka idea dan gagasan itu sering belum boleh dibuat sebagai sesebuah realiti dalam pekerjaan.

5.2.2.2.2. Kakitangan Awam Etnik Mandailing

Giot ipas dan *Jogal* istilah ini dikenali oleh pengkaji berdasarkan yang didedahkan oleh kalangan kakitangan awam etnik Mandailing mahupun masyarakat kumpulan etnik Mandailing di kawasan Pasaman Barat. Pemaknaan istilah ini juga dilakukan merujuk Nasution, tentang makna dalam pemajemukan kata dalam bahasa Mandailing dari Nasution, (2007). Pemaknaan *giot ipas* dan *jogal* ini dibina oleh pengkaji disebabkan belum wujud literal hasil kajian berkait dengan kedua-dua istilah ini didapati oleh pengkaji. Baik dalam pencarian pada perpustakaan Universiti Negeri Padang, perpustakaan Fakulti Bahasa dan Seni Sastera Univerisiti Negeri

Padang, perpustakaan Fakulti Ilmu Budaya Universiti Andalas, sehingga suara rakyat dilakukan dengan membincangkan secara mendalam secara *peer briefing* dengan pensyarah dan penjawat dan kakitangan awam daripada etnik Mandailing di Universiti Negeri Padang (sepertimana terdapat dalam jadual pada Bab 3) mahupun penjawat dan kakitangan awam etnik Mandailing di kawasan Pasaman Barat yang menjadi lokasi kajian.

Giot ipas bermakna melakukan sebuah pekerjaan secara terburu-buru, ingin segera selesai, kerana yang dipentingkan hasil pekerjaan dalam erti cepat diselesaikan, tidak mesti berfikir dalam membina lebih dahulu secara cermat agar pekerjaan ini dilakukan secara teliti. Sedangkan *jogal* bermakna seorang yang keras kepala, sehingga condong dalam bekerja sukar dikawal kerana lebih menyakini cara yang ia lakukan lebih baik dan benar daripada cara yang dianjurkan pihak mana-mana pun. Perkara tampak semasa pemerhatian membina gambar kakitangan awam etnik Mandailing dalam penemuan Bab 4, yang ketika rakan kerjanya bertanya mengapa belum bermula kerja, ia cakap tak payah kerana sentiasa apa yang hendak dibuat sama ada dengan sebelum-sebelumnya. Tetapi manakala telah hamper dekat masa ditepati janji dengan pihak atasan ia mula mengerjakan tugas atau kerja itu dengan terburu-buru agar tidak lewat masa, sepertimana arahan pihak atasan itu.

Sepertimana budaya kerja etnik Minangkabau tentang *galie* mempunyai bentuk budaya kerja yang negatif iaitu *licik*. Begitu pula *jogal* ini mempunyai pula bentuk negatifnya iaitu *gut-gut*, yang bermakna tiada mahu sama sekali diberi anjuran atau penggunaan atau hanya berkeras hati apa yang ia mahu sahaja boleh ia lakukan sesuai dengan kemahuannya sahaja. Dalam erti lain *gut-gut* ini ialah suatu tindakan sentiasa berusaha mempertahankan pandangan secara terus kerana hendak untuk menghalang sesuatu yang ia tidak anggap sesuai dengan kemahuannya.

Menurut pandangan Lubis (2012) bahawa makna *Gut-gut* dianggap sebagai tipikal etnik Mandailing yang kurang baik yang dimaknai sebagai degil, mahu menang sendiri, tidak berjiwa besar, tidak mahu mengalah, tidak mahu jalan damai, dan tidak mahu tolak ansur.

Namun begitu, budaya kerja *gut-gut* di kalangan penjawat dan kakitangan awam tidak nampak, yang nampak hanyalah budaya kerja *jogal* kerana semamangnya sudah menjadi watak yang berakar umbi sejak masa yang lama. Makna sebelum menjadi kakitangan awam dalam persekitaran kumpulan masyarakat etnik ini budaya kerja *giot ipas* dan *jogal*, merupakan sesuatu amalan budaya kerja yang seolah-olah telah berlaku sebagai kebiasaan seharian. Impaknya budaya kerja dimensi pengelakkan ketidakpastian menjadi rendah kerana mereka sanggup menggubal keputusan sendiri dan rela menanggung risiko. Budaya kerja seperti ini tampak pula kurang amalan aktiviti yang berbentuk struktur.

Begitu pula pengelakkan ketidakpastian ini rendah disebabkan dalam perkara memandang persaudaran hanya lebih condong kuat kepada persaudaran yang sama marga sahaja. Semasa bekerja para kakitangan awam subjek kajian di jabatan kelihatan condong masih kuat memandang ikatan persaudaraan dengan kumpulan etniknya. Apatah lagi berkaitan dengan rakan kerja atau warga masyarakat itu merupakan orang-orang mempunyai marga sama dengan dirinya. Dapatan kajian ini di kalangan kakitangan awam etnik Mandailing di lokasi kajian ini menunjukkan apabila rakan kerja atau warga masyarakat pelanggan berasal daripada etnik Mandailing, mereka akan merasa rapat dan dianggap sepertimana saudara sendiri. Begitupula dalam hubungan atasan dan bawahan, maka kakitangan awam etnik Mandailing boleh dilihat lebih taat dan patuh, manakala di bawah kepimpinan penjawat yang mempunyai marga (puak) yang sama dengan dirinya. Apabila

kepimpinan dalam jabatan atau penjawat bukan berasal dari etnik Mandailing condong ketaatan dan kepatuhannya agak berbeza dengan berbanding kepimpinan oleh yang etnik sama. Ini bukan bererti kakitangan awam etnik Mandailing tidak mahu mematuhi dan taat kepada penjawat atasan daripada etnik lain. Tetapi kerana mengikut budaya kerja etniknya lebih selesa dan merasa perhubungan lebih rapat dengan kalangan etniknya sendiri. Namun begitu kakitangan awam etnik Mandailing dalam bekerja tetapi mengikut arahan pihak atasan atau mampu melakukan kerjasama dengan kalangan kakitangan awam etnik lain.

Sepertimana budaya kerja dalam etnik nya, sememangnya para kakitangan awam etnik Mandailing dengan marga (puak) yang seasal atau yang sama keturunannya, umpamanya sama mempunyai marga Lubis atau Nasution maka mereka boleh saling merasakan hubungan yang rapat antara satu sama lain Pelly, 1994). Ini yang membezakan dengan rasa persaudaraan yang boleh dilihat di kalangan kakitangan etnik Minangkabau yang kurang begitu rapat dengan saudara mara yang seasal puaknya (suku), mahupun dengan rasa persaudaraan di kalangan etnik Jawa yang terbina berdasarkan hubungan sosial (penjelasan lebih mendalam pada perbincangan bahagian budaya kerja kalangan kakitangan etnik Jawa).

Pada umumnya mempunyai semangat perpaduan yang utuh walaupun mereka mungkin bermastautin berjauh jarak. Sama ada apabila berjumpa dengan warga masyarakat yang mempunyai asal marga (puak) yang sama maka mereka terus merasa dekat dan rapat. Sehingga apabila wujud peluang menempatkan dalam sesebuah jawatan di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat, seorang penjawat etnik Mandailing condong lebih memberi keutamaan promosi memegang jawatan dalam jabatannya kepada kakitangan awam yang seasal puak (marga) dengan dirinya. Begitupula apabila wujud sesebuah urusan warga masyarakat yang

mempunyai puak (marga) seasal mereka memberi pula kemudahan yang boleh dibuatnya sebagai penjawat atau kakitangan awam semasa bekerja.

Perkara wujud kerana dalam kumpulan etniknya dengan falsafah *Dalihan Na Tolu* yang memberi keutamaan persaudaraan yang kuat, telah berakar umbi dan diwariskan berterusan kepada setiap generasi oleh kumpulan etnik ini. Oleh itu tidak menghairankan apabila wujud pula budaya kerja persaudaraan yang kuat bila mana dalam sesebuah kerja dilakukan berpasukan multi etnik maka kakitangan awam etnik Mandailing dengan rakan kerja dalam pasukan mempunyai etnik yang seasal puak (marga) akan boleh dilihat lebih bersepadu dalam kerja berpasukan (Damanik, et.al, 2005). Kakitangan awam kalangan etnik Mandailing dalam menjalankan pekerjaan dikenalpasti termasuk orang-orang yang mudah tergugah perasaannya. Sering dalam kerja semula bersendau gurau kemudian mudah menjadi kepala angin atau mudah tergugah emosinya atau mudah memberang. Sememangnya mereka boleh dikenali sedia menerima kritik tetapi sering dalam menerima kritikan pihak lain kena angin tak baik, namun sebalik itu mereka dikenal pasti mudah memaafkan atau turun kembali rasa memberang atau turun baik pulih semula emosinya.

Sepertimana yang dikemukakan informan SB (etnik Mandailing) dan Kh (etnik Minangkabau) kakitangan awam di sesebuah bahagian di jabatan pusat pentadbiran kerajaan tempatan Pasaman Barat temu ramah 3 hb Mac 2011, hampir selari yang didedahkan bahawa :

“kakitangan etnik Mandailing secara amnya condong apabila ianya kena sindiran etnik Minangkabau yang dikenalnya maksud kalimat sindiran itu atau kena kritik kakitangan awam etnik Jawa dalam semasa tertentu atas pekerjaan yang dilakukannya atau sesesuatu perkara yang tidak membuat selesa maka sering tampak menunjukkan rasa memberang dengan menumbuk meja kerjanya atau menumbuk pintu bilik kerjanya”.

Berbeza dengan etnik Minangkabau yang apabila merasa memberang ianya secara amnya condong bersikap tidak menghiraukan atau mengendahkan orang yang telah membuat ianya marah, sedangkan kakitangan etnik Jawa secara amnya condong bersikap diam tidak mahu bertegur sapa atau menyatakan bahawa ianya kurang suka kepada orang yang telah membuatnya marah tetapi tidak dengan nada suara atau intonasi tinggi sepertimana kalangan kakitangan etnik Mandailing.

5.2.2.2.3. Kakitangan Awam Etnik Jawa

Berkait dengan dimensi pengelakkan ketidakpastian ini kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik boleh dikenalpasti tinggi. Mereka lebih senang aktiviti amalan budaya kerja yang berbentuk struktur. Oleh itu, dalam bekerja kakitangan awam etnik Jawa mempunyai tipikal sebagai pekerja yang teliti dan telaten. Sebelum mengerjakan tugas kakitangan awam etnik Jawa menggali maklumat secara detail tentang tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Mereka merasa tidak selesa jika pekerjaan yang dibebankan tidak diselesaikan secara sempurna apalagi menimbulkan ketidakpuasan bagi atasan dan pihak berkepentingan (*stakeholder*) yang lain. Sifat yang condong kesempurnaan (*perfectionist*) ini tampak dalam gerak rentak (ritme / irama) kerja yang condong perlahan, tetapi tidak bermakna penyelesaian tugas menjadi lewat masa tarikh akhir (*deadline*) yang telah digariskan.

Jika dilihat dari persepsi etnik Minang dan Mandailing yang mempunyai pola kerja cepat dan lugas, maka etnik Jawa akan dipandang dalam personifikasi (penjelmaan) gerak agak lambat. Oleh yang demikian terkesan negatif namun tak sepenuhnya memberi maksud buruk kerana sifat lambat itu adalah impak dari sikap berhati-hati. Segerakkan dengan sifat hati-hati dalam melaksanakan tugas itu, etnik Jawa juga serupa hati-hati dalam mengambil keputusan. Walaupun begitu sikap yang

terlalu hati-hati sebenarnya disatu sisi kurang tepat untuk membuat keputusan di saat genting (kritikal), dan dalam membuat keputusan strategik di peringkat pihak atasan yang memerlukan kelugasan, ketegasan, dan rasionaliti sempurna. Kakitangan awam etnik Jawa juga dikenali dengan kesetiaan yang tinggi terhadap atasan. Kesetiaan ini kadangkala menjurus kepada kesetiaan yang condong takhlid, agar ianya disenangi pihak atasan serta boleh memberi keutamaan dalam pelbagai aktiviti *task force* (apabila ikut pasukan ini boleh memperoleh wang tambahan), ataupun boleh mendapat kedudukan dalam penempatan dalam jawatan. Apabila tampak seperti ini diberi pula istilah iaitu *ngoyo*, makna mengerjakan sesuatu tiada mempedulikan kemahiran diri boleh atau tidak boleh, tetapi lebih penting dilakukan tiada perlu apa-apa pun asal niat yang dikehendaki boleh tercapai. Walau pun ia bertumpus lumus bersendirian melakukan kerja-kerja itu hingga selesai, asal ia boleh sentiasa masuk dalam *task force* atau boleh kekal dalam penempatan jawatan. Manakala berbanding dengan organisasi kerajaan yang lain, umpamanya organisasi ketenteraan dan kenegaraan hal ini boleh jadi amat baik kerana bawahan memang dikehendaki untuk tunduk terhadap perintah atasan dalam pelbagai keadaan. Di sisi lain, ketundukan yang tidak munasabah akan menimbulkan kesan negatif oleh rakan kerja lain.

Namun begitu, berkait dengan usaha sentiasa menjadi ahli dalam *task force* atau kepantiaan bagi memperoleh wang tambahan ini, sebenar tidak hanya wujud di kalangan awam etnik Jawa sahaja. Kalangan kakitangan awam etnik-etnik lain selain etnik Jawa, Minangkabau dan Mandailing pula berusaha mendekati pihak atasan agar mereka boleh masuk dalam kepantiaan atau mendapat tugas ke lapangan dengan memperoleh wang perjalanan dinas. Perkara seperti ini tentu mengguna cara pendekatan berbeza sesuai dengan watak masing-masing etnik. Walau begitu matlamat hendak dicapai sama agar pihak atasan memberi peluang kepada mereka

untuk masuk kepanitiaan atau mendapat tugas ke lapangan dengan disertai bayaran perjalanan rasmi urusan pentadbiran.

Seterusnya apabila dilihat dari aspek kreatifiti maka budaya kerja yang kuat sangat taat yang tampak pada kalangan taat kakitangan awam etnik Jawa ini, membuat mereka terkesan kurang kreatif dalam membina sebuah inovasi dalam bekerja. Sungguhpun perkara sangat bagus berkaitan dengan pematuhan terhadap peraturan yang telah digariskan. Kesetiaan kepada pimpinan mahupun peraturan di tempat kerja membuat mereka tidak berfikir untuk melakukan hal-hal di luar peraturan yang telah digariskan. Mereka hanya akan bertingkah laku dan bertindak dalam tertakluk kepada peraturan dan perjanjian yang telah ada. Jika suatu perkara telah disepakati maka tidak ada yang boleh menggagalkannya kecuali melalui kesepakatan bersama pula. Dengan kata lain etnik Jawa merupakan tipikal pegawai yang taat asas.

Keadaan serupa juga tergambar dalam disiplin etnik Jawa. Kedisiplinan berkelindan dengan taat asas. Etnik Jawa akan bekerja dengan ritma (rentak) yang teratur dan jadual. Jika ditinjau dari sisi pelaksanaan tugas maka mereka sesuai untuk bidang pekerjaan yang bersifat rutin dan statik. Kesan buruk dari aktiviti-aktiviti yang rutin dan jadual ini adalah etnik Jawa kurang siap jika dibebani pekerjaan yang bersifat sampingan, spontan dan mencabar.

Etnik Jawa menjunjung tinggi kebersamaan. Mereka menyukai acara kumpul-kumpul dan senang membentuk paguyuban atau ikatan-ikatan yang berdasarkan kesamaan tertentu. Kebersamaan pula yang melahirkan sifat suka berkongsi dan ringan tangan. Jika ada aktiviti seperti gotong royong, maka boleh dipastikan bahawa etnik Jawa adalah salah satu gerakan ini. Tidak seperti etnik Minangkabau kerap dilekati kesan sentiasa "perhitungan," maka etnik Jawa seringkali

melakukan suatu perkara tanpa mengharapkan imbal jasa langsung. Adakalanya dalam dunia kerja sikap seperti ini disalahgunakan oleh rakan kerja untuk menyelesaikan tugas yang sesungguhnya bukan merupakan tanggung jawab si Jawa. Etnik Jawa juga tidak sekadar menjalin hubungan dalam kerangka hubungan kerja (formal). Di luar jam kerja mereka juga terbiasa menjaga interaksi dengan rakan-rakan kerja melalui serangkaian (siri) kegiatan untuk memupuk perpaduan.

Sikap sopan santun juga melekat pada keperibadian etnik Jawa. Sopan bertutur kata tampak dalam pilihan kata-kata yang mereka gunakan dalam perbualan dan panggilan / sapaan yang dialamatkan kepada seseorang. Sedangkan sopan dalam berpakaian tercermin dari cara berpakaian yang sederhana dan tidak mencolok. Hasil kajian ini juga menyokong dapatan kajian Kuntowijo (1997) dalam kumpulan etnik Jawa konsep keharmonian mempunyai makna mencipta ruang kekerabatan dan kebersamaan antara warga. Salah satu bentuk usaha menjaga kehormatan dengan penggunaan tata bahasa halus dan manis. Dalam falsafah Jawa, *ajining diri soko lathi*, bererti harga diri seseorang di antaranya bergantung pada mulut, ucapan, dan bahasanya. Kata-kata yang fasih, manis, dan *empan papan* (tahu situasi dan keadaan) akan menyenangkan hati. Namun realitinya kakitangan awam etnik Jawa di kerajaan tempatan Pasaman Barat itu ramai yang tidak lagi mengenal tingkatan tata bahasa Jawa. Mereka masih mampu berbahasa Jawa namun bahasa Jawa yang digunapakai ialah bahasa Jawa pasaran dikalangan masyarakat etnik Jawa. Sebab itu pada tempat mereka bekerja sekarang tiada lagi seperti situasi dan keadaan yang wujud di pulau Jawa. Mereka amnya adalah generasi yang hampir tiada mewarisi langsung atau mengenal langsung tradisi bahasa Jawa sebagaimana di pulau Jawa.

Namun, dalam pendidikan pada keluarga dan persekitaran kakitangan awam etnik Jawa di kerajaan tempatan Pasaman Barat, mereka tetap dalam bertutur bahasa

menggunakan bahasa tingkatan dalam bentuk bahasa Indonesia. Yang mana mengguna bahasa Indonesia apabila bercakap dengan pihak atasannya menggunakan kata-kata yang halus disertai sikap yang sopan, begitu pula penggunaan bahasa dengan rakan kerja sesama etnik Jawa condong dengan bahasa yang disebut "bahasa pergaulan". Bagaimanapun jika bercakap dengan kakitangan awam etnik lain mereka tetap mengguna bahasa yang halus pula, kecuali di antara mereka sudah saling akrab, biasa bahasa kacukan antara bahasa Indonesia dan bahasa Jawa sering digunakan dalam berinteraksi sosial.

Penghormatan yang besar terhadap sosok orang tua merupakan hal positif dari kesantuan etnik Jawa. Meskipun penghormatan yang berlebihan ini kadangkala membuahakan sikap Kebapaan. Kebapaan bagi sebahagian pihak akan menghalang kemajuan, namun bagi etnik jawa Kebapaan mungkin saja merupakan suatu bentuk pengabdian. Orang-orang di luar komunitinya akan melihat etnik jawa sebagai individu yang tertutup. Pada dasarnya ketertutupan itu hanya terlihat ketika orang Jawa berinteraksi dengan orang yang baharu dikenalnya. Secara umum seluruh etnik Indonesia mengenal etnik jawa dengan streotaip "tenang", walaupun ini tidak sepenuhnya benar. Etnik Jawa mahir berinteraksi dengan pelbagai tipikal orang kerana disokong oleh rasa kebersamaan dan sikap mereka yang permisif terhadap perbezaan. Perkara ini berlaku kerana *pepatah ojo dumeh dan ojo kesusu, iaitu ojo dumeh* bermakna jangan melakukan pekerjaan dengan muncul rasa sombong, sedangkan *ojo kesusu* bermakna jangan melakukan sebuah pekerjaan dengan terburu-buru.

5.2.2.3. Individualisme versus Kolektivisme

Berkait dengan dimensi ini seperti dalam dalam jadual 5.1, di atas tampak perbezaan antara kalangan etnik Minangkabau berbanding etnik Mandailing dan etnik Jawa. Kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau condong individualistik sehingga tampak pula seperti orang-orang yang condong agak egoistik. Budaya kerja individualistik yang tampak condong agak egoistik ini sama ada dengan dapatan hasil kajian Sya'roni (2008) di Jambi bahawa menilai kalangan etnik Minangkabau kerap dalam interaksi sosial condong terlihat "mahu menang sendiri" dan kajian Dwiyanto, et.al (2002) bahawa kakitangan awam condong dalam bekerja memberi keutamaan menaikkan status sosial atau maruahnyanya. Lain pula dengan Kalangan kakitangan awam etnik Mandailing dan kalangan kakitangan awam etnik Jawa, walau pun dua-duanya mempunyai amalan budaya kerja yang condong Kebapaan tetapi ciri-ciri Kebapaan dua-duanya berbeza. Perkara ini berlaku secara hakikat falsafah adat resam, gelagat, gaya di kalangan penjawat dan kakitangan awam dua-dua etnik ini berbeza dalam memahami budaya kerja Kebapaan itu. Perbezaan ketara antaranya di kalangan kakitangan awam etnik Jawa amalan budaya kerja Kebapaan ini difahami dalam konsep *patron client* (penaung dan yang dinaungi). Konsepsi amalan budaya kerja seperti ini menimbulkan kefahaman bahawa pihak atasan dianggap condong seperti seorang "bapa" bagi bawahannya. Sedangkan di kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Mandailing condong pada Kebapaan yang agak autoritarian. Perkara ini berlaku kerana dalam aksara khas amalan budaya kerja etnik ini telah tampak seperti sebuah kebiasaan untuk kelihatan seperti orang "keras". Maknanya dalam berintonasi (nada) bercakap agak tinggi dan bersuara agak keras, sehingga wujud sendau gurau perumpamaan di kalangan kakitangan awam lokasi kajian, bahawa apabila kalangan kakitangan awam berbisik (berkata perlahan)

dengan rakan sekerja tetap boleh terdengar orang apa-apa yang dinyatakan perlahan itu. Seterusnya ini dibincangkan lagi budaya kerja kalangan penjawat dan kakitangan awam setiap ketiga-tiga etnik ini berkaitan dengan dimensi Individualistik versus kolektivistik.

5.2.2.3.1. Kakitangan Awam Etnik Minangkabau

Sebab kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau yang mengamalkan budaya kerja individualistik ini apabila seorang penjawat atau rakan kerja tidak memahami konsep atau mempunyai kefahaman cara berfikir mereka tentu mengalami kesukaran dalam melakukan kerjasama menjalankan sesebuah pekerjaan. Kesulitan ini akan membawa impak konflik antara pihak atasan atau penjawat mahupun rakan kerja etnik lain dengan kalangan etnik Minangkabau di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Konsep cara berfikir budaya kerja individualistik ini seperti gambaran dalam pola dan kebiasaan kumpulan etnik Minangkabau iaitu segala sesuatu yang hendak dibuat bersama mesti dilakukan mesyuarat atau perbualan terlebih dahulu. Tujuan dilakukan mesyuarat atau perbualan lebih dahulu anantara pihak-pihak yang akan kerjasama ke atas sesebuah pekerjaan disebabkan membuat persamaan persepsi terhadap cara bekerja atau bagaimana pekerjaan itu dilakukan secara bersama. Disamping itu dalam mesyuarat dan perbualan itu boleh dilihat kebergantungan antara masing-masing pihak dalam kerjasama itu.

Amalan budaya kerja individualistik ini membuat andaian (andaian) bahawa masing-masing pihak sebenarnya tidak dalam posisi (kedudukan) yang saling bergantung atau masing-masing dianggap tidak mempunyai kebergantungan. Apatah lagi para kakitangan awam etnik Minangkabau menganggap mereka digaji

oleh negara bukan oleh pihak atasan, sehingga apabila pihak atasan tidak memahami cara membina kerjasama tentu diantara mereka akan saling berasingan. Ciri khas dari budaya kerja individualistik ialah suatu budaya kerja yang lebih memberi keutamaan kepada matlamat dominan kepentingan individu berbanding pelbagai kepentingan lain.

Kerananya tidak menghairankan dapatan kajian Sya'roni (2008) kadar etnik lain terhadap kalangan etnik Minangkabau di lokasi kajiannya ialah kumpulan yang dipandang sebagai orang yang condong mahu menang sendiri. Sepertimana juga kajian Hadler (2008; 2010) kumpulan etnik Minangkabau bercorak kumpulan yang bersifat individualistik kerana pada prinsipnya mereka ialah kumpulan orang-orang tidak mahu diatur pihak mana pun termasuk semasa penjajahan kolonial Belanda. Sama ada dapatan kajian Anum (2003) tentang perantau etnik Minangkabau di Seremban, Malaysia yang lebih selesa berniaga daripada bekerja sebagai pegawai kerajaan kerana mereka tidak mahu dalam aktiviti diatur. Sebab dengan berniaga mereka boleh menguruskan sendiri aktiviti dalam kehidupan seharian. Begitupula hasil kajian Kato (2005) konsep merantau di kumpulan etnik Minangkabau menghasilkan cara menghadapi cabaran kehidupan secara individualistik. Sebab setiap lelaki apabila telah mencapai usia dewasa mesti sanggup pergi sendiri datang ke kawasan rantau untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik.

5.2.2.3.2. Kakitangan Awam Etnik Mandailing

Dalam kehidupan seharian kumpulan etnik Mandailing ini di kerajaan mukim masing-masing di kawasan Pasaman Barat, meletakkan seorang Raja adat, sebagai pemimpin masyarakat, seorang yang dihormati di tengah masyarakat bersama dengan keluarga dan keturunannya.

Kewujudan Raja yang mempunyai pengaruh besar di tengah masyarakat, dengan kuasa dan bidang kuasa yang dimilikinya. Sepertimana falsafah adat resam Mandailing iaitu "*baris-baris ni raja di rura pangaloan, molo marsuru raja ikkon Oloan, molo so nioloon tubu hamagoan, ia nioloon dapat pangomoan*". Ertinya perintah Raja harus ditaati, kerana apabila tidak akan datang bencana, dan apabila ditaati akan memperoleh keuntungan.

Perkara ini juga boleh dilihat apabila wujud seseorang kakitangan awam berasal etnik daripada etnik Mandailing, memandang pihak atasan seperti raja dalam kehidupan seharian adat resamnya. Pengaruh budaya kerja Kebapaan etnik Mandailing ini menghala kepada kepimpinan yang autoritarian. Sehingga semua kakitangan awam bawahannya baik berasal dari etnik Mandailing mahupun etnik lain dalam menjalankan sesebuah pekerjaan atau majlis mesyuarat, mesti mengikut semua bentuk usaha yang telah dibuat oleh penjawat dan tiada boleh mengemukakan saranan lain selain melaksanakan sahaja arahan dan perintah pihak atasannya.

Apatah lagi seorang atasan itu sesama berasal dari etnik Mandailing maka akan muncul sesebuah kenyataan iaitu "*no hadong porolu kuatir so Bab Ahu punyo nagori kini*" (tidak perlu risau kerana saya yang punya kuasa). Ungkapan ini mirip dengan yang diperkatakan raja Louis XIV (dalam Durkheim, 1967; Saidi, 2007) di Perancis sebelum revolusi Perancis tahun 1789 iaitu "*e'tat de moi*" (Negara ialah saya). Ungkapan ini menunjukkan andaian budaya kerja autoritarian, namun bagi etnik Mandailing budaya kerja seorang pimpinan yang condong autoritarian tiada masalah sangat kerana mereka terbiasa dengan kehidupan yang keras dan hirarki daripada kumpulan etniknya.

Penemuan di atas selari dengan hasil kajian Sya'roni (2008) yang mendapati streotaip bagi etnik Batak bahawa dalam pandangan mereka, etnik Minangkabau

mempunyai budaya kerja positif gigih, berani dan rajin serta budaya kerja yang negatif tidak sopan, dan tiada sabar. Oleh itu pandangan etnik Melayu terhadap etnik Batak bahawa mereka mempunyai budaya kerja negatif antaranya kasar dan tidak sopan, kemudian budaya kerja positifnya gigih, rajin, suka menolong dan berani. Manakala pandangan etnik Jawa terhadap etnik Batak adalah mereka mempunyai budaya kerja positif berani dan budaya negatifnya kasar. Sama ada dengan hasil kajian Damanik (2005) di Simalungun bahawa berasas falsafah *Dalihan na Tolu* memperoleh penemuan pada kakitangan awam di organisasi Kepegawaian Kerajaan Tempatan Simalungun, budaya kerja etnik Batak yang positif antaranya; mempunyai rasa hormat, rendah hati, mudah memaafkan, solidariti, kekerabatan dan yang negatif antaranya; paternalis, autoritarian, persaudaraan, condong subjektif dalam penempatan kakitangan awam dalam penjawatan.

5.2.2.3.3. Kakitangan Awam Etnik Jawa

Budaya kerja Kebapaan (paternalistik / tuanku) ini di kalangan kakitangan awam etnik Jawa di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat tampak dalam bentuk kecondongan mempunyai orientasi mengikut perintah dan arahan pihak atasan, tiada wujud kemahuan bercanggah walaupun ianya kurang selesa mengerjakan perintah itu. Sehingga dalam pandangan kakitangan etnik lain menimbulkan kesan kakitangan awam etnik ini mempunyai ketaatan yang berlebihan pada kekuasaan.

Pengaruh yang tampak dalam hasil kajian ini iaitu di kalangan kakitangan awam etnik Jawa ini kelihatan dalam bekerja mereka mempunyai amalan budaya kerja taat dan patuh. Selain itu semasa melakukan pekerjaannya condong tertutup berbanding dengan kakitangan awam etnik Minangkabau dan kakitangan awam etnik Mandailing. Mereka hanya mahu lebih terbuka dalam perkara urusan pekerjaan

kepada pihak atasan sahaja. Oleh itu boleh dilihat pula amalan budaya kerja yang kerap condong tertutup ini menimbulkan kesan wujud perhubungan budaya kerja *patron-client* (penaung - di bawah penaungan) yang paternalistik di kalangan kakitangan awam etnik Jawa ini.

Gambaran hasil kajian ini boleh tampak pengaruh daripada belum berlakunya perubahan budaya kerja yang dijalankan secara sistematik dan berterusan sepertimana budaya kerja ditetapkan oleh kerajaan Indonesia masa reformasi ini. Pengaruh lain amalan budaya kerja seperti ini agak kurang kelancaran pelaksanaan tugas secara efektif dan berkesan. Perkara itu disebabkan antaranya pihak kakitangan awam kakitangan bawahan etnik Jawa dalam bekerja merasa lebih selesa menunggu arahan daripada atasan. Selari dengan kajian Kasim (2008) tentang *wong* (orang) Jawa di pulau Sumatera, memperoleh dapatan bahawa wujud dalam masyarakat Jawa yang telah berhijrah ke pulau Sumatera, maka pemimpin tempatan (lurah atau ketua kampung) dipandang sebagai bapa dan pemimpin mereka. Begitupula apabila mereka berkhidmat menjadi anggota kerajaan dalam menjalankan pentadbiran maka pihak atasan juga dianggap sebagai "bapa" oleh mereka.

Selain itu, dalam budaya etnik Jawa wujud falsafah *manunggaling kawulo lan gusti* yang bererti warga masyarakat dan pemimpin mesti wujud kesepaduan. Oleh itu warga masyarakat atau pihak bawahan mesti mengikut arahan dan perintah pimpinan atau pihak atasan walaupun ianya kurang selesa melakukannya kerana sebab tertentu dalam semasa tertentu. Hasil kajian ini mengukuhkan pula kajian Dwiyanto, et.al (2006) sepertimana dapatan kajiannya di kalangan jentera birokrasi dalam kerajaan wilayah Yogyakarta, amalan budaya paternalistik dalam kalangan kakitangan awam membuat kedudukan bawahan seperti kanak-kanak (kanak) yang sentiasa berada dalam struktur bawah. Anak (Kanak) akan sentiasa tersubordinasi

dan mesti menghormati kepada pihak atasan (kepimpinan) sepertimana memandang seorang bapanya. Perkara ini menjana kakitangan awam bawahan berkewajipan untuk mengikut segala kemahuan dan perintah pimpinan. Ketaatan pihak bawahan diperlihatkan kepada pihak pimpinan sebagai bentuk simbol terima kasih ke atas perlindungan dan memenuhi keperluan kehidupan seharian bawahan.

