

MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI IMIGRASI “PASTI AKTUAL” *Creating “PASTI AKTUAL” Organization Culture in Immigration*

Anggiat Napitupulu
Politeknik Imigrasi
Jalan Raya Gandul No.4, Cinere, Depok, Jawa Barat

Sohirin
Politeknik Imigrasi
Jalan Raya Gandul No.4, Cinere, Depok, Jawa Barat

Bobby Briando
Politeknik Imigrasi
Jalan Raya Gandul No.4, Cinere, Depok, Jawa Barat

Abstrak

Penulisan artikel ini bertujuan memformulasikan konsep budaya organisasi instansi Imigrasi “PASTI AKTUAL” yang merupakan akronim dari Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan dan Inovatif (PASTI), serta Aktif, Kreatif, Terpercaya, Unggul, Amanah dan Logis (AKTUAL). Penulisan artikel ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui telaah literatur dari jurnal ilmiah, makalah akademik, buku referensi yang berkaitan dengan objek penelitian. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis tata nilai “PASTI AKTUAL” telah sesuai dengan *core value* organisasi keimigrasian dalam mencapai visi organisasi. Agar nilai tersebut dapat diinternalisasikan dalam diri aparatur imigrasi maka diperlukan suatu metode dalam pembentukan budaya imigrasi “PASTI AKTUAL” antara lain melalui Keteladanan Kepemimpinan, Komunikasi tertulis, Pelatihan Terstruktur dan Aksi Lapangan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Imigrasi, Nilai PASTI AKTUAL

Abstract

This study aims to develop a concept of Immigration’s organizational culture known as “PASTI AKTUAL”, the acronym for Professional, Accountable, Sinergy, Transparent, and Innovative. While AKTUAL stands for Active, Creative, Trusted, Prominent, Credential and Logic. This article uses a qualitative descriptive approach. The data are collected from various literatuures and resources such as scientific journals, relevant book, and other academic resources. The results of the study shows that the organizational culture based on “PASTI AKTUAL” has been accordance with Immigration core values and organizational vision. However, to internalize these values into individual action in order to creating new organizational culture, Immigration needs a role model in leadership, effective communication, appropriate training, and practical action.

Keywords : Organization Culture, Immigration, PASTI AKTUAL Value

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Organisasi selalu identik dengan budaya yang dibentuk oleh sumber daya yang ada di dalamnya. Efferin dan Soeherman¹ menyatakan bahwa pengendalian yang paling efektif adalah pengendalian yang tidak kentara. Apa maknanya? Artinya suatu pengendalian yang dibangun dari dalam diri setiap anggota organisasi melalui penanaman nilai-nilai yang dianggap “baik” oleh suatu organisasi.

Nilai-nilai tersebut menjadi sumber inspirasi dan panduan moral untuk mengambil keputusan dan

bertindak di semua tingkatan organisasi. Pengendalian manajemen akan efektif jika perilaku yang diharapkan semakin “tertanam” dalam budaya sebuah organisasi².

Jika sebuah nilai sudah tertanam dalam budaya organisasi, maka pengendalian yang muncul adalah pengendalian diri dari dalam diri seseorang (pengendalian intrinsik). Ini jauh lebih efektif

¹ Sujuko Efferin and Bonny Soeherman, *Seni Perang Sun Zi Dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi Dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2010).

² Sujuko Efferin, *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*, ed. Ari Kamayanti (Jakarta: Yayasan Rumah Peneleh, 2016).

daripada pengendalian yang mengandalkan faktor-faktor ekstrinsik (dari luar diri pelaku)³

Bagaimana fenomena budaya kerja organisasi di Imigrasi? Hasil kajian yang dilakukan oleh Hadiarti⁴ menyatakan bahwa Imigrasi memiliki kecenderungan menggunakan tipe budaya hirarki. Tipe budaya hirarki adalah terdapatnya struktur kerja yang jelas dimana terdapat kepala kantor, kepala bagian, dan juga bawahan yang telah memiliki struktur organisasi yang telah ditetapkan dan seluruh organisasi dikendalikan oleh prosedur kerja.

Budaya kerja hirarki merupakan budaya pada organisasi yang berdasarkan atas struktur organisasi yang jelas dalam organisasi tersebut. Segala keputusan yang akan diambil harus jelas dan mengacu pada prosedur yang telah dibuat dan berjalan lama pada suatu organisasi. Budaya kerja hirarki bersifat formal karena tugas seorang pemimpin sangatlah penting di dalamnya dalam mengatur segala sumber daya yang ada⁵

Budaya hirarki merupakan suatu pengembangan teori dari budaya organisasi. Menurut Efferin dalam tulisannya menyatakan bahwa budaya organisasi sendiri memiliki berbagai macam definisi dengan perspektifnya masing-masing (lihat Schein, Scupin dan Lachman) dalam kajiannya. Scupin⁶ menyatakan bahwa budaya organisasi adalah tradisi atau kebiasaan, asumsi, dan nilai-nilai yang melandasinya, yang dimiliki bersama oleh para anggota dalam sebuah organisasi, diturunkan ke orang-orang baru, dan dijadikan panduan dalam memaknai berbagai peristiwa, mengidentifikasi berbagai alternatif tindakan, dan mengambil keputusan.

Sedangkan Schein menyebut bahwa budaya memiliki dua peranan penting, yaitu membangun kemampuan organisasional untuk melakukan adaptasi internal dan integrasi internal. Melihat dari dua peran tersebut, maka organisasi keimigrasian yang memiliki tipe budaya hirarki selaras dengan apa yang dinyatakan oleh Schein bahwasannya hirarki sangat identik dengan adaptasi dan integrasi dalam menjalankan segala tugas dan fungsinya⁷.

Adapun adaptasi eksternal menurut pendapat Schein adalah kemampuan untuk senantiasa menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan yang terjadi di luar organisasi. Inilah sebenarnya

yang menjadi tantangan dari organisasi keimigrasian. Perkembangan teknologi yang cepat dan dinamis memberikan suatu tantangan baru dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

Tuntutan publik terhadap efisiensi waktu dan efektifitas dalam bertindak mengakibatkan jajaran keimigrasian harus adaptif terhadap *trend* perkembangan teknologi informasi. Salah satu contoh adalah penerapan *autogate system*. Masalah klasik antrian di bandara yang acapkali terjadi jika maskapai yang masuk beriringan dapat menjadi solusi alternatif dalam mengurai panjangnya antrian.

Hal tersebut merupakan sebuah proses adaptasi dari sistem lampau yang masih menggunakan sistem atau metode manual. Sebuah metode yang berhasil di masa lampau tidak menjamin keberhasilannya di masa mendatang dikarenakan lingkungan yang dihadapi juga berubah setiap saat. Apa yang menjadi kekuatan di masa lalu, mungkin bukan merupakan sebuah isu penting di masa kini.

Sebaliknya, apa yang di masa lalu bukan merupakan sebuah isu penting (bahkan belum pernah ada) sebagaimana *autogate system*, muncul di masa kini dan menjadi sesuatu isu yang penting di masa sekarang dan masa depan. Budaya organisasi yang positif adalah yang sanggup membangkitkan kapasitas aparatur untuk selalu belajar dan mengubah metode atau cara kerja ke arah yang lebih maju.

