

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI IMPLEMENTASI PROGRAM PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PATI**

**Arif Arianto, Soesilo Zauhar, Imam Hanafi**

Program Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Brawijaya. Jln. Veteran Malang

e-mail: arif\_jpr@yahoo.com

**Abstract:** *Culture set development programs should be able to improve the performance and productivity of employees, but the empirical evidence shows no significant change due to the program implementation. The fact shows there is an implementation gap in the implementation of culture set development programs in the Regional Secretariat of Pati regency. Therefore, it is necessary to search for the factors that affect the implementation of the program which includes: communication, resources, attitudes, bureaucratic structure, program content and environmental. The objectives of this research is to test the influence of communication, resources, attitudes, bureaucratic structure, program content and environmental simultaneously and partially on the implementation of the cultural set development programs in the Regional Secretariat of Pati regency. The research method used in this research is quantitative method with the type of explanation. Respondents include civil servants in the Regional Secretariat of Pati Regency, where sampling using the formula Roscoe with proportionate stratified random sampling technique. The analytical techniques used in this research is the multivariate analysis with statistical techniques of Multiple Linear Regression. Based on these results it can be concluded that the factor of communication, resources, attitudes, bureaucratic structures, program content and environment has a significant influence either simultaneously or partially to the implementation of the culture set development programs in the Regional Secretariat of Pati regency. Where the communication variable are variables that most influence than other variables.*

**Keywords:** *implementation, program, culture set development program.*

**Abstrak:** Program pengembangan budaya kerja yang seharusnya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai, namun fakta empiris menunjukkan masih belum adanya perubahan yang berarti dengan adanya program tersebut. Hal ini menunjukkan adanya *implementation gap* dalam implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Oleh karena itu, perlu untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi program tersebut yang meliputi: komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan. Tujuan dari penelitian ini yaitu menguji pengaruh faktor komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan baik secara simultan maupun parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis eksplanasi. Responden meliputi PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati, dimana pengambilan sampel menggunakan rumus Roscoe dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Sedangkan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *multivariate analysis* dengan teknik statistik Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa faktor komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan memberikan pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Dimana variabel komunikasi merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya dibandingkan variabel-variabel lainnya.

**Kata kunci:** implementasi, program, program pengembangan budaya kerja.

### **PENDAHULUAN**

Pembangunan yang dicita-citakan bangsa Indonesia idealnya membawa perubahan lebih baik dan komprehensif menyentuh sendi-sendi kehidupan rakyat di segala bidang, sesuai makna pembangunan sebagai suatu proses perubahan yang dilakukan melalui upaya-upaya sadar dan terencana (Riyadi dan Bratakusumah, 2004, h.5). Pembangunan merupakan usaha pemerintah untuk mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945, yang meliputi: melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan

kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Oleh karena itu, maka pemerintah terus berusaha berubah secara sadar dan terencana dalam semua segi kehidupan dan penghidupan.

Namun, tujuan yang ideal tersebut seringkali tidak dibarengi dengan aspek pendukung yang memadai dalam mencapainya, terutama dari faktor sumber daya manusia (SDM), yang dalam hal ini adalah para aparatur pemerintah. Menurut Siagian (2005, h.40) manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, dimana keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran, serta kemampuannya menghadapi berbagai macam tantangan eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola SDM dengan setepat-tepatnya.

Hal senada juga dikemukakan oleh Ruhana (2009, h.50) yang menyatakan bahwa kualitas SDM merupakan unsur yang sangat penting dalam organisasi, karena manusialah yang menciptakan berbagai inovasi dan menyebabkan organisasi berkembang dan dikenal secara luas. Dan salah satu elemen kunci pengelolaan SDM yang menentukan keberhasilan suatu organisasi menurut Sulaksono (2002, dikutip dalam Zulkifli, 2009, h.2) adalah budaya kerja. Dimana secara sederhana budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan kata lain budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun SDM, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik (Permenpan dan RB, 2012).

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktifitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang, sebagaimana yang dikemukakan Fernandez (2006, dikutip dalam Darmawan dan Riana, 2011, h.322). Budaya kerja memiliki peranan yang penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Wirawan (2007, h.35-37) peran budaya kerja organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi dan yang berhubungan dengan organisasi adalah: (a) identitas organisasi; (b) menyatukan organisasi; (c) reduksi konflik; (d) komitmen kepada organisasi dan kelompok; (e) reduksi ketidakpastian; (f) menciptakan konsistensi; (g) motivasi; (h) kinerja organisasi; (i) keselamatan kerja; dan (j) sumber keunggulan kompetitif.

Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal dan benar-benar kondusif, mampu merangsang pegawai supaya mempunyai komitmen yang kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang telah dilaksanakan, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan pada pegawai melalui proses sosialisasi agar nilai pegawai dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui proses sosialisasi ini pegawai diperkenalkan tentang tujuan, norma, fungsi, nilai-nilai dalam lingkungan kerjanya, serta informasi yang berkaitan dengan budaya kerja. Jika sosialisasi budaya organisasi itu sendiri diimplementasikan secara efektif, maka akan menghasilkan pegawai berkinerja yang tinggi dan akhirnya akan mampu meningkatkan intensitas prestasi kerja pegawai ke kondisi yang lebih baik.