Oleh itu dapatan kajian ini sama ada dengan hasil kajian Dwiyanto itu menunjukkan kecondongan budaya kerja di kalangan kakitangan awam etnik Jawa berbentuk Kebapaan dan *patron client* (penaung dan di bawah penaung). Sebab itu dalam kalangan kakitangan awam etnik Jawa dalam dapatan kajian ini boleh dilihat tidak mahu mengkritik pihak atasan atau pimpinannya. Mereka masih mempunyai budaya kerja *ewuh pakewuh* (segan tinggi kepada pihak atasan atau pimpinan) sehingga perasaan tidak tidak ditampakkan semasa bersemuka dengan pihak atasan. Mereka pandai menjaga air muka pihak atasan apabila bersemuka dalam semasa menjalankan pekerjaan. Ini berbeza ketara dengan kalangan etnik Minangkabau yang berani mengkritik atasan dalam semasa bersemuka dan sama ada dengan kalangan kakitangan awam etnik Mandailing walaupun kalangan kakitangan etnik Mandailing mempunyai pula budaya kerja yang paternalistik, namun wujud perbezaannya dalam perkara memberi dan menerima kritikan.

Sebalik itu, kalangan kakitangan awam etnik Jawa ini apabila diberitahu wujud sesebuah pekerjaan yang berlaku kecuaiian atau kekeliruan dalam bekerja secara langsung, maka mereka pun mudah tersinggung dan sensitif. Sehingga dalam memberitahu apabila berlaku perlu penambahbaik apa jua yang dilakukan tidak boleh diberitahu telah berlaku sesebuah kecuaiian atau kekeliruan yang perlu dibaiki. Tetapi untuk membaiki sesebuah pekerjaan yang telah berlaku kecuaiian atau kekeliruan itu ke atas kalangan kakitangan etnik Jawa, mesti dengan cara diberitahu

perlu penambahbaik pekerjaan agar lebih baik sehingga tercapai kecemerlangan, tanpa perlu diberitahu telah berlaku sesebuah kecuaiian atau kesilapan dalam pekerjaan sebelumnya. Apabila mereka merasa tersinggung dan kesal ke atas kesulitan yang berlaku, maka mereka akan bersikap dan berkelakuan *inggih kepengeh*. Maksudnya mereka akan menyatakan "ya (sedia atau setuju)" atas apa-apa jua perintah pihak atasan atau pimpinan tetapi mereka tidak segera atau sama sekali tidak melakukan apa-apa jua yang telah diberi perintah atau arahan itu. Dalam istilah kalangan etnik Jawa mereka menunjukkan cara *memblalelo* secara tidak langsung kepada pihak atasan atau pimpinan. *Memblalelo* ini bermakna menentang keinginan atau kemahuan pihak atasan kerana merasa tersinggung atau tidak selesa dengan cara pihak atasan yang dikenalnya tidak memberikan perlindungan atau penaung kepada pihak bawahan.

5.2.2.4. Maskulin versus Feminim

Berkait dengan dimensi ini hasil dapatan kajian ini memperoleh kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Minangkabau agak condong maskulin. Pemberian pandangan mengguna kata agak disebabkan hasil penemuan pemerhatian, temu ramah, perbincangan tertumpu, *peer briefing* dalam kadar pengkaji sememangnya tampak kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Minangkabau tegas.

Tetapi bersamaan dengan budaya kerja tegas ini kerap pula tampak selaras dengan budaya kerja *galie*. Sehingga ketegasan dalam amalan budaya kerja yang dibina itu tampak agak bercanggah, sepertimana pepatah dalam adat resam Minangkabau iaitu "*iyo kan dek urang, lalu kan nan dek awak*" (ikut kehendak orang itu, tetapi dalam mengikuti hasrat dan keinginan telah dimasukkan diri peribadi, selari untuk mengikuti kehendak orang itu). Makna ia wujud amalan budaya kerja

tegas dan berani dalam menghadapi cabaran apabila bersama orang lain, ataupun di dalam ketegasan dan keberanian itu terdapat maksud yang ia inginkan boleh pula selari diperoleh bersama kepentingan orang ramai itu. Umpamanya dalam sesebuah keputusan yang diambil oleh penjawat kalangan etnik Minangkabau terhadap suatu perancangan aktiviti pembangunan bagi masyarakat ramai, ia selari dengan perancangan OKTPB itu mendedahkan pula itu bentuk ia mempunyai keprihatinan mendalam kepada rakyat ramai. Yang mana apabila ia berada di kedai atau gerai makan mana-mana ia duduk dan "*maota*" kerap disampaikan kepada sesiapa yang wujud persekitaran itu. Sehingga maruah diri naik di hadapan orang ramai sebagai penjawat yang mempunyai keprihatinan kepada masyarakat ramai. Sama ada dengan kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Mandailing dalam dimensi ini. Tetapi kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Mandailing lebih tampak ketara budaya kerja amalannya yang berdimensi Maskulinitik ini.

Perkara ini tampak tercermin dalam budaya kerja yang tegas dan berani dalam menghadapi cabaran terhadap aktiviti dalam jabatan OKTPB yang telah dibuat perancangannya. Begitupula sama ada dalam perkara menyampaikan kepada masyarakat ramai dua-dua kalangan penjawat awam etnik ini, senang agar mereka boleh mendapat pujian atas keprihatinan kepada masyarakat ramai atas keputusan jabatan OKTPB-nya. Dua-duanya senang pula "*mengalu-alukan*" dalam cara sesuai dengan ciri-ciri etnik masing-masing. Berbeza dengan kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Jawa yang condong feminitik. Kalangan penjawat awam etnik Jawa lebih tertumpu kepada pelaksanaan perancangan aktiviti jabatan OKTPB. Mereka lebih berusaha memunculkan budaya kerja teladan dalam melaksanakan perancangan aktiviti OKTPB, sehingga ia dan kakitangan awam bawahannya boleh menyelesaikan perancangan sesuai dengan matlamat OKTPB itu. Oleh sebab itu,

berbeza dengan kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Minangkabau dan etnik Mandailing yang mana dua-duanya dalam mesyuarat membina perancangan aktiviti dan pelaksanaannya condong tampak agresif yang berorientasi kepada hasil kerja yang condong secara fizikal. Kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Jawa tampak lebih lembut dan tenang sehingga dalam mesyuarat membina perancangan dan pelaksanaannya berterusan (*sustainable*) perancangan yang telah wujud ataupun membina sesuatu yang yang mencerminkan harmoni antara penjawat dan kakitangan awam dengan masyarakat ramai di kawasan kerajaan tempatan itu. Seterusnya berikut ini diketengah secara berasingan berkaitan dengan dimensi maskulinistik dan feministik di kalangan penjawat dan kakitangan awam ketiga-tiga etnik itu.

5.2.2.4.1. Kakitangan Awam Etnik Minangkabau

Bentuk khas budaya kerja etnik Minangkabau yang sentiasa dikenali pelbagai etnik di kawasan kerajaan tempatan ialah budaya kerja *galie*. Budaya kerja ini juga merupakan sesebuah streotaip yang melekat kekal apabila etnik lain melakukan perhubungan dengan etnik Minangkabau. Begitupula di kakitangan awam etnik Minangkabau kerap menjadi amalan budaya kerja etnik *galie* ini, baik kalangan kakitangan awam kakitangan bawahan mahupun kakitangan awam yang mempunyai jawatan di sesebuah organisasi OKTPB.

Sepertimana dapatan yang disemak dalam Bab 4 iaitu dalam masa gotong royong wujud kakitangan awam etnik Minangkabau memilih suatu kerja yang lebih mudah dan ringan berbanding dengan sesama rakan kerja lain. Sama ada dengan kakitangan awam sedang membuat sebuah bahan bagi penerangan kepada masyarakat berusaha mencari apa yang telah dibuat rakan kerja etnik lain atau pergi

sebuah kedai *maota* (berbual-bual) sambil berbual tentang apa yang hendak ianya buat agar nanti dalam melakukan pekerjaannya memperoleh kemudahan daripada yang akan dibuatnya.

Galie ini mempunyai 2 (dua) makna iaitu bermakna positif dalam erti sesebuah kreatifi dan faedah kemudahan. Makna yang lain negatif kerana boleh andaian pihak lain yang merasa rugi atas tindakan itu sebagai bentuk budaya kerja curang. Andaian budaya kerja curang ini kerana sepatutnya ianya berfikir sendiri atau berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan tiada mempergunakan orang lain atau mengambil faedah daripada orang yang mana orang itu tidak sedar, dalam erti kakitangan awam etnik itu tidak mengambilkira bahawa kakitangan awam etnik Minangkabau itu sedang mengambil sesebuah bentuk keuntungan dari dirinya.

Hasil dapatan kajian ini menyokong hasil kajian disertasi Simon (2007) dalam dapatannya di Bandaraya Bukittinggi, wilayah Sumatera Barat, Indonesia menjelaskan:

"Cleverness and trickery are not without their dangers, of course, and not every Minang person can be a Hatta. The central tension in discussions of Minang character runs along a moral wire strung between different poles of cleverness: intelligent and ingenious on one side, cunning and conniving on the other (p: 143) ".

Hatta ialah seorang Timbalan Presiden Indonesia pertama, yang seorang lelaki berasal daripada kumpulan etnik Minangkabau di Bandaraya Bukittinggi. Beliau terkenal jujur dan sederhana, yang menurut pandangan di atas satu dari sekian ahli kumpulan etnik Minangkabau yang tidak mengamalkan budaya kerja *galie* itu. Kemudian hasil kajian Amir (2003 dan dalam Simon 2007) membuat perumpamaan *galie* itu ialah sama ada dengan *cadiak* (cerdik atau mahir) dan pandai (pintar atau cekap dalam suatu ilmu pengetahuan) dalam erti positif. Sedangkan dalam erti

negatif licik ialah sesebuah tindakan yang menggunakan segala macam cara dalam mencapai suatu matlamat tertentu.

Seterusnya sepertimana yang didedahkan oleh informan kakitangan awam etnik Minangkabau, kakitangan awam etnik Mandailing dan kakitangan awam Jawa berkait dengan *galie* ini yang boleh dilihat semasa gorong royong dalam sebuah jabatan, yang mana kakitangan awam etnik Minangkabau ini ianya membahagi kerja berpasukan kepada semua rakan kerja tetapi kemudian iainya memilih sebuah pekerjaan yang paling ringan berbanding dengan rakan kerjanya lain.

Perkara ini selari dengan Simon (2007) berkaitan dengan tajuk utama kajiannya iaitu terkurung hendaklah di luar (dalam page 138 - 141 chapter *Caged in on the Outside*; bunyi kutipan iaitu "*Wanting to be on top when pressed down, wanting to be outside when caged in*") sepertimana pepatah am warga masyarakat etnik Minangkabau iaitu "*tahimpik nak diateh, takuruang nak di lua*" (apabila kena himpit atau kena tekanan dari atas, ingin berada di atas himpitan atau tidak ikut kena tekanan, apabila terkurung mahu di luar tidak mahu dikurung di dalam).

Dapatan kajian ini yang telah menyokong hasil kajian yang dilakukan oleh Simon di atas, makna *galie* ini sebenarnya dalam pandangan kakitangan awam etnik Minangkabau sebagai suatu bentuk pola berfikir yang bijak dan cerdas. Menurut Anwar (dalam Oktavianus, 2006) cara berfikir orang Minangkabau bersifat metaforikal yang diwujudkan ke dalam bentuk sifat dan perilaku manusia dan masyarakatnya. Oktavianus (2006) amalan ini ditubuhkan dalam falsafah "*alam takambang jadi guru*" (bentangan bumi semesta menjana guru). Hakimy (1988); Navis (1984) falsafah alam takambang jadi guru amalan asas ilmu pengetahuan yang boleh sebagai panduan kehidupan harian masyarakat etnik Minangkabau. Kemudian pandangan Simulie (2004) memahami alam semesta yang luas memerlukan daya

fikir yang kuat dan cekap dalam bertindak. Apabila mampu membina kesepaduan dalam diri cara memahami alam semesta itu dalam masyarakat etnik Minangkabau orang itu boleh dikenalpasti sebagai orang cerdik pandai.

Seterusnya pandangan lain berkaitan dengan sebab wujud budaya kerja *galie* di kalangan etnik Minangkabau yang kemudian dibawa semasa bekerja iaitu menurut Amir (1997); Hakimy (1988); Navis (1984), cerdik sahaja boleh mencukupi dalam kehidupan harian etnik Minangkabau sebab cerdik mesti selari dengan pandai. Cerdik boleh berasal daripada kecekapan bertindak sedangkan pandai boleh berasal daripada ilmu pengetahuan yang dipelajari.

Selain itu penerangan berasal budaya kerja etnik sesebuah kumpulan etnik menurut hasil kajian Bonvillian (1977) boleh dilihat dengan mendalami pepatah, peribahasa, falsafah sebagai panduan yang berlaku dalam kumpulan itu. Kerana ketiga-tiga bentuk panduan itu boleh menjadi andaian budaya yang gambaran am mentaliti kerja mahupun sikap dan perilaku dalam bekerja suatu kumpulan masyarakat atau kumpulan etnik.

Apabila mengguna pakai pandangan Bonvillian di atas maka budaya kerja *galie* ini boleh dilihat telah berakar umbi dalam diri ahli kumpulan etnik Minangkabau sejak masa lampau. Pengaruh budaya kerja ini apabila diketahui oleh kakitangan etnik lain yang diguna pakai oleh kakitangan etnik Minang maka berlaku konflik interpersonal antara mereka di unit tempat kerja itu. Sehingga boleh menimbulkan ketidaknyaman atau ketidakselesaan dalam persekitaran kerja di jabatan itu. Apatah lagi bilamana tiada usaha pihak kepimpinan melakukan kawalan agar budaya kerja ini apabila diguna pakai sebagai amalan dalam bekerja oleh kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau.

Apatah lagi seperti dalam pelbagai tambo yang ditulis tentang asal usul orang Minangkabau, terdapat kesah yang menyatakan pengaruh Tambo dan cerita asal, yang katanya adalah keturunan langsung Alexander The Great (Ibrahim, 2009; Kamardi, 2004; Kato, 2005). Kesah ini pun menimbulkan pula pengaruh budaya kerja yang condong mereka berasa lebih baik kepada orang lain. Sehingga mereka terkesan sentiasa ingin menjadi pemimpin dan pengerusi. Manakala ia hanya jadi orang bawahan (misalnya dalam kerja berpasukan di suatu jabatan OKTPB), mereka cenderung untuk menjadi malas, bersikap tidak peduli dan bekerja secara bimbang. Oleh yang demikian oleh pihak etnik lain menimbulkan pula kesan mereka mempunyai kerja yang condong egoistik.

Budaya kerja itu boleh pula boleh menimbulkan konflik semasa menjalankan kerja atau tugas di jabatan OKTPB. Namun begitu apabila kepimpinan mampu bertindak tegas dan ketat maka budaya kerja mereka yang individualistik dan condong egoistik boleh diberi tekanan sehingga boleh memadamkan konflik itu. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Sya'roni (2008) di Jambi dalam dapatannya menyatakan bahawa kumpulan etnik lain (Batak, Melayu, dan Jawa) memandang orang berasal daripada etnik Minangkabau condong mahu menang sendiri. Mereka memandang etnik itu sebagai orang yang condong egoistik. Sebaliknya dalam kajian Mangunsong (2009) faktor individualistik seperti ini boleh menyumbang kegigihan orang dari kumpulan etnik Minangkabau berjaya dalam menjalankan perniagaan. Ini diperkukuh oleh kajian Novidya (2012) di Tanah Abang, ibukota negara Jakarta, para peniaga berasal dari dalam etnik Minangkabau mampu lebih pantas berjaya kerana mengamalkan budaya kerja individualistik berbanding budaya kerja kolektivistik.

Berasaskan pandangan para pengkaji di atas budaya kerja individualistik dalam kehidupan seharian interaksi sosial bermasyarakat dan dalam pentadbiran

awam kelihatan dinilai kurang menyokong kebersamaan. Tetapi apabila digunakan dalam bidang peniagaan dan bidang bisnis lainnya boleh budaya kerja ini dinilai positif kerana boleh menyokong kejayaan berniaga dan bisnis.

5.2.2.4.2. Kakitangan Awam Etnik Mandailing

Kalangan etnik Mandailing ini dalam bekerja condong lebih tegas daripada etnik Minangkabau dan etnik Jawa. Selain itu dalam menjalankan sesebuah pekerjaan yang boleh mengandungi suatu risiko mereka juga lebih berani daripada etnik Minangkabau dan etnik Jawa. Sebab dengan menunjukkan budaya kerja berani ini boleh mereka bangga mampu melakukan sesuatu pekerjaan yang mana kalangan kakitangan awam lain kurang berani melakukannya. Umpamanya menjalankan sesebuah pekerjaan mesti berhadapan dengan orang ramai yang kurang berkenan atas sesuatu polisi yang ditetapkan oleh kerajaan tempatan. Bentuk pekerjaan yang lebih memberi keutamaan penempatan kalangan etnik Mandailing di Kerajaan etnik Pasaman Barat iaitu Jabatan Penegak Kuasa Undang-Undang Kerajaan Tempatan (Unit Polis Pamong Praja).

Jabatan ini satu dari sekian tugasnya iaitu menertib para peniaga yang berada dalam kawasan pasar (pekan) berjualan. Sepertimana didedahkan oleh informan Ydi (penjawat etnik Minangkabau, ketua sebuah jabatan di kerajaan tempatan Pasaman Barat, temu ramah tarikh 2 hb Disember 2010):

“ kerana kalangan etnik Mandailing berbanding etnik Minangkabau dan etnik Jawa lebih berani menghadapi cabaran kemungkinan rakyat ramai boleh meletup rusuhan maka dominan mereka dibuat penempatan di jabatan Penegak Kuasa Undang-Undang Kerajaan Tempatan (Unit Polis Pamong Praja). Kemudian Mi (kakitangan awam etnik Mandailing, kakitangan kakitangan awam, temu ramah tarikh 7 hb Mac 2010) menambah kalangan etnik Mandailing dipandang sesuai dalam jabatan itu kerana dalam tugas itu mempunyai risiko kena luka, atau ancaman fizikal yang lain semasa menjalankan tugas. Sebab kerap dalam melakukan penertiban umpamanya kalangan peniaga jualan di kawasan tidak dibenarkan oleh peraturan kerajaan tempatan wujud pembangkangan para peniaga kecil dengan

alasan mereka mesti kekal dikawasan terlarang itu kerana tidak mempunyai lapak atau sememangnya ramai orang datang ke kawasan itu. Apabila berlaku ramai peniaga kecil pembangkang tentu semasa tertentu meletup rusuhan yang mesti segera dibuat padam. Perkara seperti ini dalam perwujudan tertentu boleh berlaku boleh mengguna tenaga fizikal menghadapinya”.

Dalam kes lain seperti yang diperoleh dari informan lain RAR (etnik Minangkabau, penjawat pelapis III sebuah jabatan di kerajaan Pasaman Barat, temu ramah 8 hb Mac 2011) :

“apabila hendak memberi tugas kepada kawasan tertentu yang boleh dikenali sebagai tugas meneroka, umpamanya mengambil kira kawasan terpulau yang wujud persekitaran hutan, lebih senang memberi tugas itu kepada kakitangan etnik Mandailing daripada kalangan kakitangan etnik lain. Sebab lebih berani bertugas di lapangan dikenali masih dalam tahap meneroka itu”.

Setali dengan budaya kerja berani ini maka kalangan etnik Mandailing dalam bekerja apabila dibahagi tugas oleh pihak atasan atau bekerja secara berpasukan boleh dilihat tegas dalam bekerja ataupun melaksanakan keputusan sesebuah tugas. Sama ada apabila kakitangan awam etnik Mandailing menjadi penjawat dalam bertindak boleh dilihat lebih tegas dan berani berbanding etnik Minangkabau dan etnik Jawa. Oleh itu dalam bercakap atau berbual kalangan etnik Mandailing dalam sesebuah jabatan di kerajaan tempatan Pasaman Barat melakukannya secara terbuka dan langsung pada teras perbualan atau sesuatu yang hendak disampaikan.

Kakitangan awam kalangan etnik Mandailing dalam menjalankan pekerjaan dikenalpasti termasuk orang-orang yang mudah tergugah perasaannya. Kerap dalam kerja semula bersendau gurau kemudian mudah menjadi kepala angin atau mudah tergugah emosinya atau mudah memberang. Sememangnya mereka boleh dikenali sedia menerima kritik tetapi kerap dalam menerima kritikan pihak lain kena angin tak baik, namun sebalik itu mereka dikenal pasti mudah memaafkan atau turun kembali rasa memberang atau turun baik pulih semula emosinya.

Sepertimana yang dikemukakan informan SB (etnik Mandailing) dan Kh (etnik Minangkabau) kakitangan awam di sesebuah bahagian di jabatan ibupejabat kerajaan tempatan Pasaman Barat temu ramah tarikh 3 hb Mac 2011:

“ bahawa kakitangan etnik Mandailing secara amnya condong apabila ianya kena sindiran etnik Minangkabau yang dikenalnya maksud kalimat sindiran itu atau kena kritik kakitangan awam etnik Jawa dalam semasa tertentu atas pekerjaan yang dilakukannya atau sesesuatu perkara yang tidak membuat selesa maka kerap tampak menunjukkan rasa memberang dengan menumbuk meja kerjanya atau menumbuk pintu bilik kerjanya. Berbeza dengan etnik Minangkabau yang apabila merasa memberang ianya secara amnya condong bersikap tidak menghiraukan atau mengendahkan orang yang telah membuat ianya marah, sedangkan kakitangan etnik Jawa secara amnya condong bersikap diam tidak mahu bertegur sapa atau menyatakan bahawa ianya kurang suka kepada orang yang telah membuatnya marah tetapi tidak dengan nada atau intonasi tinggi sepertimana kalangan kakitangan etnik Mandailing”.

Berhubung dengan dimensi ini, apabila dibuat perbandingan ketiga-tiga etnik itu maka tampak kalangan kakitangan awam etnik Mandailing lebih condong maskulin berbanding ketiga-tiga etnik lain dalam kesan amalan budaya kerja di OKTPB.

Budaya kerja yang tampak keras dan tegas serta berani ini dalam bidang tertentu boleh menyokong kejayaan. Perkara perbandingan budaya kerja ketiga-tiga etnik dalam kajian ini kelihatan pula sebenarnya setiap etnik ini masing-masing dalam bidang tertentu mempunyai kesan terserlah kerana mempunyai budaya kerja yang khas berasal dari dalam etnik itu.

5.2.2.4.3. Kakitangan Awam Etnik Jawa

Kalangan kakitangan awam etnik Jawa tampak dalam melaksanakan tugas tampak bekerja dengan taat dan patuh kepada perintah dan arahan atasan. Sungguhpun sesuatu pekerjaan itu dalam semasa tertentu ianya sebenarnya tidak senang hati kerana merasa kurang selesa melakukan tugas itu. Walaupun begitu mereka kekal

melaksanakan pekerja itu dan semasa bekerja tidak nampak rasa kurang selesa itu kerana mereka pandai menutupi perasaannya.

Taat dan patuh ini disebabkan pula mereka sedar sebagai kakitangan awam bawahan mesti *nrimo* (menerima keadaan kehidupan diperolehi di dunia fana wujud yang boleh dibenarkan). Sehingga dalam bekerja mereka tidak mengambilkira sesebuah pekerjaan itu sukar atau tidak sukar dilakukan. Perkara berbeza dengan etnik Minangkabau mahupun dengan etnik Mandailing. Budaya kerja *nrimo*, ini di satu sisi merupakan sikap dikenali sebagai sesuatu yang baik kerana menghala kepada ketaatan dalam bekerja di OKTPB. Tapi di sisi lain sikap "*nrimo*" membuat etnik Jawa berpasrah diri terhadap syarat-syarat yang sebenarnya masih boleh diubah melalui pelbagai usaha. Budaya kerja *nrimo* ini membuat kakitangan awam dalam bekerja menjadi tekun dan teliti. Ketekunan kalangan kakitangan etnik Jawa dalam menjalankan tugas bagi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai matlamat yang telah dibahagitahu atau diarahkan pihak atasan, boleh dilihat berbeza dengan kalangan kakitangan etnik Minangkabau dan kalangan etnik Mandailing yang kedua-duanya tampak condong mudah jemu.

Sebab realitinya di satu sisi birokrasi di kerajaan tempatan Pasaman condong pula seperti birokrasi Weberian. Dalam konteks ini pihak berkuasa menghendaki wujud kakitangan awam yang sedia ada patuh, taat, dan setia sehingga tidak mahu membantah dan mempunyai kesetiaan yang tidak bercanggah. Namun kerana sangat Weberian maka condong rasionaliti kakitangan awam dalam bekerja semasa menjalankan pentadbiran awam atau perkhidmatan awam ketara diketepikan. Sebab pelbagai keputusan mesti menunggu arahan dan perintah atasan dan para kakitangan bawahan tidak mempunyai peluang membina polis sebelum wujud penggunaan pihak

atasan. Ini pula yang menjana budaya kerja *nrimo* sebagai sesebuah budaya kerja yang boleh sentiasa berlaku.

Budaya kerja *nrimo* (menerima keadaan apa wujudnya) dilihat daripada aspek psikologi sosial ialah sesuatu sikap dan tindakan mampu membuat seseorang menghadapi hidup secara selesa dalam pelbagai keadaan. Sepertimana hasil kajian Widiat (2005); Wijayanti dan Fivi (2010) dan Sri Harti (2011) budaya kerja *nrimo* pada masyarakat etnik Jawa, membuat mereka mengerjakan segala bentuk pekerjaan seharian (termasuk sebagai kakitangan awam) menerima dan melaksanakan pekerjaan dengan hati yang tenteram. Mereka merasa bahawa keadaan seperti ini telah ditetapkan oleh Yang Maha Kuasa. Oleh itu menurut pandangan Melalatoa (1997) etnik Jawa condong bekerja dalam suasana menjaga keharmonian sosial antaranya dengan etnik Jawa sendiri ataupun dengan etnik lain. Keharmonian dan perpaduan dengan etnik sendiri salah satu falsafahnya iaitu *mangan ora mangan nek kumpul* (makan tak makanan tetap berkumpul).

Budaya kerja *nrimo* dikenalpasti sebagai bentuk budaya kerja yang negatif kerana menghalang wujudnya budaya kreatif dan inovasi. Sepertimana yang dikemukakan oleh Muchtar Lubis (1977); Koentjaraningrat (1982) bahawa budaya kerja ini condong mengarahkan kepada kehidupan bathiniah sahaja sehingga kehidupan dunia nyata yang pula menghendaki mencapai material menjadi diketepikan dalam faham budaya kerja etnik Jawa itu. Sedangkan pembangunan negara memerlukan wujud nyata usaha kerja keras dan kreatif bagi kerja. Sama ada pandangan Geertz (1983) bahawa budaya kerja *nrimo* pada etnik Jawa merupakan suatu bentuk budaya kerja kurang kreatif dan lebih berpegang hanya pada perkara-perkara yang telah berlaku bermula pada masa lalu. Akibat budaya kerja ini, walaupun orang etnik Jawa pada amnya mempunyai sifat bekerja yang rajin, namun

mereka terhenti dalam berinovasi kerana tiada tertarik mengubah budaya kerja *nrimo* menjadi kreatif.

Perkara di atas pula selari dengan hasil kajian Dwiyanto (2002;2006) budaya kerja kakitangan awam etnik Jawa dianggap bermula masa wujudnya kerajaan Jawa-Mataram mencipta birokrasi bercorak patrimonialisme, di mana kakitangan awam atasan boleh bekerja atas ketaatan bawahannya. Oleh itu birokrasi Indonesia baik terdapat di Jawa mahupun dihampir semua kerajaan tempatan dalam negara Indonesia, bermula dari sejarah birokrasi keraton yang terus kekal masuk ke dalam sistem nilai dan budaya birokrasi kerajaan Indonesia. Pada masa Orde Baru dipraktik secara ketat sehingga zaman reformasi terkini masih belum banyak perubahan, sebab impak lamanya proses berlaku penanaman budaya kerja etnik sepertimana amalan dalam budaya etnik Jawa itu.

Selari dengan kajian Muhaimin (1982 dan 1990) bahawa Soekarno pada prinsip sama ada dengan Soeharto semasa memegang jawatan sebagai Presiden Republik Indonesia mengamalkan pelbagai bentuk budaya etnik Jawa. Kajian Muhaimin ini diperkukuh dengan kajian Suwardi (2005) budaya etnik Jawa sejak masa Presiden Soekarno sehingga masa Presiden Soeharto mendominasi menjadi amalan dalam pentadbiran awam di Indonesia. Kajian yang dilakukan kedua-dua sarjana di atas selari pula dengan kajian Geertz tahun 1980 seperti yang dipetik oleh Yusri (2012) dalam dapatan Geertz bahawa semasa Soekarno berkuasa telah cuba menghidupkan kembali negara Indonesia sebagaimana semasa zaman kegemilangan kerajaan Majapahit, Mataram dan sebagainya di Jawa yang dikemas dengan asas nasionalisme.

Seterusnya dalam budaya etnik Jawa berbeza dalam perkara persaudaraan dengan etnik Minangkabau dan etnik Mandailing. Etnik Jawa mengambil garis

keturunan daripada ibu mahupun bapa yang dipanggil juga dengan parental. Perwujudan ini menggambarkan pula perhubungan persaudaraan boleh mengikut garis ibu, boleh mengikut garis bapa atau boleh mengikut kedua-duanya. Sebab itu dalam amalan budaya kerja persaudaran di kalangan kakitangan awam etnik Jawa condong lebih bentuk persaudaraan perhubungan sosial. Perkara ini tampak dalam perhubungan atasan dengan kakitangan bawahan yang lebih memberi delegasi otoriti (perwakilan kuasa) tertentu dibahagi kepada pihak kakitangan awam yang mempunyai hubungrapat atau dekat dengan pihak pimpinan atau dalam mempromosikan kakitangan awam bawahan untuk penempatan sesebuah jawatan.

Sehingga perwujudan ini condong tampak seperti perhubungan atas asas senang atau tidak senang (*like and dislike*) kepada bawahan. Dalam memberikan peluang sesebuah pekerjaan tertentu (boleh kerja memperoleh wang tambahan yang dipanggil dengan wang honor) kepada kakitangan awam bawahan yang kerap datang atau melawat ke rumah pihak atasan atau mempunyai hobi sama dalam sukan. Kekerapan aktiviti sosial yang berlaku antara pihak atasan dengan pihak bawahan menjana sebagai sebab berlakunya persaudaraan perhubungan sosial itu. Ertinya tidak memandang perhubungan persaudaraan kepada kepada persaudaraan puak, kaum ataupun saudara mara tetapi lebih memandang ke atas perhubungan aktiviti sosial bersama. Perkara ini selari pula dengan falsafah etnik Jawa iaitu *mangan ora mangan nek kumpul* (makan tidak makan tetap berkumpul). Dengan konsep seperti ini dibina solideriti sosial yang kemudian menguat menjadi persaudaraan.

Dapatan ini selari pula dengan kajian Edi (2009) dan Dyah (2011) bahawa budaya paternalisme menjadi sebab birokrasi yang mempunyai sebagai penguasa daripada melayan masyarakat. Sebagaimana menjadi sebab pula pihak kakitangan

awam berorientasi kepada lebih membuat senang pihak berkuasa atau atasan daripada mempertingkatkan kecekapan dalam bekerja.

Oleh itu para kakitangan awam yang mengamalkan budaya kerja ini condong berupaya untuk membuat pekerjaan yang dilakukan pihak atasan merasa berpuas hati berbanding pekerjaan itu dilakukn bagi menambah kemahiran atau mempertingkatkan prestasi kerja dari erti sepatutnya. Kerana orientasi pekerjaan diselarikan dengan kepentingan pihak berkuasa yang dalam semasa tertentu boleh berlaku kepentingan pihak berkuasa atau atasan kurang selari dengan usaha mempertingkatkan prestasi organisasi. Sesebuah pekerjaan dibuat agar menambah prestij pihak pimpinan dihadapan rakyat ramai, walaupun pekerjaan kurang membawa kemajuan organisasi kerajaan tempatan. Umpamanya lebih kerap menambah banyak majlis mesyuarat dengan masyarakat awam agar pihak atasan lebih dikenali masyarakat ramai berbanding membina program sistematik dalam melakukan pembangunan di kerajaan tempatan.

Budaya kerja meletakkan pihak kakitangan tertentu sebelah menyebelah dengan pihak atasan dan wujud pula pihak kakitangan lain yang seolah-olah condong berdepan dengan pihak atasan. Budaya kerja seperti tampak kesan pihak atasan atau pihak bawahan condong berat sebelah apabila dibahagi peluang dalam menilai sesebuah pekerjaan, Sebab budaya kerja ini condong boleh mengurangkan budaya kerja rasionaliti.