Intinya adalah, budaya organisasi yang ada tidak membuat aparatur terlena dan memencarakan diri dengan zona nyaman yang selama ini dirasakan sehingga ada kecenderungan enggan berubah, namun justru membuat suatu kesadaran untuk *aware* terhadap keberadaan hal-hal baru yang muncul dan siap untuk belajar secara terus-menerus.

Disamping adaptasi eksternal, hal yang tidak boleh dikesampingkan juga adalah integrasi internal. Mengingat budaya hirarki di imigrasi yang kental akan struktur organisasi antara pimpinan dan staf. Integrasi internal adalah sebuah kondisi di mana ada keselarasan pikiran dan tindakan dari setiap anggota organisasi. Keselarasan ini menurut Efferin⁸ dapat meminimalisasi kesalahpahaman, ketidakpercayaan, dan konflik yang tidak produktif di antara pimpinan dan staf dibawahnya.

³ Sujuko Efferin, "Akuntansi, Spiritualitas Dan Kearifan Lokal: Beberapa Agenda Penelitian Kritis," *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 6, no. 3 (2015): 466-480.

⁴ Windy Ekasiwi Hadiarti, "Pengaruh Budaya Organisasi Hirarki Terhadap Komitmen Melalui Iklim Organisasi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya," *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 6, no. 4 (2018): 409-415.

⁵ Ibid.

⁶ R Scupin, *Cultural Anthropology: A Global Perspective* (New Jersey: Prentice Hall, 1998).

⁷ Bobby Briando, Iwan Triuwono, and Gugus Irianto, "Gurindam Etika Pengelola Keuangan Negara," *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 8, no. 1 (2017): 1-17.

⁸ Sujuko Efferin and M.S Hartono, "Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study," *Journal of Accounting and Organizational Change* 11, no. 1 (2015): 130-159.

Berdasarkan survey indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik pada 124 kantor imigrasi yang tersebar di seluruh Indonesia oleh Direktorat Jenderal Imigrasi tahun 2018 menyatakan bahwa masih terdapat ketidakjelasan informasi terkait persyaratan dokumen, harga dan ketepatan waktu dalam pengurusan layanan keimigrasian diakibatkan oleh buruknya budaya organisasi dalam berkinerja. Budaya organisasi yang buruk dapat mengakibatkan kesalahpahaman, ketidakpercayaan dan berujung pada pelayanan yang tidak efektif dan efisien.

Semakin sedikit kesalahpahaman, ketidakpercayaan, dan konflik maka energi yang disalurkan akan semakin mengarah pada peningkatan kinerja organisasi tersebut dan para anggota organisasinya. Sebaliknya, jika hal-hal tersebut semakin besar, maka sebagian besar energi akan terkuras untuk menyelesaikan masalah yang muncul. Hal ini karena adanya kesalingterkaitan antara kinerja seseorang atau sebuah unit dengan kinerja orang atau unit yang lainnya⁹.

Kontribusi seseorang atau bagian dalam sebuah organisasi tidak akan maksimal jika terhalang oleh masalah dari orang atau unit sebelum dan setelahnya. Jadi budaya organisasi yang ada sejatinya sanggup menyatukan seluruh anggota organisasi beserta sumber daya yang ada agar terbentuk kerjasama sinergis dalam mencapai tujuan bersama¹⁰. Inilah kemudian yang menjadi modal utama dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Direktorat Jenderal Imigrasi dalam rangka memperingati Hari Bhakti ke 69 Imigrasi mencetuskan visi Imigrasi terkini yaitu "PASTI AKTUAL". PASTI AKTUAL merupakan singkatan dari Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan dan Inovatif (PASTI), serta Aktif, Kreatif, Terpercaya, Unggul, Amanah dan Logis (AKTUAL). Visi ini kemudian yang akan menjadi *core value* budaya organisasi yang ada di Lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Hal ini sesungguhnya merupakan turunan dari Visi dan Misi Kementerian Hukum dan HAM RI yaitu "Masyarakat memperoleh kepastian hukum".

Sedangkan misi Kementerian Hukum dan HAM RI antara lain: 1). Mewujudkan peraturan Perundang-Undangan yang berkualitas; 2). Mewujudkan pelayanan hukum yang berkualitas; 3). Mewujudkan penegakan hukum yang berkualitas; 4). Mewujudkan penghormatan, pemenuhan, dan perlindungan HAM; 5). Mewujudkan layanan

manajemen administrasi Kementerian Hukum dan HAM; serta 6). Mewujudkan aparatur Kementerian Hukum yang profesional dan berintegritas.

Visi "PASTI AKTUAL" yang kemudian penulis angkat dalam kajian ini agar Imigrasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dapat melakukan dua peranan penting, yaitu membangun kemampuan organisasional dengan cara melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal budaya organisasi agar terbentuk kerjasama yang sinergis dalam mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, budaya organisasi Imigrasi dalam mencapai visi menjadikan pengaplikasian adaptasi eksternal dan integrasi internal berdasarkan visi "PASTI AKTUAL" menjadi *urgent* dilakukan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya maka rumusan masalah yang akan dieksplorasi dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun budaya organisasi imigrasi berdasarkan visi organisasi "PASTI AKTUAL".

Tujuan

Artikel ini bertujuan membangun budaya organisasi berdasarkan *core value* insan Imigrasi Indonesia yang terwujud dalam visi organisasi "PASTI AKTUAL". Artikel ini juga bertujuan memberikan sumbangsih pemikiran dalam rangka membangun budaya organisasi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi imigrasi.

Metode Penelitian

1. Pendekatan

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitian dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*)¹¹. Penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan sebagainya secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah¹².

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data bersumber pada data sekunder. Data sekunder diperoleh melalui bahan kajian primer yang difokuskan pada studi kepustakaan seperti jurnal ilmiah, makalah akademik, buku referensi yang berkaitan dengan objek penelitian

3. Teknik Analisa Data

⁹ Efferin and Soeherman, *Seni Perang Sun Zi Dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi Dan Aplikasi*.

¹⁰ Efferin, *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*.

¹¹ Jhon W Creswell, *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed. (United States of America: SAGE Publication, 2014).

¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi* (Bandung: Alfabeta, 2017).

Analisis data dilakukan dengan metode analisis kualitatif dengan penguraian secara deskriptif. Analisis kualitatif deskriptif menggunakan pendekatan eksploratif yakni membangun budaya organisasi Imigrasi sesuai visi organisasi "PASTI AKTUAL". Tulisan ini disusun dengan sistematika berikut. Pertama, penjelasan awal tentang fungsi dan pelayanan keimigrasian. Kedua, penjelasan terkait konsep budaya organisasi. Ketiga, diskursus budaya organisasi hirarki. Keempat, Konsep Budaya Organisasi Imigrasi "PASTI AKTUAL" dan Kelima, Metode Pembentukan Budaya Organisasi "PASTI AKTUAL".