Permasalahan budaya kerja aparatur di Indonesia saat ini cukup memprihatinkan, karena masih banyaknya pimpinan dan aparatur negara yang mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja. Para pimpinan dan aparatur negara masih belum mampu menunjukkan upaya sungguh-sungguh untuk berperilaku yang bersandarkan pada nilai-nilai moral dan budaya kerja aparatur negara yang bertanggung jawab. Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja itu merupakan tugas berat yang ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap, dan perilaku serta peradaban bangsa (Tamin, 2004).

Budaya kerja organisasi pemerintah dewasa ini lebih banyak mencirikan kepada budaya organisasi yang kurang sehat, dimana pola pikir dan budaya kerja birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional. Organisasi pemerintah masih mengidap penyakit birokrasi serius yang disebut dengan patologi birokrasi. Patologi birokrasi merupakan penyakit dalam birokrasi negara yang muncul akibat perilaku para birokrat dan kondisi

yang membuka peluang untuk itu, baik yang menyangkut politis, ekonomis, sosial kultural dan teknologikal yang diantaranya dapat dicirikan dengan kurangnya pengetahuan dan ketrampilan pegawai, penyalahgunaan wewenang dan jabatan, nepotisme, ketidakjujuran, ketidakdisiplinan, dan kondisi kerja yang kurang kondusif (Siagian, 1994). Selain itu, birokrat juga belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih baik (*better performance*), dan belum berorientasi pada hasil (*outcome*).

Untuk mencapai yang diharapkan tersebut, diperlukan upaya luar biasa untuk menata ulang proses birokrasi dan aparaturnya dari tingkat tertinggi hingga terendah. Untuk itu, diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru, di luar kebiasaan/rutinitas yang ada. Selain terobosan atau pemikiran baru, juga diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja, untuk menjaga keberlanjutan hasil terobosan atau pemikiran baru tersebut. Penekanan perlu adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur dalam kebijakan reformasi birokrasi, dinyatakan sebagai salah satu area dari 8 area perubahan yang harus dilakukan oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Untuk mempercepat keberhasilan proses perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, perlu disusun acuan yang dapat digunakan sebagai landasan dalam bentuk pedoman untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat dan pegawai di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, yaitu dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan dan RB) Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, yang di dalamnya memuat jumlah nilai ideal yang dapat ditetapkan di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah paling banyak 5 nilai dan jumlah perilaku ideal yang dapat ditemukan paling banyak 7 perilaku untuk setiap nilai. Dengan tujuan utama yaitu terciptanya perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur negara menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sebagai tindak lanjut dari Permenpan dan RB Nomor 39 Tahun 2012 tersebut, Pemerintah Kabupaten Pati menetapkan Peraturan Bupati Pati Nomor 44 Tahun 2013 tentang Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pati. Dimana ruang lingkupnya mencakup penerapan nilai budaya kerja dilaksanakan di seluruh SKPD dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Daerah serta meliputi seluruh aparatur pemerintah yang terkait dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Kabupaten Pati.

Dalam proses penyusunan program pengembangan budaya kerja tersebut dibentuk juga sebuah Tim Penyusun Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur yang anggotanya terdiri-dari unsur pemerintah (dinas dan instansi terkait) meliputi: Sekretaris Daerah selaku penanggung jawab program, Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian Setda selaku Ketua dan anggota yang terdiri atas pejabat dan staf dari instansi terkait (Setda, BKD, Inspektorat, Bappeda dan Satpol PP). Tim Penyusun ini di bentuk berdasarkan Surat Keputusan Bupati Pati Nomor 800.24/1757/2013 tentang Pembentukan Tim Penyusun Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pati. Namun sejak ditetapkannya hingga saat ini, implementasi peraturan Bupati Pati Nomor 44 Tahun 2013 belum dapat diketahui sejauh mana tingkat keberhasilannya, karena implementasi program pengembangan budaya kerja masih belum dilaksanakan secara maksimal.

Secara teoritik dikemukakan bahwa dalam implementasi kebijakan selalu memiliki kemungkinan terjadi perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan dengan hasil yang dicapai atau sering disebut dengan *implementation gap*. Dan kesenjangan tersebut dapat disebabkan oleh berbagai macam faktor yang terkait dengan perencanaan itu sendiri dan implementasi di lapangan (Hardhinawati, 2012). Hal ini dapat digambarkan bahwa untuk mencapai tujuan kebijakan tidak hanya

dipengaruhi oleh pelaksana atau administrator semata tetapi juga harus didukung oleh daya *implementability* dari kebijakan itu sendiri. Pada hakekatnya tugas dan kewajiban pejabat dan badan-badan pemerintah bukan hanya dalam perumusan kebijakan negara, melainkan juga dalam hal pelaksanaan kebijakan negara tersebut. Dari keduanya tidak ada satupun yang dianggap lebih penting dari yang lain. Akan tetapi dalam kenyataannya, banyak pejabat dan badan-badan pemerintah lebih dominan peranannya dalam perumusan kebijakan negara, dan kurang dalam implementasi kebijakan tersebut. Ini akan berakibat kurang efektifnya pelaksanaan kebijakan negara itu (Islamy, 2001, h.110). Lebih lanjut Prasetyantoko (2011, dikutip dalam Hardhinawati, 2012, h.13) juga menyatakan bahwa rencana program yang sudah bagus seringkali terkendala oleh masalah implementasi atau eksekusi di lapangan. Hal itu terjadi karena sistem birokrasi dan pejabat pemerintah yang tidak cukup mampu dalam melakukan implementasi dan eksekusi kebijakan di lapangan.