Sungguh begitu, sebenarnya budaya kerja paternalis dan *patron client* ini berasal daripada budaya kerja etnik Jawa, kerana telah berlaku interaksi yang lama antara kalangan kakitangan awam ketiga-tiga itu telah menjadi sebab saling berlaku pengaruh mempengaruhi. Budaya kerja yang condong paternalistik telah mempengaruhi pula sesetengah kalangan kakitangan awam etnik Mandailing dan

kalangan tangan awam Minangkabau di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Sebab sesetengah kakitangan awam kedua-dua etnik ini berhasrat pula untuk memperoleh penempatan dalam jawatan, sehingga budaya kerja egalitarian semasa tertentu diketepikan untuk mencapai hasrat itu. Begitu pula dalam kalangan kakitangan awam etnik Mandailing yang mengikut budaya kerja etnik lebih rapat dengan persaudaraan seasalnya tetapi dengan wujud hasrat memperoleh penempatan dalam jawatan, mereka pun mengguna pakai amalan budaya kerja paternalistik dan *patron client* ini.

5.3. Impak Pertembungan Budaya Kerja Etnik terhadap Budaya Kerja Kerajaan

Dapatan kajian ini bahawa wujud konflik impak pertembungan perbezaan budaya kerja etnik berlaku dalam bentuk konflik laten. Konflik laten berlaku kerana masing-masing individu para kakitangan awam ketiga-tiga etnik itu menghendap soalan berlaku apabila muncul rasa kurang senang dan kurang apabila berlaku budaya etnik negatif antara ketiga-tiga etnik yang berbeza itu.

Sepertimana dapatan kajian Palang (1978 dalam Gong Li, 2007); Phinney (1990 dalam Gong Li, 2007) maka dalam dapatan kajian tampak pula di kalangan kakitangan awam pada organisasi tempatan Pasaman Barat tentang interpretasi positif dan negatif ke atas budaya kerja kumpulan etnik lain , sepertimana pula dapatan kajian berkait dengan etnik tentang streotaip etnik oleh Warnaen (2002), kajian etnik tentang asimilasi dan integrasi sosial oleh Pranowo (1988), kajian tentang hubungan antara etnik dan antara iman di kalangan mahasiswa Yogyakarta oleh Faruk (1999) Kajian konflik antara etnik di desa oleh Habib (2004), kajian konflik etnik berkait dengan tanah di Pasaman Barat oleh Undri (2004; 2009), kajian interaksi sosial etnik di Jambi oleh Sya'roni (2006) dan Damanik, et.al (2005);

Dwiyanto, et.al (2000 ; 2002) boleh semasa tertentu menyebabkan konflik sosial baik antara sesama kakitangan awam mahupun dengan rakyat ramai yang berurusan sesuatu perkara dengan organisasi kerajaan tempatan.

Namun begitu berbeza dengan apatan kajian Vedder dan Erkki (2005) tentang adaptasi imigran Turki yang datang masuk ke negara Belanda dan negara Sweden bahawa wujudnya perasaan kumpulan etnik majoriti yang meremehkan kumpulan etnik minoriti. Dapatan kajian ini pada organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat kakitangan awam etnik Minangkabau yang majoriti tidak merendahkan kakitangan awam etnik-etnik lain yang berkhidmat. Mereka menerima sepertimana sebagai sesama kakitangan awam dan sesama warga kerakyatan di Indonesia. Sehingga sepertimana dikemukakan oleh kajian oleh Zulkifli B. Lubis (2005) dalam kajiannya di bandaraya Medan bahawa sama ada di Pasaman Barat terutama di kalangan kakitangan awam konflik yang mereka rasa condong dihindapkan dan tiada wujud secara fizikal.

Sepertimana kajian Fedyani (2006) bahawa di kalangan kakitangan awam sentiasa berusaha menjaga agar tidak wujud konflik etnik secara fizikal kerana apabila wujud mereka risau selain menimbulkan konflik yang mengganggu keharmonian maka boleh pula para kakitangan awam yang terBabit kena hukuman disiplin dalam situasi tertentu boleh diberhentikan sebagai kakitangan awam. Oleh itu mereka takut konflik pertembungan perbezaan budaya kerja antara ketiga-tiga etnik itu boleh menyebabkan kehilangan pekerjaan.

Begitupula dapatan lain berkait dengan di atas maka sepertimana dapatan kajian Schermerhorn (dalam Saputro, 2007); Suparto (2007) maka kajian ini dalam seharian aktiviti organisasi kerajaan tempatan semasa tertentu boleh wujud sesebuah konflik. Sama ada pandangan Robbin (Robbins dalam Harsasi, 2008; dalam

Abdullah 2010; dalam Himawan dan Sobirin 2005); Adam (2008) sebenarnya suatu konflik mempunyai sisi destruktif dan sisi konstruktif. Kemudian pada sisi destruktif dari konflik, adalah timbulnya kerugian bagi individu-organisasi, atau individu-individu, dan organisasi-organisasi. Konflik memusnah berlaku apabila dua orang pekerja tidak boleh bekerjasama kerana berlaku sikap permusuhan individu-individu yang ada di antara mereka. Konflik ini memberi kesan negatif terhadap kelangsungan hidup individu dan atau organisasi.

Selain itu dapatan kajian ini pula menggambarkan konflik pertembungan budaya kerja etnik pula disebabkan wujud budaya kerja *like and dislike* dalam penentuan seseorang kakitangan awam masuk dalam sesebuah pasukan-pasukan kerja yang tertentu. Perkara seperti menyebabkan perasaan antara bawahan dengan atasan yang kurang harmoni. Sepertimana pandangan Koo dan Sim (1998 dalam Hutami dan Chariri (2008); Suparto (2008) sepatut para ahli dan pimpinan sesebuah organisasi saling berusaha bagi membina budaya kerja solidariti agar wujud keharmonian dalam bekerja. Namun realitinya sepertimana dapatan dalam kajian volume kerja yang sedikit sementara bilangan kakitangan awam yang besar berbanding kerja yang dibuat dalam sesebuah program pasukan kerja tertentu boleh menyebabkan pihak pejawat peringkat melakukan tindakan *like and dislike*. Apatah lagi soalan tindakan *like and dislike* ini diikuti pula dengan budaya kerja etnik yang persaudaraan sehingga kerap berlaku apabila pejawat yang menjadi pimpinan puncak berasal daripada etnik tertentu maka condong lebih mempercayai dalam kerja-kerja pasukan tertentu kalangan kakitangan awam etnik masing-masing.

Sepertimana budaya ketiga-tiga etnik objek kajian ini dalam kumpulan etnik mereka sama-sama mengenal budaya kerja yang condong persaudaraanisme, kemudian situasi polis pimpinan puncak dalam perkara ini Ketua Kerajaan Tempatan

condong pula melakukan penempatan pejawat dalam organisasi kerajaan condong Persaudaraan terutama berkait dengan kalangan kakitangan awam yang mendokongnya semasa pilihan raya tempatan dan pengundian pilihan raya tempatan pada tahun 2010 itu. Dapatan kajian ini pula selari dengan pandangan Sianturi (2007) dalam perhubungan antara etnik dalam organisasi kerajaan tempatan bagi penyelenggaraan pengurusan awam keadaan sosial budaya yang berhubungkait dengan budaya kerja condong kuat bergantung kepada kumpulan etnik yang berkuatkuasa dalam jawatan kuasa pada kerajaan tempatan itu.

Situasi di atas menyebabkan kekal pula budaya kerja etnik yang patrimonial sehingga kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik yang merasa mempunyai pangkat dan golongan yang mencukupi serta merasa mempunyai kepadatan tertentu umpamanya, perhubungan keluarga, saudara mara dan menjadi pasukan mendokong dalam pilihan raya, maka mereka yang mempunyai kepadatan itu memperoleh jawatan pelapis tertentu dalam kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Kemudian, dalam kerja pasukan pada hakikatnya para kakitangan awam tiada merasakan perbezaan etnik halangan sebagai pasukan kerja. Persepsi dan perasaan yang mereka rasakan budaya berhubungkait dengan etnik masing-masing tetapi usaha penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan kepada pasukan. Mereka nampak kompak dan serasi dalam bekerja pasukan, namun manakala dilakukan pemerhatian lebih lama dan temu ramah secara mendalam nampak bahawa dalam bekerja tim pun lebih cenderung sepertimana budaya kerja etnik masing-masing. Namun secara prinsip interaksi yang telah lama menyebabkan tiada menimbulkan konflik yang membesar atau yang cenderung menjadi konflik fizikal. Mereka sedar manakala berlaku konflik mesti diselesaikan secara baik-baik yang ertinya diselesaikan secara perbincangan dari hati ke hati dengan pengantaraan sesama rakan kerja. Seandainya

berlaku konflik fizikal tentu yang berbuat demikian boleh mendapat hukuman hukuman disiplin mahupun Undang-Undang berkuatkuasa lain. Oleh itu kesedaran yang demikian tiada berlaku konflik yang boleh menghalang pelaksanaan tugas kerja pasukan. Menurut informan Msr penjawat asal etnik Minangkabau (temu ramah 2 Mac 2011) bahawa:

“Sepertimana kudratnya manusia hidup bersama dalam sebuah kumpulan atau organisasi tentu konflik sentiasa wujud. Namun dalam OKTPB konflik impak perbezaan etnik dalam pasukan kerja tiada berlaku. Manakala wujud sebuah konflik dalam pasukan kerja bukan disebabkan sentimen etnik ataupun streataip terhadap etnik tetapi lebih kepada perilaku individu dengan individu sahaja. Perkara seperti ini boleh diselesaikan secara musyawarah atau pendekatan perbincangan dari hati ke hati yang dilakukan melalui penyelia atau rakan kerja lain membantu melakukan pengantaraan sehingga perselisihan yang berlaku boleh diselesaikan secara baik-baik. Manakala wujud berlaku konflik yang berbentuk fizikal misal bertinju satu sama lain, maka boleh dikenakan hukuman disiplin mahupun boleh pula diproses secara Undang-Undang yang lain, misalnya Undang-Undang jenayah oleh polis. Oleh itu tiada pernah yang saya ketahui berlaku konflik yang berubah menjadi konflik fizikal apatah lagi melakukan mobilisasi orang ramai sesama etnik tiada pernah berlaku ”.

Kemudian SB kakitangan awam asal etnik Mandailing (temu ramah 3 Mac 2011) juga menambah bahawa:

"Kami yang berasal daripada etnik Mandailing yang dianggap keras oleh kakitangan awam etnik lain, namun dalam kerja pasukan bagi suatu tugas tertentu kami meleburkan dengan kakitangan awam etnik lain guna berjaya penugasan itu. Manakala wujud penampilan kami yang terkesan keras dan mungkin cenderung lugas (bicara *to the point* sahaja) maka wujud yang tersinggung kami akan meminta maaf agar kebersamaan pasukan kerja boleh berlaku tanpa wujud konflik ”.

Perkara ini juga selaras dengan yang dikemukakan Mjt penjawat (temu ramah 4 Mac 2011) awam asal etnik Jawa bahawa:

"Dalam kerja pasukan kami berbaur (asimilasi) dengan kakitangan awam etnik lain dan mengketepikan perbezaan etnik. Antaranya kami kakitangan awam soalan perbezaan etnik tiada masalah yang mempunyai erti berlaku halangan bagi pelaksanaan tugas dalam pasukan kerja. Penguasaan dalam pasukan kerja kami semua menyedari bahawa kami satu kesatuan iaitu kakitangan awam sehingga melaksanakan tugas sesuai dengan norma dan kaedah serta etika disiplin sebagai kakitangan awam. Memang dalam bekerja cenderung bentuk budaya kerja etnik kerap ikut memberi warna dalam pasukan kerja, tetapi antaranya kami boleh saling memaklumi karakter

budaya kerja masing-masing etnik kerana telah lama bergaul dalam persekitaran kerja sebagai kakitangan awam. Wujud pun sesuatu perkara yang menyebabkan konflik dalam pasukan kerja tiada disebabkan oleh perbezaan etnik ataupun stereotaip etnik tetapi lebih kerana karakter peribadi individu masing-masing yang juga setiap manusia saling berbeza. Perkara ini tiada menyebabkan sesuatu yang berubah menjadi mobilisasi konflik antara etnik di kalangan kakitangan awam, manakala wujudnya konflik sentiasa diusahakan segera penyelesaian dengan membincangkan secara bersama atau mengguna perantara rakan sesama kakitangan awam sehingga sesuatu masalah yang berlaku dalam pasukan kerja boleh akan selesai. Oleh itu perbezaan etnik tiada sebuah yang boleh menjadi konflik dalam persekitaran kerja sebagai kakitangan awam. Kesedaran bahawa sebuah konflik yang berubah menjadi tindakan fizikal berbahaya bagi duduk letak sebagai kakitangan awam kerana boleh kena hukuman disiplin dan boleh kena sekaligus aturan Undang-Undang yang lain, sehingga tiada wujud yang mahu kena hukuman Undang-Undang itu. Apatah lagi mencari kerja setakat ini sangat lah sukar. Sementara pekerjaan sebagai merupakan pekerjaan yang diharapkan orang di pelbagai kawasan di Indonesia, kerana tiada wujud kemungkinan perbuatan dan tindakan kena hukuman boleh dilakukan dalam pelaksanaan tugas sebagai kakitangan awam mahupun dalam pasukan kerja itu " .

Perbezaan nilai bentuk budaya kerja masing-masing etnik dalam pelaksanaan kerja pasukan kerja dalam kegiatan pekerjaan tertentu pada OKTPB tiada menjadi halangan kebersamaan pasukan kerja mencecah matlamat kerja dalam berpasukan itu. Bekerja secara berpasukan para kakitangan awam daripada berbilang etnik boleh mengketepikan perbezaan etnik dan menjadikan jati diri dan indentiti sebagai satu korps bagi pelaksanaan tugas itu. Walaupun semasa kerja dalam berpasukan nampak amalan budaya kerja yang berasal daripada masing-masing etnik, tetapi tiada mempunyai kesan sebagai sesuatu yang boleh menjadi konflik ataupun menghalang pelaksanaan tugas pasukan itu. Kesedaran sebagai kakitangan awam yang mesti melaksanakan tugas baik dalam tugas rutin mahupun tugas pasukan kerja tertentu lebih menampakkan kesan sebagai kakitangan awam dan mengketepikan bentuk nilai lain. Nilai indentiti diri sebagai kakitangan awam yang mereka fahami bukan bentuk budaya kerja yang ditetapkan oleh kerajaan dalam SK Menpan No. 25 Tahun 2002, tetapi lebih kepada disiplin sebagai kakitangan awam yang mesti menjalan tugas

dengan sebaik-baiknya. Oleh kerana melanggar disiplin sebagai kakitangan awam mempunyai hukuman (*punishment*) yang tegas dan jelas ditetapkan oleh Undang-Undang dan peraturan Undang-Undang berkuatkuasa lain. Berbeza dengan budaya kerja SK Menpan itu tiada terdapat dalam peraturan itu bentuk hukuman (*punishment*) bagi kakitangan awam yang melanggar ataupun anugerah (*reward*) yang boleh telah mampu melaksanakan semua bentuk budaya kerja itu. Semua bentuk gaji dan pandangan lain boleh berkongsi sama kepada kakitangan awam mengikut pangkat, golongan dan masa kerja mahupun jawatan pelapis termasuk faedah kerajaan tempatan juga mengikut golongan dan jawatan sebagai kakitangan awam.

Hanyalah apabila seseorang kakitangan awam kerap menjadi ahli pasukan kerja berpasukan yang boleh agak lebih menerima wang tambahan yang berbeza dengan kakitangan awam yang kurang terbabit dalam kerja berpasukan pasukan kerja kegiatan tertentu. Selain itu boleh memperolehi pandangan yang sama termasuk insuran kesihatan dan bantuan beras setiap bulan daripada kerajaan kepada semua kakitangan awam. Sebab tinggi semangat kerja dalam sebuah pasukan kerja berpasukan kegiatan tertentu kerana mereka boleh mendapat honor (wang sebagai ahli atau pengurus pasukan kerja). Tetapi manakala sebuah kerja berbentuk rutin hampir semua kakitangan awam seolah-olah bekerja sambil lewa sahaja. Kesannya seolah-olah manakala menjadi kakitangan awam sebuah berkah atau rezeki besar namun apabila mesti bekerja dengan penuh semangat mereka boleh bersemangat manakala mempunyai harapan pekerjaan itu boleh menghasilkan wang tambahan. Gaji dan pendapatan dianggap sebagai hak mereka serta kewajipan bagi mereka seolah-olah hanya masuk kerja pada hari kerja dan pulang kerja, kemudian mengerjakan tugas rutin yang mereka telah lakukan dengan santai (tiada

berkeinginan akan segera selesai) kerana yang penting bagi mereka telah bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai kakitangan awam pada OKTPB itu. Apatah lagi para penyelia hanya memberi keutamaan hanyalah sebuah pekerjaan tertentu boleh segera selesai dikerjakan, apabila wujud pekerjaan dianggap yang tiada begitu mengesa, maka tiada penting hasil segera, yang penting pekerjaan itu boleh selesai dilaksanakan meskipun memerlukan masa yang lama.

Semestinya lebih mudah membangunkan budaya kerjasama yang positif di kawasan kerajaan tempatan ini. Hal ini sebab semua kakitangan awam berkhidmat masuk dalam sesebuah organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat, diandaikan belum kena pengaruh budaya kerja masa lampau sepertimana berlaku pada kerajaan tempatan lain yang telah wujud lebih lama. Tetapi kerana sejak permulaan awal tidak pernah dibina khusus budaya yang ditetapkan kerajaan Indonesia oleh pihak berkuasa kerajaan tempatan Pasaman Barat. Penjelmaan amalan budaya kerja etnik dibawa untuk berkhidmat di tempat kerja organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Oleh itu seperti pelbagai teori tentang budaya kerja mahupun budaya organisasi yang dikemukakan oleh para sarjana dalam negara mahupun luar negara iatu faktor utama penggerak perubahan yang boleh membuat berlakunya anjakan nilai budaya kerja perlu sokongan kuat dalam bentuk usaha diikuti dengan kemahuan kuat yang disertai pula kawalan oleh seorang pemimpin organisasi kerajaan tempatan itu. Perubahan budaya kerja para kakitangan awam tidak boleh hanya bergantung pula kemahuan Ketua Kerajaan Tempatan (Bupati) melakukan perubahan budaya kerja itu. Tetapi mesti dilakukan persediaan dan perancangan program pembinaan yang sistematik dan berterusan. Malangnya pada masa reformasi telah wujud pula autonomi kerajaan tempatan, pihak berkuasa di kerajaan tempatan Pasaman Barat

tidak pernah mempunyai fokus penambahbaikan budaya kerja kakitangan awam yang sesuai dengan keseluruhan budaya kerja ditetapkan oleh kerajaan Indonesia.

Jikalaupun wujud sepertimana dapatan di atas hanya tertumpu pada budaya kerja kakitangan awam yang paling dominan menjadi sorotan dan hujahan pelbagai pihak, yang dinilai oleh Ketua Kerajaan Tempatan boleh sebagai sesebuah tekanan politik ke atas dirinya. Selain fokus Ketua kerajaan tempatan Pasaman Barat lebih bertumpu melakukan program yang boleh membuat rakyat ramai tempatan mengandaikan kejayaan seorang Ketua Kerajaan Tempatan. Apabila program pembinaan budaya kerja mempunyai andaian tidak kuat memberikan kesan kejayaan seorang Ketua Kerajaan Tempatan secara politik, maka program ini tidak menjadi keutamaan.

5.4. Usaha Pembinaan Budaya Kerja Kakitangan Awam oleh Kerajaan Tempatan Pasaman Barat

Usaha perubahan budaya kerja hampir tiada bermula pada kerajaan tempatan Pasaman Barat dengan alasan tiada ketersediaan bujet. Oleh itu condong walaupun kawasan tempatan berada dalam wilayah Sumatera Barat yang majoriti etnik Minangkabau tetapi dalam perkara budaya kerja organisasi kerajaan tempatan masih lebih cenderung mengamalkan sepertimana budaya kerja etnik Jawa antara budaya kerja paternalistik. Dapatan di atas selari dengan kajian Dwiyanto, et.al (2002) bahawa semasa reformasi sehingga kini masih banyak dijumpai kakitangan awam dalam organisasi kerajaan tempatan yang mempunyai budaya kerja paternalistik.

Oleh itu, perlu sokongan kuat Ketua kerajaan tempatan untuk menggubal perubahan budaya kerja mesti pula diteruskan dengan proses internalisasi dan program berterusan secara sistematik dengan sedia ada bajet atau perbelanjaan oleh

kerajaan pusat atau oleh kerajaan tempatan sehingga usaha penambahbaikan budaya kerja kalangan kakitangan awam bukan sekadar sesebuah peraturan yang digubal sahaja tetapi mesti wujud usaha secara operasionalisasi berdasarkan realiti keadaan budaya kerja sesebuah kerajaan tempatan (Dwiyanto, 2000; Eko, 2006; Fadel Muhamad, 2003; Hariyanto dan Wahyuddin, 2004; Rahmasari, 2008; Wibawa, 2005).

Membina budaya kerja yang boleh diguna pakai oleh semua etnik boleh mengenalpasti perwatakan khas budaya kerja positif dan negatif kumpulan etnik yang wujud di kerajaan tempatan. Kemudian mesti dibuat usaha membina pelbagai istilah yang boleh difahami maknanya oleh semua kalangan etnik di kerajaan tempatan itu sebab suatu istilah yang diguna pakai daripada satu cara pandang sesebuah etnik belum tentu boleh difahami oleh etnik lain.

Budaya kerja yang telah ditetapkan oleh kerajaan pusat dalam keputusan Menpan itu mesti dibuat kesefahaman dalam bentuk istilah dan memberi makna yang sesuai dengan ciri-ciri sesebuah kerajaan tempatan. Manakala pasal ini dilakukan baharu boleh para kakitangan awam boleh meresapi makna butir-butir budaya kerja itu.

Oleh itu proses sosialisasi tidak boleh dilakukan dengan mengguna pakai istilah dan makna seperti wujud pada keputusan Menpan itu. Tetapi mesti dibuat reka bangun pemaknaan yang sesuai dengan keadaan masing-masing kerajaan tempatan. Sepertimana yang telah dilakukan oleh Fadel Muhamad semasa menjadi Ketua Wilayah Gorontalo (2007) membina suatu bentuk budaya kerja dengan memahami lebih dahulu ciri-ciri budaya kerja para kakitangan awam yang menjadi bawahannya di kerajaan wilayah Gorontalo. Selepas melakukan kajian keadaan budaya kerja itu, baharu ia membina melaksanakan perbengkelan dan latihan budaya

kerja. Fadel dalam kajiannya menegaskan faktor budaya organisasi mempunyai pengaruh besar berbanding dengan faktor manusia mahupun dengan faktor persekitaran makro. Perubahan budaya kerja yang dilakukan Fadel yang berjaya menghasilkan prestasi antaranya mengubahsuai model hirarki dalam organisasi kerajaan wilayah itu menjadi model matriks. Perubahan ini telah mempunyai impak muncul budaya kerja egalitarian dan boleh para kakitangan awam mengambil kira inisiatif tertentu bagi melaksanakan pekerjaannya. Pasal ini boleh mengurangkan halangan menunggu petunjuk dari pihak atasan apabila para kakitangan awam mesti bertindak dalam menjalankan pekerjaannya.

Perbezaan penemuan dalam kajian ini dengan hasil kajian Fadel di atas kerana Ketua Kerajaan Tempatan Pasaman Barat tidak mengutamakan dan memberikan keutamaan pembinaan budaya kerja kakitangan awam kerajaan tempatan sepertimana dilakukan oleh Fadel semasa ianya menjadi Governor Gorontalo.

Kemudian Seterusnya berhubungkait dengan *espoused values* daripada teori Schein maka berhubungkait dengan kesan budaya etnik ke atas budaya kerja organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat ini menunjukkan amalan para kakitangan awam ketiga-tiga etnik cenderung lebih kuat amalan daripada budaya kerja etnik masing-masing. Amalan budaya kerja etnik yang positif dan yang negatif ini menunjukkan bahawa budaya kerja etnik lebih kuat daripada pada budaya kerja yang ditetapkan oleh kerajaan. Oleh kerana budaya kerajaan pula dibentuk mengandungi budaya kerja yang berasas budaya yang terdapat pada nusantara dalam negara Indonesia maka terdapat pula kecenderungan kuat budaya kerja positif ketiga-tiga etnik telah selari dengan pelbagai budaya kerja kerajaan. Bagaimana pun di sisi lain budaya kerja etnik yang negatif pun sama ada kuat kesannya menjadi amalan

kakitangan awam ketiga-tiga etnik pada organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat sehingga membuat kecenderungan halangan mencapai kemajuan dan kejayaan secara maksimum atau optimum.

Seterusnya dalam kerja pasukan pada hakikatnya para kakitangan awam tiada merasakan perbezaan etnik halangan sebagai pasukan kerja. Persepsi dan perasaan yang mereka rasakan budaya berhubungkait dengan etnik masing-masing tetapi usaha penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan kepada pasukan. Mereka nampak kompak dan serasi dalam bekerja pasukan, namun manakala dilakukan pemerhatian lebih lama dan temu ramah secara mendalam nampak bahawa dalam bekerja tim pun lebih cenderung sebagaimana budaya kerja etnik masing-masing. Namun secara prinsip interaksi yang telah lama menyebabkan tiada menimbulkan konflik yang membesar atau yang cenderung menjadi konflik fizikal. Mereka sedar manakala berlaku konflik mesti diselesaikan secara baik-baik yang ertinya diselesaikan secara perbincangan dari hati ke hati dengan pengantaraan sesama rakan kerja. Seandainya berlaku konflik fizikal tentu yang berbuat demikian boleh mendapat hukuman hukuman disiplin mahupun Undang-Undang berkuatkuasa lain.

Kemudian dimensi Schein berikutnya iaitu *basic underlying assumptions*, yang mana menurut Schein bahawa tingkatan merupakan budaya kerja asas yang wujud dimiliki oleh sebahagian besar ahli kumpulan budaya, telah menjadi umbi pada diri mereka tetapi tiada sedar perkara ini boleh berlaku. Dalam memperoleh kefahaman menilai andaian asas ini boleh dilihat daripada budaya yang menjadi andaian budaya nasional sebuah negara yang kuat kesanya ke atas organisasi kerajaan, kerajaan wilayah dan kerajaan tempatan. Andaian-andaian asas ini boleh cerminan bagaimana sejarah organisasi kerajaan di Indonesia, nilai-nilai budaya kerja dan andaian peredaran dinamik organisasi kerajaan termasuk budaya kerja yang

diamalkan oleh para pemimpin negara dan pemimpin pentadbiran awam. Bagaimana cara para pemimpin itu menggerakkan dan kawalan organisasi kerajaan, kerajaan wilayah, kerajaan tempatan serta pelbagai peraturan Undang-Undang yang berkuatkuasa menetapkan proses itu.

Manakala pada organisasi sektor swasta dimensi boleh dilihat dalam sejarah organisasi itu bermula ditubuhkan, peredaran dinamikanya serta visi dan kejayaan para pengasas pertubuhan itu memimpin sebuah syarikat sehingga berjaya. Andaian asas ini kemudian diwariskan kepada para ahli organisasi atau para pegawai syarikat sehingga kejayaan pengasas organisasi atau pengasas syarikat boleh menjadi sebuah contoh teladan budaya kerja yang positif. Sama ada kekhususan yang dibentuk dan dibina oleh para pemimpin syarikat menjadi corak yang membezakan organisasi sektor swasta atau syarikat itu dengan organisasi atau syarikat lain.

Perbezaan yang signifikan organisasi swasta dengan organisasi sektor awam dalam perbincangan dimensi pada letak matlamat organisasi. Sebuah organisasi sektor swasta halatuju yang menjadi harapan ialah *profit oriented*, sedangkan organisasi sektor awam halatuju yang menjadi harapan ialah kemakmuran rakyat ramai dan masyarakat yang tamadun. Keadaan ini membuat proses sosialisasi dan internalisasi budaya kerja menjadi berbeza, apatah lagi pada organisasi kerajaan, kerajaan wilayah dan kerajaan tempatan tiada mempunyai pesaing atau pesaing dalam menjalankan kegiatan aktvitinya. Pada organisasi sektor swasta tentu mesti mampu memenangi persaingan dengan pesaing-pesaingnya manakala hendak memperoleh kejayaan dan keuntungan iaitu faedah yang boleh dinilai dengan wang.

Oleh itu matlamat dan budaya kerja manusia yang bekerja pada kedua macam organisasi itu di atas boleh berbeza kecenderungannya. Orang-orang yang bekerja pada sektor swasta cenderung boleh lebih mempunyai kefahaman andaian asas yang

menjadi nilai-nilai budaya kerja sehingga mereka boleh mampu menilai dan menganalisis bentuk budaya kerja positif yang terdapat dalam budaya organisasi menjadi amalan semasa bekerja. Mereka sedar manakala budaya kerja positif dalam budaya organisasi itu tiada atau kurang menjadi amalan boleh menjadi sebab kemunduran organisasi atau syarikat sehingga menjadi sedikit boleh mendapat faedah keuntungan. Keadaan jelas boleh membuat mereka yang bekerja pula mendapatkan penurunan gaji dan pendapatan mahupun fasiliti lain, bahkan boleh berlaku pemberhentian pekerja kerana syarikat tiada lagi mampu membayar para pegawai itu.

Lain perkaranya dengan para kakitangan awam yang bekerja pada kerajaan, kerajaan wilayah dan kerajaan tempatan termasuk di tempat kajian ini, mereka tiada merasa mesti risau organisasi itu tiada memperoleh keuntungan kerana sememangnya tiada mempunyai matlamat mencapai suatu keuntungan dalam bentuk *profit oriented*. Misalnya dalam perkara perkhidmatan awam sepertimana pandangan Effendi (1995) bahawa rendah budaya kerja kakitangan awam disebabkan tiada pesaing dalam perkhidmatan awam yang dijalankan oleh kerajaan, kerajaan wilayah mahupun kerajaan tempatan, kurangnya tekanan daripada persekitaran kerja mahupun pihak atasan organisasi awam dan budaya *patrimonial* (penaungan). Sama ada hasil kajian Dwiyanto (2000); Eko, (2005) Suyono, (2006); Thoha, (2005); dan banyak pengkaji yang lain, yang dalam penemuannya diperoleh kuatnya budaya patrimonial dan pula hampir tiada usaha pihak atasan dalam organisasi awam itu membahagikan tekanan kuat kepada para kakitangan awam bagi mengguna budaya kerja berorientasikan halatuju perkhidmatan awam yang berkualiti.

Situasi budaya kerja kakitangan awam di atas dalam pelbagai jabatan organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat lokasi kajian ini, selari pula dengan

penemuan Dwiyanto (2006) di wilayah Sumatera Barat, Yogyakarta dan Sulawesi Selatan, dan hasil penemuan Agus Suyono (2006) dan Winarso (2009) di kota Malang.

Oleh itu, tidak menghairankan apabila hasil kajian Insititute Pengurusan Pembangunan, Switzerland yang dimuatkan dalam World Competitiveness Book pada tahun 2007 (dalam Mangkuprawira, 2007), membentangkan hasil kajian mereka bahawa pada tahun 2005, bahawa Indonesia mempunyai produktiviti peringkat kerja dalam 59 daripada 60 jawatan kepada negara pengajian. Keadaan ini semakin turun berbanding pada 2001 yang mencapai tahap 46. Sedangkan hasil pada negara-negara Asia lain seperti Singapura (kedudukan 1), Thailand (27), Indonesia (28), Korea (29), China (31), India (39), dan Filipina (49). Peringkat ini dibuat relasinya dengan tahap aliran dengan prestasi kerja seperti prestasi ekonomi pada tahun 2005, yang merupakan tahap terendah adalah tahap 60, begitu juga dalam aspek kecekapan perniagaan (59), dan aspek-aspek yang berkaitan kecekapan kerajaan (55). Hasil kajian organisasi itu menegaskan dalam penemuannya rendahnya prestasi kerja di kalangan kakitangan awam sebab utamanya negara Indonesia mempunyai kualiti budaya kerja lemah dan hanya beberapa bilangan kecil yang boleh mempunyai budaya kerja kualiti bertaraf utama.

Seterusnya tentang keputusan berikutnya berkaitan data tentang budaya kerja ditetapkan kerajaan Indonesia, diperoleh dapatan bahawa pihak berkuasa kerajaan tempatan Pasaman Barat tidak mengambil berat untuk melakukan sosialisasi tentang budaya kerja yang telah dibuat dalam Keputusan Menteri PAN No. 25 Tahun 2002 itu. Situasi ini menjadi punca kakitangan awam tidak boleh mendapat pemahaman amalan budaya kerja itu dalam bekerja pada OKTPB. Ramai penjawat awam dan kakitangan tidak tahu kecuali mereka yang telah dilantik sebagai kakitangan awam

pada tahun 2003 boleh telah mengetahuinya semasa bagi latihan dan bengkel bagi calon kakitangan awam untuk menjadi kakitangan awam. Berbeza ketara dengan kakitangan awam yang bekerja dan dilantik sejak sebelum 2003 tidak mendapatkan bahan pengajaran tentang budaya kerja dalam organisasi kerajaan seperti budaya kerja yang dinyatakan.