PEMBAHASAN

Fungsi dan Pelayanan Keimigrasian

Sesuai Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian, Ditjen Imigrasi merupakan unsur pemerintah yang mempunyai tugas mengatur lalu lintas orang yang masuk atau keluar wilayah Indonesia serta pengawasannya dalam rangka menjaga tegaknya kedaulatan Negara. Fungsi yang diemban Ditjen Imigrasi meliputi pelayanan keimigrasian, penegakan hukum keimigrasian, keamanan Negara, dan fasilitator pembangunan kesejahteraan masyarakat. Secara garis besar, pelaksanaan keempat fungsi tersebut dijabarkan sebagai berikut:

Pertama, Pelayanan Keimigrasian. Sebagai instansi yang melakukan pelayanan publik. Ditjen Imigrasi memiliki tolok ukur dalam menilai kinerja kualitas layanan. Pelayanan keimigrasian saat ini telah menerapkan manajemen sistem teknologi informasi dan komunikasi yang dinamakan dengan Sistem Informasi Manajemen Keimigrasian (disebut SIMKIM), dan tersedianya *Standar Operating Procedure* (SOP) pelayanan keimigrasian yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi. Dalam menyikapi semakin tingginya harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, Ditjen Imigrasi telah melakukan langkah-langkah strategis dalam melayani Warga Negara Indonesia dan Orang Asing, seperti menyederhanakan prosedur pemberian paspor dengan Sistem Pelayanan Paspor Terpadu di kantor imigrasi, misal dengan adanya Anjungan Paspor Mandiri, penggelaran mesin elektronik (*autogate*) dalam pemeriksaan keimigrasian di Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI), pembentukan Unit Layanan Paspor (ULP) di beberapa kantor Imigrasi yang volume pelayanannya tinggi dan program-program unggulan lainnya.

Kedua, Penegakan Hukum. Pelaksanaan fungsi penegakan hukum keimigrasian dalam Undang-undang Nomor 6 Tahun 2011 tentang

Keimigrasian, dilakukan melalui dua cara yaitu penegakan hukum yang bersifat administratif dan proyustisia. Tindakan Administratif Keimigrasian berupa pencantuman nama warga bermasalah dalam daftar pencegahan suatu penangkalan, pembatasan/perubahan atau pembatalan izin tinggal. Larangan untuk berada di suatu atau beberapa tempat tertentu di wilayah Indonesia, keharusan untuk bertempat tinggal di suatu tempat tertentu di wilayah Indonesia, pengenaan biaya beban dan juga pendeportasian Orang Asing dari wilayah Indonesia. Adapun penegakan hukum dalam tindak pidana keimigrasian dilakukan melalui serangkaian penyidikan oleh Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Keimigrasian hingga penyerahan berkas perkara ke Penuntut Umum.

Ketiga, Keamanan Negara. Fungsi keamanan negara didukung dengan berbagai instrumen antara lain pengenaan tindakan pencegahan ke luar negeri yang dilakukan oleh Menteri Hukum dan HAM berdasarkan pada hasil pengawasan keimigrasian, Keputusan Menteri Keuangan dan Jaksa Agung, perintah Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi, permintaan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia permintaan Kepala Badan Narkotika Nasional, keputusan atau permintaan pimpinan kementerian/ lembaga lain yang berdasarkan undang-undang memiliki kewenangan pencegahan, dan penerapan tindakan penangkalan yang kesemuanya dengan alasan keimigrasian terhadap orang asing oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia atas permintaan pejabat yang berwenang. Undang- Undang Nomor 6 Tahun 2011 juga mengatur mengenai pengawasan dan intelijen keimigrasian dengan prinsip penyelidikan, pengamanan, dan penggalangan terhadap orang asing yang masuk atau keluar wilayah Indonesia serta pengawasan atas keberadaan dan kegiatannya. Pengawasan keimigrasian juga dilakukan terhadap Warga Negara Indonesia yang memohon dokumen perjalanan, keluar atau masuk wilayah Indonesia dan yang berada di luar wilayah Indonesia, serta terhadap penjamin. Di samping itu juga dibentuk Satuan Kerja khusus lintas instansi yang dikenal dengan TIMPORA dalam mengawasi Orang Asing.

Keempat, fasilitator pembangunan kesejahteraan masyarakat. Dalam rangka mendukung pembangunan nasional, Imigrasi mengeluarkan berbagai kebijakan yang memberikan fasilitas keimigrasian bagi orang asing di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK), kemudahan keimigrasian di bidang pariwisata dan investasi yang sejalan dengan perkembangan dan dinamika global berupa kebijakan Bebas Visa Kunjungan (BVK), Visa Kunjungan Saat Kedatangan (VKSK) dan Visa Tinggal Terbatas saat kedatangan sebagai

bentuk *Visa on Arrival (VoA)* di Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) tertentu, pemberian fasilitas *Immigration on Shipping (IoS)*, kemudahan bagi wisatawan lanjut usia mancanegara untuk mendapatkan izin tinggal dan berdiam lebih lama di Indonesia, serta penyederhanaan prosedur dalam penerbitan izin tinggal yang lebih aman, cepat dan mudah.

Untuk dapat melaksanakan keempat fungsi tersebut, maka dibutuhkan suatu budaya organisasi. Hal ini perlu dilakukan agar dalam diri setiap anggota organisasi melalui penanaman nilai-nilai tersebut menjadi sumber inspirasi dan panduan moral untuk mengambil keputusan dan bertindak di semua tingkatan organisasi¹³. Fungsi keimigrasian akan semakin efektif jika perilaku yang diharapkan semakin “tertanam” dalam budaya sebuah organisasi dan pada akhirnya akan mencapai visi dari organisasi tersebut.

Konsep Budaya Organisasi

Aliran teori organisasi terbaru sekarang ini, dan sering disebut aliran kontemporer adalah aliran kebudayaan. Teori-teorinya berlandaskan asumsi tentang organisasi dan orang-orang yang berada di dalamnya. Asumsinya sangat berbeda dengan “*main-line*” organisasi sebelumnya¹⁴.

Kebudayaan organisasi dalam pengertiannya dibagi menjadi: Pertama, suatu aliran teori organisasi yang menekankan pada suatu kebudayaan yang hidup dalam organisasi. Kebudayaan yang hidup mestinya tidak bisa melepaskan dari kebudayaan yang hidup dalam masyarakat tempat organisasi itu berkiprah¹⁵. Kebudayaan ini terdiri dari segala sesuatu yang tidak bisa diraba (*intangible things*), antara lain: nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma perilaku, dan pola (*pattern*) sikap.

Kesemuanya tidak bisa dilihat dan diamati secara kasat mata, akan tetapi semuanya merupakan kekuatan yang selalu berada di belakang kegiatan dan aktivitas organisasi yang dapat dilihat dan diamati oleh indra penglihatan kita. Menurut Killmann dkk dalam buku *Gaining Control of The Corporate Culture*, kebudayaan organisasi merupakan energi sosial yang dapat menggerakkan orang-orang untuk berkerja. “Budaya bagi organisasi laksana kepribadian bagi manusia-sesuatu yang tersembunyi, akan tetapi merupakan tema yang menyatukan dan memberikan arti, pengarahan dan mobilisasi¹⁶.”