Lestari (2009) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi Program Jaminan Kesehatan Masyarakat Miskin (PJKMM) atau Askeskin adalah komitmen (disposisi), waktu (sumber daya), pengawasan, lingkungan (kondisi sosial ekonomi dan politik) serta ketidakjelasan standart kebijakan. Sedangkan menurut Hardhinawati (2012), faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi program percepatan penanggulangan kemiskinan meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi (sikap), birokrasi, dan isi rencana.

Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Adnan (2013) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi rencana peningkatan mutu pendidikan dasar di Kabupaten Padang Pariaman adalah komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur birokrasi, isi rencana dan partisipasi masyarakat.

Berdasarkan fenomena empirik dan beberapa penelitian yang telah diuraikan di atas maka dapat diketahui faktor-faktor dapat mempengaruhi implementasi suatu program, antara lain: komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut maka diharapkan implementasi suatu program dapat berjalan lebih efektif dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis eksplanasi. Sedangkan penelitian eksplanasi dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan, perbedaan, atau pengaruh satu variabel dengan variabel lain dengan menggunakan sampel dan hipotesis (Bungin, 2009, h.38). Lokasi penelitian dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dengan pertimbangan bahwa Sekretariat Daerah merupakan barometer sekaligus koordinator bagi terlaksananya program pengembangan budaya kerja di Kabupaten Pati.

Populasi dalam penelitian ini adalah PNS yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dengan menggunakan rumus Roscoe dalam teknik pengambilan sampelnya. Sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 70 responden. Penyebaran sampel tersebut dilakukan secara *proportionate stratified random sampling* dengan memakai rumusan alokasi proporsional dari Sugiyono (1999, h.67).

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan teknik Kuesioner atau angket, yaitu dengan cara memberikan pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab, dimana dalam penelitian ini kuisisioner dibagikan kepada 70 orang responden yang merupakan PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Dan dokumentasi yaitu dengan mengumpulkan dokumen-dokumen pendukung yang berkaitan dengan implementasi program pengembangan budaya kerja dan dokumen-dokumen pendukung lainnya seperti profil Kabupaten Pati, Pati dalam angka dan tupoksi Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *multivariate analysis* dengan teknik statistik Regresi Linear Berganda. Dimana dengan melihat hasil analisis regresi dapat diketahui

pengaruh variabel bebas (komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan) secara simultan dan parsial terhadap variabel terikat (implementasi program pengembangan budaya kerja).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Faktor Komunikasi**

Faktor komunikasi dalam penelitian ini menurut sebagian responden memiliki pengaruh terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja. Hal ini terjadi karena program yang telah dilakukan menurut sebagian besar responden sudah ditransmisikan dengan baik, memberikan informasi yang tepat, akurat, jelas, mudah dipahami dan konsisten. Tim Penyusunan Pedoman Pengembangan Budaya Kerja dianggap telah berhasil mentransmisikan informasi terkait dengan implementasi program melalui sosialisasi, pelatihan, monitoring, evaluasi dan kegiatan-kegiatan lainnya.

Namun demikian ternyata ada 11,4 % menjawab tidak setuju bahwa program telah disosialisasikan dengan baik. Hal ini disebabkan karena responden menganggap sosialisasi program belum diinformasikan secara merata kepada semua pegawai, akan tetapi baru sebagian kecil pegawai saja. Disamping itu, ada juga sikap apatis dari sebagian pegawai terhadap keberhasilan implementasi program pengembangan budaya kerja ini, karena menganggap program pengembangan budaya kerja saat ini belum dilaksanakan dengan serius.

Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam implementasi juga didukung oleh Hogwood dan Gunn (1986, dikutip dalam Wahab, 1991, h.63) yang menyatakan bahwa komunikasi memainkan peran penting bagi berlangsungnya implementasi pada umumnya. Meskipun komunikasi yang benar-benar sempurna merupakan kondisi yang sulit untuk bisa diwujudkan. Sistem informasi manajemen mungkin dapat membantu dalam memadukan arus informasi yang diperlukan, namun informasi ini belum bisa menjamin bahwa data, saran dan perintah-perintah yang dihasilkan benar-benar dimengerti sebagai apa yang dikehendaki oleh pihak yang mengirimnya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa komunikasi merupakan faktor yang paling dominan dalam implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Mengingat arti penting komunikasi dalam implementasi program serta sulitnya mewujudkan informasi yang sempurna bagi seluruh pegawai maka diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkan komunikasi yang lebih menyeluruh. Dan upaya yang tersebut mendapat dukungan dari semua pihak yang terlibat yaitu seluruh pegawai yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pati dari unsur staf hingga pemimpin tertinggi, sehingga akan tercipta komunikasi yang lebih sempurna.