Tambahan pula, ditubuhkannya kerajaan tempatan Pasaman Barat baharu pula dirasmikan pada akhir tahun 2003. Oleh itu sebagai sesebuah kerajaan tempatan yang masih baharu dalam kerajaan wilayah Sumatera Barat. Kerajaan tempatan Pasaman Barat lebih tertumpu kepada pembangunan fizikal bangunan pelbagai jabatan selain pembangunan lain untuk kesejahteraan rakyat. Kakitangan awam yang berkhidmat di kerajaan tempatan Pasaman Barat majoriti semulajadi berasal daripada kerajaan Pasaman (sebelum bercangah dan berasingan menjadi dua-dua kerajaan tempatan). Kemudian dengan ditubuhkan kerajaan Pasaman Barat berasingan dengan kawasan kerajaan Pasaman, maka sebahagian besar bilangan kakitangan awam yang mempunyai asal, atau kakitangan awam kerajaan tempatan Pasaman bermastautin di kawasan kerajaan Pasaman Barat pindah berkhidmat menjadi kakitangan awam di kerajaan Pasaman Barat. Di samping itu terdapat ramai kakitangan awam yang berasal dari kawasan kerajaan tempatan yang lain atau kerajaan wilayah Sumatera Barat melakukan pemindahan perkhidmatan di sini.

Perubahan budaya kerja boleh berlaku pada setiap tingkatan kerajaan di Indonesia termasuk di kerajaan tempatan Pasaman Barat apabila telah dibuat sebuah peraturan berkuatkuasa yang mengandungi hukuman yang tegas. Dapatan kajian ini juga diperolehi usaha kerajaan tempatan membina budaya kerja positif dengan menetapkan dalam satu bulan terdapat 2 (dua) kali dilakukan kegiatan sukan oleh semua organisasi jabatan dan 2 (dua) kali kegiatan keagamaan. Aktiviti sukan dan

keagamaan ini dilakukan oleh pelbagai organisasi jabatan kerajaan tempatan Pasaman Barat setiap hari juma'at, dalam masa jam kerja. Dengan aktiviti sukan ini maka boleh setiap kakitangan awam dari pelbagai etnik yang berkhidmat di kerajaan Pasaman Barat boleh membangun kesihatan termasuk pula bersosial dengan pelbagai rakan kerja daripada organisasi kerajaan tempatan yang lain. Agar tidak mengganggu atau menimbulkan kesulitan pelanggan atau masyarakat yang berurusan pada setiap hari juma'at ini maka aktiviti sukan ini dilakukan secara bergantian dalam semasa jam kerja itu.

Usaha ini sememang sangat membantu pembinaan budaya kerja kakitangan awam menjadi budaya kerja positif. Dengan kegiatan sukan ini boleh wujud kelegaan para kakitangan awam yang setiap hari kerja merasai kepenatan dalam bekerja. Aktiviti yang sedia ada satu dari sekian banyak usaha yang efektif membuat kelegaan dari kepenatan rutin bekerja. Sedangkan aktiviti keagamaan terutama kegiatan yang dilakukan dalam usaha penghayatan ajaran agama Islam (kerana majoriti kakitangan awam di kerajaan Pasaman Barat menganut agama Islam) maka boleh sesebuah usaha membangunkan budaya kerja positif di kalangan kakitangan awam dengan pendekatan budaya kerja dari sudut pandangan agama Islam.

Usaha ini boleh memberi pengaruh bagi menambah baik budaya kerja kalangan kakitangan awam secara am tetapi kegiatan ini tidak dilakukan secara sistematik yang objektifnya bagi kefahaman secara individu, maka penambahbaikan budaya kerja juga berlaku secara am sahaja. Kajian ini memperoleh gambaran bahawa dalam kalangan penjawat dan kakitangan awam di lokasi kajian, tampak wujud budaya kerja yang tersembunyi yang dominan menjadi amalan semasa berkhidmat. Budaya kerja tersembunyi yang dimaksudkan ialah budaya kerja etnik, tetapi amalan budaya kerja etnik di kalangan penjawat dan kakitangan awam itu

bukan kerana suatu tindakan ketidakmahuan atau ketidaksetujuan terhadap perubahan budaya organisasi. Sebenarnya selain budaya kerja etnik yang tersembunyi wujud budaya kerja lain yang tersembunyi iaitu budaya kerja organisasi masa lampau yang masih melekat di kalangan penjawat dan kakitangan awam kanan. Budaya organisasi masa lampau berasal dari masa Orde Baru ini tidaklah sekuat budaya kerja etnik. Para penjawat dan kakitangan awam sedar dalam masa reformasi ini mereka semestinya telah melakukan usaha perubahan budaya kerja dari bentuk budaya kerja organisasi yang wujud masa Orde Baru. Satu daripada budaya kerja yang mempunyai kesan seperti mesti dilayan oleh masyarakat bukan melayan masyarakat dan budaya kerja yang mesti dihormati seperti seorang tuan yang sangat berkuasa terhadap masyarakat ramai. Ketika reformasi menghendaki penjawat dan kakitangan awam mempunyai paradigma baharu iaitu sebagai melayan masyarakat ramai dan bertindak sedia ada membantu keperluan masyarakat bagi kemajuan pembangunan dalam tadbir urus yang cekap.

Pelbagai sarjana telah menjelaskan bahawa terdapat satu faktor penting dalam usaha perubahan organisasi ialah kepimpinan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Hofstede (1984); Robbins (1990; 1996); Schein (2000); Trompenaar dan Turner (1997); Obsborn dan Plastrik (1997). Faktor yang dimaksudkan itu ialah kepimpinan puncak organisasi mempunyai peranan sangat penting dalam melakukan perubahan organisasi. Perkara ini apabila dihubungkan dengan organisasi sektor swasta ternyata lebih mudah. Kemudahan di sektor swasta kerana penempatan penjawat dan kakitangan dalam organisasi berdasarkan kepada kemahiran dan kecekapan.

Oleh itu, mudah melakukan penilaian objektif meletakkan seseorang dalam kepimpinan puncak yang berasal dari seorang yang profesional. Berbeza dengan organisasi sektor awam atau birokrasi sebab secara peraturan berkuasa sememangnya

telah diatur cara penempatan yang objektif dalam struktur organisasi kerajaan ataupun kerajaan tempatan. Tetapi secara realiti penempatan itu lebih bergantung penilaian subjektif Ketua Kerajaan Berkuasa sedangkan proses dan prosedur yang wujud dalam peraturan itu hanya sebuah mekanisme pentadbiran sahaja.

Seterusnya, organisasi kerajaan tempatan merupakan sebuah organisasi besar dilihat dari dalam bilangan kakitangan awam dan kakitangan lainnya (sementara, sukarela) yang berkhidmat. Setiap organisasi kerajaan tempatan di lokasi kajian ini mempunyai bilangan kakitangan yang sebenar melebihi kapasiti beban kerja organisasi itu. Setiap OKTPB lokasi kajian selain mempunyai kakitangan awam yang berkhidmat, mempunyai pula kakitangan lain iaitu kakitangan kontrak. Sedangkan bilangan beban kerja yang menjadi tugas untuk dilaksanakan seharian tidak sesuai banyaknya berbanding dengan bilangan kakitangan yang berkhidmat.

Perkara duduk di kedai kopi ini bukan hanya kalangan kakitangan awam bawahan sahaja, tetapi juga berlaku pada kalangan kakitangan awam yang memegang suatu jawatan. Disisi lain, semasa mereka duduk bersama di kedai kopi telah berlaku pula interaksi dan perhubungan yang harmoni antara pihak penjawak dengan kakitangan awam bawahannya.

5.5. Rumusan

Budaya kerja disiplin baharu wujud dalam bentuk mula kerja dan tamat kerja dilakukan berdaftar dengan baik. Belum wujud semasa kerja para kakitangan awam ketiga-tiga etnik selalu berada di jabatan, sehingga bilangan bilangan jam kerja dinilai dari produktiviti kakitangan awam ketiga-tiga etnik di kerajaan Pasaman Barat condong masih rendah.

Kesan budaya kerja etnik yang positif dan kesan budaya kerja etnik yang negatif ketiga-tiganya apabila berlaku pertembungan tidak wujud konflik secara fizikal. Perkara ini berlaku kerana para kakitangan ketiga-tiga etnik bilamana mereka bertumbuk atau merusuh kerana pertembungan budaya kerja etnik berbeza, maka sesiapa pun yang terbabit dalam konflik secara fizikal akan dikenakan hukuman mengikut peraturan yang berkuat kuasa.

Impak amalan budaya kerja etnik positif dan negatif terhadap budaya kerja ditetapkan kerajaan Indonesia, dinilai dan dianalisis berdasarkan formulasi BPKP tahun 2004 boleh dilihat berbeza bagi ketiga-tiga etnik. Kalangan etnik Minangkabau lebih condong mempunyai budaya kerja positif dengan lebih banyak memberi sokongan terhadap budaya kerja profesionalisma berbanding kakitangan awam etnik Mandailing dan Jawa.

Tampak pula ketiga-tiga etnik didapati memberi sokongan amalan budaya kerja kerjasama ini. Walaupun begitu budaya kerja kerjasama dalam membina kerjasama ini perlu cara pendekatan yang berbeza dalam kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau berbanding etnik Mandailing, dan Jawa.

Kemudian budaya kerja keserasian, keselarasan, dan keseimbangan sokongan budaya kerja etnik dalam kalangan kakitangan awam etnik Jawa di Pasaman Barat lebih tinggi berbanding kakitangan etnik Minangkabau dan Mandailing. Hal ini disebabkan dalam menjaga keharmonian dan keseimbangan kehidupan seharian atau semasa bekerja di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat. Pola pergaulan dalam masyarakat etnik Jawa memberi keutamaan terhadap mencipta situasi rukun dan bertimbang rasa (toleransi) agar tidak menimbulkan konflik.

Apabila kesejahteraan dinilai dari bentuk budaya kerja etnik yang memberi keutamaan meletakkan sesuatu perkara tanpa mengira status sosial, maka hasil

dapatan kajian menunjukkan kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau lebih tinggi berbanding etnik Mandailing dan etnik Jawa kerana kedua-dua etnik ini condong mempunyai budaya kerja *paternalis* dan *patron client* (penaung dan yang dibawah naungan), berbanding etnik Minangkabau yang mempunyai budaya kerja condong *egalitarianian* (persamaan status sosial).

Selain itu, perubahan budaya kerja dilakukan dan bentuk aktiviti sukan dan pembinaan agama, terutamanya membina agar lebih kuat keyakinan dan kefahaman ajaran agama Islam kepada majoriti kakitangan awam di kerajaan Pasaman Barat menganut agama Islam, dan kakitangan awam di kerajaan tempatan Pasaman Barat, bagi menghasilkan budaya kerja berkualiti. Sedangkan pembangunan budaya kerja dalam bentuk latihan dan bengkel, belum boleh dilakukan kerana belum diperuntukkan bajet mencukupi dalam belanjawan tahunan kerajaan tempatan Pasaman Barat.

Walaupun demikian usaha yang dilakukan dalam bentuk pembinaan melalui aktiviti sukan dan majlis untuk penghayatan agama Islam yang telah disokong penuh oleh pihak berkuasa kerajaan tempatan boleh memberi penambahbaikkkan amalan budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik itu secara am. Usaha demikian boleh usaha memberi faedah kepada para kakitangan awam dalam menjalankan pentadbiran.

BAB 6

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN KAJIAN

6.1 Kesimpulan Kajian

Secara keseluruhan, berasaskan hasil kajian dan perbincangan yang diberikan pada bahagian sebelum ini, apa yang menjadi objektif kajian ini telah tercapai dan persoalan kajian juga boleh diselesaikan. Pengaruh budaya kerja etnik pada kakitangan awam semasa bekerja pada organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat masih wujud adanya. Oleh yang demikian, kesedaran bagi mengamalkan budaya kerja seperti mana ditetapkan kerajaan Indonesia, mesti bermula dari pengetahuan kakitangan awam dalam organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat semasa melaksanakan perkhidmatan awam. Kemudian secara beransur-ansur boleh dibina kesefahaman amalan budaya kerja itu. Sebab perubahan budaya kerja mesti memerlukan masa yang lama sehingga budaya kerja itu boleh kekal dan menjadi amalan dalam bekerja.

Berbeza dengan kakitangan di organisasi sektor swasta yang lebih mudah membinanya. Apabila ia tidak mengamalkan budaya kerja seperti mana ditetapkan oleh organisasi itu, maka ianya boleh lebih mudah diberhentikan bekerja oleh pihak berkuasa dalam organisasi itu. Apatah lagi organisasi sektor swasta dalam aktivitiya mesti bertanding secara ketat dengan organisasi-organisasi swasta yang lain dalam memperoleh keuntungan. Manakala kakitangan awam yang dilantik oleh kerajaan atau kerajaan tempatan amat sukar diberhentikan. Kerana ianya mesti melalui prosedur yang lama dengan suatu sistem birokrasi yang prosedural, kecuali ianya melakukan kesalahan disiplin berat dan itu pun mesti mengikut peraturan Undang-Undang berkuatkuasa. Selain itu, pada organisasi sektor awam pun dalam

menjalankan aktivitiya tidak mempunyai saingan atau lawan bertanding sehingga ianya merasa tidak perlu kuat mengejar prestasi. Sebab tinggi atau rendah prestasi sesebuah organisasi sektor awam diandaikan oleh para kakitangan awam tidak akan seperti pertubuhan sektor swasta yang boleh bangkrup manakala tidak mencapai prestasi.

Hasil kajian ini menunjukkan masih terikut bentuk budaya kerja etnik khas tiga-tiga yang menjejaskan budaya organisasi kerajaan tempatan itu. Bentuk budaya kerja etnik khas Minangkabau antaranya *galie, maota, egalitarian*, dalam etnik Mandailing iaitu *giot ipas, jogal, paternalistik*, dalam budaya etnik Jawa iaitu *nerimo, alon-alon weton kelakon, paternalistik*. Namun begitu hasil analisis mengguna pendekatan teori birokrasi Weber yang diselarikan dengan rumusan budaya kerja BPKP Tahun 2004 dan budaya kerja ditetapkan dalam SK Menpan No.25 Tahun 2002, mahupun mengguna pendekatan dimensi Hofstede (1981:1983) tampak pula masih dominan budaya kerja etnik Minangkabau, Mandailing, dan Jawa, dalam kalangan penjawat dan kakitangan awam di kerajaan tempatan Pasaman Barat yang boleh memberi tekanan bagi amalan budaya kerja positif. Ini bermakna sebilangan budaya kerja etnik yang negatif yang terbawa menjadi amalan budaya kerja oleh kalangan penjawat dan kakitangan awam tiga-tiga etnik, tidak menghalang secara menyeluruh terhadap usaha mencapai matlamat OKTPB.

Sungguhpun dalam kalangan penjawat dan kakitangan awam etnik Minangkabau di lokasi kajian ini, menganut falsafah bahawa setiap individu pada hakikatnya sebagai manusia mempunyai status yang sama. Falsafah itu iaitu "*tagak samo tinggi, duduk samo rendah*" (berdiri sama tinggi, duduk sama rendah) yang bermakna tampak amalan budaya kerja egalitarian, tetapi seperti mana hasil kajian Dwiyanto, et al (2002) dalam kajian ini juga masih tampak pada OKTPB mengguna

pakai amalan budaya kerja lebih condong kepada paternalistik. Sedangkan budaya paternalistik ini tampak pada dua-dua etnik subjek kajian lain iaitu etnik Jawa dan Mandailing.

Kajian Dwiyanto (2002; 2006) yang mengambil kira lokasi kajian di wilayah Sumatera Barat, Yogyakarta, Sulawesi Selatan, dan kajian Suyono (2001; 2006) yang mengambil kira lokasi di bandar Malang, menjelaskan bahawa budaya kerja etnik boleh menghalang kewujudan budaya kerja organisasi yang positif. Tetapi apabila dua-dua pakar dalam pengurusan awam ini dilakukan perbandingan dengan hasil kajian Ida Said (1997 dalam Semmalia, 2008) dan dapatan Semmalia (2008) terdapat perbezaan. Yang mana dua-dua pakar ini membina analisis sebalik analisis dua-dua pakar sebelumnya. Hasil analisis berasaskan dapatan kajian dua-dua pakar yang melakukan kajian di wilayah Sulawesi Selatan ini, menegaskan budaya kerja yang berasal daripada budaya etnik boleh juga mempertingkatkan produktiviti kerja. Seperti mana dapatan dua-dua pakar ini di Sulawesi Selatan berkait dengan budaya kerja etnik Bugis dan Makasar.

Selari dengan Ida mahupun Semmalia di atas, kajian ini menunjukkan pula dalam tiga-tiga etnik kalangan kakitangan awam condong amalan budaya kerja etnik itu memberi sokongan terhadap budaya kerja profesional di OKTPB. Walaupun realitinya kajian ini selari pula dengan kajian Dwiyanto (2002; 2006) bahawa dalam kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau yang berkhidmat pada organisasi kerajaan tempatan, sepatutnya memberi keutamaan dalam proses urus tadbir dan perkhidmatan awam budaya egalitarian, tetapi masih lebih condong mengguna pakai budaya kerja paternalistik seperti mana budaya etnik Jawa dan Mandailing.

Penyebab budaya paternalistik lebih condong diguna pakai kepimpinan dan kakitangan awam ini kerana mengikut OKTPB dalam pelaksanaan pentadbiran awam menggunakan model birokrasi Weberian.

Oleh yang demikian selari dengan kajian Muhadam (2013) bahawa masih tampak kekal dalam organisasi kerajaan mahupun kerajaan tempatan di Indonesia, melekat kuat pengaruh budaya kerja yang mengikut model Weberian secara ketat.

Sepatutnya dilakukan ubahsuai model sistem birokrasi di Indonesia termasuk di kerajaan tempatan Pasaman Barat untuk tidak hanya bertumpu kepada model Weberian sahaja, agar boleh berlakunya perubahan budaya kerja itu. Pramusinto dan Wahyudi (2009) dan A'yuni dan Dyah (2012) mereka mempunyai pandangan bahawa usaha untuk membaiki budaya kerja para kakitangan awam dalam mencapai *clean governance and good goevernance* serta pencapaian perkhidmatan awam kelas utama, masih bertembung dengan budaya kerja etnik yang negatif serta budaya birokrasi peninggalan masa lampau yang condong negatif. Ini antaranya disebabkan birokrasi di Indonesia belum mencontoh model organisasi sektor swasta dalam hal fleksibiliti prosedural penyelesaian urusan.

Dengan demikian, manakala organisasi kerajaan dan kerajaan tempatan tidak tertakluk secara ketat kepada garis panduan pelaksanaan dan tugas-tugas pelaksanaan peraturan seperti mana model Weberian, maka organisasi itu akan mampu menjadi profesional, serta pelaksanaan boleh dilakukan secara berkesan, cekap, inovatif, dan mempunyai budaya kerja cemerlang kelas utama.

Bentuk penambahbaikan boleh pula rumuskan berasaskan konsep Osbrone dan Gabler (1996); Osborne dan Plastrik (1997); Osborne (2000) yang memberi anjuran agar birokrasi mengguna model seperti mana organisasi sektor swasta agar

boleh wujud pelaksanaan budaya kerja kecepatan dalam urus tadbir dan perkhidmatan awam. Namun perkara tidak mudah sebab seperti kajian Wibawa (2001) negara-negara masa lampau yang wujud dalam nusantara (Indonesia kini) secara umum lebih condong secara kuat dan ketat membina pelaksanaan budaya kerja yang paternalistik. Ini selari pula dengan hasil kajian Wibawa pula (2005a; 2005b) bahawa peluang mengubah suai budaya birokrasi dalam pelbagai kerajaan tempatan dan bandar di Indonesia boleh berlaku. Ini dilakukan dengan cara pelaksanaan model organisasi baru yang berasas kepada *New Public Management* (NPM) agar boleh dibangunkan budaya kerja yang cekap, telus dan menepati janji dalam urus tadbir dan perkhidmatan awam. Sungguh pun demikian, menurut Widhyharto (2008) sebelum pelaksanaan konsep NPM diguna pakai dalam organisasi kerajaan di Indonesia, perlu lebih dahulu diperkemas budaya kerja kalangan kakitangan awam agar mempunyai budaya kerja yang profesion. Perkara dimaksudkan seperti mana hasil kajian Zuhro, et.al (2007) daya saing sebuah kerajaan tempatan bergantung kepada kemampuan sebuah kerajaan tempatan itu membangun budaya kerja profesion dalam kalangan kakitangannya awam.

Sebagaimana kajian Eko dan Teguh (2008) bahawa perlu pelbagai kerajaan tempatan di Indonesia menukar dan mengubah suai budaya kerja kakitangan awamnya seperti sebilangan kerajaan tempatan wujud berhasil melakukan hal itu.

Kerajaan tempatan yang telah berhasil mengubah suai budaya kerja dalam penjawat dan kakitangan awamnya itu mampu membina reformasi birokrasi sehingga berjaya melaksanakan pentadbiran awam secara cemerlang. Perubahan budaya kerja ini sebenarnya tidak boleh hanya setakat kemahuan dan keinginan pihak Ketua kerajaan tempatan sahaja.

Fadel (dalam Pramusinto dan Wahyudi, 2009) menjelaskan pengalamannya semasa menjadi Gubernur untuk mengubah suai budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam mesti dilakukan dengan kesungguhan pihak berkuasa di Kerajaan Wilayah, atau Kerajaan Tempatan, dan Bandar. Kesungguhan ini dilaksanakan dengan memberi tekanan agar sedia ada bajet dalam belanjawan kerajaan itu yang diperuntukkan bagi mengubahsuai budaya kerja kalangan kakitangan awam itu.

Transformasi budaya kerja itu semestinya menjadi prihatin utama kepimpinan tertinggi dalam suatu kerajaan tempatan. Namun kerap berlaku kepimpinan itu melihat belum suatu yang amat urgensi menggesa perubahan budaya kerja itu. Sebagaimana kelihatan kepentingan untuk segera merubah budaya kerja paternalistik menjadi egalitarian pun boleh diandaikan mengganggu status quo kalangan kepimpinan yang memegang jawatan di kerajaan tempatan itu. Sehingga reformasi dalam birokrasi di lokasi kajian ini lebih memberi keutamaan kepada perubahan struktural dan sistem berbanding mengubah budaya kerja.

Transformasi budaya semestinya satu keprihatinan (*concerned*) utama oleh kepimpinan tertinggi kerajaan tempatan. Tetapi kepimpinan itu memandang sebagai perkara biasa belum berlakunya perubahan budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam itu. Umpamanya apabila dilakukan perubahan budaya kerja paternalistik menjadi egalitarian maka akan dilihat boleh mengganggu status quo di kalangan kepimpinan yang memegang jawatan dalam kerajaan tempatan. Sehingga pembaharuan dalam birokrasi di lokasi kajian ini adalah lebih memberi keutamaan kepada perubahan struktur dan sistem organisasi kerajaan tempatan daripada untuk mengubah budaya kerja kalangan kakitangan awam. Perubahan struktur dan sistem organisasi kerajaan tempatan yang dimaksud bukan membaiki model birokrasi yang

prosedural tetapi lebih kepada kakitangan awam mana yang akan dipromosikan menduduki suatu jawatan kuasa di OKTPB.

Selari dengan pandangan Ferry (dalam Pramusinto dan Wahyudi, 2009) kejayaan pentadbiran awam hanya boleh berlaku apabila berhasil menukar budaya kerja irrasional hierarki dengan rasional egalitarian. Dengan demikian boleh dibangun sistem pentadbiran awam yang partisipan otonom dan bukan komando hierarki. Malangnya, pelaksanaan untuk pembaharuan seperti itu mengalami rintangan kesungguhan pihak berkuasa di kerajaan tempatan.

Sebenarnya apabila merujuk kajian Fajjar (2012) mendapati seorang pengetua kecamatan yang berasal dari dalam etnik Jawa secara telus dan sungguh-sungguh mengubah suai budaya kerja paternalistik menjadi budaya kerja egaliterian, maka secara perlahan semasa ia menjadi pengetua semua kakitangan awam bawahannya yang berasal dari dalam pelbagai etnik, mengikut budaya kerja egaliterian itu dalam berkhidmat di kecamatan lokasi kajiannya.

Kajian Fajjar di atas mengukuhkan kajian Muchtar Naim (1974;1979) bahawa apabila orang-orang berasal daripada kumpulan etnik Jawa mahu mengubahsuai pola (gelagat) kepimpinan paternalistik menjadi pola (gelagat) kepimpinan egaliterian maka gelagat kepimpinan egaliterian ini sebenarnya boleh boleh diguna pakai sesiapa sahaja tiada memandangkan asal kumpulan etnik. Meskipun amalan budaya egaliterian ini secara ciri khas etnik wujudnya merupakan satu antaranya khas identiti dalam kehidupan seharian masyarakat menganut adat resam Minangkabau.

Oleh itu, tidak menghairankan dapatan kajian budaya kerja paternalistik di OKTPB ini sama ada dengan dapatan Dwiyanto, et.al (2002) bahawa kakitangan

awam etnik Minangkabau yang berkhidmat pada organisasi kerajaan tempatan di Sumatera Barat juga condong mengguna pakai amalan budaya paternalistik.

Untuk itu sepertimana kajian Muhadam (2013) budaya paternalistik ini boleh boleh diketepikan oleh kalangan kakitangan awam manakala dilakukan pula perubahan budaya organisasi kerajaan dan kerajaan tempatan agar tidak mengikut secara ketat model formal dan prosedural seperti mana model Weberian. Usaha ini merujuk kajian Lumbaraja (2012) perlu kesungguhan kepimpinan untuk mengubahsuai budaya kerja kalangan kakitangan awam. Pengubahsuai seperti mana dimaksud Lumbanraja itu bergantung pula ketegasan dari Ketua kerajaan tempatan untuk melakukan penjagaan dan kawalan perubahan budaya kerja dalam kalangan kakitangan awam itu. Apabila ini dilakukan secara serius maka boleh berlaku perubahan budaya kerja positif boleh berlaku. Sehingga sebagaimana telah dipraktik oleh Fadel Muhammad (Pramusinto dan Teguh, 2009) semasa menjadi Gubernur di wilayah Gorontalo. Keberhasilan dalam mengubahsuai budaya kerja dalam kakitangan awam kerajaan wilayah Gorontalo berlaku kerana ia sebagai Gubernur memberi tekanan keutamaan dengan penjagaan dan kawalan secara sungguh-sungguh.

Kajian ini menunjukkan condong tampak kebimbangan dalam kepimpinan di OKTPB mengubah budaya kerja seperti sektor swasta. Oleh yang demikian mereka masih memberi sokongan model pengurusan awam sebagai model Weberian sebagai terbaik untuk mengurus organisasi kerajaan tempatan. Impaknya, mereka condong kepada stail kepemimpinan autokratik menerusi peraturan formal, sehingga tampak seolah-olah mengketepikan usaha kemudahan seperti mana harapan masyarakat. Ini berlaku kerana lebih mengutamakan pencapaian matlamat arahan Ketua kerajaan tempatan agar boleh tetap bertahan dalam penempatan jawatannya.

Apatah lagi secara umum di Indonesia yang disemak dalam kajian Dodi, Phil dan James (2011) masa era reformasi ini sebenarnya telah banyak perubahan dalam pelbagai telah berlaku di Indonesia. Tetapi walau pun terdapat pengaruh budaya barat yang memberi tekanan berlaku seperti organisasi sektor swasta dalam pengurusan organisasi sektor awam, realitinya di Indonesia belum mampu mengurangkan pengaruh budaya Jawa dalam kakitangan awam itu.

Perkara ini boleh berlaku kerana dalam kalangan elit berkuasa di Indonesia masih didominasi oleh orang-orang berasal daripada kumpulan etnik Jawa yang masih merasa selesa dengan budaya kerja etniknya itu. Sehingga faktor ini turut pula menjejaskan lebih daripada 300 etnik lainnya yang wujud di Indonesia, disebabkan bilangan penduduk berasal daripada etnik Jawa ialah yang terbesar berbanding dengan etnik lain itu.

Seterusnya kajian ini juga mendapati pada organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat realitinya mempunyai sedikit bilangan pekerjaan rutin mahupun pekerjaan yang terperancang secara khusus setiap tahun bajet kewangan kerajaan tempatan. Ini antara faktor sukarnya melaksanakan usaha mengubahsuaikan budaya kerja kakitangan awam menjadi mempunyai budaya kerja positif melalui suatu latihan dan bengkel yang sistematik.

Dengan demikian patut difahami bahawa manakala hendak menjalankan pelbagai teori-teori budaya organisasi, budaya kerja dan birokrasi di Indonesia tentu awal mula mesti wujud usaha mengurangkan jumlah kakitangan awam agar sesuai dengan keperluan yang semestinya. Tetapi realitinya balik semula bahawa perkara itu tidak semudah membalikkan telapak tangan kerana dasar untuk boleh melantik pegawai seperti pegawai tidak tetap (PTT), pegawai kontrak dan pegawai sukarela pada masing-masing kerajaan tempatan mengikut peraturan berkuasa ditangan ketua

kerajaan tempatan. Sebab itu membolehkan Ketua kerajaan tempatan boleh menambah terus pegawainya dengan mengikut peraturan berkuasa belanjawan gaji semua pegawai itu tidak melebihi 50 peratus daripada seluruh bilangan belanjawan tahunan kerajaan tempatan.

Sementara realiti hasil kajian-kajian para pakar tentang jumlah bilangan yang sedang berusaha mencari kerja sahaja amat jauh lebih ramai bilangannya daripada peluang mendapat pekerjaan. Ini satu perkara pula menyebabkan pihak berkuasa kerajaan tempatan berkeinginan menambah pegawai untuk mengurangkan bilangan tenaga kerja yang belum mempunyai pekerjaan. Namun begitu usaha membina perubahan budaya kerja para kakitangan awam dengan sebab di atas tidak pula mesti terhenti. Hanya mesti sahaja pihak berkuasa tempatan itu berusaha dengan sungguh-sungguh agar lebih peka bagi memperoleh penyelesaian yang lebih berkenaan.

Secara umum kalangan kakitangan awam termasuk para pejawat di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat belum memperoleh latihan tentang budaya kerja sesuai bentuk nilai budaya kerja dalam Keputusan Menteri PAN Nombor 25 Tahun 2002. Oleh demikian budaya kerja yang menjadi amalan kakitangan awam di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat masih kelihatan amalan budaya kerja berasas kebiasaan, yang sepanjang masa ini telah berlaku di organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat, dan budaya kerja asal adat resam etniknya masing-masing. Sesuatu budaya kerja yang sudah biasa mereka amalkan kalangan kakitangan awam itu antara lain berasal budaya kerja yang telah mereka diperolehi dari dalam budaya kerja birokrasi masa Orde Baru, disamping itu juga diperolehi dari dalam budaya kerja dari etnik masing-masing kalangan kakitangan awam itu.

Semestinya perlu digubal pula oleh pihak berkuasa kerajaan tempatan Pasaman Barat suatu bentuk rumusan budaya kerja dengan mengambil kira budaya

kerja etnik positif dan disejajarkan dengan budaya kerja yang ditetapkan kerajaan Indonesia. Kedua-dua bentuk budaya kerja dilakukan usaha penyesuaian dan penyatuan secara berterusan oleh pihak berkuasa itu terhadap kalangan kakitangan awam sehingga menjadi amalan mereka secara berterusan.

Namun begitu dapatan kajian kelihatan pula yang masih menggembirakan budaya kerja etnik yang positif masih lebih majoriti menjadi amalan di kalangan kakitangan awam. Tetapi apabila pihak berkuasa membiar berterusan budaya kerja etnik negatif menjadi amalan tentu ibarat sesebuah penyakit kecil dalam tubuh manusia maka situasi ini mengganggu sistem yang bergerak. Laju gerak organisasi kerajaan tempatan dalam mencecah matlamat menjadi lambat seperti kata pepatah "gara-gara nila setitik rosak susu sebelanga".

Soalan yang mengesa dan amat penting ialah pihak berkuasa mesti mampu meminimumkan timbulnya budaya kerja etnik yang negatif dari setiap kakitangan awam. Walau begitu tidak mesti semua budaya kerja yang berasal dari etnik diubahsuai seperti budaya kerja yang dibuat kerajaan. Sebab perlu pula dipertahankan budaya kerja etnik positif kerana menyokong dalam mencapai kejayaan di OKTPB itu.