Kedua, aliran budaya organisasi merupakan aliran kontemporer yang memandang, memikirkan, menganalisa, mempelajari, dan mencoba memahami organisasi, aliran kebudayaan memusatkan perhatiannya pada “*counterculture*”. Asumsi dan teori serta pendekatannya sangat berbeda dengan pendukung-pendukung aliran struktur modern dan aliran sistem. Aliran kebudayaan fokus pada bagaimana organisasi membuat keputusan, dan bagaimana serta mengapa orang-orang dalam organisasi berperilaku seperti yang mereka lakukan¹⁷.

Menurut aliran kebudayaan, banyak perilaku organisasi dan keputusan organisasi yang ditentukan oleh pola dasar asumsi yang telah hidup dalam organisasi. Pola dasar asumsi tersebut, selalu hidup dan memengaruhi perilaku orang-orang dalam membuat keputusan, sehingga organisasi bisa hidup dan bekerja. Pola dasar asumsi ini sangat penting bagi organisasi, akan tetapi acapkali dilupakan. Asumsi ini sangat dasar sekali dan merembes ke segala penjuru organisasi, dan diterima sebagai kenyataan organisasi. Dengan demikian, kebudayaan dalam organisasi sangat kuat mengendalikan perilaku organisasi.

Budaya organisasi tidak mengabaikan preferensi pribadi dari para anggota organisasi. Dengan kata lain, preferensi pribadi sama sekali tidak diabaikan oleh aturan-aturan formal, otoritas, dan norma perilaku rasionalitas. Akan tetapi preferensi itu dikendalikan oleh norma budaya, nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi-asumsi yang hidup dalam organisasi¹⁸.

Jadi untuk memahami dan meramalkan bagaimana organisasi akan berbuat dalam kondisi lingkungan yang berbeda, maka pertama kali harus diketahui apakah pola asumsi dasarnya. Pola asumsi dasar budaya organisasi ialah kebudayaan dalam organisasi itu sendiri. Dalam hal ini tentu saja budaya organisasi yang dibentuk oleh visi Imigrasi yaitu “PASTI AKTUAL”.

Diskursus Budaya Organisasi Hirarki

Tipe budaya hirarki adalah terdapatnya struktur kerja jelas dimana terdapat kepala kantor, kepala bagian, dan juga bawahan yang telah memiliki struktur organisasi yang telah ditetapkan dan seluruh anggota organisasi yang dikendalikan oleh prosedur kerja selayaknya kantor Imigrasi. Disamping budaya hirarki terdapat empat tipe

¹³ Bobby Briando, “Prophetical Law: Membangun Hukum Berkeadilan Dengan Kedamaian,” *Jurnal Legislasi Indonesia* 14, no. 3 (2017): 313–324.

¹⁴ Miftah Thoha, *Perspektif Perilaku Birokrasi* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2002).

¹⁵ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Dan Aplikasinya* (Jakarta: Rajawali Press, 1986).

¹⁶ R.H Killmann, M.J Saxton, and R Serpa, *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Fransisco: Jossey-Bass, 1985).

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Sujoko Efferin and Felizia Arni Rudiawarni, “Memahami Perilaku Stakeholders Indonesia Dalam Adopsi Ifrs: Tinjauan Aspek Kepentingan, Bahasa, Dan Budaya,” *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia* 11, no. 2 (2014): 138–164.

budaya organisasi menurut Cameron yang terbagi atas:

The Hierarchy Culture

Budaya hirarki yaitu budaya organisasi yang ada dalam organisasi yang berdasarkan atas struktur organisasi yang jelas dalam organisasi tersebut. Segala keputusan yang akan diambil harus jelas dan mengacu kepada prosedur yang telah dibuat dan berjalan lama pada suatu organisasi. Budaya hirarki ini bersifat formal karena tugas seorang pemimpin sangatlah penting di dalamnya

The Market Culture

Budaya pasar merupakan budaya pada perusahaan yang berlandaskan terhadap lingkungan persaingan yang bersifat dinamis, dimana lingkungan tersebut berubah-ubah menyesuaikan dengan perkembangan organisasi yang kompetitif. Pada organisasi yang memiliki budaya *market* ini memiliki prinsip yang hampir sama dengan prinsip pemasaran. Fokus dari tipe budaya ini yaitu lebih fokus terhadap lingkungan eksternal daripada lingkungan internal, dan lebih memperhatikan permasalahan-permasalahan eksternal yang timbul karena adanya perubahan-perubahan yang mengakibatkan organisasi untuk berfikir lebih kompetitif.

The Clan Culture

Disebut *clan* karena organisasi yang menganut budaya ini lebih mengedepankan terhadap hubungan kekeluargaan antar anggota organisasi di dalamnya. Karakteristik dalam budaya organisasi ini adalah adanya tim kerja yang solid, aparatur atau staf yang terlibat dalam setiap kegiatan, komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

The Adhocracy Culture

Budaya adokrasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang sangat mengedepankan inovasi dan kreatifitas dari anggota. Budaya ini sangat cocok untuk organisasi yang terus menerus melakukan inovasi terhadap *output* pelayanan yang dihasilkan karena dalam menghadapi kerasnya kompetisi diperlukan adanya pemikiran yang kreatif dan inovatif.

Imigrasi memiliki kecenderungan budaya organisasi hirarki karena menurut Cameron budaya hirarki tidak hanya fokus pada struktural jabatan namun juga terdapat inovasi dan orientasi kepada tindakan, tingkat integrasi, kontak dengan bawahan, otonomi dan pengambilan keputusan, serta berorientasi kinerja. Namun dalam hal tata nilai dan kebiasaan anggota, budaya hirarki lebih terkesan kaku. Hal ini dikarenakan budaya hirarki hanya

terfokus pada tugas seorang pemimpin tanpa memerhatikan aspek lainnya. Hubungan atasan bawahan dan mengacu pada prosedur yang jelas mengakibatkan budaya ini jauh dari nilai-nilai dibaliknya.

Memimpin organisasi demikian layaknya memimpin tanpa ruh, tanpa tujuan fundamental tentang hakikat organisasi dan individu di dalamnya. Jika tujuan utama hanya fokus pada *procedure*, bagaimana mungkin kita akan mendapatkan suatu *progress*? Praktik organisasi seperti inilah yang pada akhirnya mengarah pada penciptaan organisasi “mesin” yang terkooptasi hegemoni “pabrik”, sehingga organisasi pun hanya menjadi mesin produksi pelayanan¹⁹.

Sejatinya, komitmen pada “visi” yang memiliki nilai-nilai dalam suatu organisasi sebagaimana ditemui pada organisasi yang berbudaya merupakan suatu pengabdian pada pemenuhan sisi humanis dan spiritual. Nilai yang melekat sudah tentu jelas. Organisasi adalah wadah seseorang dalam mengemban amanah untuk peradaban dan oleh karena itu organisasi harus bertujuan mencapai suatu kemaslahatan dan kebaikan.