### **Faktor Sumber Daya**

Sumber daya merupakan faktor yang turut berpengaruh dalam implementasi program. Dimana sumber daya dalam penelitian ini meliputi sumber daya manusia, sumber daya data dan informasi, sumber daya anggaran/ finansial dan sumber daya waktu. Tanpa adanya ketersediaan sumber daya yang memadai maka implementasi program tidak akan dapat berjalan dengan lancar dalam mencapai tujuan. Dan guna tercapainya tujuan implementasi program tersebut, dukungan dari sumber daya yang tersedia juga harus realistis. Sebagian besar responden menilai bahwa sumber daya tersebut sudah mencukupi dalam upaya mencapai tujuan program. Dan sumber daya yang dinilai sangat tinggi oleh responden adalah sumber daya manusia, dalam hal ini kualitas sumber daya manusia dari para pelaksana. Secara kualitas diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan yang tinggi yaitu sarjana yang mencapai 42,9% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan yang baik dalam implementasi program pengembangan budaya kerja.

Namun demikian masih terdapat beberapa responden yang menyatakan bahwa sumber daya yang diperlukan masih terbatas, yaitu sumber daya waktu. Hal ini disebabkan bahwasannya untuk membentuk suatu budaya kerja yang kuat dibutuhkan waktu yang relatif lama, sistematis dan kontinyu. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Van Metter dan Van Horn (1975, dikutip dalam Agustino, 2008, h.142) dimana selain sumber daya manusia dan finansial, sumber daya waktu merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan implementasi program. Karena ketika sumber daya manusia yang kompeten dan kapabel telah tersedia, kucuran dana berjalan dengan baik, tetapi terbentur dengan persoalan waktu yang ketat, maka hal tersebut dapat menjadi penyebab ketidakberhasilan implementasi program.

Berdasarkan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sumber daya merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam implementasi program. Karena tanpa sumber daya baik itu berupa sumber daya manusia, data dan informasi, anggaran serta waktu maka implementasi program tidak mungkin berhasil.

### **Faktor Sikap**

Sikap dalam penelitian ini diartikan sebagai dukungan dari seluruh pegawai terhadap implementasi program yang ditunjukkan dengan pemahaman terhadap program, kemampuan pegawai, komitmen yang kuat, skala prioritas dan sikap penerimaan terhadap program. Hasil statistik menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa pemahaman pegawai terhadap program dan kemampuan untuk melaksanakannya telah dilakukan dengan baik yaitu masing-masing sebesar 52,9% dan 42,9%, meskipun ada sebagian kecil lainnya yang kurang setuju dengan pendapat tersebut yaitu 14,3% dan 15,7%. Hal ini disebabkan adanya sikap apatis sebagian pegawai terhadap keberhasilan implementasi program pengembangan budaya kerja serta belum adanya *reward* dan *punishment* yang jelas bagi pegawai yang tidak melaksanakan program pengembangan budaya kerja.

Sebagian responden juga menilai bahwa komitmen atau dukungan para pelaksana terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja ini sudah cukup baik yaitu sebesar 27,1%, namun menjadi yang terendah diantara indikator sikap yang lain karena ada sebesar 17,1% responden yang menjawab bahwa komitmen para pelaksana masih kurang. Hal ini bisa diartikan bahwa komitmen dari pimpinan maupun staf di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pati terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja dianggap masih kurang.

Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Supriyadi dan Gino (2006, h.59) yang menyatakan bahwa kegagalan program budaya kerja sebagian besar disebabkan oleh kurangnya komitmen dari pimpinan, meskipun tidaklah semudah itu untuk menyalahkan pimpinan, karena tugas pemimpin yaitu untuk memberikan bimbingan dan arahan serta sudah wajib untuk memberikan komitmen termasuk menanggung resiko dan kepercayaan.

Sementara Mazmanian dan Sabatier (1983, dikutip dalam Wahab, 1991, h.77-78) juga menyatakan bahwa bagaimanapun baiknya suatu kebijakan tidak akan memberikan hasil yang diharapkan terkecuali kalau para pelaksana memiliki kesepakatan atau komitmen yang tinggi terhadap upaya pencapaian tujuan. Dengan adanya komitmen yang tinggi dari para pelaksana diharapkan mampu mengatasi segala hambatan maupun penolakan dari kelompok-kelompok sasaran dan pejabat-pejabat pemerintah yang enggan melaksanakan perubahan.

Namun sejak diimplementasikannya sampai saat ini, program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati belum menunjukkan hasil seperti yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dengan masih banyaknya perilaku pegawai yang tidak berdisiplin, seperti: masih seringnya terlambat masuk kantor, tidak mengikuti apel pagi, keluar kantor pada saat jam kerja tanpa alasan yang jelas, meninggalkan kantor sebelum waktunya, sering absen tanpa alasan dan kurang patuh pada aturan yang berlaku (Saparyati, 2013, h.9).

**Faktor Struktur Birokrasi**

Struktur birokrasi berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan. Meskipun sumber daya untuk melaksanakan suatu kebijakan sudah tersedia, para pelaksana kebijakan sudah mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan telah mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, masih ada kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana karena adanya kelemahan dalam struktur organisasi. Dan birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik.