Sepatutnya pembinaan budaya kerja bagi kakitangan awam itu boleh berasas semula falsafah-falsafah yang wujud dalam kepelbagaian etnik di Indonesia. Sebab itu memberi kemudahan bagi kakitangan awam mendalaminya dan kesefahaman bentuk budaya kerja positif yang mesti diamalkan. Bagaimana pun juga kakitangan awam di Indonesia, seperti mana rakyat ramai yang lain sentiasa bangga dengan identiti etniknya. Apatah lagi budaya kerja etnik itu dan kebiasaan etnik telah dikenalnya bertahun-tahun dalam kehidupan seharian mereka. Lebih memberi kefahaman budaya kerja yang berasal dari masing-masing etnik yang positif daripada

kakitangan awam itu berbanding budaya kerja baharu atau berasal daripada negara barat.

Sebab setiap budaya kerja itu mengandungi pula asas falsafah tertentu yang mesti pula difahami oleh kalangan kakitangan awam. Falsafah kehidupan di negara barat ataupun kehidupan moden kini belum tentu sesuai dan selesa diterima oleh pelbagai kumpulan masyarakat di Indonesia, termasuk dalam kalangan kakitangan awam itu (A. Syafril, 2011; Alam, 1988; Tilaar, 2007; Lombart, 2005).

Disisi lain tampak kakitangan awam itu sangat berat hati apabila mesti melepas pengalaman serta kebiasaan yang berasal daripada etnik mereka masing-masing dan mereka tetap kukuh menjadikan amalan budaya kerja etnik mereka masing-masing, tetapi di sisi lain telah terbina antara kakitangan awam yang berbeza etnik itu suatu kompromi untuk saling memahami wujudnya perbezaan budaya kerja yang menjadi amalan mereka.

Konflik yang wujud tidak pernah berlaku impak daripada pertembungan budaya kerja etnik yang berbeza. Namun begitu bentuk konflik yang berlaku hanyalah lebih condong kepada perkara peluang untuk mendapatkan wang pendapatan tambahan berkait menjadi ahli sesebuah kumpulan kerja tertentu, memperoleh kesempatan melakukan perjalanan dinas, atau lain-lain berkenaan menjadi program bersendirian dilaksanakan selain pekerjaan dan tugas rutin. Selain itu konflik wujud juga berkait peluang memperoleh jawatan bagi sesiapa kakitangan awam yang merasa telah tiba masa bagi dirinya boleh menduduki sesebuah jawatan. Pada sisi lain untuk memperoleh jawatan itu ianya mesti bersaing atau bertanding dengan kakitangan awam lain yang juga mempunyai minat dan harapan yang sama.

6.2 Implikasi Kajian Kepada Teori

Implikasi kajian kepada teori hasil dari kajian ini antaranya implikasi teori budaya nasional dalam dimensi Hofstede (1981; 1983). Hasil kajian ini mengukuhkan teori Hofstede bahawa budaya nasional di Indonesia lebih condong paternalistik berbanding egaliterian. Walaupun budaya kerja etnik Minangkabau lebih condong egalitarian, tetapi dalam realitinya dapatan kajian ini terlihat ketiga-tiga etnik subjek kajian sama ada tertakluk dengan budaya kerja paternalistik seperti mana dalam etnik Jawa. Perkara ini berlaku kerana dalam budaya organisasi kerajaan tempatan seperti mana budaya kerja organisasi kerajaan di Indonesia, condong lebih memberi keutamaan budaya organisasi mengikut model Weber.

Model birokrasi Weber ini seperti mana hasil kajian Muhadam (2013) masih dominan melekat dalam pelbagai organisasi kerajaan di Indonesia termasuk organisasi kerajaan tempatan. Model Weber (1996) satu antaranya memberi tekanan sebuah pekerjaan mesti mengikut peraturan formal yang prosedural. Bentuk ini telah menyebabkan panjangnya proses yang menjadi laluan urus tadbir mahupun perkhidmatan awam, sehingga perlu usaha mengurangkan penggunaan model ini secara ketat. Seperti mana hasil kajian Osborn dan Gaebler (1996); Osborn (2000) perlu organisasi kerajaan menukar bentuk budaya birokrasi dengan meniru budaya organisasi swasta yang cekap, dengan cara mengurangkan prosedur yang panjang dan ketat.

Selain itu, seperti mana hasil kajian Dwiyanto (2000); Thoha, (2005); Eko, (2005); Suyono, (2006); dan banyak pengkaji yang lain, yang dalam penemuannya diperoleh kuatnya budaya patrimonial dan pula hampir tiada usaha pihak atasan dalam organisasi awam itu memberi tekanan kuat kepada para kakitangan awam bagi mengguna budaya kerja yang berorientasikan halatuju perkhidmatan berkualiti.

Oleh itu pembinaan budaya kerja di Indonesia bagi kalangan kakitangan awam mesti bermula dengan meneroka bentuk budaya kerja positif yang terdapat dalam kepelbagaian etnik. Kemudian dibuat perpaduan yang utuh sebagai bentuk amalan budaya kerja, bukan melakukan pembangunan budaya kerja dengan selari dengan budaya kerja yang diterima dari negara-negara barat.

Begitupula teori-teori yang membincangkan faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja individu seperti teori perubahan budaya organisasi dan perubahan budaya birokrasi serta perubahan budaya kerja memberi tekanan tentang pentingnya perubahan budaya kerja dilakukan secara sistematik berterusan jika tidak diikuti suatu polisi menjalankannya terbukti menyebabkan budaya kerja kakitangan awam secara individu mengamalkan budaya kerja bawaan antaranya budaya kerja yang berasal dari etniknya. Berasaskan senario ini tidak hairanlah mengapa kalangan kakitangan awam di Pasaman Barat belum mampu memahami dan mengamalkan bentuk budaya kerja yang ditetapkan kerajaan, kerana belum semua kakitangan awam pada kerajaan tempatan Pasaman Barat mendapatkan maklumat dan internalisasi dalam bentuk latihan yang sistematik dan berterusan.

Teori yang telah dibuat para pengkaji di atas, telah banyak berkait budaya organisasi, budaya kerja, budaya etnik, tetapi teori budaya kerja etnik belum wujud takrif yang wujud dibuat secara khas. Kajian ini mencuba membina konsep awal tentang budaya kerja etnik dan budaya kerja kepelbagaian etnik. Perkara ini tetap merujuk kepada pelbagai kajian-kajian terdahulu yang berkenaan termasuk kajian tentang budaya organisasi budaya, atau budaya organisasi multikultur.

Bermula membina konsep ini bermakna memperkaya khasanah ilmu pengetahuan di bidang ilmu sosial pada umum. Secara khas tentunya berkait dengan pengurusan awam, pentadbiran awam dan pekhidmatan awam. Mengenalpasti bentuk

budaya kerja etnik bukan dimakna melihat perbezaan sahaja tetapi juga melihat kesamaan yang wujud tetapi cara pandang berbeza kerana kebiasaan yang sama masing-masing individu kerap berbeza cara melaksanakannya. Umpamanya pemaknaan sopan dalam pandangan etnik Minangkabau, etnik Jawa dan etnik Mandailing dalam dapatan kajian berbeza. Mereka masing-masing etnik itu telah mengandaikan bentuk sikap, perilaku, tindakan serta penampilan mereka sopan seperti mana kayu ukur dan cara pandang masing-masing etnik. Oleh itu membina perubahan budaya kerja pihak kerajaan dan kerajaan tempatan mesti membuat suara rakyat setiap butir budaya kerja yang dibuat dan hendak menerusi kepada para kakitangan awam menjadi amalan perlu dibuat makna yang boleh mendapatkan kesefahaman bersama para kakitangan awam dari kepelbagaian etnik.

Oleh itu pembinaan budaya kerja di Indonesia bagi kalangan kakitangan awam mesti bermula dengan menggali dan meneroka bentuk budaya kerja positif yang terdapat dalam kepelbagaian etnik. Kemudian dibuat perpaduan yang utuh sebagai bentuk amalan budaya kerja, bukan melakukan pembangunan budaya kerja dengan menselarikan dengan budaya kerja yang diterima dari negara-negara barat.

6.3 Implikasi Kajian Kepada Polisi

Kajian ke atas kesan budaya kerja etnik ini merupakan kajian yang memberi kesan penting ke atas polisi budaya kerja di Indonesia pada masa reformasi ini. Secara umum juga memberi kesan ke atas polisi-polisi lain yang ingin dilaksanakan oleh kerajaan Indonesia. Hasil kajian ini menunjukkan, wujudnya autonomi daerah sebelum sesuatu polisi kerajaan dibuat yang dimaknakan dilaksanakan oleh semua kerajaan wilayah dan kerajaan tempatan hendaklah memandang kejayaan pelaksanaan sesuatu polisi itu banyak bergantung kepada kesesuaian polisi itu

dengan keupayaan dan wujud kemahuan para pentadbir di kerajaan wilayah dan kerajaan tempatan dalam melaksanakan polisi itu.

Selain itu, memandang budaya kerja kakitangan awam bagi pembinaan perubahan budaya kerja suatu sektor yang sukar dilakukan perubahan dengan segera, maka polis yang hendaklah dilaksanakan secara terancang, sistematik dan berterusan serta beransur-ansur. Pembinaan perubahan hendaklah terlebih dahulu disosialisasikan dan dilakukan latihan serta diikuti dengan polisi ketua tempatan (kepala daerah) bagi pelaksanaannya yang disertai dengan reward and punishment. Seperti mana kajian Armia (2002); Chang (2004); Fadel Muhamad (dalam Pramusinto dan Wahyudi, 2009); Agus (2012); Anderiasta (2012) *reward* mempunyai pengaruh kuat terhadap internalisasi budaya kerja pada suatu organisasi, kerana *reward* boleh memberikan kepuasan kepada para pekerja sehingga mereka mempunyai budaya kerja tinggi.

Apabila hendak menggubal sebuah polisi seperti mana budaya etnik yang melakukan perancangan atau mengikut budaya moden seperti mana pihak barat, jelas berlaku penolakan yang kuat dari daripada kakitangan awam, mereka tiada mahu penyertaan secara sukarela mengubahsuai amalan budaya kerja mereka semasa bekerja pada organisasi kerajaan tempatan.

Oleh itu, perlu juga difahami oleh pembuat polisi di Indonesia bahawa budaya kerja yang dibuat kerajaan tidak mesti diseragamkan bagi setiap kerajaan wilayah atau kerajaan tempatan. Sebab itu masing-masing kawasan dalam pelbagai bidang lain pun berbeza kemajuan dan keperluan serta cara memenuhinya. Seperti mana kajian Fadel Muhamad (dalam Pramusinto dan Wahyudi, 2009) di kerajaan Gorontalo yang membina budaya kerja berasaskan konsep korporat dalam melakukan perubahan budaya kerja daripada kakitangan awam. Usaha di Gorontalo

berjaya kerana kuatnya keinginan Governor melakukan perubahan budaya kerja diikuti dengan sedia ada bajet dalam belanjawan kerajaan wilayah Gorontalo bagi usaha itu.

Selain itu kajian ini boleh membina panduan oleh pihak kerajaan Indonesia atau pihak kerajaan tempatan Pasaman Barat, perlu dilakukan sesebuah latihan untuk penyesuaian diri kalangan kakitangan awam yang berkhidmat di sesebuah organisasi kerajaan atau organisasi kerajaan tempatan, agar dalam bekerja di persekitaran kalangan yang majmuk etnik untuk lebih peka dengan kepelbagaian budaya kerja etnik. Perkara ini amat penting untuk dihayati bagi mempertingkatkan kefahaman kalangan kakitangan awam mengenai persekitaran kerja supaya boleh menyesuaikan diri dengan kepelbagaian etnik dan budaya serta membina kesedaran bernegara secara padu. Setali dengan itu boleh mengelakkan kesan di kalangan kakitangan awam condong ego ethnosentrisme. Sebab kerjaya dalam kepelbagaian etnik boleh menjana matlamat bersama apabila berjaya menapis sikap ego ethnosentrisme. Dengan demikian interaksi antara kakitangan awam yang berasal dari kepelbagaian etnik boleh membentuk perpaduan pentadbiran bagi meningkat kesejahteraan rakyat.

Apabila membuat polisi seperti mana budaya etnik yang melakukan perancangan atau mengikut budaya moden seperti mana barat jelas berlaku penolakan yang kuat dari pada kakitangan awam bagi wujudnya penyertaan secara sukarela mengubahsuai amalan budaya kerja mereka semasa bekerja pada organisasi kerajaan tempatan. Oleh itu perlu juga difahami oleh pembuat polisi di Indonesia bahawa budaya kerja yang dibuat kerajaan tidak mesti diseragamkan bagi setiap kerajaan wilayah, kerajaan tempatan. Sebab itu masing-masing kawasan dalam pelbagai bidang lain pun berbeza kemajuan dan keperluan serta cara memenuhinya.

6.4. Cadangan Penambahbaikan Budaya Kerja Kakitangan Awam

Hasil daripada kajian ini mendapati jika kerajaan hendak meneruskan pelaksanaan 17 pasangan atau 34 item budaya kerja itu, perkara yang dikenal pasti daripada kajian ini perlulah diberi perhatian sungguh-sungguh. Antaranya ialah sosialisasi dan internalisasi budaya kerja itu dengan latihan bagi seluruh kakitangan awam, peruntukan bajet yang berasal daripada belanjawan tahunan kerajaan tempatan ataupun belanjawan kerajaan Indonesia yang bagi kepada seluruh kerajaan tempatan, untuk pelaksanaan latihan budaya kerja, pembaikan aturan dengan menambahkan hukuman dalam peraturan berkait dengan budaya kerja yang hendak diubahsuai nantinya.

Hasil dapatan kajian ini menunjukkan kerajaan tempatan Pasaman Barat tidak membuat peruntukan bajet bersendirian bagi usaha perubahan budaya kerja kakitangan awam seperti mana budaya kerja yang dibuat kerajaan. Usaha pembaikan budaya kerja kakitangan awam oleh kerajaan yang majoriti berkait dengan membuat pelbagai Undang-Undang sahaja. Seperti Keputusan Menteri PAN Nombor. 25 Tahun 2002 tentang Budaya Kerja bagi Aparatur Negara, Keputusan Menteri PAN Nombor. 63 tahun 2003 tentang Perkhidmatan Awam, Peraturan Presiden Nombor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, Peraturan Menteri PAN Nombor 11 Tahun 2011 tentang Kayu Ukur Kejayaan Reformasi Birokrasi, Peraturan Menteri PAN Nombor 14 Tahun 2011 tentang Garis panduan Pelaksanaan Program Pengurusan Pengetahuan (*Knowledge Management*), Peraturan Menteri PAN Nombor 20 Tahun 2011 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014, Peraturan Pemerintah Nombor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Kakitangan Awam sebagai perubahan atas PP Nombor 8 Tahun 1980, Peraturan Pemerintah Nombor 61 Tahun 2008 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nombor 14 Tahun

2008 tentang Keterbukaan Maklumat Awam, Undang-Undang Nombor 25 Tahun 2009 tentang Perkhidmatan Awam, dan peraturan Undang-Undang yang lain.

Di Indonesia mengikut perlembagaan yang berlaku tersedia 20 peratus bajet bagi sektor pendidikan. Pengurusan bajet itu sehingga ini berada pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Oleh itu, perlu pihak kerajaan Indonesia dalam hal ini Kementerian Dalam Negeri melakukan koordinasi dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta Kementerian Kewangan Negara agar membina suatu keputusan bersama bagi latihan, dan kursus, serta bengkel bagi penambahbaikkan budaya kerja kakitangan awam. Dengan mana berasas keputusan bersama itu boleh mengguna pakai bajet sebahagian daripada 20 peratus bagi sektor pendidikan yang masuk dalam bajet Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan itu. Kemudian hasil keputusan bersama Menteri Negara berkait itu diteruskan kepada Presiden bagi dibuatnya akta kerajaan (Peraturan Pemerintah) tentang Pendidikan dan Latihan Budaya Kerja bagi Kakitangan Awam. Sehingga rancangan usaha perubahan dan penambahbaikkan budaya kerja tidak lagi hanya terhad anjuran sahaja tetapi diikuti dengan bajet berasal kerajaan pusat. Perancangan yang sistematik yang disertai dengan sedia bajet oleh kerajaan pusat itu lebih memberi kemudahan, dan mempercepat usaha pelatihan berterusan di pelbagai kerajaan wilayah dan kerajaan tempatan. Ini antaranya cara mengatasi dan memadamkan budaya kerja negatif dalam kalangan kakitangan awam.

6.5 Cadangan Kajian

Kajian yang lebih mendalam dan menyeluruh juga perlu dibuat bagi melihat dan mengenalpasti ciri-ciri khas pelbagai budaya kerja etnik lain di Indonesia. Kajian ini membuktikan budaya kerja etnik daripada kakitangan awam lebih kuat menjadi

amalan semasa bekerja. Namun begitu tidak semua budaya kerja etnik ialah budaya kerja yang negatif. Oleh itu, amalan budaya kerja etniknya diamalkan dalam kalangan kakitangan awam tidak menyebabkan berhenti atau tersekatnya pengurusan sektor awam, pentadbiran negara mahupun perkhidmatan awam.

Oleh itu kajian menghuraikan persoalan-persoalan yang dalam masa hadapan perlu dilakukan penyelidikan:

- 1) Kajian ini hanya melihat pengaruh budaya kerja etnik di kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau, etnik Mandailing dan etnik Jawa untuk satu masa sahaja. Reka bentuk penyelidikan dengan mengguna jangka masa yang lebih panjang dan menambah etnik lain boleh memberikan dapatan baharu. Kajian yang komprehensif dan mendalam juga perlu dibuat untuk melihat pelbagai perwatakan khas dari dalam kalangan kakitangan awam dengan konteks kerencaman sosial dan kepelbagaian etnik yang ada di Indonesia. Perkara ini akan mampu dapatan yang lebih luas dan bermakna untuk melihat kesignifikanan budaya kerja etnik menjejaskan kuat budaya organisasi di kerajaan tempatan dalam pelbagai kawasan di Indonesia. Hal ini juga memandangkan usaha berterusan untuk mengungkapkan perbezaan budaya kerja etnik yang wujud di antara kepelbagaian etnik di seluruh Indonesia.
- 2) Kajian ini hanya menggunakan subjek kajian yang tersenarai dalam pangkalan data kerajaan tempatan Pasaman Barat. Replikasi kajian pada masa hadapan, iaitu dengan melakukan penambahan subjek kajian serta kerajaan tempatan dan bandar sebagai lokasi kajian. Hal ini boleh memberikan gambaran lebih luas pengaruh budaya kerja etnik terhadap kalangan kakitangan awam semasa bekerja. Ianya difikirkan mempunyai pengaruh pula kepada mempercepat perubahan budaya kerja etnik yang

negatif kepada budaya kerja yang positif di pelbagai kerajaan tempatan dalam kawasan negara Indonesia.

- 3) Dapatan kajian ini bertumpu kepada hasil analisis menggunakan teknik kualitatif. Oleh yang demikian kajian menggunakan reka bentuk analisis kuantitatif perlu dijalankan di masa hadapan. Sebab boleh memberi wawasan dan kefahaman terhadap cabaran yang dihadapi dalam perubahan budaya kerja di kalangan kakitangan awam. Begitu pula apabila kajian menggunakan kaedah kacukan kualitatif dan kuantitatif dengan penambahan jumlah kumpulan etnik dalam kalangan kakitangan awam tentu lebih menghasilkan perwatakan yang lebih meluas.

6.6. Rumusan

Kajian ini telah mengenalpasti dan menganalisis pengaruh budaya kerja etnik dalam kalangan kakitangan awam etnik Minangkabau, etnik Mandailing, etnik Jawa di kerajaan tempatan Pasaman Barat. Kajian ini membuktikan wujud bentuk budaya kerja etnik positif dan negatif khas ketiga-tiga etnik itu dalam kalangan kakitangan awam. Selari dengan itu implikasi terhadap teori berkait dengan teori Hofstede tentang pengaruh budaya nasional terhadap budaya organisasi, yang mana dapatannya di Indonesia menyatakan condong paternalistik telah diperkukuh oleh dapatan kajian ini. Namun disamping itu berkait dengan dimensi lainnya maka terdapat perbezaan dengan dapatan kajian ini.

Sementara itu, pihak kerajaan Indonesia dan pihak kerajaan tempatan Pasaman Barat belum melakukan program sistemik dan berterusan untuk membina perubahan budaya kerja di kalangan kakitangan awam. Sebab pihak berkuasa di

kerajaan tempatan belum memasukkan secara khusus dalam bajet belanjawan tahunan.

Konflik impak dari pertembungan budaya kerja etnik secara umum tidak pernah muncul secara terbuka. Kesedaran menjaga maruah sebagai agensi kerajaan tempatan oleh kalangan kakitangan awam daripada ketiga-tiga etnik itu mampu memadamkan konflik, sehingga tidak muncul secara terbuka dan fizikal. Mengguna amalan budaya kerja etnik masing-masing dalam bekerja tidak mengurangkan kemahuan berkongsi dalam membina perhubungan kerjasama dalam bentuk positif. Selain itu kelihatan dalam kalangan kakitangan awam ketiga-tiga etnik itu keupayaan bertimbang rasa, menghargai, menghormati kepelbagaian budaya kerja etnik, dan saling berusaha menghalau tuju prestasi kerja sesuai matlamat organisasi di tempat mereka berkhidmat.

Walaupun belum wujud latihan dan bengkel pembinaan budaya kerja yang ditetapkan kerajaan Indonesia, pihak berkuasa kerajaan tempatan telah melakukan beberapa usaha bagi membina budaya kerja positif di kalangan kakitangan awam. Pembinaan itu secara umum telah mampu menambahbaik amalan budaya kerja yang positif di kalangan kakitangan awam pada pelbagai organisasi kerajaan tempatan Pasaman Barat.

BIBLIOGRAFI

- A. Safril Mubah. (2011). Strategi Meningkatkan Daya Tahan Budaya Lokal Dalam Menghadapi Arus Globalisasi. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*. Univeristas Airlangga. 24 (4), 302-308.
- A.A.Navis. (1984). *Alam Takambang Jadi Guru. Adat Dan Kebudayaan Minangkabau*. Jakarta. Grafiti Press.
- A'yuni, Qurrotul Dan Dyah Retna Puspita.(2012). Membangun Reformasi Birokrasi Melalui Penguatan Local Leadership. Makalah Dipresentasikan Pada Simposium Nasional Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara (SIMNAS ASIAN) Ke-2 Di Universitas Slamet Riyadi, Surakarta, Pada Tanggal 10 Pebruari 2012.
- Abdul Rahman.(1988). The Role Of Achievement Motivation In Economic Development In Malaysia. In Sinha, D & Kao, S.H.R. (Eds), *Social Values And Development: Asian Perspectives*. pp. 210-226. India: Sage Publications.
- Abdullah Dan Herlin Arisanti.(2010). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. 9 (2), 118–134.
- Abdullah, Taufik.(1966). Adat And Islam: An Examination Of Conflict In Minangkabau. *Journal Of Contemporary Asia*. Indonesia. Volume 2 (Oct, 1966), 1-24.
- Abdurrahman M.(2011). Islam Aboge: Harmoni Islam Dan Tradisi Jawa. *The 11Th Annual Conrefence On Islamic Studies*. Bangka Belitung, 10 – 13 Oktober 2011. Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama RI Dan STAIN Syaikh Abdurrahman Siddiq Bangka Belitung.
- Abrow, Martin.(1996). *Teori Birokrasi Publik*. Terjemahan. Yogyakarta.Tiara Wacana.
- Abubakar.(2009). Studi Tentang Perilaku Birokrasi Kab/Kota Se- Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Volume VI.
- Adam, James.(2008). Peranan Teori Konflik Interaksi Bisnis. *Jurnal Bisnis Dan Usahawan*. Volume 6 (2), 31-40.
- Adiyanta.(2008). Teori Pilihan Rasional (Rational Choice) Alternatif Metode Penjelasan Pendekatan Penelitian Hukum Empiris. *Jurnal MMH*. Vol.37 (2), 23-29.
- Afan Gaffar. (1995).Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan. *Jurnal Prisma*. XXII (4), 60 -75.

Agger, Ben.(1992). *Cultural As Cultural Theory*. London.Falmer Press.

Dicapai Tarikh Oktober 7, 2006,

From <http://www.Routledge.Com/Books/Search/Keywords/1850009651/>

Agus Eko Putranto.(2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Bagian Pemerintahan Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Otonomi*, Vol. 12 (1), 10-21.

Agus Mulyana. (2008). Hubungan Etnis Dalam Pendidikan Sejarah Di Indonesia. *The International Seminar On Ethnics And Education*, The Faculty Of Education & Institute Research Of Ethnicity Universiti Kebangsaan Malaysia, Kuala Lumpur, 27 Maret 2008.

Ahmad Atory Hussain. (1993). *Penerapan Nilai Dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Pentadbiran*. Kuala Lumpur. Institut Tadbiran Awam Negara.

Ahmad Atory Hussain.(1998). *Reformasi Pentadbiran Awam Di Malaysia*. Kuala Lumpur.Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid (Tan Sri Dato') Dan Mahmud Bin Taib. (1993). *Upholding The Integrity Of The Malaysian Civil Service*. Public Service Departement, Malaysia. Pelanduk Publication.

Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid (Tan Sri Dato'). (1993). *The Changing Civil Service Malaysia's Competitive Edge*. Pelanduk Publication.

Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid (Tan Sri Dato'). (1995). *Arah-Arah Strategik Perkhidmatan Awan Di Malaysia*. Kuala Lumpur, Malaysia Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).

Ahmad, Aripin .(2008). Budaya Organisasi Atau Iklim Organisasi Sebagai Faktor Keefektifan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Berkala Empat Bulanan*. Volume 4(2), 111-122.

Ajzen, Icek & Fishben Martin.(1980). *Understanding Attitude Predicting Social Behaviour*. New Jersey.Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs.

Alam, Bachtiar. (1998). Globalisasi Dan Perubahan Budaya : Perspektif Teori Kebudayaan. *Jurnal Antropologi Indonesia*. (54), 1-11.

Alatas, Syed Hussain.(1988). *Mitos Pribumi Malas, Citra Orang Jawa, Melayu, Dan Filipina Dalam Kapitalisme Kolonial*. Jakarta. LP3ES.

Aldri Frinaldi, Dan Muhamad Ali Embi. (2011a). Pengaruh Budaya Kerja Etnik Terhadap Budaya Kerja Keberanian Dan Kearifan PNS Dalam Pelayanan Publik Yang Prima (Studi Pada Pemerintahan Kabupaten Pasaman Barat). *e-JLAN* Vol. 1(1), 62 -68.

Aldri Frinaldi, Dan Muhamad Ali Embi.(2011b). Pengaruh Budaya Kerja Etnik Terhadap Budaya Kerja Keadilan dan Keterbukaan PNS dalam Membangun Masyarakat Madani dan Demokrasi (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat). *Prosiding Seminar Nasional FISIP-UT*.

<http://www.pustaka.ut.ac.id/dev25/pdfprosiding2/fisip201136.pdf> dicapai tarikh 5 Mac 2012.

Aldri Frinaldi, Dan Muhamad Ali Embi.(2012). The Impact Of Ethnic Work Culture On Civil Servant Work Culture (A Case Study Of Work Culture Punctuality And Transparency Of Public Service In Pasaman Barat). Makalah. *Seminar Internasional Dan Seminar Nasional, Tanggal 12–14 Juni 2012. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Bekerjasama Dengan ASPA Indonesia Dan IAPA (Indonesian Association For Public Administration). Malang.Innovative Governance Proceedings*.

Aldri Frinaldi, Syafnil Effendi, Yasril Yunus, Syamsir, Ideal Putra. (2007). *Kesiapan Menghadapi Pensiun Dan Kemungkinan Pensiun Dini Bagi PNS*. Laporan Hasil Penelitian. Padang. Balitbang Provinsi Sumatera Barat.

Aldri Frinaldi. (2011b). Analisa Budaya Kerja Disiplin Dan Kesadaran Waktu Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Beberapa Pemerintah Daerah Di Sumatera Barat). *Jurnal Demokrasi*. Vol 1 (1), 23-35.

Aldri Frinaldi.(2011a). Membangun Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil Berbasis Budaya Lokal Dalam Konsepsi Masyarakat Madani. *Buletin Organisasi & Aparatur Pemerintah Provinsi Sumatera Barat*. No. 30 (IX), 12-29.

Aldri Frinaldi.(2012). Budaya Kerja Galie: Studi Kasus Budaya Kerja Kalangan Pegawai Negeri Sipil Etnik Minangkabau Di Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Humanus*. Vol. XI (2),53 – 61.

Aldulaimi, Saeed Hameed And Ashraf Zedan.(2012). Leadership's Individualism Culture Effect On Affective Commitment To Organizational Change In Qatar. *International Journal Of Business And Management*. Vol. 7 (1), 15-22.

Ali, Fakri. (1986). *Reflesi Paham Kekuasaan Jawa Dalam Indonesia Modern*. Jakarta. Gramedia.

Amilin, dan Rosita Dewi (2008). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik Dengan Role Stress Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal JAAI*. Volume 12 (1), 13-20.

Amir.MS. (1997). *Adat Minangkabau: Pola Dan Tujuan Hidup Orang Minang*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya. J.

Amran, Rusli. (1985). *Sumatera Barat Hingga Plakat Panjang*. Jakarta: Sinar Harapan.

Amrizal.(2004). Membangun Kultur Dan Etika Internal Organisasi Yang Anti Kecurangan. Makalah. *Buku Modus Operandi TPK. Pengendali Teknis Pada Direktorat Investigasi BUMN Dan BUMD Deputi Bidang Investigasi*. Jakarta. BPKP.

Andaya, Leonard Y.(2008). *Leaves Of The Same Tree; Trade And Ethnicity Inthe Straits Of Melaka*. Honolulu. University Of Hawai'i Press.

Anderiasta Tarigan.(2012). Decentralization And Globalization In The Glocalization Era Findings And Lessons From Karo Regent North Sumatera Province, Indonesia. *Proceeding 2012 International Conference Of Decentralization (ICODEC)*. November 21, 2012. Jatinangor, Jawa Barat. Indonesia. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN).

Andreas Lako. (2004). *Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi Isu Teori Dan Solusi*. Yogyakarta. Amara Books..

Andreas Lako.(2002). Budaya Organisasi Dan Kesuksesan Kinerja Ekonomi. *Jurnal Kajian Bisnis*. Volume NULL (27), 55-63.

Anoraga, Panji. (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Anton Hariyanto.(2012). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Sistem Manajemen Mutu, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Akademi Sekretaris Dan Manajemen Don Bosco. *Jurnal Dunia Sekretaris*. Vol.1(2), 1-16.

Antwi, Kwame Badu And Boasiako.(2012). Public Administration: Local Government And Decentralization In Ghana. *Journal Of African Studies And Development* Vol. 2(7), 166-175.

Anum, Rafidah, Binti Malek.(2003). Dari Padang Ke Seremban, Satu Kajian Kes Mengenai Kelompok Perantau Minangkabau Di Ampangan 1975 – 1995. *Thesis*. Bangi Selangor.Universiti Kebangsaan Malaysia.

Aos Kuswandi.(2008).Manajemen Organisasi Birokrasi. *Jurnal Madani Edisi II*, 16-22.

Ardhanari, Margaretha.(2013).The Factors Influence The Behavior Of Mataraman Java Consumers In Selecting The Retail Format. *Universal Journal Of Management And Social Sciences* Vol. 3(1), 23-33.

Argyo Demartoto.2010. *Konsep Maskulinitas Dari Jaman Ke Jaman Dan Citranya Dalam Media*. [Http://Argyo.Staff.Uns.Ac.Id/Files/2010/08/Maskulinitas-Ind1.Pdf](http://Argyo.Staff.Uns.Ac.Id/Files/2010/08/Maskulinitas-Ind1.Pdf) Dicapai 15 Mac 2012.

Arif Himawan Dan Achmad Sobirin.(2005). Budaya Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Strategi Dan Kinerja : Studi Kualitatif Pada AMIK Kartika Yani Yogyakarta. *Jurnal Sinergi. Kajian Bisnis Dan Manajemen. Edisi Khusus On Human Resources*, 19-36.

Arifin, Zainal. (2004). Kompromi Sebagai Dasar Kehidupan Orang Minangkabau. Makalah Dalam *Seminar Internasional “Kebudayaan Minangkabau Dan Potensi Etnik Dalam Paradigma Multikultural”* Yang Diadakan Oleh Fakultas Sastra Universitas Andalas Di Hotel Inna Muara Tanggal 23-24 Agustus 2004.

Arikunto, Suharsimi. (2000). *Manajemen Penelitian*. Yogyakarta: Rineka Cipta.