Untuk itulah kemudian dibutuhkan adaptasi eksternal dan integrasi internal berbasis nilai-nilai spiritual dalam budaya Organisasi. Menurut Marques yang memberikan gambaran tentang spiritualitas di tempat kerja, yaitu adanya pengalaman bersama di antara para anggota organisasi sebagai sebuah kesatuan yang menonjolkan rasa kesalingterkaitan di antara mereka dengan dilandasi oleh ketulusan, timbal balik, dan niatan baik yang diperkuat oleh makna yang dalam di balik sebuah pekerjaan²⁰.

Spiritualitas ini membangkitkan kesadaran sebagai manusia seutuhnya dan kegembiraan sehingga memperkuat motivasi bekerja dan melahirkan kinerja organisasi yang unggul. Lebih lanjut marques mengatakan spiritualitas hanya dapat tumbuh dalam konteks budaya organisasi yang sesuai. Budaya organisasi yang tepat akan menciptakan motivasi utama bekerja di antara para anggota organisasi yang bukan karena dorongan imbalan atau hukuman, namun lebih kepada dorongan yang intrinsik dari dalam diri sendiri yang muncul karena kebahagiaan yang dirasakan.

Budaya Organisasi “PASTI AKTUAL”

Untuk dapat merealisasikan budaya organisasi imigrasi berdasarkan visi organisasi, maka Sumber Daya Aparatur menjadi tolok ukur

¹⁹ Ari Kamayanti, “Akuntansi atau Akuntansiana? Memaknai Reformasi Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia,” *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 2, no. 3 (2011): 531–540.

²⁰ J.F Marques, “Spiritual Performance from An Organizational Perspective: The Starbucks Way,” *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 8, no. 3 (2008): 248–257.

utama dalam keberhasilan implementasi dimaksud. Oleh karena itu, maka insan imigrasi harus memiliki *core value* yang dapat menciptakan budaya organisasi dalam mencapai visi. Kementerian Hukum dan HAM telah memproklamkan suatu gerakan revolusi mental bertajuk “AYO KERJA, KAMI PASTI” yang diharapkan dapat menjadi “ruh” aparatur dalam bertindak dan berkarya.

Slogan PASTI sendiri kemudian berkembang menjadi Tata Nilai Kementerian Hukum dan HAM RI yang memandu pencapaian visi dan misi serta mewujudkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai serta sebagai pedoman bagi seluruh insan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Nilai tersebut kemudian yang diharapkan dapat mendukung dan memandu tugas dan tanggungjawab aparatur²¹.

Profesional: Aparatur Kementerian Hukum dan HAM adalah aparat yang bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi melalui penguasaan bidang tugasnya, menjunjung tinggi etika dan integritas profesi; *Akuntabel*: Setiap kegiatan dalam rangka penyelenggaraan pemerintah dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan atau peraturan yang berlaku; *Sinergi*: Komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerjasama yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan untuk menemukan dan melaksanakan solusi terbaik, bermanfaat, dan berkualitas; *Transparan*: Kementerian Hukum dan HAM menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai; *Inovatif*: Kementerian Hukum dan HAM mendukung kreatifitas dan mengembangkan inisiatif untuk selalu melakukan pembaharuan dalam penyelenggaraan tugas dan fungsinya.

Tata Nilai “PASTI” yang telah menjadi *core value* dalam diri insan Aparatur Sipil Negara Kementerian Hukum dan HAM harus sejalan pula dengan visi imigrasi “AKTUAL”. Dimana slogan “PASTI AKTUAL” yang merupakan akronim dari Profesional; Akuntabel; Sinergi; Transparan dan Inovatif serta Aktif; Kreatif; Terpercaya; Unggul; Amanah dan Logis sangatlah tepat untuk dijadikan

budaya kerja organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

PASTI AKTIF

Aktif menurut kbbi.kemdikbud.go.id memiliki arti giat dalam berkerja dan berusaha; dinamis atau bertenaga serta mampu beraksi dan bereaksi. Dalam budaya organisasi aktif dalam berkerjasama untuk mencapai tujuan organisasi merupakan komitmen bersama. Komitmen untuk saling menolong, memberikan masukan, menyelesaikan tanggungjawab masing-masing dengan baik agar tidak menyusahkan orang lain pada proses berikutnya.

Seringkali kita mendengar sebuah pandangan yang merujuk pada seleksi alam, yaitu: *survival of the fittest* (makna: hanya orang terkuat yang bisa bertahan dan karenanya kita harus berkompetisi dan menang untuk dapat bertahan). Pandangan ini hanya menumbuhkembangkan egoisme, konflik dan kesepian atau keterasingan. Sebaliknya, aktif kerjasama justru menumbuhkembangkan cinta, apresiasi dan kemauan berbagi²².

Dalam konteks budaya organisasi, aktif kerjasama memperkuat rasa kesatuan dan kesalingterkaitan. Kerjasama yang baik memungkinkan setiap individu untuk merasakan iklim kekeluargaan dalam organisasi yang menumbuhkembangkan rasa saling membutuhkan, meminimalisir stress, dan menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Dalam situasi inilah ada energi kolektif yang aktif menguatkan setiap anggota organisasi sehingga semua potensi yang ada dapat terus tergalai dan terealisasi. Asumsi yang berlaku dibalik nilai ini adalah: *dengan aktif membantu orang lain, sesungguhnya saya sedang membantu diri saya sendiri*²³.

PASTI KREATIF

Kreatif menurut kbbi.kemdikbud.go.id bermakna memiliki daya cipta; memiliki kemampuan untuk menciptakan, dapat juga bermakna sebagai pekerjaan yang menghendaki kecerdasan dan imajinasi. Kata kunci disini adalah kreatifitas.

Nilai kreatifitas berarti menumbuhkembangkan iklim organisasi yang memberikan ruang bagi seluruh anggota organisasi untuk selalu belajar hal baru, berinisiatif, berdiskusi,

²¹ Pramella Yunidar Pasaribu and Bobby Briando, “PELAYANAN PUBLIK KEIMIGRASIAN BERBASIS HAM SEBAGAI PERWUJUDAN TATA NILAI ‘PASTI’ KEMENKUMHAM,” *Jurnal HAM* 10, no. 1 (2019): 39–56.

²² Pramella Yunidar Pasaribu and Bobby Briando, “Internalisasi Nilai--Nilai Pancasila Dalam Penyusunan Kode Etik Aparatur Pengawas Internal Pemerintah (APIP),” *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 13, no. 2 (2019): 245–264.

²³ Sujoko Efferin and Wiyono Pontjoharyo, “Chinese Indonesian Business in the Era of Globalization: Ethnicity, Culture and the Rise of China,” in *Southeast Asia’s Chinese Businesses in An Era of Globalization: Coping with the Rise of China*, ed. Leo Suryadinata (Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 2006).

dan bereksperimen dalam skala kecil sebelum masuk dalam skala yang lebih besar.

Kreatifitas tidak harus melahirkan ide yang sama sekali baru, namun juga dapat muncul dari modifikasi ide sebelumnya atau melihat dari sudut pandang yang berbeda. Kreatifitas juga tidak mengenal tingkatan organisasi atau latar belakang dari seseorang. Nilai ini tumbuh jika egalitarianisme dan inklusivitas dikembangkan dalam interaksi antar anggota organisasi.