Sebagian besar responden setuju bahwa koordinasi yang telah dilakukan dalam program ini berjalan dengan baik yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 45,7% yang merupakan nilai tertinggi dibandingkan dengan nilai indikator lainnya. Dengan koordinasi yang baik diharapkan program pengembangan budaya kerja dapat berjalan dengan baik pula dan menuju pada pencapaian tujuan. Koordinasi dalam program pengembangan budaya kerja yang dilakukan oleh Tim dilakukan dalam upaya untuk menghasilkan kegiatan yang efisien dalam pemanfaatan sumber daya untuk menjamin tercapainya tujuan dan sasaran secara optimal. Namun ada juga sebagian kecil responden yaitu 15,7% yang berpendapat sebaliknya, bahwa koordinasi dalam program pengembangan budaya kerja masih kurang. Hal ini disebabkan kurangnya kerjasama dan komunikasi diantara pihak yang terkait seperti terputus penyampaian informasi program di masing-masing bagian.

Responden juga berpendapat meskipun pedoman tentang program pengembangan budaya kerja tersedia tetapi masih kurang dan perlu diperbaiki. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis statistik yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebesar 30,0% responden yang menjawab pedoman tentang program pengembangan budaya kerja masih kurang. Hal ini disebabkan belum adanya aturan yang mengatur tentang *reward* dan *punishment* bagi pegawai yang tidak melaksanakan atau mengabaikan program tersebut. Sebagai contoh pegawai jarang mengikuti apel pagi maupun ijin tidak masuk kantor tetap dibiarkan atau hanya sebatas diberikan teguran secara lisan tanpa ada tindak lanjut. Hal ini bisa menyebabkan pengaruh buruk bagi penegakan disiplin, karena akan mempengaruhi pegawai lain untuk melakukan perbuatan serupa.

**Faktor Isi Program**

Menurut Grindle (1980, dikutip dalam Subarsono, 2005, h.93) bahwa keberhasilan suatu implementasi dipengaruhi oleh variabel isi kebijakan/program. Dan isi program harus memuat hal-hal yang diperlukan untuk implementasi program sehingga mudah untuk diimplementasikan. Sebagian besar responden setuju bahwa isi program pengembangan budaya kerja mudah untuk dilaksanakan. Hal ini dapat dilihat dari nilai yang diperoleh yaitu sebesar 48,6%. Dengan kemudahan program untuk dilaksanakan maka keberhasilan program akan lebih mudah untuk diwujudkan. Namun ada sebagian kecil responden yang menganggap bahwa program ini sulit untuk dilaksanakan yakni sebesar 7,1% responden, hal ini disebabkan kekurangpahaman pegawai terhadap program sebagai akibat penyampaian informasi atau sosialisasi yang mereka terima terlalu sedikit dan juga adanya sikap apatis mereka terhadap keberhasilan program sehingga menyebabkan mereka menolak program dari awal dengan tidak melaksanakannya.

Isi program harus jelas dan konsisten. Karena dengan isi yang jelas akan menghindarkan program dari salah penafsiran yang berujung pada penyimpangan dalam implementasinya. Sebagian besar responden setuju bahwa isi program telah jelas dan konsisten. Hal ini terlihat dari hasil yang diperoleh masing-masing sebesar 50,0% dan 45,7% yang menyatakan setuju dan hanya sebagian kecil yaitu sebesar 4,0% dan 1,0% yang menyatakan sebaliknya. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai sudah memahami isi program, sedangkan sebagian kecil lainnya masih

kurang memahami karena adanya sikap apatis terhadap keberhasilan program semenjak awal pelaksanaannya.

Disamping itu isi program juga harus memuat tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Karena dengan adanya tujuan dan sasaran maka pelaksanaan program akan lebih jelas dan terarah. Berdasarkan hasil penelitian menyebutkan bahwa sebagian besar responden setuju implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati telah memiliki tujuan dan sasaran yang jelas yaitu sebesar 57,1% dan 48,6%. Sedangkan sebagian kecil lainnya berpendapat sebaliknya.

### **Faktor Lingkungan**

Menurut Cheema dan Rondinelli (1983) bahwa lingkungan sangat mempengaruhi implementasi kebijakan, dimana dalam unsur-unsur dalam penelitian ini meliputi kondisi sosial, ekonomi dan politik. Sebagian kecil responden setuju bahwa kondisi sosial yang ada mempengaruhi implementasi program budaya kerja sebesar 24,3%. Begitu juga dengan aspek lainnya seperti ekonomi yang berpengaruh sebesar 20,0% dan aspek politik yang jauh lebih rendah pengaruhnya sebesar 14,3%. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Smith (1973) dan Van Metter dan Van Horn (1975) yang menyatakan bahwa unsur-unsur di dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan meliputi aspek sosial, ekonomi dan politik.

Implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati menurut sebagian besar responden telah mendapat dukungan dari semua pihak yang terkait yakni sebesar 42,9%. Sedangkan sebagian kecil lainnya yaitu 5,7% menganggap bahwa implementasi program pengembangan budaya kerja belum mendapat dukungan dari pihak-pihak lainnya. Hal ini dapat dilihat dengan masih adanya pegawai yang apatis terhadap program ini.