Arius Kambu, Et.al .(2012). Influence Of Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Papua Ethnic Culture And Organizational Citizenship Behavior Toward Employee Performance Of Workers In Papua Provincial Secretary Office. *IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM)*, Vol.5(4), 31-38.

Armia, Chariruman. (2002). Pengaruh Budaya Terhadap Efektifitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede. *Jurnal JAA*. Volume 6 (1).

Asri Marsidi Dan Hamrila Abdul Latip. (2007). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja Di Organisasi Awam. *Jurnal Kemanusiaan*. Bil (10), 26-35.

Asror, Endyk M.(2008). Amuk Massa Dalam Tragedi Mei 1998 : Analisis Dalam Perspektif Teori Struktur Sosial Dan Perilaku Menyimpang (Social Structure And Anomy By Robert K. Merton). *Jurnal Hukum*, 1(1),15-23.

Atkinson, Stephen Peter.(2002). Watching Indonesia: An Ethnography Of The Ether. *Thesis*. Australia.Charles Darwin University.

Azis, Abdul, et.al. (1999). Ungkapan Minangkabau. *Laporan Penelitian Lembaga Kerapatan Adat Alam Minangkabau*. Padang.

Bakker, Chris. (2000). *Cultural Studies: Teori & Praktek*. Penerjemah:Nurdadi. Yogyakarta. Kreasi Wacana.

Bambang Sutedjo. (2008). Reformasi Kepegawaian Dalam Otonomi Daerah. Studi Pembinaan Pegawai Negeri Sipil Kota Medan. *Tesis Magister*. USU E-Repository.

Bandura, A. & Mischel, W.(1986). Social Foundation Of Thought And Action. *A Social And Cognitive Theory*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

Bandura, A. (1973). *Aggression: A Social Learning Analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Baron, Angela Dan Mike Walters.(1994). *The Culture Factor. (Corporate And International Perspective)*. London: Institute Of Personnel And Development.
- Barth, Fredrick. (1988). *Kelompok Etnik Dan Batasannya*. Jakarta: Terjemahan UI Press.
- Barth, Fredrick. (Ed).(1969). *Ethnic Groups And Boundaries. The Social Organization Of Culture Difference*. Boston: Little Brown And Co.
- Barthos, Basir.(2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Basran, Sabrina. (2012). Employee Views Of Ethics At Work: 2012 Continental Europe Survey. First Published December 2012. *By The Institute Of Business Ethics 24 Greencoat Place*. London. SW1P 1BE.
- Basyral Hamidy Harahap & Hotman M. Siahaan. (1987). *Orientasi Nilai-Nilai Budaya Batak: Suatu Pendekatan Terhadap Perilaku Batak Toba Dan Angkola-Mandailing*. Jakarta: Sanggar Willem Iskander.
- Basyral Hamidy Harahap. (2007). *Greget Tuanku Rao*. Depok: Komunitas Pondok Bambu.
- Beckmann, Fraz Von Benda.(1979). Property In Social Continuity: Continuity And Change In The Maintenance Of Relation Through Time In Minangkabau. *Thesis Ph.D. Docdrecht Holland / Cinnamainson USA*.
- Beckmann, Fraz Von Benda.(2006). Changing One Is Changing All: Dynamics In The Adat Islam State Triangle. *Journal Of Legal Pluralism*, 53-54.
- Beegle, Kathleen.(2003). The Labor Market Effect Of Disability Diskrimination Laws. *The Journal Of Human Resources*. (38), 806 -859.
- Berry, John W, Etal.. (1999). *Psikologi Lintas-Budaya Riset Dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Bisin, Alberto, et.al.(2013). Bend It Like Beckham: Ethnic Identity And Integration. *Paper Is Part Of The Polarization And Conflict Project CIT-2-CT-2004-506084 Funded By The European Commission-DG Research Sixth Framework Programme. JEL Classi*.
- Blanchard, K & Hersey, P.(1992). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Erlangga: Jakarta.
- Blau, Peter M & Marshall W Meyer. (2000). *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern (Terjemahan)*. Jakarta: Prestasi Pustaka Raya.

Blizzard, Alan M.(2012).The Impact Of Cultural Distances On The Country Selection Process. *University Of Tennessee Honors Thesis Projects*.

Bockel, Jeroen Van And Mirko Noordegraaf.(2006). Identifying Identities: Performance-Driven, But Profesional Public Managers. *International Journal Of Public Sector Management*. Vol 19,(6), 585 -597.

Bonvillian, N .(1977). *Language, Culture And Communicatian: The Meaning Of Massage*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Brahmasari, Ida Ayu Dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol 10, 124 – 135.

Brandes, J.L.A. (1902). Nâgarakrêtâgama: Lofdicht Van Prapanjtja Op Koning Rasadjanagara, Hajam Wuruk, Van Madjapahit. Landsdrukkerij, 'S-Gravenhage: Nijhoff. Batavia. *Verhandelingen Van Het Bataviaasch Genootschap Van Kunsten En Wetenschappen*. 54(1), 7-15.

Brinkerhoff, Robert O, Dennis E Dessler. (1980). Productivity Measurement. A Guide Fir Manager And Evaluator. *Applied Social Research Methods Series. Volume 19*. Sage Publication.

Brown, K. A. (1995). *Organizational Culture*. London: Pitman.

Brown, K. A. (2002). Organizational Culture Wisdom. *Journal Of Organizational Change Management*. Vol. 13(6), 595-618.

Brown, Waren B. Dan Denis J. Moberg.1980. *Organization Theory And Management: A Macro Approach*. New York. John Wiley & Sons.

Buckley, Walter. (1967). *Sociology And Modern System Theory*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. New York.

Budi Putro Laksono Dan Agus Partondo .(2010). Kultur Organisasi Menggunakan Hofstede Dan OCAI Terhadap Startegi Penerapan Teknologi Informasi (Studi Kasus : Perguruan Tinggi XYZ). Makalah Dipresentasikan Pada *Konferensi Nasional Sistem Dan Informatika*, November 13, 2010. Bali.

Bushar Muhammad.(2000). *Pokok-Pokok Tentang Hukum Adat*. Jakarta: Pradnya Paramita.

Cahyono, Dwi dan Imam Ghazali.(2002). Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, Dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi: Studi Empiris Di Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*., Vol 5 (3), 341- 364.

Caiden, Gerald. E.(1982). *Public Administration, 2nd Edition*. California: Pacific Palisades.

Caligiuri, Paula, et.al. (2010). Examining Cross-Cultural And Individual Differences In Predicting Employer Reputation As A Driver Of Employer Attraction. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 10(2), 57-65.

Cammeron, Kim, et.al.(1999). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*. Prentice Hall Series In Organizational Development.

Cartwright, S. And C.L. Cooper.(1993). The Role Of Culture Compatibility In Successful Organizational Marriage, *Journal Of Management Executive*, 7(2), 57-70.

Casparis, J.G. (1989). Peranan Adityawarman, Seorang Putra Melayu Di Asia Tenggara. *Makalah Dalam Persidangan Antarabangsa Tamadun Melayu II*.

Casparis, J.G. (1992). Kerajaan Melayu Dan Adityawarman. *Paper Presented At Seminar Sejarah Melayu Kuno*, 7-9 Desember. Jambi. Sumatera.

Casparis, J.G.(1975). *Indonesian Palaeography: A History Of Writing In Indonesia*. The Beginnings To C. A, Part 1500. E. J. Brill.

Castles, Lance.(1967). *Religion, Politics, And Economic Behaviour In Java: The Kudus Cigarette Industry*. Yale University.

Chalarce Totanan.(2012). Debt And Credit Principle In Culture Toraja Ethnic "Rambu Solo": A New Perspective Non Contractual. *IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM)*, 4(3), 26-37.

Chang, S. and Tharenou, P. (2004). Competencies Needed For Managing A Multiculture Workgroup. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*. 42 (1): 57-74. London: Sage Publication.

Chariri, A.(2009). Landasan Filsafat Dan Metode Penelitian Kualitatif. Paper Disajikan Pada *Workshop Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif. Laboratorium Pengembangan Akuntansi (LPA)*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 31 Juli – 1 Agustus 2009.

Che Su Mustaffa dan Rasilah Mohd Rosdi.(2005). *Budaya Masyarakat Malaysia*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.

Chen, Li Yueh. (2004). Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan. *Journal Of American Academy Of Business*, 5(1/2), 432-438.

Cho, Yung-Ho , et.al.(2013). Changing Corporate Culture Over Time In South Korea. *Journal Asia Pacific Business Review*. Routledge Taylor & Francis Group.

Cœdès, George.(1930). Les Inscriptions Malaises De Çrivijaya. *Bulletin De l'Ecole Française d'Extrême-Orient (BEFEO)* 30: 29-80.

[Cœdès, George](#).(1992). The Kingdom Of Sriwijaya. Dipetik Daridalam Sriwijaya: History, Religion, And Language Of An Early Malay Polity, Ed. George Coedes And Louis-Charles Damais, 1–40. Monograph Of The Malaysian Branch Of The Royal Asiatic Society, 20. *Malaysian Branch Of The Royal Asiatic Society. Kuala Lumpur. Orig. Published As "Le Royaume De Crivijaya."* BEFEO 18(6), 1–36.

Cohen M, John And Peterson B, Stephen. (1999). *Administrative Decentralization (Strategies For Developing Countries)*. USA: Kumarian Press .

Collins, James C. And Jerry I. Porras.(1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*.September-October 1996. Number Print. 96501.

Collins, James C. And Jerry I. Porras.(1997). *Built To Last: Successful Habits Of Visionary Companies*. First Paperback Edition. New York: Harper-Collins.

Colquitt, et.al. (2009). *Organizational Behavior*. Mc Grow Hill: International Edition

Cox, Taylor Jr.(2000). *Cultural Diversity In Organizations : Theory, Research & Practise*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Creswell, J. W.(2007). *Qualitatif Inquiry And Research Design*. California: Sage Publications Inc.

Creswell, John W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches. Third Edition*. University Of Nebraska-Lincoln: Sage Publication.

Cushway, B & Lodge D.(2002). *Organitational Behaviour And Design, Prilaku Dan Desain Organisasi (Cetakan Ketiga)*.Terjemahan Tjiptowardoyo S. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Damanik, Jon Rismantuah; Thoha, Miftah dan Suharyanto, H. (2005). Kultur Batak Dalam Birokrasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Simalungun. *Jurnal Sosiosains*. Vol. 18 (3), 481-492.

Danandjaja, James. 1994. *Folklore Indonesia, Ilmu Gossip, Dongeng Dan Lain-Lain* Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.

Darminto.(2007). Aspek Budaya Dan Kinerja Aparatur Pemerintah. Artikel. Juli. [Www.Gerbang Jabar. Go.Id](http://www.gerbangjabar.go.id).

Daryatmi.(2006). *Pengaruh Motivasi, Pengawasan Dan Budaya Kerja Terhadap Prodiktivitas Kerja Karyawan*. Damandiri Online.

- David, Cherington. (1988). *Work Ethik. A Devision Of American Management Association*. New York.
- David, Held .(1990). Models Of Democracy Dalam Amir Santoso. *Prisma*. No 4 (XXI), 32-39.
- Davis .(1984). *Managing Corporate Culture*. Berlinger, Cambridge MA.
- Dedi Kurniawan, et.al.(2012). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, 1(1), 1- 16
- Denhardt, Kathryn G.(1988). *The Ethics Of Public Service: Resolving Moral Dilemmas In Public Organizations*. New York: Greenwood Press.
- Denhardt, Robert.(1984). *Theories Of Public Organization*. Monterey CA.Brooks/Cole Publishing Company.
- Denison, D. R. (Eds.).(1990). *Corporate Culture And Organizational Effectivess*. New York
- Denison, D. R. (Eds.).(2000). *Organization Culture: Can It Be A Key Lever For Driving Organization Change*. London
- Denzin, Norman K. Dan Y. S. Lincoln (Eds.). (1995). *Handbook Of Qualitative Research*. SAGE Publication.
- Denzin, Norman K. Dan Y. S. Lincoln.(1994). Introduction : Entering The Field Of Qualitative Research (Bab 1). *Dalam: Norman K. Denzin Dan Yvonn S. Lincoln (Ed). 1994*. Handbook Of Qualitative Research. SAGE Publication.
- Dermot O'Reilly And Mike Reed.(2011). Professionalism, Managerialism And Leaderism As Discourses Of UK Public Services Modernization. *Organization Studies*. Vol. 32 (8), 1079-1101.
- Dessler, Gary Diterjemahkan Oleh Agus Dharma.(1995). *Manajemen Personalia Teknik & Konsep Modern*. (Edisi Ketiga.). Jakarta: Erlangga.
- Dewi, Avela.(2009). Pegawai Negeri Dan Revitalisasi Nilai-Nilai Etika Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*. Vol. 3 (2), 43-54.
- Dezonda R. Pattipawae. 2011.Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja Dan Prinsip-Prinsip Pemerintah Dengan Baik Dan Benar. *Jurnal Sasi* Vol. 17 (3), 31-44.

Djamaris, Edwar. (2001). *Pengantar Sastra Rakyat Minangkabau*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Dodi W. Irawanto, Phil L. Ramsey, and David C. Tweed (2012). Exploring Paternalistic Leadership And Its Application To The Indonesian Public Sector. *International Journal Of Leadership In Public Services*. Emerald Group Publishing Limited. Vol 8(1), 4 -20.

Dodi W. Irawanto, Phil L. Ramsey and James C. Ryan. (2011). Challenge Of Leading In Javanese Culture. *Journal Asian Ethnicity*. Routledge. Taylor & Francis Group. Vol. 12(2), 125-139.

Drakard, Jane. (1996). The Minangkabau Kingdom: A. Reid (Ed.) *Indonesian Heritage: Early Modern History*. Editions Didier Millet. Singapore. Archipelago Press.

Drakard, Jane. (2012). Inscribing Sumatra: Perceptions Of Place And Space In Acehese And Minangkabau Royal Letters. *Bulletin De l'École Française d'Extrême-Orient*. Vols. (95-96), 135-190.

Drucker P. F. et.al. (1998). *Harvard Business Review On Knowledge Managemen*. HBS Press.

Dunleavy, Patrick, Et.al. (2005). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal Of Public Administration Research And Theory*. Vol. 16, 467–494.

Durkheim, Emile. (1964). *The Division Of Labor Society*. New York: The Free Press.

Durkheim, Emile. (1966a). *Rules Of Sociological Method*. The Free Press.

Durkheim, Emile. (1966b). *Suicide*. New York: The Free Press.

Durkheim, Emile. (1966c). *The Elementary Forms Of Religius*. New York: The Free Press.

Dwiyanto, Agus, et.al. (2002). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik* (Cetakan Ke-2.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Dwiyanto, Agus. (1995). *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik. Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan Dan Penerapannya*. Jurusan Ilmu Administrasi Negara. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.

Dwiyanto, Agus. (2006). *Reformasi Birokasi Publik Di Indonesia. Pusat Studi Kependudukan Dan Kebijakan*. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

Dyah Mutiarin.(2011).*Improving Indonesia Civil Servants Performance Through Job Analysis*.<http://Www.Umy.Ac.Id/Fakultas-Ilmu-Sosial-Ilmu-Politik/Wp-Content/Uploads/2011/02/Tema-10-HUMAN-RESOURCES-MANAGEMENT-Improving-Indonesia-Civ%E2%80%A6.Pdf> Dicapai 5 Januari 2013

Edi Suharto .(2009). Development Of Social Welfare In Indonesia: Situation Analysis And General Issues. *International Conference On Building Capacity And Policy Networking For Effective Welfare Development*, Center For International Administration Studies. National Institute Of Public Administration. Jakarta 18-19 November 2009.

Effendi, Sofian. (1993). *Strategi Administrasi Dan Pemerataan Akses Pada Pelayanan Publik Indonesia*. Laporan Hasil Penelitian. Yogyakarta.Fisipol UGM.

Effendi, Sofian. (1994). Demokratisasi, Keterbukaan Ekonomi Dan Reformasi Administrasi: Arah Kebijakan Pada PIP 2. Disampaikan Pada *Orasi Ilmiah Dalam Rangka Kuliah Perdana Program MAP*, UNT AG Surabaya.

Effendi, Sofian. (1998). Administrasi Publik Dan Konflik Etnis. Makalah Pada *Orasi Ilmiah Wisuda Ke 34 STIA- Lembaga Administrasi Negara*.

_____. (2006). Reformasi Kelembagaan Untuk Mewujudkan Cita-Cita Bangsa, *Jurnal Demokrasi & HAM. The Habibie Center*, Volume 5 (3), 9-18.

Effendy, Muhadjir .(1995). Birokrasi Pemerintahan Menyongsong Era Pasar Bebas: Dari Bossy Attitude Ke Servicer Minded (Sebuah Review). Yogyakarta.*Jurnal Bestari*. No. 19 (VIII), 27-35.

Eisanstadt, S.N.(1973). *Traditional Patrimonialism And Modern Neopatrimonialism*. Beverly Hills.*Thesis*. Sage Publication. California

Eko A. Meinarno, et.al. (2011).*Manusia Dalam Kebudayaan dan Masyarakat. Pandangan Antropologi dan Sosiologi*. Jakarta: Salemba Humanika..

Eko Prasodjo dan Teguh Kurniawan. (2008). Reformasi Birokrasi Dan Good Governance : Kasus Best Practices Dari Sejumlah Daerah Di Indonesia. *Makalah Dalam The 5 Th International Symposium Of Jurnal Antropologi Indonesia*. Banjarmasin, 22 -25 Juli 2008.

Eko Prasodjo, et.al. (2007). *An Analysis Of The Government System In Indonesia. Draft Final Report. Administrative Sciences Department University Of Indonesia And Korea – Australia Research Centre University Of New South Wales* Dicapai Februari 5 ,2009, from <http://Admsci.Ui.Ac.Id/Files/200620070140351.Pdf>

Eko Prasodjo.(2006). Reformasi Kepegawaian (Civil Service Reform). *Jurnal Demokrasi & HAM. The Habibie Center.No.5(3),10-15.*

_____.(2007). Menggagas Kinerja Birokrasi Publik. *Jurnal Layanan Publik, Tahun II (XI), 23-35.*

Enceng, Liestyodono BI, Purwaningdyah MW .(2008). Meningkatkan Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Mewujudkan Good Governance. Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS.Vol.8, 12-15.* Dicapai Tarikh 5 Hari Bulan Disember 2009. http://Www.Bkn.Manajemenpegawainegerisipil_085_Jurnalvol2juni2008.Go.Id

Endang Abdullah. 2013. [Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan Formal, Motif, Dan Kreatifitas Terhadap Kinerja Pejabat Birokrasi : Studi Terhadap Pejabat Eselon II Di Provinsi Jawa Barat.](#) *Disertasi.* Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung. Dicapai Mac 27, 2013. From http://Digilib.Upi.Edu/Digitalview.Php?Digital_Id=1204

Endaswara, Suwardi. (2005). Tata Pemerintahan Jawa Dalam Serat Wejangan Wewarah Bantah Cangkringan Piwulang Kaprajan. *Jurnal Kebudayaan Jawa. Kejawan,1.(1), 55-67.*

Eny Christyawaty dan Nenggh Susilowati. (2010). Jejak Budaya Musyawarah, Bentuk Demokrasi Masyarakat Minangkabau. *Jurnal Antropologi Indonesia, 66 (XXV).*

Eriksson, Per Erik.(2007). Efficient Governance Of Construction. Projects Through Cooperative Procurement Procedures. Doktoral Thesis. Luleå University Of Technology Department Of Business Administration And Social Sciences. Division Of Business Administration And Management. *Industrial Management.* [Http://Epubl.Luth.Se/1402-1544/2007/27/LTU-DT-0727-SE.Pdf](http://Epubl.Luth.Se/1402-1544/2007/27/LTU-DT-0727-SE.Pdf) Dicapai Tarikh 5 Mei 2008

Etzioni, Amitai. (1961). *Complex Organization: A Sociological Reader.* New York: Rine Hart & Winston.

Eugene, Mckenna Dan Nic Beec.(2002). *The Essence Of : Manajemen Sumber Daya Manusia.* Terj. Toto Budi Santoso. Yogyakarta.Andi.

Evans, Anne. (2008). *Civil Service And Administrative Reform: Thematic Paper. Background Paper To Public Sector Reform: What Works And Why? An IEG Evaluation Of World Bank Support.* Dicapai Tarikh Julai 7 ,2010, from http://Siteresources.Worldbank.Org/EXTPUBSECREf/Resources/Civil_Service_Thematic_Paper.Pdf

Evers, Hans-Diater. (1987). Birokratisasi Prasyarat Dan Hambatan Perkembangan Ekonomi. Seminar Kerjasama Deutsche Akademischer Austauschdiens (DAAD)- , Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.

Evers, Hans-Diater. (1988). *Teori Masyarakat Proses Peradaban Dalam Sistem Dunia Modern*. Jakarta: Yayasan Obor.

Fajjar Fahdiansyah. (2012). Pengaruh Budaya Kerja Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Camat Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya. *Jurnal Governance*, 1(1), 1-7.

Faruk, Cornelis Lay, Et.al. (1999). Pengalaman, Kesaksian, Dan Refleksi Kehidupan Mahasiswa Di Yogyakarta. *Hasil Penelitian Tentang Hubungan Antar Etnis Dan Antar Iman Dikalangan Mahasiswa Di Yogyakarta*. Jakarta.LP3ES.

Fathurhman.(2004). *Kearifan Lokal Dalam Tradisi Pernikahan Keagamaan Di Sumatera Barat : Antara Potensi Perikat Dan Potensi Konflik. Makalah Presentase Dalam Seminar Internasional Kebudayaan Minangkabau: Potensi, Pewarisan Dan Pengembangannya Dalam Paradigma Multikultural*. Padang, 23-25 Agustus 2004. Dicapai Tarikh November 25, 2006.

http://Malaycivilization.Ukm.My/Idc/Groups /Portal Aperpatih/Documents/ Ukmpd/ Adat_00218.Pdf

Fatmawati. (2008). Budaya Keusahawanan Orang Melayu Di Pontianak Barat. *Borneo Research Journal*. Vol. 2. [Http://Www.Myjournal.My/Filebank/Published Article/15189/007_22_Budaya Keusahawanan Orang Melayu Pontianak.Pdf](Http://Www.Myjournal.My/Filebank/Published Article/15189/007_22_Budaya_Keusahawanan_Orang_Melayu_Pontianak.Pdf) Dicapai Tarikh 25 Ogos 2010.

Febrianda, Lis.(2009). *Rekonstruksi Regulasi Pelayanan Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Oleh Birokrasi Pemerintahan Dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara. Disertasi Doktor*. Dicapai Tarikh Februari 2, 2010, from <http://Www.Sejarah Birokrasi Pemerintahan Indonesia Go.Id LIS FEBRIANDA.Pdf>.

Fedyani, Ahmad Syaefuddin .(2007). Hak Minoritas: *Multikulturalisme Dan Dilema Negara Bangsa*. Jakarta: The Interseksi Foundation..

Fedyani, Ahmad Syaefuddin. (2006). Membumikan Multikulturalisme Di Indonesia. *Etnovisi*. Jurnal Antropologi Sosial Budaya. Vol. II (1), 25-32.

Fink, Gerhard and Wolfgang Mayrhofer. (2009). Cross-Cultural Competence And Management – Setting The Stage. *European J. Cross-Cultural Competence And Management*.Vol. 1 (1), 42-65.

Folger, Robert dan Daniel P. Skarlicki. (1999). Unfairness And Resistance To Change: Hardship As Mistreatment. *Journal Of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.

- Fuad, Ahmad Nur .(2009). Sekulerisasi Politik. Pengalaman Amerika Serikat Dan Dunia Islam. *Jurnal Scientific*, 12 (2), 18-25.
- Furnham, Adrian. (1992). *Personality At Work : The Role Of Individual Differences In The Workplace*. Routledge. New York: Chapman And Hall Inc.
- Gaffar, Janedri M.(2008). Pengembangan Budaya Organisasi Di Lembaga Peradilan. *Jurnal Bisnis Dan Birokrasi. Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*. 15 (3), 151-160.
- Geertz, Clifford. (1960).*The Religion of Java*. Edition.1976.Chicago and London: University Of Chicago Press.
- Geertz, Clifford. (1973). *The Interpretation Of Cultures*. 2000 Edition. New York : Basic Books.
- Geertz, Clifford. (1982). *Islam Yang Saya Amati : Perkembangan Di Maroko Dan Indonesia* (Terjemahan Hasan Basari.).Yayasan Ilmu Sosial.
- Geertz, Clifford.(1977). *Penjaja Dan Raja: Perubahan Sosial Dan Modernisasi Ekonomi Di Dua Kota Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Geertz, Clifford.(1983). *Abangan, Santri, Priyayi Dalam Masyarakat Jawa* (Terjemahan Aswab Mahasin.). Jakarta: Pustaka Jaya.
- Geertz, Hildred. (1992). *Kebudayaan Dan Agama*. Yogyakarta: Kanisius.
- Geertz, Hildred.(1961). *The Javanese Family: A Studi Of Kinship And Socialization*. The Free Press Of Glencoe.
- Geertz, Hildred.(1981). *Aneka Budaya Dan Komunitas Di Indonesia*. Jakarta.YIIS FIS UI.
- Giroth, Jackson Feriq Ridel. (2004). Government Reformation Impact Toward Performance Of Pamong Praja (Case Study In DKI Jakarta). *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*. Volume I (2), 48-64.
- Glazer, Nathan Dan Monynihan P Daniel (Ed).(1981). *Etnicity. Teori And Experience*. Harvard University Press.
- Gong, Li. (2007). Ethnic Identity And Identification With The Majority Group: Relations With National Identity And Self-Esteem.*International Journal Of Intercultural Relations*, 31(4),503–523.
- Gouda, Frances.(2007). *Dutch Cultures Overseas: Praktik Kolonial Di Hindia Belanda, 1900-1942*, Jakarta: Serambi Ilmu Semesta.

Graves, Elizabeth E. (2007). *Asal-Usul Elite Minangkabau Modern: Respons Terhadap Kolonial Belanda Abad XIX/XX*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Gunawan, Ganda Setya.(2011). *Eksklusivitas Golongan Dan Konflik Sosial. Jurnal Dialektika Edisi 88 Tahun 2011*. Dicapai Tarikh March 5, 2012, from <http://Sosiologi.Fisip.Uns.Ac.Id/Online-Jurnal/Wp-Content/Uploads/2012/02/Teks-10.Pdf>

Gutterman, Allan S.(2011). Kluckhon And Strodtbeck's Cultural Value Orientation. Makalah *Diskusi In Organizational Management And Administration : A Guide For Managers And Professionals*. Thomson Reuter/West.

Habib, Achmad.2004. *Konflik Antar Etnik Dipedesaan*,Yogyakarta: LKIS.

Hadler, Jeffrey . (2008a). *Muslim And Matriarch : Culture Resilience In Indonesia Through Jihad And Colonialism*. New York Thesis Ph.D. Cornel University Press.

Hadler, Jeffrey.(2008b). A Historiography Of Violence And The Secular State In Indonesia: Tuanku Imam Bondjol And The Uses Of History. *The Journal Of Asian Studies*. Vol. 67 (3), 971–1010.

Hadler, Jeffrey.(2010). *Sengketa Tiada Putus. Matriakat, Reformis Islam, Kolonial Di Minangkabau*. Terjemahan Taufik Abdullah. Jakarta.Freedom Institute.

Haizairin, Soejono Soekanto. (1983). *Hukum Adat Indonesia*. Jakarta Rajawali Pers. Jakarta

Hakimy, Idrus Dt. Rajo Pangulu. (1988). *Pegangan Penghulu, Bundo Kanduang, Dan Pidato Alua Pasambahan Adat Di Minangkabau*. Bandung Remadja Karya.

Hamka. (1970). Hubungan Timbal Balik Antara Adat Dan Syara' Di Dalam Kebudayaan Minangkabau. *Panji Masyarakat* Nomor 61/IV/1970.

_____. (1985). *Islam Dan Adat Minangkabau*. Jakarta: Pustaka Panjimas.

_____.(2008). *Antara Fakta Dan Khayal Tuanko Rao*. Suara Muhammadiyah. Yogyakarta. Editor Mu'arif.

Handayani, Wiwik.(2008). Dampak Komitmen Organisasi, Self Efficacy Terhadap Konflik Peran Dan Kinerja Karyawati. PT. HM Sampoerna, Tbk Di Surabaya. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*. Vol.8 (2), 57-66.

Handayani.(1996). Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Universitas Muhammadiyah. *Tesis*. Malang.

- Handoko, T Hani. (2003). *Manajemen. FE – Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.*
- Harahap, H.M.D. (1986). *Adat-Istiadat Tapanuli Selatan.* Jakarta.Grafindoutama.
- Hari Poerwanto.(2006). *Hubungan Antar Suku-Bangsa Dan Golongan Serta Masalah Integrasi Nasional. Makalah.*
[Http://Www.Javanologi.Info/Main/Themes/Images/Pdf/Hubungan Antar Sukubangsa-Hari.Pdf](http://Www.Javanologi.Info/Main/Themes/Images/Pdf/Hubungan_Antar_Sukubangsa-Hari.Pdf) . Dicapai Tarikh 6 September 2010.
- Harjanto, Sri., (2004). Dari Sistem Inovasi Nasional Ke ABG: Catatan Kebijakan IPTEK Nasional. *Jurnal Inovasi.* Vol. 2(XVI), 73-79.
- Harris, L.C, And E. Ogbonna .1998. Employee Responses To Culturalchange Efforts. *Human Resource Management Journal.* Vol. 8 (2),78-92.
- Harrison, Lawrence E & Samuel P. Huntington (Editors). (2000). *Culture Matters : How Values Shape Human Progress.* New York: Basic Books. .
- Harsono. (2006). *Manajemen Kepegawaian.* Sumedang. Jatinangor:Alqaprint.
- Hart, David K.(1994). Administration And The Ethics Of Virtue: In All Things, Choose First Forgood Character And Then For Technical Expertise Dalam Cooper, Terry L. (Ed.),*Handbook Of Administrative Ethics,* New York, N.Y.: Marcel Dekker, Inc.
- Hasibuan L, P. (1991). *Pangupa Buku Nenek Moyang Masyarakat Tapanuli Selatan Berisi Falsafah Hidup.* Medan:Mitraco.
- Hasibuan, Melayu S.P.(2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi. Jakarta Bumi Aksara..
- Haslina Hassan, Amizawati Mohd. Amir, Ruhanita Maelah.(2012). Peranan Pengukuran Prestasi Strategik Ke Atas Kepuasan Kerja Dan Kekuasaan Psikologi Dalam Kalangan Pengurus Dalam Sektor Automotif. (The Role Of Strategic Performance Measurement On Job Satisfaction And Psychological Empowerment Among Managers In The Automotive Sector). *Jurnal Pengurusan.* 34, 65 – 78.
- Hatch, J.M. .(1993). *The Dynamics Of Organizational Culture.* *Academy Of Management Review.* October. Vol. 18(4),657-693.
- Hatch, J.M. (1993).*The Dynamics Of Organizational Culture.* *Academy Of Management Review.*October.Vol.18. (4), 33-39.
- Hawkin, P. (1997). Organizational Culture: Sailing Between Evangelism And Complexity. *Human Relation.* April. Vol. 50 (4), 417-440.

- Heidjrahman Dan Suad Husnan.(1987). *Manajemen Personalia*. Edisi 4, Yogyakarta:BPFE UGM
- Hennessey Jr., J.T.(1998). *Reinventing Government: Does Leadership Make The Difference? Public Administration Review*. 58(6), 522-532.
- Henriques, D.B.(1986). *The Machinery Of Greed: Public Authority Abuse And What To Do Aboutit*, Lexington:Lexington, Mass
- Henry, Nicholas.(1995). *Public Administration And Public Affairs*. 6th Ed. Englewood Cliffs. N.J.:Prentice-Hall.
- Herliany.(2008). Analisis Budaya Kerja Pegawai Pada Bagian Kebersihan Dians Pasar Dan Penataan Pedagang Kaki Lima (PKL) Kota Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Volume V(4), 368-387.
- Hikam, Muhammad AS. (1991). Negara Otoriter Birokratik Dan Redemokratisasi: Sebuah Tinjauan Kritis Dan Beberapa Studi Kasus. *Jurnal Ilmu Politik*.No 8, 68-80.
- Hill, A.H., (1960). Hikayat Raja-Raja Pasai. *Journal Of The Malayan. Branch Of The Royal Asiatic Society*. 33(2), 114-119.
- Hiro Tugiman.(2006).*Standar Profesional Audit Internal*. Cetakan Ke-9. Kanisius. Yogyakarta.
- Hiro, Tugiman. (1995). *Komite Audit*. Bandung.Eresco.
- Hodge, B.J., Et.al.(1996). *Organizational Theory 5th Edition*. America Prentice Hall Inc..
- Hofstede, Geertz .(1988). *Mcgregor In Southeast Asia?* In Sinha. D & Kao. S.H.R.
- Hofstede, Geertz, Et.al. (1990). *Measuring Organizational Culture: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*. June, Pp.286-318
- Hofstede, Geertz. (1983a). *Culture And Management Development. Discussion Paper MANDEV/28*. Geneva: International Labour Office.
- Hofstede, Geertz. (1984). *Culture's Consequences : International In Work – Related Values*. Abridged Edition. Volume 5, *Cross-Cultural Research And Methodology Series*.
- Hofstede, Geertz. (2001). *Cultures Consequences. Comparing Values, Behaviour, Institution, And Organizations Across Nations*. Second Edition. Sage Publication.
- _____. (Tanpa Tahun). *Cultural Dimensions For Indonesia*. Makalah.