Kreatifitas tidak hanya muncul dari data dan analisis ilmiah namun juga dari intuisi dan pengalaman pribadi seseorang (siapa pun dia dan apapun posisinya) dalam memaknai perjalanan hidupnya. Karenanya, kendala komunikasi potensial dalam organisasi seperti kedudukan atau jabatan, senioritas, latar belakang sosial atau ekonomi, dan sebagainya secara bertahap perlu dihilangkan agar setiap anggota, siapa pun juga, merasa dilibatkan dan diapresiasi ide-idenya.

Pimpinan perlu memberikan contoh nyata dalam hal ini agar bawahan yakin bahwa mereka memang memiliki ruang gerak yang cukup luas untuk mengekspresikan ide-idenya. Dengan kata lain, segala bentuk forum diskusi mencari inovasi dalam organisasi perlu *berfokus pada apa yang dibicarakan bukan siapa yang berbicara*.

PASTI TEPERCAYA

Tepercaya menurut kbbi.kemdikbud.go.id memiliki makna dapat dipercaya atau paling dipercaya. Membangun kepercayaan publik sudah menjadi hal mutlak dalam pelaksanaan tugas dan fungsi²⁴. Menumbuhkembangkan kepercayaan publik dapat dilakukan dengan cara menumbuhkan nilai keterbukaan.

Nilai keterbukaan berarti mampu untuk memiliki pikiran dan sikap terbuka terhadap ide-ide, pengalaman, dan kesempatan baru tanpa berprasangka apapun sebelumnya. Yang menjadi kunci adalah kemampuan untuk mendengarkan orang lain dengan berkesadaran. Mendengarkan secara berkesadaran berarti fokus kita ada pada orang lain bukan pada diri sendiri. Inilah kemudian yang akan menumbuhkan rasa saling percaya satu sama lainnya.

Kita tidak hanya memerhatikan kata demi kata yang orang lain ucapkan, namun juga mimik muka, bahasa tubuh, dan intonasi suaranya sampai ia selesai berbicara. Mendengarkan dengan berkesadaran akan memberikan pengetahuan mendalam tentang suatu hal yang akan menumbuhkan kepercayaan. Sebaliknya mendengarkan sambil lalu hanya akan membangun kendala komunikasi.

Tidak ada orang yang suka berbicara dengan orang yang selalu melihat pesan yang masuk di ponselnya. Hal positif lain dari mendengarkan dengan berkesadaran adalah kita menjadi tahu kapan harus menanggapi dan kapan harus diam. Tidak semua pertanyaan membutuhkan jawaban langsung, namun sikap kita saat mendengarkan orang lain dapat mengurangi sebagian beban orang tersebut.

Keterbukaan adalah lawan kata dari berpikiran sempit dan suka menghakimi orang lain. Dengan mendengarkan sambil berkesadaran, kita akan lebih mampu menerima kritik, saran dan pujian tanpa harus larut dalam perasaan suka atau tidak suka. Dengan demikian tindakan yang akan kita ambil akan didasarkan pada *apa yang terbaik untuk dilakukan bukan didasarkan pada kesukaan atau ketidaksukaan sesaat*.

PASTI UNGGUL

Unggul menurut kbbi.kemdikbud.go.id memiliki arti lebih tinggi (pandai, baik, cakap, kuat, awet dan sebagainya) dari pada yang lain; utama (terbaik, terutama). Unggul tidak hanya diartikan cakap, namun juga memiliki empati atau nilai welas asih.

Welas asih berarti setiap anggota organisasi memiliki kepedulian tidak hanya terhadap dirinya atau unitnya sendiri, namun juga sanggup berempati terhadap seluruh anggota organisasi dan pihak lain di luar organisasi. Anggota organisasi semacam ini akan selalu peka dan memiliki empati terhadap kebutuhan orang lain karena kebahagiaan atau penderitaan orang lain juga akan menjadi kebahagiaan atau penderitaannya sendiri.

Bentuknya dapat berupa bertegur sapa dengan senyum yang tulus, menawarkan bantuan kepada mereka yang menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya, membantu membukakan pintu bagi kolega yang sedang membawa barang, menawarkan teh atau minuman pada kolega saat kita sedang membuatnya untuk diri sendiri dan sebagainya.

Saat kita peduli pada orang lain, maka saat itu juga benih kepedulian dari orang lain ke kita sudah mulai kita taburkan. Efeknya mungkin belum tentu langsung terasa namun membangun budaya organisasi adalah proses meletakkan fondasi interaksi dalam sebuah organisasi. Fondasi yang kuat membutuhkan waktu. Ia akan terwujud saat sebab-sebab dan kondisi terpenuhi.

Yang lebih penting adalah saat kita mulai mempedulikan orang lain maka benih kebahagiaan mulai kita tumbuhkan dalam diri. *Jika kita berwelas asih kepada orang lain bukan agar orang lain membalasnya baru kemudian kita bersahaja, namun*

²⁴ Sujoko Efferin and Monika S. Hartono, "Management Control and Leadership Styles in Family Business: An

Indonesian Case Study," *Journal of Accounting and Organizational Change* 11, no. 1 (2015): 130–159.

karena kita memilih untuk berbahagia melalui empati yang kita miliki. Saat empati kolektif terbentuk maka efek positifnya sangat kuat bagi interaksi dalam organisasi. Inilah kemudian yang dapat membentuk pribadi aparatur yang unggul.

PASTI AMANAH

Amanah menurut kbbi.kemdikbud.go.id memiliki makna sesuatu yang dipercayakan (dititipkan) kepada orang lain; dapat dipercaya (boleh dipercaya). Amanah dapat diartikan sesuatu yang dipercayakan kepada orang lain untuk digunakan sebagaimana mestinya sesuai dengan keinginan yang mengamanahkan²⁵ ini artinya bahwa pihak yang mendapat amanah tidak memiliki hak penguasaan (pemilikan) mutlak atas apa yang diamanahkan. Ia memiliki kewajiban untuk memelihara amanah tersebut dengan baik dan memanfaatkan sesuai dengan yang dikehendaki oleh pemberi amanah.

Amanah memiliki tiga bagian penting yang harus diperhatikan, yaitu pemberi amanah, penerima amanah, dan amanah itu sendiri. Pemberi amanah dalam hal ini adalah Tuhan Sang Pencipta Alam Semesta. Dengan kekuasaan dan kebesarannya, Tuhan menciptakan manusia sebagai wakilnya di bumi. Pernyataan ini menguatkan pengertian bahwa manusia memiliki prediket *khalifah* di muka bumi sebagai penerima amanah.