### **Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja**

Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja dalam penelitian ini diukur dengan melihat tercapainya target dan sasaran program. Target dan sasaran program termuat dalam Peraturan Bupati Pati Nomor 44 Tahun 2013 meskipun belum dinyatakan secara rinci. Sebagian besar responden setuju bahwa implementasi program pengembangan budaya kerja telah mencapai target yang ditetapkan namun belum maksimal. Disamping itu ada juga sebagian pegawai yang tidak setuju jika program pengembangan budaya kerja dapat mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan masih perlu adanya penajaman dalam perencanaan dan implementasi di lapangan, terutama dalam menentukan indikator pencapaian target program hendaknya lebih bisa diukur secara kuantitatif sehingga pencapaian dapat dilihat dengan lebih jelas.

Sebagian pegawai lainnya berpendapat bahwa target dan sasaran program pengembangan budaya kerja belum dapat tercapai secara maksimal, diantaranya karena implementasi programnya sendiri belum optimal. Bila dilihat dari sisi sosialisasi program juga masih kurang karena pelaksanaan sosialisasi secara formal yang relatif sedikit sekali. Sementara bila dilihat dari sisi pedoman atau aturan juga masih kurang karena belum adanya aturan yang tegas terkait *reward* dan *punishment* bagi pegawai yang mengabaikan program pengembangan budaya kerja.

### **Pengaruh Faktor Komunikasi, Sumber Daya, Sikap, Struktur Birokrasi, Isi Program dan Lingkungan Secara Simultan Terhadap Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja**

Pembahasan pengaruh komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati adalah untuk menjawab hipotesis yang berbunyi: “variabel komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan berpengaruh secara simultan terhadap

implementasi program pengembangan budaya kerja”. Hasil uji regresi linier berganda menunjukkan bahwa korelasi antara X1, X2, X3, X4, X5 dan X6 secara umum (R) sebesar 0,759 maka dapat disimpulkan bahwa keeratan hubungan dalam kategori positif kuat. Nilai koefisien determinan (Adjusted R<sup>2</sup>) sebesar 0,576 yang artinya bahwa sumbangan relatif yang diberikan oleh kombinasi variabel X1, X2, X3, X4, X5 dan X6 terhadap variabel Y adalah sebesar 57,6% sedangkan sisanya sebesar 42,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi yang digunakan dalam model penelitian. Hasil uji F menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yang berarti bahwa variabel X1, X2, X3, X4, X5 dan X6 secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

Merujuk pada hasil pengujian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan berpengaruh secara simultan terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Semakin meningkatnya komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan maka akan menyebabkan meningkatnya implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang telah kemukakan oleh para ahli bahwa komunikasi (Van Metter dan Van Horn, Hogwood dan Gunn, Edward III, Mazmanian dan Sabatier, dan Cheema dan Rondinelli serta Goggin dkk); sumber daya (Van Metter dan Van Horn, Hogwood dan Gunn, Edward III, Mazmanian dan Sabatier, serta Cheema dan Rondinelli); sikap (Van Metter dan Van Horn, Edward III, Mazmanian dan Sabatier serta Cheema dan Rondinelli); struktur birokrasi (Van Metter dan Van Horn, Hogwood dan Gunn, Grindle, Edward III serta Mazmanian dan Sabatier); isi program (Van Metter dan Van Horn, Hogwood dan Gunn, Grindle, serta Mazmanian dan Sabatier) dan lingkungan (Van Metter dan Van Horn, Hogwood dan Gunn, Grindle, Mazmanian dan Sabatier, serta Cheema dan Rondinelli) mempengaruhi implementasi. Sehingga variabel dalam penelitian ini berasal dari gabungan beberapa faktor yang dikemukakan oleh para ahli yang meliputi komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan yang berpengaruh secara simultan terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

Disamping itu variabel dalam penelitian ini juga menggabungkan dari beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi. Penelitian tersebut antara lain penelitian Lestari (2009) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi implementasi program yaitu: disposisi, sumber daya, pengawasan, lingkungan dan ketidakjelasan standar kebijakan; Hardhinawati (2012) meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi (sikap), birokrasi dan isi rencana/program; Purwitayana (2013) meliputi: komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur birokrasi dan dukungan kelompok sasaran; dan Adnan (2013) meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur organisasi, isi rencana dan partisipasi masyarakat.

### **Pengaruh Komunikasi (X1) Secara Parsial Terhadap Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja (Y)**

Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui bahwa variabel komunikasi (X1) berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,242 pada signifikansi 0,000, dimana ini berarti bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (1,669) dan signifikansi  $t_{hitung} < 0,05$ . Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa koefisien regresi komunikasi sebesar 0,140 yang berarti bahwa ada pengaruh terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja.

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Semakin meningkatnya komunikasi maka akan menyebabkan meningkatnya implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Oleh karena itu maka terdapat

cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan variabel komunikasi berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Kabupaten Pati.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Van Metter dan Van Horn, Hogwood dan Gunn, Edward III, Mazmanian dan Sabatier, Cheema dan Rondinelli serta Goggin dkk yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan salah satu yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi program. Hasil penelitian ini juga memperkuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lestari (2009), Hardhinawati (2012), Purwitayana (2013) dan Adnan (2013) yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi adalah komunikasi.