_____.(1983b). The Cultural Relativity Of Organisational Practices And Theories.*Journal Of International Business Studies*, 14(2), 75-89

_____.(1997). *Cultures And Organization. Software Of The Mind. Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival*. McGraw-Hill New York. IRIC University Of Limburg At Maastricht, The Netherlands.

Holcombe, Randall G. & Dmitry Ryvkin. (2010). Policy Errors In Executive And Legislative Decision-Making. *Jurnal Public Choice*.144, 37–51.

Holt, Claire.(2007). *Culture And Politics In Indonesia, Modernization In The Minangkabau World By Taufik Abdullah*. Jakarta:Equinox Publishing.

Hood, Cand Peters, G. (2004). The Middle Aging Of New Public Management: Into The Age Of Paradox. *Journal Of Public Administration Research And Theory*. Vol.14 (3), 267-282.

Horhoruw, Maggy, Karippacheril, Tina George, Sutyono, Wahyu , Thomas, Theo .(2012). *Transforming The Public Sector In Indonesia : Delivering Total Reformasi*. World Bank Report. [Http://Siteresources.Worldbank.Org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1289428746337/Transforming_Public_Sector_Indonesia.Pdf](http://Siteresources.Worldbank.Org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1289428746337/Transforming_Public_Sector_Indonesia.Pdf) . Dicapai Tarikh 15 September 2012

Horie, Masahiro.(2012). In Search Of Innovative Governance —Lessons From Japanese Experiences. International Conference ASPA And IAPA In Malang, Indonesia. June 13, 2012.

Hummel, R.P.(1987). *The Bureaucratic Experience*. New York. St. Martin Press.

Hunik Sri Runing.(2011). Jarak Kekuasaan Sebagai Pemoderasi Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Karyawan Pada Supervisor (Studi Pada Sebuah Perusahaan Batik Di Surakarta). *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan* . 4 (3), 25-36.

Huntington, Samuel.P. (1995). *Gelombang Demokratisasi Ketiga*. Jakarta Intermedia Press..

Hutami, Gitaria Dan Chariri, Anis.(2011). Pengaruh Konflik Peran Dan Ambuitas Peran Terhadap Komitmen Independensi Auditor Internal Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Inspektorat Kota Semarang). *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*. Volume 7 (2), 102-106.

Hwang, Yunwon. (2011). *Comparative Analysis Indonesia And Korean Governance. Asia Research Centre Working Paper*. Asia Research Centre (ARC) London School Of Economics & Political Science.Houghton Street .London

Ibrahim Dt. Sanggoeno Diradjo.(2009). *Tambo Alam Minangkabau. Tatanan Adat Warisan Nenek Moyang Orang Minang*. Bukittingi Kristal Multi Media..

Ibrahim, Mohd Azri. (2008). Pilihan Raya Umum Ke-12 Kajian Kes Kerusi Parlimen Labuan. Prosiding Seminar Politik Malaysia.Penyunting Worrnan Hj. Kabul, et.al. Pusat Penerbit Universiti (UPENA).. Syah Alam. Universiti Teknologi Mara

Ida Ayu Brahmasari Dan Agus Suprayetno.(2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.10 (2),124-135.

Idris El Amini.(2012).Bureaucratic Restructuring And The Development Of Good Governance (Administrative Competence, Transparency And Efficiency Aspect In The Government Bureaucracy Restructuring Of Mandailing Natal Regency. *Proceeding 2012 International Conference Of Decentralization (ICODEC)*. November 21, 2012. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), Jatinangor. Jawa Barat. Indonesia.

Ihromi, T.O . (1990). *Antropologi Hukum. Sebuah Bunga Rampai*. Jakarta.Gramedia.

Ihromi, T.O. (1986). *Pokok-Pokok Antropologi Budaya*. Jakarta.Gramedia.

Institut Tadbiran Awam Negara Malaysia. 2003. *Citra Karya: Falsafah, Nilai Dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur.

IPPTN.(2004). *Kajian Integrasi Etnik Di Institusi Pengajian Tinggi Awam*. Laporan Akhir Dibentangkan Kepada Jabatan Pendidikan Tinggi Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia Oleh Institut Penyelidikan Pendidikan Tinggi Negara (IPPTN). Universiti Sains Malaysia. Pulau Pinang.

Irwan Abdullah.(2006). Tantangan Multikulturalisme Dalam Pembangunan. *Etnovisi LPM-ANTROP*. FISIP- Universitas Sumatera Utara. Volume II (1), 17-30.

Islamy, Muh Irfan.(2001). Agenda Kebijaksanaan Reformasi Administrasi.Jurnal Administrasi Negara Vol. II (1), 13-30.

Iverson, R.D.(1996). Employee Acceptance Of Organizational Change: The Role Of Organizational Commitment. *The International Journal Of Human Resource Managemen*.Vol.2(1),122-149.

J.Widodo.(2011).*Good Governance Telaah Dari Akuntabilitas Dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah*. Insan Cendekia.

Jackson, Karl D.(1978). Bureaucratic Polity: A Theoretical Framework For Analysis Of Power And Communication In Indonesia. Dalam Karld D. Jackson And Lucian Pye, (Eds.), *Political Power And Communication In Indonesia*. Berkeley And Los Angeles: University Of California Press.

Jaka Warshina.(2008). Kepuasan Seorang PNS. *Jurnal Teknodik*. Vol.XII (2), 67-78.

Johnson, Doyle Paul. (1988). *Teori Sosiologi, Klassik Dan Modern*. Penerjemah Robert M.Z. Lawang. Jakarta: Gramedia.

Jong, Josselin De.(1975). *Social Organization Of Minangkabau*. English. Book Edition. Leiden : Instituut Voor Culturele Antropoligie En Sociologie Der Niet-Westerse Volken, Rijksuniversiteit Leiden (University Of Leiden).

Jong, Suffridus De.(1976). *Salah Satu Sikap Hidup Orang Jawa*. Yogyakarta:Yayasan Kanisius.

Jufri, Muhammad. (2006). Budaya Korporat Dan Keunggulan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*. Vol.II, 1-11.

Jusuf Irianto. (1988). *Paham Kebudayaan Clifford Geertz*. Jakarta: LP3ES.

Jusuf Irianto.(2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia: Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*. Univeristas Airlangga. Volume 24 (4), 281-291.

Kahin, Audrey.(1999). *Rebellion To Integration: West Sumatra And The Indonesian Polity*. Amsterdam University Press.

Kamardi Rais Dt. P. Simulie. (2004). *Adat Minangkabau Dan Falsafahnya*. Makalah. Tidak Diterbitkan.

Kaplan, David Dan Albert A. Manner.(1999). *Teori Kebudayaan*. Penerjemah Landung Simatupang. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Kato, Tsuyoshi.(2005). *Minangkabau Merantau : Perspektif Sejarah*. Terjemahan. Jakarta:Balai Pustaka.

_____. (1982). *Matriliny And Migration: Envolving Minangkabau*. London:Ithaca Cornell University Press.

_____.(1986). *Adat Community And Administrative Reorganization In Kuantan Riau*. In Environment, Agriculture And Society In Malay World. Kyoto. CSEAS.

Kaufmann, Eric P (Edited). (2004). *Rethinking Ethnicity: Majority Groups And Dominant Minorities*. Routledge, London And New York:Taylor & Francis Group.

Kayam, Umar. (1989). *Transformasi Budaya Kita*. Yogyakarta: Fakultas Sastra, Universitas Gadjah Mada.

Keban, Yeremias T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep Teori Dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media..

Keesing, M Ronger.(1992). *Antropologi Budaya, Suatu Perspektif Kontemporer*. Jakarta: Erlangga.

_____.(1981). *Antropologi Budaya Suatu Perspektif Kontemporer*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Ketut, Sumadi .(2007). Apresiasi Estetika Dan Etnis Multikultur Di Indonesia : Mencegah Disharmoni, Menjaga Kebertahanan NKRI. *Jurnal Seni Budaya Mudra*. Vol. 27 (3), 1-12.

Keuning, Johanes. (1979). *Batak Toba Dan Batak Mandailing, Kebudayaan Dan Pertentangan Dalam Sejarah Lokal Di Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Kinseng, Rilus A. (2007).Konflik-Konflik Sumberdaya Alam Di Kalangan Nelayan Di Indonesia. Sodality. *Jurnal Transdisiplin Sosiologi, Komunikasi, Dan Ekologi Manusia* 1(1), 469-480.

Kivisto, Peter. (2001). *Multiculturalism In Global Society*. Blackwell Publishing.

Kleden, Ignas.(1987). *Sikap Ilmiah Dan Kritik Kebudayaan*. Jakarta.LP3ES.

Klinke, Gerry Van. (2008). Blood, Timber, And The State In West Kalimantan,Indonesia. *Asia Pacific Viewpoint*, 49(1), 35-47

Kluckhohn, F.R. and F. L. Strodbeck. (1961). *Variation In Value Orientation*. New York Harper & Row.

Kluckhohn, F. R. and F. L. Strodbeck. (1961). *Variations In Value Orientation: A Theory Tested In Five Cultures*. Row, Evanston Illinois Peterson And Co.

Kochan, Thomas, et.al. (2002). *Beyond McGregor's Theory Y: Human Capital And Knowledge-Based Work In The 21st Century Organization*. Prepared For The Sloan School 50th Anniversary Session On October 11, 2002.

[Http://mitsloan.mit.edu/50th/Pdf/Beyondtheorypaper.Pdf](http://mitsloan.mit.edu/50th/Pdf/Beyondtheorypaper.Pdf) Dicapai 25 June 2010

Kodiran. (1995). *Kebudayaan Jawa Dalam Koentjaraningrat* (Ed): Anthropology In Indonesia Bibliographical Review's. Gravenhage : Matrtinus Nijhoff.

Koentjaraningrat. (1998). *Kebudayaan Jawa*, Jakarta: Balai Pustaka.

_____. (2002). *Kebudayaan, Mentalitas Dan Pembangunan*, Jakarta: Gramedia Pustaka.

_____.(1971). *The Javanese Of South Central Java*, Dalam George Peter Murdock (Ed). *Social Structure In Southeast Asia*, Chicago: Quadralange Books.

_____.(1982). *Masalah-Masalah Pembangunan. (Bunga Rampai Antropologi Terapan)*. Jakarta LP3ES..

_____.(2001). *Pengantar Ilmu Antropolgi*, Jakarta:Rineka Cipta.

_____.(2004). *Manusia Dan Kebudayaan Di Indonesia*. Cetakan Kesepuluh. Jakarta.Djambatan.

Koswara.(2004). *Otonomi Dan Pemerintahan Daerah*, Jakarta: IIP Press

Kotter, J.P. & James L. Heskett.(1998). *Corporate Culture And Performance*. (Terj Benyamin Molan), Jakarta: PT Prehalindo.

Kotter, J.P. (1990). *What Leaders Really Do*. Boston Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. And J.L. Heskett.(1992). *Corporate Culture And Performance*.New York: The Free Press.

Kovači, Zlatko.(2005). The Impact Of National Culture On Worldwide E-Government Readiness. *Informing Science Journal*, 8,143-158.

Kristiadi, J.B.(1992). Administrasi Pembangunan Dan Administrasi Keuangan Daerah. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*. No. 2, 37-60.

Kroeber, A. L., Clyde Kluckhohn, Wayne Untereiner.(1952). *Culture: A Critical Review Of Concepts And Definitions*, New York: Vintage Books.

Kroeber, A.L. And C. Kluckhohn.(1952). *Culture: A Critical Of Concept And Definisions*. Cambridge Peabody Museum.

_____. (1952). *Culture: A Critical Review Of Concepts And Definitions*. Cambridge.Papers Of The Peabody Museum Of American Archaeology And Ethnology. 47 (1), 567-583.

Kumolohadi, Retno Dan Sonny Andrianto.(2002). Resolusi Konflik Dalam Perspektif Psikologi Lintas Budaya. *Jurnal Psikologika*. 13, 5-13.

Kuntowijoyo. (1997). *Demokrasi Dan Budaya Birokrasi*. Yogyakarta Bentang.

_____. (2000). *Muslim Tanpa Masjid: Esai-Esai Agama, Budaya, Politik Dalam Bingkai Strukturalisme Transedental*, Bandung: Mizan.

_____. (2006). *Budaya Dan Masyarakat*, Yogyakarta:Tiara Wacana.

Kurniawan, Teguh.(2007). Pergeseran Paradigma Administrasi Publik: Dari Perilaku Model Klasik Dan NPM Ke Good Governance. JIANA. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. Volume 7, 52 -70.

Kustini, Diah Tituk.(2002). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada BUMN “X” Di Surabaya). *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*. Volume 2 (8), 81-92.

Kusuma, Andi. (2005). Manajemen SDM Dalam Konteks Glogal: Cross-Cultural Management. *Jurnal Siasat Bisnis. Edisi Khusus Human Resources*. Vol (1), 1 -18.

Laksono, P.M.. (2009). *Tradisi Dalam Struktur Masyarakat Jawa Kerajaan Dan Pedesaan. Alih Ubah Model Berpikir Jawa*. Yogyakarta.KEPEL PRESS.

Leli Yulifar. (2009). *Bangsa Jepang : Sinkretisme, Sekulerisme Dan Ethos Kerja*. Makalah. Bandung.Universitas Pendidikan Indonesia.

Levine, Charles.H, Peters.Guy & Thompson. Frank.J .(1990). *Public Administration: Challenges, Choices, Consequences*. Glenview. A Division Of Scott. Foresman And Company.

Levine, Robert A. And Donald Campbell. (1972). *Ethnocentrism. Theory Of Conflict, Etnict Attitude And Group Behavior*. New York :Wadwoth Publication.

Liddle, William R. (1970). *Ethnicity, Party, And National Integration: An Indonesian Case Study*. New Heaven: Yale Universiy Press..

Lili Romli.(2008). *Masalah Reformasi Birokrasi. Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*. Volume 2 (2), 155-170.

Liliweri, Alo. (1997). *Sosiologi Organisasi*. Bandung:Citra Aditya Bakti.

Liliweri, Alo.(2003). *Dasar-Dasar Komunikasi Antarbudaya*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.

Liliweri, Alo.(2005). *Prasangka Dan Konflik. Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Multikultur*. Yogyakarta.LKIS.

Lindawati. (2012). Mamangan Minangkabau (Sebuah Kajian Semiotik).*Wacana Etnik*. Volume 3 (2), 211 - 223.

Lombard, Denys. (2005). *Nusa Jawa : Silang Budaya, Batas-Batas Pembaratan*. Terjemahan Winarsih Partaningrat Arifin. Jakarta.Gramedia.

Lubis, Abdur Razzaq.(2001). The Transformation Of Traditional Mandailing Leadership In Malaysia And Indonesia In The Age Of Globalisation And Regional Authonomy. *Indonesian Journal Of Social And Cultural Anthropolgy*. Th XXV (66), 114 -125.

Lubis, Pangaduan.(1986). *Na Mora Na Toras: Kepemimpinan Tradisional Mandailing*. Medan. Skripsi FISIP USU.

Lubis, Zulkarnain. (2012). *Gut-Gut Mandailing*.
[Http://Www.Mandailingonline.Com/2012/12/Gut-Gut-Mandailing/](http://Www.Mandailingonline.Com/2012/12/Gut-Gut-Mandailing/) Dicapai 5 Februari 2013

Lumbanraja, Prihatin.(2009). Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi. (Studi Pada Pemerintah Daerah Di Provinsi Sumatera Utara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(2), 73-85.

Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. Singapore: Mcgraw-Hill,Inc.

Luthans, Fred. (2006).*Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Terjemahan. Yogyakarta : Penerbit Andi.

Luthans, Fred.(1992). *Organizational Behavior*. Japan Mcgraw-Hill Company.

[Lynn L. Thomas](#) And Franz Von Benda-Beckmann.(1985). *Change And Continuity In Minangkabau: Local, Regional, And Historical Perspectives On West Sumatra*. Ohio University Center For International Studies.

- Machmudi, Yon. (2007). *Budaya Birokrasi Dan Politik*. Republika Online. 04 Juli 2007. [Http--Www_Republika_Co_Id.Htm](http://www.republika.co.id). Dicapai Tarikh 5 November 2008.
- Madris.(2009). Analisis Pengaruh Beban Kerja PNS Dan Reward PNS Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Negeri. *Jurnal Analisis*, 6(1),1-18.
- Maesschalk, J.(2004). *The Impact Of New Public Management Reforms On Public Servants Ethics: Toward A Theory*. *Public Administration*, 82(2), 571-579.
- Mahfud, Moh.(1988). *Hukum Kepegawaian Indonesia*. Yogyakarta: Liberty.
- Mahmudi.(2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*.Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Maksin, Mardzelah.(2007). *Sains Pemikiran & Etika*. PTS Profesional. Publishing Sdn.Bhd.
- Mangaraja Onggang Parlindungan.(1964). *Tuanku Rao. Teror Agama Islam Mazhab Hambali Di Tanah Batak*. 1816 – 1833. Yogyakarta.Penerbit Lkis.
- Mangkunegara, Anwar Prabu.(2005). *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung:Rafika
- Mangkunegara, Anwar Prabu.(2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung.Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Tb.Sjafri Dan Aida Vitayala Hubeis.(2007). *Manajemen Mutu SDM*. Indonesia.Ghalia.
- Mangunsong, Frieda.(2009). Faktor Intrapersonal, Interpersonal, Dan Kultural Pendukung Efektivitas Kepemimpinan Perempuan Pengusaha Dari Empat Kelompok Etnis Di Indonesia *Jurnal.Makara*. Sosial Humaniora, 13(1), Juli 2009.
- Manik Sunuantari. (2012). Penerapan Budaya Perusahaan Dalam Pembentukan Citra Perusahaan Jasa Perhotelan. *Journal Communication Spectrum*, 2(1). 43-62.
- Mansor Mohd Noor, et.al.(2006). *Hubungan Etnik Di Malaysia*. Prentice Hall Pearson Malaysia. Petaling Jaya
- Mansor Mohd Noor. (2005). *Integrasi Etnik Di IPTA*. Institut Penyelidikan Pendidikan Tinggi Negara. Pulau Pinang.
- _____.(2012). *Kerencanaan Sosial Dan Penipisan Batas Etnik*.Kepelbagaian Etnik Dan Perkongsian Hidup Bersama Di Malaysia. Bangi:Universiti Kebangsaan Malaysia.

Mardiasmo. (2002). *Otonomi Dan Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Andi Offset.

Mareena Mohamad Dan Norhasni Zainal Abiddin. (2011). *Hubungan Budaya Organisasi Dan Sub Budaya Terhadap Komitmen Pekerja*. *Dinamika Sosial Ekonomi* Volume 7 (1), 79-85.

Mas' oed, Mochtar. (1994). *Politik, Birokrasi Dan Pembangunan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Masinambow, E.K.M..(1997). *Koentjaraningrat Dan Antropologi Di Indonesia*. Jakarta: Asosiasi Antropologi Indonesia Dan Yayasan Obor Indonesia.

Masitoh, Noneng Dan Mila Karmila.(2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Pendidikan Terhadap Peningkatan Kesetaraan Dan Keadilan Gender Pada Lembaga Eksekutif, Legislatif Pemerintah Kota Tasikmalaya. *Jurnal Magister Manajemen* Vol 1(2), 93-101.

[Http://Www.Budaya Organisasi 120991105 2085-70055.Pdf\(SECURE\)](http://www.budaya-organisasi.com/2009/11/05/2085-70055.pdf) Dicapai Tarik Hari Bulan 10 Mac 2010.

Maswadi Rauf.(2006).Sinergi Kepemimpinan Daerah Dalam Good Local Governance. Makalah. [Seminar Nasional. Sinergi Kepemimpinan Daerah Dalam Pencapaian Good Local Governance](#) . Bandung.

Matsumoto, David.(2000). *Culture And Psychology People Around The World*. Second Edition. Wadsworth. Thomson Learning.

Mckenna Dan Nic Beech.(2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

Meij, Dick Van Der.(2011). *Kakawin Sutasoma And Kakawin Nāgara Kritāgama*. *Bijdragen Tot De Taal-, Land- En Volkenkunde* Vol. 167, (2), 322-332.

Meirani Harsasi.(2008).Organisasi Multibudaya Dan Pelatihan Tentang Keberagaman. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, Volume 4 (1), 1-9.

Melalatoa, M. Junus.(1997). *Sistem Budaya Indonesia*. Diterbitkan Atas Kerja Sama Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia Jakarta: Dengan Penerbit PT. Pamarator.

Miles, Matthew B, And Michael Huberman.(1992). *Analisis Data Kualitatif*. (Terjemahan). Jakarta: UI Press.

- Moedjanto, G .(1994). *Konsep Kekuasaan Jawa Penerapannya Oleh Raja-Raja Mataram*. Yogyakarta: Kanisius.
- Moeljono, Djokosantoso.(2003). *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporat*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mohd. Foad Sakdan.(2004). *Pengurusan Gejala Sosial Dalam Komuniti Mengikut Pendekatan Model Hofstede*. [Http://Repo.Uum.Edu.My/1825/1/17.Pdf](http://Repo.Uum.Edu.My/1825/1/17.Pdf) Dicapai Tarikh Hb 5 April 2011.
- Moleong, J.L (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moon, M. Jae. (2000). *Organizational Commitment Revisited In New Public Management (Motivation, Organizational, Culture, Sector, And Manajerial Level)*. *Public Performance & Management Review*, 24 (2) ,177-194.
- Morley. D & Chen, K-H (Eds)., Stuart Hall. (1996). *Critical Dialogues In Cultural Studies*. London: Routledge.
- Muchtar Lubis. (1977). *Enam Ciri Manusia Indonesia*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Muchtar Lubis.(1992). *Budaya Demokrasi Dalam Budaya, Masyarakat, Dan Manusia Indonesia*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Muchtar Naim. (1974). *Merantau :Minangkabau Voluntary Migration*. Dissertation Ph.D. University Of Singapura. Singapura. [Http://Www.Getcited.Org/Pub/101572062](http://Www.Getcited.Org/Pub/101572062) Dicapai Tarikh 9 Juni 2007.
- Muchtar Naim. (1979). *Pola Migrasi Suku Minangkabau*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Muchtar Naim.(2003). *LKAAM Dan Kepedulian Kita*. [Http://Www.Mail-Archive.Com/Rantau-Net@Rantaunet.Com/Msg](http://Www.Mail-Archive.Com/Rantau-Net@Rantaunet.Com/Msg) Dicapai Tarikh 5 Hari Bulan September 2008.
- Muchtar Naim.(1984). *Sikap Dan Perilaku Masyarakat Minangkabau Dalam Mensukseskan Pembangunan. Dalam Minangkabau-Minangrantau*. Editor Ahmad Ibrahim. Medan: Madju Medan.
- Muhamad Labolo.(2013). *Characteristic Of Weber Bureucracy And Its Relevance In Indonesia*. *Journal Asian Social Science*. 9(2), 115-123.

- Muhaimin, Yahya A.(1982). *Perkembangan Militer Dalam Politik Di Indonesia 1945-1966*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Muhaimin, Yahya. (1990). *Bisnis Dan Politik: Kebijakan Ekonomi Indonesia 1950-1980*. Jakarta: LP3ES.
- Muhamad Ali Embi .(2006). *Cabaran Melaksanakan Sistem Saraan Berasaskan Merit Di Sektor Awam*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributor SDN BHD.
- Muhamad Ali Embi.(2001). *Pendekatan Pengurusan Sumber Manusia Masa Kini*. Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.
- Mulder, Neils. (1999). *Agama, Hidup Sehari-Hari Dan Perubahan Budaya*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Muller, C. And Vothknecht, M. (2011). *Group Violence, Ethnic Diversity, And Citizen Participation: Evidence From Indonesia*. Microcon Research Working Paper 48. Brighton: Microcon.
- Muluk, Khairul. (2001). Budaya Organisasi Pelayanan Publik (Kasus Pada Rumah Sakit X Di Malang). *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(2).
- Muluk, Khairul.(2000). Manajemen Personalialia Publik. *Jurnal Administrasi Negara*, 1(1) , 37 – 45.
- Mulyana. (2005). Identitas Kejawen. *Jurnal Kebudayaan Jawa*. Kejawen, 1(1).
- Mulyana. (2005). Identitas Kejawen: Mengurai Benang Kusut. *Jurnal Kejawen. Jurnal Kebudayaan Jawa*. Vol.1 (1), 37-48.
- Mulyono, Z.R.P.T.(2008). *Kebijakan Netralitas Politik Pegawai Negeri Sipil Dalam Prespektif Perlindungan Hak Asasi Manusia Di Indonesia*. Tesis Magister. [Http://Www.Kepegawaian Z.R.P.TJ. MULYONO.Pdf.Unibraw.Ac.Id](http://www.kepegawaian.z.r.p.tj.mulyono.pdf.unibraw.ac.id) Dicapai Tarikh 2 April 2009.
- Mustafa,Hasan.(2007).*Perspektif Dalam Psikologi Sosial*. Mustafaonline. Program Studi Administrasi Negara FISIP.Unpar.
- Mustofa, Amirul.(2009). Perubahan Budaya Public Service Organization (PSO) Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Publik. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis* Vol.9 (1), 43-55.
- Myazaitul Akma Mohammad.(2010). *Satu Kajian Kes Mengenai Amalan Budaya Berkualiti Dan Implikasinya*. [Http://Www.Mara.Gov.My/C/Document Library/Get File?Uuid=0fc1b1b4-7187-440f-808a-46fe802d3abf&Groupid=30564](http://www.mara.gov.my/c/document_library/get_file?uuid=0fc1b1b4-7187-440f-808a-46fe802d3abf&Groupid=30564) Dicapai Tarikh 7 Mac 2012
- Nasikun. (1993). *Sistem Sosial Indonesia*. Jakarta :Rajagrafindo Persada.

- Nasroen.M. (1971). *Dasar Falsafah Adat Minangkabau*. Djakarta :Bulan Bintang.
- Nasution, Arif M. (2002). *Ikatan Primodial Dalam Bisnis Orang Minangkabau Di Sukaramai Medan*. [Http://Www.Digitized.Usu.Digital.Library](http://www.Digitized.Usu.Digital.Library) Dicapai Tarikh 5 April 2007.
- Nasution, Edi. (2007). *Banua Dan Alak Mandahiling*.[Http://Www.Banua.Mandailing.Org](http://www.Banua.Mandailing.Org). Dicapai Tarikh 10 September 2008.
- Nasution, Khairina.(2005). Pemajemukan Dalam Bahasa Mandailing. Logat. *Jurnal Ilmiah Bahasa Dan Sastra* Volume I (2).
- Nawawi, Hadari (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta:Gajahmada University Press.
- Nazir A Nazir, et.al.(2012). *Leadership Styles, Organizational Culture & Percieved Performance Service Sector : An Empirical Assessment*. Research Proceeding . International Coference On Business And Economy. 12 -13 March 2012. Bandung.
- Ndraha, Taliziduhu. (2005). *Budaya Organisasi*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Ni Wayan Sarthi.(2009). Menggali Nilai Kearifan Lokal Budaya Jawa Lewat Ungkapan (Bebasan, Saloka, Dan Paribahasa). *Jurnal Ilmiah Bahasa Dan Sastra*. Volume V (1), 33-45.
- Nik Azis Nik PA.(2011). *Budaya Ketepatan Dan Pembinaan Jati 1 Malaysia*. [Http://www.Btn.Gov.My/V2/Images/GALERI/ARTIKEL%207%20-%20BUDAYA%20KETEPATAN%20DAN%20PEMBINAAN%20JATI%20DIRI%201MALAYSIA.Pdf](http://www.Btn.Gov.My/V2/Images/GALERI/ARTIKEL%207%20-%20BUDAYA%20KETEPATAN%20DAN%20PEMBINAAN%20JATI%20DIRI%201MALAYSIA.Pdf) Dicapai 3 Februari 2013.
- Noe, R.M. Dan R.W. Mondy.(1996). *Human Resource Management*. 6thedition. Englewood Cliffs. New Jersey :Prentice Hall..
- Noordegraaf, M And Van Der Meulen, M. (2005). Veroderde Vernieuwing ? Hoe Een ‘Andere Overheid’ Echt Anders Kan Zijn. *Journal Bestuurskunde*. 14(4), 2-12.
- Novidya Yulanda.(2012). Pengaruh Nilai Budaya Bisnis Pada Masyarakat Minangkabau Terhadap Perilaku Kewirausahaan Pedagang Perantau Di Tanah Abang. *Tesis. Universitas Pendidikan Indonesia*. Respiritory.Upi.Edu. [Http://www.repository.Upi.Edu/Operator/Upload/T_Ips_1007231pdf](http://www.repository.Upi.Edu/Operator/Upload/T_Ips_1007231pdf) Dicapai 7 Februari 2013.
- Nuraini, Cut.(2004). *Pemukiman Suku Batak Mandailing*. Disertasi Doktor. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nurcholis Madjid .(1995). *Peran Agama Dalam Budaya Pluralitas Indonesia*. Jakarta:Paramadina.

- Nurcholis Madjid Dan Mohamad Roem.(2000). *Tidak Ada Negara Islam: Surat-Surat Politik Nurcholish Madjid-Mohamad Roem*. Jakarta :Djambatan.
- Nurcholis Madjid.(1987). *Islam Kemoderan Dan Keindonesiaan*. Bandung:Mizan.
- Nuzsep Almigo. 2004. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan (The Relation Between Job Satisfaction And The Employees Work Productivity). *Jurnal PSYCHE*, 1(1), 17-22.
- Nuzsep Almigo.(2004). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktifitas Kerja Karyawan. *Jurnal Fak.Psikologi Univ. Bina Dharma Palembang*. Vol 1(1).
- O'Reilley, C.(1989). *Corporation, Culture And Commitment: Motivation And Social Control In Organizations*. California Management Review. No. 31, 9 – 25.
- Oktavianus .(2006). Nilai Budaya Dalam Ungkapan Minangkabau: Sebuah Kajian Dari Perspektif Antropologi Linguistik. *Jurnal Linguistik Indonesia*. No.1, 115 -127.
- Osborne, D & Gaebler, T.(1996). *Mewirauahakan Birokrasi*, Jakarta:Pustaka Binaman Pressindo.
- Osborne, D & Peter Plastrik. (1997). *Banishing Bureaucracy; The Five Strategies For Reinventing Government*. California: Addision-Wesle Publishing Company, Inc.
- Osborne, D .(2000). *Memangkas Birokrasi*. Ed Revisi. Jakarta:PPM.
- Osman Ayub. (1990). *Etika Kerja Dan Profesionalisme Islam*, Kuala Lumpur: Sabha-Famdev.
- Pangabean, Hana, et.al.(2013). Profiling Intercultural Competence Of Indonesians In Asian Workgroups. *International Journal Of Intercultural Relations*. No. 37, 86–98.
- Panti Ryani.(2011). Menempatkan Sumberdaya Manusia Sebagai Human Capital. *Jurnal Managemen Dan Akuntansi*, 12(2), 27-35.
- Paramita, Budi.(1986). *Masalah Kekeragaman Budaya Dan Manajemen Di Indonesia*. Majalah Manajemen Dan Usahawan Indonesia, Edisi November – Desember.
- Parson, Talcott.(1964). *The Social System*. New York:The Free Press.
- Pelly, Usman.(1994). *Urbanisasi Dan Adaptasi: Peranan Misi Budaya Minangkabau Dan Mandailing*. Jakarta:LP3ES.
- Pelly, Usman.(1999). Akar Kerusakan Etnis Di Indonesia. Suatu Kajian Awal Konflik Dan Disintegrasi Nasional Di Era Reformasi. *Jurnal Antropologi Indonesia Kesukubangsaan Dan Negara*. Vol.59, 27-34.

_____.(2005). Pengukuran Intensitas Konflik Dalam Masyarakat Majemuk. *Jurnal Antropologi Sosial Budaya ETNOVISI*.Vol. 1 (2), 22-37.

Peni Sawitri.(2011). Interaksi Budaya Organisasi Dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur Dan Jasa. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol. 13(2), 151-161.