Ini berarti bahwa penerima amanah dalam melakukan segala sesuatu, harus berdasarkan pada kesadaran diri bahwa ia sebenarnya adalah wakil Tuhan di muka bumi yang memiliki konsekuensi bahwa semua aktivitasnya harus sesuai dengan keinginan Tuhan (*the will of God*). Atau, dengan ungkapan yang lain, penerima amanah harus menjadikan predikat “wakil Tuhan di bumi” sebagai cara pandang (perspektif) dalam setiap erak langkah kehidupannya baik secara individual maupun secara komunal.²⁶

Dengan mengakui bahwa perspektif ini sebagai perspektif yang tunggal dan universal, maka penerima amanah akan secara sadar mengetahui tentang amanah yang harus dijalankannya, yaitu “mengelola bumi secara bertanggungjawab”²⁷. Amanah untuk menyebarkan kebaikan ini merupakan tugas universal setiap diri manusia tanpa ada batas, ruang dan waktu. Dalam hubungannya dengan budaya organisasi tidak lain adalah amanah yang menyebarkan kebaikan, kesejahteraan, atau

kemudahan dalam memberikan pelayanan kepada publik.

Jika pribadi aparatur imigrasi menganggap bahwa amanah merupakan perintah Tuhan, maka perintah dari pimpinan atau atasan akan dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab, karena sesungguhnya muara amanah adalah pertanggungjawaban terhadap Tuhan Semesta Alam. *Konsekuensi logisnya adalah semua tindakan yang dilakukan oleh Aparatur, yaitu tindakan untuk menunaikan amanah harus dilakukan dalam kerangka pengabdian kepada Sang Pemberi Amanat.*

PASTI LOGIS

Logis dalam kbbi.kemdikbud.go.id memiliki makna sesuai dengan logika; benar menurut penalaran serta masuk akal. Logis juga dapat bermakna sebagai penalaran terhadap nilai penghargaan. Yang dimaksud penghargaan disini adalah keberagaman merujuk pada komitmen bersama untuk selalu menghargai keberagaman dalam organisasi, termasuk dalam hal cara pandang, sosio-kultural, agama, ideologi, tingkat pendidikan, dan pengalaman hidup.

Alam semesta dan tempat tinggal kita memiliki berbagai masalah yang membutuhkan metode penyelesaian yang berbeda-beda. Keberagaman dapat menjadi kekuatan jika ia dianggap sebagai sumber ide-ide baru yang unik berbasis kearifan lokal misalnya. Pengelolaan keberagaman merupakan tantangan tersendiri karena keberagaman juga berpotensi untuk menjadi sumber kesalahpahaman dan konflik jika tidak disikapi secara arif dan bijak²⁸.

Kesalahpahaman muncul karena secara logis pikiran kita dibelenggu oleh konsep-konsep yang kita dapatkan sebelumnya tentang esensi atau sifat dasar seseorang atau sebuah kelompok. Konsep-konsep tersebut melahirkan prasangka yang didapatkan dari hasil pengembaraan pikiran di masa lalu, dan ini menyulitkan diri sendiri untuk mendapatkan wawasan dan pengetahuan tentang suatu hal. Namun jika diri pribadi dapat melatih pikiran atau logika untuk selalu berada di sini dan sekarang maka kesadaran penuh dan pengetahuan mendalam akan muncul. *Dengan memiliki kesadaran penuh saat berinteraksi, maka para anggota organisasi dapat mentransformasikan segala prasangka tersebut menjadi kemauan untuk*

²⁵ Iwan Triyuwono, *Akuntansi Syariah : Perspektif, Metodologi, Dan Teori*, 2nd ed. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2015).

²⁶ Iwan Triyuwono, “Salam Satu Jiwa Dan Konsep Kinerja Klub Sepak Bola,” *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 6, no. 2 (2015): 290–303.

²⁷ Iwan Triyuwono, “Awakening the Conscience inside : The Spirituality of Code of Ethics for Professional Accountants,”

Procedia - Social and Behavioral Sciences 172, no. 15th & 16th December, Kuala Lumpur (2015): 254–261, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.362>.

²⁸ Bobby Briando, Akbar Rasona, and Agung Sulistyono Purnomo, “Akuntabilitas Kinerja Instansi Keimigrasian Berbasis SMILE,” *Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian* 1, no. 2 (2018): 25–47.

*saling belajar dan menerima segala sesuatu sebagaimana adanya.*²⁹

Nilai-nilai di atas merupakan penjabaran dalam pencapaian visi dalam organisasi imigrasi. Melalui nilai-nilai tersebutlah diharapkan dapat mempermudah dalam mengaplikasikan Tata Nilai “PASTI AKTUAL”. Nilai-nilai tersebut dapat menjadi *way of life* dan dapat dijadikan panduan dalam interaksi sehari-hari. Namun perlu diketahui bahwa mengkomunikasikan belum tentu berarti membangun dan menginternalisasikan nilai-nilai tersebut ke diri setiap individu dalam organisasi. Perlu suatu metode pendukung dalam pembentukan budaya organisasi tersebut.

Metode Pembentukan Budaya Organisasi “PASTI AKTUAL”

Metode yang coba penulis angkat diadopsi dari metode pembentukan budaya organisasi dalam Buku Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas karya Efferin³⁰. Adapun pembagiannya antara lain:

Keteladanan Pemimpin

Keteladanan seorang pemimpin seringkali menjadi metode paling mengena dalam kondisi masyarakat Indonesia, karena mereka menganggap seorang pemimpin adalah juga seorang panutan³¹. Pada saat seorang pemimpin menggunakan dirinya sebagai contoh nyata tentang apa yang ia harapkan untuk dilakukan oleh bawahannya, maka ini akan meningkatkan kepercayaan dari bawahan terhadapnya.

Dalam situasi dimana kepercayaan bawahan terhadap pimpinan meningkat, maka pesan-pesan yang disampaikan oleh sang pemimpin akan lebih mudah tertanam dalam diri bawahan tersebut. Penting bagi seorang pemimpin untuk pernah mengalami sebuah situasi secara langsung. Dari pengalaman tersebut ia dapat mempelajari banyak hal tentang apa yang seharusnya diperhatikan, diprioritaskan, dan dilakukan. Pengalaman tersebut dapat meningkatkan keyakinan tentang apa yang tepat dan kurang tepat untuk dilakukan pada situasi tertentu.

Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis berfungsi mengingatkan para anggota organisasi tentang nilai-nilai yang diinginkan untuk dimiliki oleh mereka dalam bekerja, dalam hal ini tentu saja nilai “PASTI AKTUAL”. Komunikasi ini tidak serta merta menjamin bahwa nilai-nilai tersebut dapat tertanam dalam perilaku setiap individu. Namun dalam kondisi di mana tidak ada panduan bertindak yang

pasti untuk menyelesaikan sebuah masalah maka komunikasi tertulis dapat menginspirasi seluruh anggota organisasi untuk memilih tindakan yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai tersebut.

Panduan bertindak tidak akan efektif jika diterapkan sendirian. Namun panduan ini dapat mendukung metode-metode lainnya yang akan dibahas di bagian-bagian selanjutnya. Jadi komunikasi tertulis bersifat komplemen bukan substitusi untuk menamakan nilai-nilai yang diinginkan. Beberapa bentuk komunikasi tertulis misalnya adalah buku saku kode etik; pernyataan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya organisasi yang dipasang di tempat-tempat yang mudah dilihat.