Selanjutnya dengan melihat tingkat keeratan hubungan atau korelasi ( $\beta$ ) antara variabel X terhadap variabel Y dapat dilihat bahwa variabel komunikasi (X1) memiliki korelasi yang paling tinggi diantara variabel yang lain yaitu sebesar 0,362. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (X) yang paling dominan mempengaruhi variabel terikat (Y) adalah variabel komunikasi (X1). Perubahan yang terjadi pada variabel komunikasi (X1) akan memberikan pengaruh paling besar pada variabel implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati (Y). Ini berarti pula bahwa komunikasi merupakan faktor yang paling penting dalam implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

### **Pengaruh Sumber Daya (X2) Secara Parsial Terhadap Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja (Y)**

Berdasarkan hasil uji t juga dapat diketahui bahwa variabel sumber daya (X2) berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,489 pada signifikansi 0,015, dimana ini berarti bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (1,669) dan signifikansi  $t_{hitung} < 0,05$ . Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa koefisien regresi sumber daya sebesar 0,081 yang berarti bahwa ada pengaruh terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja.

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa sumber daya berpengaruh positif terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Semakin meningkatnya sumber daya maka akan menyebabkan meningkatnya implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Oleh karena itu maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan variabel sumber daya berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Kabupaten Pati.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Van Metter dan Van Horn, Hogwood dan Gunn, Edward III, Mazmanian dan Sabatier serta Cheema dan Rondinelli yang menyatakan bahwa sumber daya merupakan salah satu yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi program. Hasil penelitian ini juga memperkuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lestari (2009), Hardhinawati (2012), Purwitayana (2013) dan Adnan (2013) yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi adalah sumber daya.

### **Pengaruh Sikap (X3) Secara Parsial Terhadap Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja (Y)**

Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui bahwa variabel sikap (X3) berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,822 pada signifikansi 0,000, dimana ini berarti bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (1,669) dan signifikansi  $t_{hitung} < 0,05$ . Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa koefisien regresi sikap sebesar 0,101 yang berarti bahwa ada pengaruh terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja.

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa sikap berpengaruh positif terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Semakin meningkatnya sikap maka akan menyebabkan meningkatnya implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Oleh karena itu maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan variabel sikap berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Kabupaten Pati.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Van Metter dan Van Horn, Edward III, Mazmanian dan Sabatier serta Cheema dan Rondinelli yang menyatakan bahwa sikap merupakan salah satu yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi program. Hasil penelitian ini juga memperkuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lestari (2009), Hardhinawati (2012), Purwitayana (2013) dan Adnan (2013) yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi adalah sikap.

#### **Pengaruh Struktur Birokrasi (X4) Secara Parsial Terhadap Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja (Y)**

Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui bahwa variabel struktur birokrasi (X4) berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,943 pada signifikansi 0,005, dimana ini berarti bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (1,669) dan signifikansi  $t_{hitung} < 0,05$ . Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa koefisien regresi struktur birokrasi sebesar 0,091 yang berarti bahwa ada pengaruh terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja.

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa struktur birokrasi berpengaruh positif terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Semakin meningkatnya struktur birokrasi maka akan menyebabkan meningkatnya implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Oleh karena itu maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan variabel struktur birokrasi berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Kabupaten Pati.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Van Metter dan Van Horn, Hogwood dan Gunn, Grindle, Edward III serta Mazmanian dan Sabatier yang menyatakan bahwa struktur birokrasi merupakan salah satu yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi program. Hasil penelitian ini juga memperkuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lestari (2009), Hardhinawati (2012), Purwitayana (2013) dan Adnan (2013) yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi adalah struktur birokrasi.

#### **Pengaruh Isi Program (X5) Secara Parsial Terhadap Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja (Y)**

Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui bahwa variabel isi program (X5) berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,309 pada signifikansi 0,002, dimana ini berarti bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (1,669) dan signifikansi  $t_{hitung} < 0,05$ . Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa koefisien regresi isi program sebesar 0,124 yang berarti bahwa ada pengaruh terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja.

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa isi program berpengaruh positif terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Semakin meningkatnya isi program maka akan menyebabkan meningkatnya implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Oleh karena itu maka terdapat

cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan variabel isi program berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Kabupaten Pati.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Van Metter dan Van Horn, Hogwood dan Gunn, Grindle serta Mazmanian dan Sabatier yang menyatakan bahwa isi program merupakan salah satu yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi program. Hasil penelitian ini juga memperkuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hardhinawati (2012) dan Adnan (2013) yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi adalah isi program.

### **Pengaruh Lingkungan (X6) Secara Parsial Terhadap Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja (Y)**

Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui bahwa variabel lingkungan (X6) berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,015 pada signifikansi 0,048, dimana ini berarti bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (1,669) dan signifikansi  $t_{hitung} < 0,05$ . Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa koefisien regresi lingkungan sebesar 0,084 yang berarti bahwa ada pengaruh terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja.