Perret, Daniel.(2010). *Kolonialisme Dan Etnisitas: Batak Dan Melayu Di Sumatra Timur Laut*. Terjemahan Saraswati Wardhany. Jakarta:Gramedia.

Pollitt, Christopher, & Geert Bouckaert.(2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. London :Oxford University Press.

Pramusinto, Agus dan Wahyudi Kumorotomo. (2009). *Governance Reform Di Indonesia : Mencari Arah Kelembagaan Politik Yang Demokratis Dan Birokrasi Yang Profesional*. Yogyakarta:Gava Media Dan MAP-UGM.

Pranadji, Tri.(2004). Perspektif Pengembangan Nilai-Nilai Sosial Budaya Bangsa. *Jurnal AKP*, 2(4), 324 -339.

Pranowo, HB et.al. (1988). *Stereotip Etnik, Asimilasi, Integrasi Sosial*. Jakarta: Grafika Kita.

Prasetya, Buletin.(2001). Mengenal Program Budaya Kerja, No. 01,12-18.

Prasetya, Imam Yudhi. (2011). Pergeseran Peran Ideologi Dalam Partai Politik . *Jurnal Ilmu Politik Dan Ilmu Pemerintahan*. Vol. 1.(1), 21-32.

Prihartanti, et.al.(2009). Mengurai Akar Kekerasan Etnis Pada Masyarakat Pluralis .*Jurnal Penelitian Humaniora*. Vol. 1(2), 107-120.

Pusaita, Gautama, Sophi Diana, Wakiran, Otang (Tim Penyusun). (2005). *Penelitian Terhadap Penyempurnaan Prosedur Pelayanan Dalam Penetapan Dan Pemberian Pensiun Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.Tim Peneliti BKN. Pusat Penelitian Dan Pengembangan Badan Kepegawaian Negara.

Qoyim. Ibnu (Ed). (2005). *Agama Dan Adat Dalam Konteks Pembangunan Hukum Nasional*. Jakarta :LIPI.

Radjab, Muhammad. (1969). *Sistem Kekerabatan Di Minangkabau*. Center For Minangkabau Studies.

Raffles, Thomas Stanford.(1978). *The History Of Java*. 1817. Vola 2. Kuala Lumpur:Oxford University Press. Reprint,

Rahaditya Puspa Kirana.(2012). Strategi Adaptasi Pekerja Jepang Terhadap Culture Shock: Studi Kasus Terhadap Pekerja Jepang Di Instansi Pemerintah Di Surabaya. *Jurnal Japanologi*. Vol. 1(1),9-17.

- Rahmasari, Anggraini.(2008). Penerapan Good Governance Dan Perubahan Budaya Organisasi Pegawai Pemerintah Kota Blitar. *Jurnal LIPI*. Vol. 2 (2), 14 -25.
- Rakhmawanto, Ajib. (2008). Membangun Model Pengembangan SDM Aparatur Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*. Vol.2, 85-93.
- Rangkuti, Sofia – Hasibuan. (2002). *Manusia Dan Kebudayaan Di Indonesia. Teori Dan Konsep*. Jakarta:Dian Rakyat.
- Rastogi, P.M.(1995). *Reengineering And Reinventing The Enterprise*. Wheeler Publishing.
- Rastogi, P.N. (1988). *Productivity, Innovation, Management And Development*. New Delhi :Sage Publication.
- Rastogi, P.N.(2000). *Knowledge Management And Intellectual Capital – The Virtuous Reality Of Competitiveness*. Human Systems Management. Vol. 19, 39-48.
- Rasyidin. (2011). *Konflik Politik Akibat Kepelbagaian Etnik Di Negara Ketiga*. Proceeding Aceh Development International Conference 2011 (ADIC 2011), 26-28 March 2011, UKM-Bangi, Malaysia
- Ratminto & Atik Septi Winarsih.(2005). *Manajemen Pelayanan. Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter Dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta :Pustaka Pelajar.
- Rauf, Maswadi, et.al.(2000). *Memastikan Arah Baru Demokrasi*. Jakarta :FISIP UI Dan Mizan.
- Rauf, Maswadi.(1994). *Pembangunan Politik Di Negara-Negara Dunia Ketiga*. Jakarta: Gramedia Utama.
- Redzuan, Ma'rof.(2003). *Psikologi Sosial. Universiti Putra Malaysia*. Serdang, Selangor.
- Rini, Endang Sulistya. (2008). *Manajemen Indonesia: Perpaduan Manajemen Barat Dan Timur Serta Tradisional*. [Http://Repository.Usu.Ac.Id/Bitstream/123456789/1262/1/Manajemen-Endang2.Pdf](http://Repository.Usu.Ac.Id/Bitstream/123456789/1262/1/Manajemen-Endang2.Pdf) Dicapai Tarikh 21 Februari 2009.
- Ritzer, George, And Douglas J. Goodman.(1996). *Modern Sociological Theory*. New York, USA: The Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Ritzer, George, And Douglas J. Goodman.(2005). *Teori Sosiologi Modern*. Diterjemahkan Oleh Alimandan. Edisi Keenam. Kencana. Jakarta:Prenada Media.
- Riza, Irfan.(1998). Restrukturisasi Organisasi : Ditinjau Dari Persepektif Budaya Dan Iklim Organisasi. *Majalah Usahawan*. No. 9 (XXVI), 19-23.

- Robbins, Stephen P.(1990). *Organizational Theory: Structure Design And Application*. New Jersey:Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P.(1996). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robert B. Denhardt, Dan Janet Vinzant Denhardt.(2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, [60\(6\)](#), 549–559
- Rohani Hj.AB.Ghani, Mustafah Hj Daud Dan Muhamad Ali Embi.(1997). *Budaya Kerja Kakitangan Awam Malaysia : Tinjauan Majlis Kerajaan Tempatan. Pusat Penyelidikan Dan Perundangan*. Universiti Utara Malaysia.
- Rondelli, D.A.(1990). *Proyek Pembangunan Sebagai Manajemen Terpadu : Pendekatan Adaptif Terhadap Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rosenbloom, David, Et.al.(2002). *Public Administration Understanding Management. Politics And Laws In The Public Sector*. New York : Mc Graw Hill.
- Rosliani.(2010). Budaya Kerja Dalam Tradisi Lisan Jawa. *Jurnal Logat. Jurnal Ilmu-Ilmu Bahasa Dan Sastra*. Volume VI (2), 17-29.
- Rosmarul Hikmah. (2003). *Etos Kerja Pedagang Perantau Minangkabau Dalam Perspektif Nilai Budaya Minangkabau (Studi Kasus Tentang Pedagang Minangkabau Di Kelurahan Kelapa Tiga Kecamatan Tanjungkarang Pusat Kota Bandar Lampung)*. Disertasi. Universitas Sebelas Maret.
- Rousseau, D. (1990). *Assessing Organizational Culture: The Case For Multiple Methods*, In B. Schneider (Ed.) *Organizational Climate And Culture*. Jossey Bass Publishers.
- Ruky. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Rusli Lutan.(2001). *Keniscayaan Pluralitas Budaya Daerah. Analisis Dampak Sistem Nilai Budaya Terhadap Eksistensi Bangsa*. Bandung:Angkasa.
- Saad, Mochd.(2009). Relasi Etnik Dan Masalah Integritas. *Jurnal Industri Dan Perkotaan*. Volume XIII (24),9-17.
- Sabitha Marican. (2005). *Kaedah Penyelidikan Sains Sosial*. Pearson / Prentice Hall. Petaling Jaya.
- Sackman, Sonja A.(1991). *Cultural Knowledge In Organizations : Exploring The Collective Mind*. Sage Publications. Newbury Park - London - New Delhi:The International Professional Publisers.

- Sahertian, Piter.(2008). Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Sebagai Antecedent Sellicacy Dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan.*, 12(2),273 – 282.
- Saidi, Acep Iwan.(2007). Indonesia Dalam Dua Orde : Sebuah Citra Yang Retak. *Jurnal Sosioteknologi.* Edisi 10 (6), 27-38.
- Saksono, Slamet. (1997). *Administrasi Kepegawaian. Edisi Keempat.* Yogyakarta :Kanisius.
- Saprillah.(2009). Konflik Sosial Di Desa Benteng Kecamatan Malangke Kabupaten Luwu Utara. *Jurnal Al-Qalam.* Vo.15 (23).
- Sarwono, Sarlito Wirawan.(2003). Dari Streetip Etnis Ke Konflik Etnis. *Jurnal Psikologi Sosial.* Vol 8 (2), 79-84.
- Sathe, Vijay.(1985). *Culture And Related Corporate Realities.*Homewood . Richard D. Irwin, Inc.
- Satriman, Satiman. (2004). *Birokrasi Andalan Atau Beban.* Artikel. Harian Pikiran Rakyat. 16 Desember 2004. Bandung.
- Schefold, Reimar. (1998).*The Domestication Of Culture Nation-Building And Ethnic Diversity In Indonesia. Dalam Globalization, Localization And Indonesia.* Editor: Peter J.M.Nas. Leiden. Koninklijk Instituut Voor Taal Land-En Volkenkunde (KITLV) Royal Institute Of Linguistics And Anthropology..
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture And Leadership.* Third Edition, San Francisco :Jossey –Bass Publishers.
- Seelye, H. Ned & Alan Seelye – James.(1995). *Cultural Clash.* Illinois.NTC Business Books.
- Semmalia, Baharuddin.(2008). Karakteristik Individu, Sosial, Ekonomi, Budaya Dan Kesehatan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Industri Kecil Di Kota Makassar. *Jurnal Ekuitas,* 12 (4),540-557.
- Shadily, Hasan.(1993). *Sosiologi Untuk Masyarakat Indonesia,* Jakarta: Rineka Cipta.
- Shamsul Amri Baharuddin (Ed).2012. *Modul Hubungan Etnik.* Edisi Kedua.Institut Kajian Etnik. Bangi.Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sharifah Hayaati Syed Ismail Al-Qudsy, et.al.(2009). Penguatan Nilai Dan Profesionalisme Di Kalangan Pejawat Awat Ke Arah Efektif Governan Di Malaysia. *Shariah Journal.* Vol.17(3), 559-592.
- Shughart II , William F., & Fred S. Mcchesney (2010). *Public Choice Theory And Antitrust Policy.* *Public Choice.*142, 385–406 Department Of Economics.

Siagian, Et.al.(2005). Integrasi Sosial Hidup Bermasyarakat Antar Etnik Pada Masyarakat Kota Medan Dalam Perspektif Ketahanan Nasional. *Jurnal Sosiosains*. 18 (3).

Siagian, Sondang .(1995). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta :Bumi Aksara.

Siagian, Sondang. (1994). *Patologi Birokrasi; Analisis, Identifikasi Dan Terapinya*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Sidik .(2005). Paradigma Islam Dan Transformasi Sosial (Studi Pemikiran Kuntowijoyo). *Jurnal Hunafa*. Vol.2(3), 70-81.

Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.Edisi Kedua STIE YKPN.

Simatupang, Maurits.(2002). *Budaya Indonesia Yang Supraetnis*. Jakarta:Papas Sinar Sinanti.

Simon, Gregory Mark. (2007). Caged In On The Outside : Identity, Morality, And Self In An Indonesian Islamic Community. *Dissertations. UC San Diego Electronic Theses And Dissertations*.

[Http://Escholarship.Org/Uc/Item/5fk7j7kt#Page-12](http://escholarship.org/uc/item/5fk7j7kt#page-12) Dicapai Tarikh Hari Bulan 16 Juni 2010.

Sinamo, Jansen H.(2002). *Etos Kerja 21 Etos Kerja Profesional Di Era Digital Global*. Ed 1. Jakarta:Institut Darma Mahardika.

Siregar, Amelia Nani Dan Tri Ratna Saridewi.(2010). Hubungan Antara Motivasi Dan Budaya Kerja Dengan Kinerja Penyuluh Pertanian Di Kabupaten Subang, Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Penyuluhan Pertanian*, 5(1),16-25.

Siti Zakiyah.(2005). *Implementasi Prinsip-Prinsip Budaya Kerja Aparatur Di Lingkungan Pemerintah Daerah Di Kalimantan*.
[Http://Isjd.Pdi.Lipi.Go.Id/Admin/Jurnal/21064866_1858-0300.Pdf](http://isjd.pdi.lipi.go.id/admin/jurnal/21064866_1858-0300.pdf). Dicapai 15 Mac 2009

Siyo, Kasim, et.al.(2008). *Wong Jawa Di Sumatera. Sejarah, Budaya, Filosofi, Dan Interaksi Sosial*. Medan:Pujakesuma.

Skarlicki, Daniel P Dan [Folger, Robert](#). (1997).Retaliation In The Workplace: The Roles Of Distributive, Procedural, And Interactional Justice. *Journal Of Applied Psychology [JAP]*, 82-89.

Sobirin, Achmad. (1997). *Organizational Culture Of Selected Catholic And Islamic Universities: A Comparative Study*. Unpublished Dissertation. Philippines:University Of Santo Tomas, Manila,

- Sobirin, Achmad.(1999). Memahami Arti Dan Makna Budaya Organisasi. *Jurnal Sinergi*, 2(2), 189-215
- Sobirin, Achmad.(2002). Budaya : Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis*,7(1) 1- 23.
- Sobirin, Achmad.(2007). *Budaya Organisasi Pengertian, Makna Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta:IIPP STIM YKPN.
- Soekanto, Soerjono. (1999). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta:Rajawali Press.
- Soemardjan, Selo Soemardi. (1974). *Setangkai Bunga Sosiologi*. Jakarta:Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Soemardjan, Selo Soemardi. (1977). Bureacratic Organization In A Time Of Revolution, *Dalam Jurnal Of Administrative Science Quarterly (Amsterdam)*, II, 182-99.
- Soemardjan, Selo Soemardi.(1981). *Perubahan Sosial Di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Soeprapto, H.R, et.al.(2000). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah Di Era Reformasi (Studi Kasus Di Trenggalek). *Jurnal Administrasi Negara*.1(1) ,46 -57.
- Soesilo.(2003). *Piwulang Ungkapan Orang Jawa*, Jakarta: Yayasan Yusula.
- Soetrisno. (2007). *Menggali Filsafat Dan Budaya Jawa*, Jakarta :Prestasi Pustaka Karya.
- Sofia Tilaar.(2000). *Manusia Dan Kebudayaan Indonesia*, Jakarta:Gramedia.
- Sofo, F. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Ed 1. Surabaya:Airlangga University Press.
- Sopiah. (2008). Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Pimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Bank. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 12(2),308 – 317.
- Sri Harti Widyastuti.(2011). *Reaktualisasi Ungkapan Tradisional Jawa Sebagai Sumber Kearifan Lokal Dalam Masyarakat Untuk Penguat Kepribadian Bangsa*. Makalah. Kongres Bahasa Jawa. Surabaya, 27 – 30 November 2011.
- SSA.(2005). *Menggali Pertautan Budaya Untuk Memperkuat Jembatan Batin Duahala Serumpun : Negeri Sembilan (Malaysia) Dan Minangkabau (Indonesia)*. Makalah.

- Steers, R.M.(1980). *Efektivitas Organisasi (Terjemahan)*, Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A.F, et.al.(1996). *Manajemen. Terjemahan*. Jilid I. Bhuana Ilmu Populer.
- Sudirman.(2009). Praktek Birokrasi Weberian Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*. Volume XXXV (1).
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Suhterland, Heather.(1984). *Terbentuknya Elite Birokrasi*, Jakarta Sinar Harapan.
- Sujanto. (1997). *Refleksi Budaya Jawa Dalam Pemerintahan Dan Pembangunan*, Semarang:Dhahara Press.
- Sumanto, Slamet Edi. (2009). Kebijakan Pengembangan Perhutanan Sosial Dalam Perspektif Resolusi Konflik (Social Foresry Development Policy In Conflict Resolutin Perspective). *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*, 6(1), 13 -25.
- Sumarsono, Sonny HM.(2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Sunarto, Kamanto.(1989). *Bunuh Diri: Kajian Emile Durkheim Dan Tinjauan Beberapa Ahli Terhadapnya. Dalam Kamanto Sunarto (Editor): Pokok-Pokok Pemikiran Durkheim*. Jakarta:Pusat Antar-Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Suparlan, Parsudi. (1989). *Interaksi Antaretnik Di Beberapa Propinsi Di Indonesia*. Jakarta:Depdikbud.
- Suparlan, Parsudi. (1999). Kemajemukan, Hipotesis Kebudayaan Dan Keetnikan. *Jurnal Antropologi Indonesia*, 58, 13 -20.
- Suparno, M. (1992). *Rekayasa Pembangunan Watak Dan Moral Bangsa*. Jakarta:Purel Mundial.
- Suparto, S. Adi. (2007).Kepemimpinan Trasnformasional Kepala Sekolah Dalam Manajemen Konflik Dengan Pendekatan Kecerdasan Emosional Pada Satuan Pendidikan Dasar. *Jurnal DIKTIKA*. Vol.2 (1), 79-86.
- Supriyadi, Gering & Triguno.(2006). *Budaya Kerja Organsasi Pemerintah*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Jakarta
- Suradji.(2003). *Manajemen Kepegawaian Negara, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia*, Jakarta.
- Suseno, Franz Magnis. (1983). *Etika Jawa Dalam Tantangan*. Yogyakarta:Kanisius.

_____.(2001). *Etika Jawa Sebuah Analisis Falsafi Kebijakan Hidup Jawa*, Jakarta:Graedia.

Susilo, Djoko. (2002). *Pokok-Pokok Pikiran Membangun Budaya Kerja*. Makalah. Staf Ahli Bidang Budaya Aparatur Menpan RI Jakarta, 18 September 2000.

Sutrisno, Mudji et.al (Editor). (2007). *Cultural Studies. Tantangan Bagi Teori-Teori Besar Kebudayaan*.

Suwardi. (2005). *Paham Kekuasaan Jawa Dalam Budaya Politik Orde Baru Dan Reformasi*. Makalah Seminar Nasional. Pengembangan Bahasa, Sastra Dan Budaya Daerah. Universitas Negeri Yogyakarta. [Http://Www.Uny.Ac.Id.Semnas.Budayadaerah.2005](http://Www.Uny.Ac.Id.Semnas.Budayadaerah.2005). Dicapai Tarikh 9 Ogos 2007.

Suyami.(2009). *Pergumulan Islam – Jawa Dalam Serat Jasmaningrat*. Yogyakarta.Kepel Press.

Suyono, Agus.(2001). *Budaya Birokrasi Pelayanan Publik*. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*. Vol I (2), 93-102.

Suyono, Agus.(2006). *Kepemimpinan Birokrasi Cenderung Bernuansa Kekuasaan*. *Disertasi Doktor*. Pascasarjana Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya.

Suyono, R.P.(2009). *Dunia Mistik Orang Jawa*, Yogyakarta:LKIS.

Sya'roni. (2008). *Interaksi Sosial Antar Kelompok Etnik Di Kelurahan Tambak Sari Kecamatan Jambi Selatan Kota Jambi*. *Jurnal Kontekstualita*. 23(1).

Syafii Inu, Kencana, et.al.(2007). *Sistem Politik Indonesia*. Bandung:Refika Aditama.

Syafwan Rozi.(2011). *Islam Kultur Perbatasan: Menarik Garis Batas Identitas Islam Etnik Minangkabau Di Perbatasan Utara Sumatera Barat*. The 11th Annual Conference On Islamic Studies. Bangka Belitung, 10 – 13 Oktober 2011. Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama RI Dan STAIN Syaikh Abdurrahman Siddiq Bangka Belitung.

Syamsuddin Haris.(2007). *Desentralisasi Dan Otonomi Daerah. Desentralisasi, Demokratisasi & Akuntabilitas Pemerintah Daerah*. Jakarta:LIPI Press.

Syed Othman Alhabshi. (2009). *Mengamalkan Budaya Kerja Berpasukan Yang Komited Dan Bermotivasi*. *Buletin Q. Bil I*, 11-17.

Syunhandak, Mohamad. (1994). *Administrasi Kepegawaian Negara, Teori Dan Praktek Penyelenggaraannya Di Indonesia*. Jakarta:Gunung Agung.

Tamin, Feisal .(2002). *Pengembangan SDM Aparatur Dalam Meningkatkan Kinerja Birokrasi*. *Jurnal Bisnis & Birokrasi*. Vol X (2), 89-97.

- Tamin, Feisal.(2003). Transformasi Budaya Kerja Aparatur. Harian Umum Sinar Harapan Online. Terbitan Kamis 15 Januari 2003. Jakarta.
- Terry, R.George. (1990). Prinsip-Prinsip Manajemen.Terjemahan Winardi. Jakarta:Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah.(2009). *Birokrasi Pemerintah Indonesia Di Era Reformasi*, Jakarta: Kencana
- Thoha, Miftah.(1984). *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*, Jakarta: CV. Rajawali.
- Thoha, Miftah.(2005). *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta.Kencana.
- _____.(2007). *Birokrasi & Politik Di Indonesia*. Rajawali Press, Jakarta
- Tika, H.Moh.Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta.Bumi Aksara.
- Tilaar, H.A.R. (2007). *Mengindonesia Enisitas dan Indentitas Bangsa Indonesia. Tinjauan Persfektif Ilmu Pendidikan*. Jakarta, Rineka Cipta.
- Tjahjono, Binawan Dan Tri Gunarsih.(2008). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Daya Saing* Vol. 8 (2), 76-88.
- Tjahjono, H.K. (2006). *Moderating Role Of Social Capital On The Relationship Between Organizational Justice And Outcomes*. Paper For 1st Convention Asian Psychological Association, Bali.
- Tjokrowinoto, Moeljarto.(2001). *Pembangunan Dilema Dan Tantangan*, Yogyakarta :Pustaka Pelajar.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism & Collectivism*. Colorado:Westview Press, Inc.
- _____.(1994). *Culture And Social Behavior*. USA:Mc Graw-Hill Inc. Boston.
- _____.(1988). *Collectivism And Development*. In *Sinha, D & Kao, S.H.R. (Eds), Social Values And Development: Asian Perspectives*.India:Sage Publications.
- _____.(1973). Subjective Culture And Economic Development. *International Journal Of Psychology*, 8(3), 163-180.
- _____.(1971). Some Psychological Dimensions Of Modernisations. *Proceedings Of The 17th International Congress Of Applied Psychology*. Bruxeles,Vol 2(12), 57-65.

Triguno. (2004). *Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Ed 6.). Jakarta:Golden Terayon.

Trompenaars, Fons And Turner, Charles Hampden. (1997). *Riding The Waves Of Culture-Understanding Cultural Diversity In Bussiness*. London:Nicholas Brealey Publishing.

Undri.(2004). *Heboh Daerah Perbatasan 1930 – 1960 : Studi Kasus Konflik Lahan Perkebunan Karet Di Kecamatan Rao Mapat Tunggul Kabupaten Pasaman Propinsi Sumatera Barat*. Laporan Penelitian. Balai Penelitian Sejarah Nasional, Padang, Sumatera Barat.

Undri.(2009). Migrasi, Perebutan Akses Tanah Dan Penguatan Lembaga Adat : Resolusi Konflik Tanah Rantau Minangkabau. *Jurnal Masyarakat & Budaya*, 11 (2), 63-74.

Utami Dewi And Atik Septi Winarsih.(2011). *Career Path Planning For Indonesian Public Servant*. [Http://Www.Umy.Ac.Id/Fakultas-Ilmu-Sosial-Ilmu-Politik/Wp-Content/Uploads/2011/02/Tema-10-HUMAN-RESOURCES-MANAGEMENT-Career-Path-Planning-Fo%E2%80%A6.Pdf](http://Www.Umy.Ac.Id/Fakultas-Ilmu-Sosial-Ilmu-Politik/Wp-Content/Uploads/2011/02/Tema-10-HUMAN-RESOURCES-MANAGEMENT-Career-Path-Planning-Fo%E2%80%A6.Pdf) Dicapai Tarikh Hari Bulan 23 April 2012.

Van Peursen, C.A.(1988). Strategi Kebudayaan. Terjemahan Dick Hartoko. Yogyakarta:Kanisius.

_____. (1984). *Strategi Kebudayaan. (Terjemahan Dick Hartoko)*, Jakarta : Yayasan Kanisius.

Vedder, Paul And [Erkki Virta](#).(2005). Language, Ethnic Identity, And The Adaptation Of Turkish Immigrant Youth In The Netherlands And Sweden. *International Journal Of Intercultural Relations* [Volume 29\(3\)](#), 317–337. Scencedirect.Com. Scopus.Record.

Vroom, V.H Dan Jago, A.G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation In Organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.

Wahid, Fathul. (2007). *Membangun Budaya Kerja Islami*. Www.Fathulwahid.Com. 10 Oktober 2007.

Wakhid, Ali Abdul.(2007). Analisis Determinasi Budaya Organisasi (Pemberdayaan Budaya Organisasi Sebagai Satu Masalah Kontemporer Pada Teori Organisasi). *Jurnal Sains Dan Inovasi*. Vol. III (1), 25 -38. [Http://Isjd.Pdi.Lipi.Go.Id/Admin/Jurnal/31072538.Pdf](http://Isjd.Pdi.Lipi.Go.Id/Admin/Jurnal/31072538.Pdf) Dicapai 3 Juni 2008.

Walker, Millidge, Dan Irene Tinker. 1975.*Development And Changing Bureacractic Styles In Indonesia. The Case Of The Pamong Praja*. Pacific Affairs, No. 48.

- Walters, Malcolm. (1994). *Modern Sociological Theory*. Sage Publications, London. New Delhi :Thousand Oaks.
- Warnaen, Suwarsih. (2002). *Streotipe Etnis Dalam Masyarakat Multietnis*, Yogyakarta:Mata Bangsa.
- Warsito, et.al .(2004). *Alat Mesin Pertanian Dan Peluang Berdasarkan Etnis Dalam Usaha Tani Padi Di Sumatera Utara*. Prosiding Seminar Nasional Mekanisme Pertanian.
- Wastiono, Sadu. (2004). Kajian Hubungan Antara Pemerintah Pusat Dengan Pemerintah Daerah (Tinjauan Dari Sudut Pandang Manajemen Pemerintahan). *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*. Volume I (2),15-24.
- Waters, Malcolm. (1994). *Modern Sociological Theory*. Sage Publications. London. New Delhi :Thousand Oaks.
- Weber, Max . (1996). *Birokrasi*. (Terjemahan). Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Weber, Max. (1947). *The Theory Of Social And Economic Organization*.Translated By A.M. Henderson And Talcot Parsons. New York :Oxford University Press.
- Weber, Max. (2001). *Etika Protestan Dan Semangat Kapitalisme* (Diterjemahkan Oleh Yusup Priyasudiarja). Surabaya:Pustaka Promethea.
- Wibawa, Samudra. (2005a). *Peluang Penerapan New Public Management Untuk Kabupaten Di Indonesia*. Yogyakarta:Universitas Gajah Mada. Dicapai Tarikh 11 Hari Bulan May 2007, From <http://Www.Ugm.Ac.Id/Wibawa/NPM>
- Wibawa, Samudra. (2005b). *Reformasi Administrasi Bunga Rampai Pemikiran Administrasi Negara/Publik*. Yogyakarta:Gava Media.
- _____. (2001). *Negara-Negara Di Nusantara*, Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.
- _____. (2001). *Negara-Negara Di Nusantara*, Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.
- Widhyharto, Derajad S. (2008). Menakar Perilaku Profesional Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Aparatur Birokrasi. *Jurnal Manajemen PNS*.Vol.2 .
- Widiat, Afendy. (2005). Toleransi Dalam Ungkapan Tradisional Jawa. *Jurnal Kebudayaan Jawa.Kejawen*, 1(1).
- Widodo. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Penabur*. No.16 (10),78-83.

Widuri, R Dan Paramita, A.(2008). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Pada Perusahaan Jasa Konsultan. *Jurnal Standarisari*, 9(3), 110-115.

Widyawati, Wiwien. (2010). *Etika Jawa. Menggali Kebijakan Dan Keutamaan Demi Ketentraman Hidup Lahir Batin*. Yogyakarta:Pura Pustaka.

Wijayanti, Herlani Dan Fivi Nurwianti.(2010). Kekuatan Karakter Dan Kebahagiaan Pada Suku Jawa. *Jurnal Psikologi* ,3(2),126-138.

Willson Gustiawan.(2012).Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Produktifitas Kerja. *Menara Ilmu*. Vol. III (29), 81-88.

Wilson Bangun.(2008). Budaya Organisasi : Dampak Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Manajemen*, 8(1), 67-75.

Winarno.(2009). *Melaksanakan Pancasila Di Orde Reformasi*.
[Http://Winarno.Staff.Fkip.Uns.Ac.Id/Files/2009/06/Pancasila-Di-Orde-Reformasi.Pdf](http://Winarno.Staff.Fkip.Uns.Ac.Id/Files/2009/06/Pancasila-Di-Orde-Reformasi.Pdf) Dicapai 7 April 2010.

Winarso, Heru Puji. 2008. Paradigma Budaya Birokrasi Dalam Multikulturalisme. *Jurnal Publica*, 4 (2) ,76-82.

Wirawan. (2008). *Budaya Dan Iklim Organisasi*, Jakarta :Salemba Empat.

_____. (2007). *Budaya Kerja Dan Iklim Organisasi. Teori Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta:Salemba Empat.

Wirdjoprawiro, Soenardjo.(2005). Reformasi Birokrasi Untuk Mewujudkan Pemerintah Daerah Yang Baik (Good Local Governance). *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial & Humaniora*. Volume VII.(2), 153-165.

Wisran Hadi. (2010). *Main Sipaktekong. Artikel Dalam Ahkbar Online Padang Today* _ Minangkabau Di Dunia Maya. Dicapai Tarikh Hb 26 Mei 2011, From www.Padang-Today.Com/ .

_____. (2010). *Simalanca Indak Lai Berselancar*.
[Http://Wisranhadi.Wordpress.Com/Page/2/](http://Wisranhadi.Wordpress.Com/Page/2/) Dicapai 6 Mei 2011.

Yang,C.F.(1988). Familism and Development:An Examination of the Role Of Family In Contemporary China Mainland, Hong Kong And Taiwan. Sinha, D & Kao, S.H.R. (Eds). *Social Values And Development*. Asian Perspectives; pp.93-123. Sage Publications. India.

Yasril Yunus et.al.(2002). *Karakteristik Pegawai Negeri Sipil Dalam Penempatan Jabatan Pada Pemerintahan Daerah*. Hasil Penelitian. Kerjasama Balitbang Provinsi Sumatera Barat Dengan Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang.

Yudoyono, Bambang. (2002). *Otonomi Daerah : Desentralisasi Dan Pengembangan SDM Aparatur Pemdada Dan Anggota DPRD*. Ed 3. Jakarta :Pustaka Sinar Harapan.

Yuningsih Dan Keumala Hayati.(2008). Faktor-Faktor Penentu Budaya Kerja Di Univeritas Lampung. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 9-17.

Yusri Heni N.A, Et.al. (2009). *Membangun Kompetensi Dan Motivasi SDM Dalam Mewujudkan Efektifitas Program Pengawas Tenaga Nuklir*. Proseding Seminar Nasional SDM Tenaga Nuklir. 5 November 2009. Yogjakarta.

Yustiono, Eris.(2006). Korelasi Pemberdayaan Dengan Kepemimpinan Dalam Organisasi Publik. *Jurnal Administrasi*.Vo.3 (3), 43-54.

Zoetmulder, P. J. (1965).*The Significance Of The Study Of Culture And Religion For Indonesian Historiography.In An Introduction To Indonesian Historiography, Ed. Soedjatmoko Et Al*. Ithaca: Cornell Univeristy Press.

Zoetmulder, P. J.(1974). *Kalangwan: A Survey Of Old Javanese Literature*. The Hague. Martinus Nijhoff.

Zuhro, Siti, et.al. (2007). *Profesionalitas Dan Netralitas Birokrasi: Menuju Daya Saing Ekonomi Daerah (Studi Di Empat Provinsi)*, Jakarta:The Habibie Center.

Zulkifli B. Lubis.(2005). Kanalisasi Ketegangan Etnik Dan Kompetisi Budaya Dalam Sektor Publik. Etnovisi. *Jurnal Antropologi Sosial Budaya*. 1(2), 9-16.

Peraturan Perundang-undangan :

Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Kepegawaian.

Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/KEP/M.P AN/4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara dan Surat Nomor: 170/M.P AN/6/2002 tanggal 17 Juni 2002 Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.

Ahkbar :

Pikiran Rakyat. Harian Umum, Kamis 1 Maret 2012

Jawa Pos. Harian Umum, Oktober 2003, halaman 10

Kompasiana (Kompas.com), <http://birokrasi.kompasiana.com/2012/03/01/kata-menpan-hanya-5-persen-pns-yang-memiliki-kompetensi-443214.html> dicapai 3 April 2012.