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa lingkungan berpengaruh positif terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Semakin meningkatnya lingkungan maka akan menyebabkan meningkatnya implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Oleh karena itu maka terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis yang menyatakan variabel lingkungan berpengaruh secara parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Kabupaten Pati.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Van Metter dan Van Horn, Hogwood dan Gunn, Grindle, Mazmanian dan Sabatier serta Cheema dan Rondinelli yang menyatakan bahwa lingkungan merupakan salah satu yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi program. Hasil penelitian ini juga memperkuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lestari (2009) yang menyebutkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi adalah lingkungan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pengolahan data dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh faktor komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan secara simultan terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan secara simultan terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja. Dimana variabel komunikasi merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya dibandingkan variabel-variabel lainnya.
2. Pengaruh faktor komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan secara parsial terhadap Implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati adalah sebagai berikut:
  - a) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel komunikasi terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati;
  - b) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel sumber daya terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati;
  - c) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel sikap terhadap implementasi program budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati;

- d) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel struktur birokrasi terhadap implementasi program budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati;
- e) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel isi program terhadap implementasi program budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati;
- f) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel lingkungan terhadap implementasi program budaya kerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adnan, Lenny. 2013. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Rencana Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar di Kabupaten Padang Pariaman (Penelitian Survei pada SD dan SMP di Kabupaten Padang Pariaman)*. Tesis Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Bungin, Burhan. 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Cheema, G. Shabbir dan Dennis A. Rondinelli. 1983. *Decentralization in Developing Countries: A Review of Recent Experience*. The World Bank. Washington D.C. Dikutip dalam Subarsono, Ag. 2005. *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press. Washington. Dikutip dalam Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijaksanaan Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Fernandez, R. 2006. *Women, Work dan Culture*. CEPR dan NBER. Dikutip dalam Darmawan dan Riana. 2011. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja Pegawai". Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Bali.
- Goggin, Malcolm L., et al. 1990. *Implementation Theory and Practice: Toward and Third Generation*. Scoot, Foresman and Company. Illinois. Dikutip dalam Nugroho, Riant. 2009. *Public Policy*. PT. Elex Media komputindo. Jakarta.
- Grindle, M. S. 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princenton University Press. New Jersey. Dikutip dalam Subarsono, Ag. 2005. *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Hardhinawati, Birgitta D. 2012. *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Program Percepatan Penanggulangan Kemiskinan di Kota Batu*. Tesis Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Hogwood, Brian W. dan Lewis A. Gunn. 1986. *Policy Analysis for the Real World*. Oxford Unversity Press. Dikutip dalam Wahab, Solichin Abdul. 1991. *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Islamy, M. Irfan. 2001. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Lestari, Dwi Sri. 2009. "Studi Implementasi Program Jaminan Kesehatan Masyarakat Miskin (PJKMM) atau Askeskin Ditinjau dari Aspek Kepesertaan (Studi Kasus Desa Gondoriyo, Kecamatan Bergas, Kabupaten Semarang)".
- Mazmanian, Daniel A. dan Paul A. Sabatier. 1983. *Implementation and Public Policy*. Scott, Foresman and Company. New Jersey. Dikutip dalam Wahab, Solichin Abdul. 1991. *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Metter, Donald S. Van dan Carl E. Van Horn. 1975. *The Policy Implementation Proses: A Conceptual Framework* dalam *Administration and Society*. Sage. London. Dikutip dalam Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijaksanaan Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Peraturan Bupati Pati Nomor 44 Tahun 2013 tentang Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pati.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

- Prasetyantoko. 2011. *Implementasi Program Kemiskinan Harus Dipantau*. Unika Atma Jaya. Melalui [http://www.media indonesia.com/read \[04/02/12\]](http://www.media indonesia.com/read [04/02/12]). Dikutip dalam Hardhinawati, Birgitta D. 2012. *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Program Percepatan Penanggulangan Kemiskinan di Kota Batu*. Tesis Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Purwitayana, Dewa Putu Agung. 2013. "Faktor-Faktor Determinan Yang Mempengaruhi Implementasi Budaya Kerja Pegawai". *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Volume I, Nomor 1.
- Riyadi dan Deddy S. Bratakusumah. 2004. *Perencanaan Pembangunan Daerah: Strategi Menggali Potensi Dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ruhana, Ika. 2009. "Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Vs Daya Saing Global". *Jurnal Jurusan Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang*.
- Saparyati. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Di Mediasi Komitmen Organisasional Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati*. Tesis Magister Manajemen, Universitas Stikubank, Semarang.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi dan Terapinya*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua Belas. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Sulaksono, Agus. 2002. *Catatan Kuliah Budaya Kerja PSDM*. Universitas Airlangga. Surabaya. Dikutip dalam Zulkifli. 2009. *Analisis Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian)*. Tesis Sekolah Pasca Sarjana Program Studi Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Supriyadi, Gering dan Tri Guno. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah: Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Jakarta.
- Tamin, Feisal. 2004. *Transformasi Budaya Kerja Aparatur Negara*. Melalui [http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/moon/Bureaucracy-Governance/TransformasiBudayaKerjaAparaturNegara.rtf \[07/10/14\]](http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/moon/Bureaucracy-Governance/TransformasiBudayaKerjaAparaturNegara.rtf [07/10/14]).
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.