Kombinasi dari beberapa bentuk metode membuat komunikasi lebih efektif untuk menjangkau lebih banyak orang. Ini dikarenakan proses belajar setiap orang belum tentu sama. Ada orang yang mudah memahami dan mengingat gambar. Namun ada juga yang lebih merasa nyaman dengan tulisan, suara, dan sebagainya.

Pelatihan Terstruktur

Pelatihan terstruktur adalah pelatihan terjadwal dengan materi atau kurikulum yang telah dirancang sebelumnya untuk diselesaikan selama periode tertentu. Pelatihan ini dapat berisikan materi tentang sejarah organisasi, visi, misi, tujuan organisasi, dan sebagainya agar setiap anggota yang diharapkan organisasi memahami apa yang menjadi misi dan visi organisasi.

Yang terpenting adalah materi tersebut betul-betul dirancang sesuai dengan kebutuhan dan menyentuh kondisi sehari-hari organisasi. Materi pelatihan yang bersifat umum dengan sekedar mengambil materi dari literatur umum yang tersedia hanya dapat meningkatkan pengetahuan teoritis namun tidak akan dapat dimaknai, diinternalisasikan dan diterapkan oleh anggota organisasi. Perlu pelatihan yang dikembangkan dan dimaknai dengan berbasiskan masalah nyata di lapangan agar lebih efektif hasilnya.

Pelatihan yang dirancang secara kreatif dan inspiratif dapat meningkatkan pemahaman, daya berpikir kritis, kreatif dan motivasi dan dalam batas tertentu dapat mendukung internalisasi nilai-nilai yang diharapkan dari setiap organisasi tersebut. Unsur *fun*, *happiness* kegiatan di luar kelas, penggunaan multimedia, dan variasi dalam metode penyampaian sebuah pelatihan akan membuat peserta antusias mengikutinya.

Aksi Lapangan

²⁹ Efferin, *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*; Efferin and Hartono, “Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study.”

³⁰ Efferin, *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*.

³¹ Efferin and Hartono, “Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study.”

Aksi lapangan adalah sebuah tindakan nyata organisasi untuk menjangkau komunitas di luar organisasinya melalui berbagai program dan media dengan mengikutsertakan masyarakat. Dengan demikian organisasi mendapatkan bahan pembelajaran implementasi nilai-nilai “AKTUAL” yang didapatkan untuk kemudian direfleksikan dalam interaksi internal organisasinya sendiri.

Program-program layanan masyarakat dapat dijadikan alat membangun budaya organisasi jika program-program tersebut digandengkan dengan program pelatihan budaya organisasi. Untuk dapat termaknai secara lebih mendalam, akan lebih bermanfaat jika penyelenggara program tersebut dirancang oleh staf sendiri dan bukan difasilitasi pihak ketiga. Dalam hal ini staf adalah subjek dan sekaligus objek dari aktivitas pelayanan yang dilakukan. Dengan demikian maka, staf akan merasa diperhatikan dan dapat turut andil dalam meningkatkan tercapainya visi dan misi organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Pembentukan dan penguatan budaya organisasi merupakan upaya jangka panjang yang tidak seperti membalikkan telapak tangan. Budaya itu sendiri merupakan sesuatu yang dinamis bukan statis. Saat lingkungan mengalami perubahan maka, budaya organisasi yang ada perlu untuk beradaptasi terhadap pola baru yang mungkin berbeda dengan pola sebelumnya.

Direktorat Jenderal Imigrasi dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi kepada masyarakat meluncurkan visi organisasi Imigrasi “PASTI AKTUAL”. Visi tersebut yang diharapkan dapat menjadi *core value* insan Imigrasi dalam berkerja dan berkinerja. Melalui nilai “PASTI” yang merupakan akronim dari Profesional; Akuntabel; Sinergi; Transparan dan Inovatif serta Aktif; Kreatif; Terpercaya; Unggul; Amanah dan Logis sangatlah tepat untuk dijadikan budaya kerja organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Agar nilai tersebut dapat diinternalisasikan dalam diri aparatur imigrasi maka diperlukan suatu metode dalam pembentukan budaya imigrasi “PASTI AKTUAL” antara lain melalui Keteladanan Kepemimpinan, Komunikasi tertulis, Pelatihan Terstruktur dan Aksi Lapangan. Metode dan nilai tersebut diharapkan dapat memudahkan sumber daya manusia dalam organisasi memahami sesuatu yang menjadi budaya kerja organisasinya sehingga dapat menjadi cara dalam menginternalisasikan nilai-nilai yang diinginkan.

Saran

Penulisan artikel ini pada dasarnya merupakan suatu konsep penjabaran tata nilai

“PASTI AKTUAL” yang coba penulis tawarkan agar insan imigrasi dapat mengenal *core value* yang menjadi visi organisasinya. Konsep tersebut sejatinya harus dapat memberikan kontribusi secara positif terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi Imigrasi. Untuk itu penulis menyarankan agar kedepannya apakah aktualisasi visi telah diaplikasikan dengan baik oleh jajaran di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi harus diteliti lebih lanjut. Dengan demikian dapat dilihat apakah benar nilai dari penjabaran visi tersebut telah diinternalisasikan oleh aparatur di lingkungan Keimigrasian dan menjadi budaya organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Briando, Bobby. “Prophetical Law: Membangun Hukum Berkeadilan Dengan Kedamaian.” *Jurnal Legislasi Indonesia* 14, no. 3 (2017): 313–324.
- Briando, Bobby, Akbar Rasona, and Agung Sulistyono Purnomo. “Akuntabilitas Kinerja Instansi Keimigrasian Berbasis SMILE.” *Jurnal Ilmiah Kajian Keimigrasian* 1, no. 2 (2018): 25–47.
- Briando, Bobby, Iwan Triyuwono, and Gugus Irianto. “Gurindam Etika Pengelola Keuangan Negara.” *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 8, no. 1 (2017): 1–17.
- Creswell, Jhon W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. United States of America: SAGE Publication, 2014.
- Efferin, Sujoko, and Monika S. Hartono. “Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study.” *Journal of Accounting and Organizational Change* 11, no. 1 (2015): 130–159.
- Efferin, Sujoko, and Felizia Arni Rudiawarni. “Memahami Perilaku Stakeholders Indonesia Dalam Adopsi IFRS: Tinjauan Aspek Kepentingan, Bahasa, Dan Budaya.” *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia* 11, no. 2 (2014): 138–164.
- Efferin, Sujoko. “Akuntansi, Spiritualitas Dan Kearifan Lokal: Beberapa Agenda Penelitian Kritis.” *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 6, no. 3 (2015): 466–480.
- . *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*. Edited by Ari Kamayanti. Jakarta: Yayasan Rumah Peneleh, 2016.
- Efferin, Sujoko, and M.S Hartono. “Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study.” *Journal of Accounting and Organizational Change* 11,

- no. 1 (2015): 130–159.
- Efferin, Sujuko, and Wiyono Pontjoharyo. “Chinese Indonesian Business in the Era of Globalization: Ethnicity, Culture and the Rise of China.” In *Southeast Asia’s Chinese Businesses in An Era of Globalization: Coping with the Rise of China*, edited by Leo Suryadinata. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies, 2006.
- Efferin, Sujuko, and Bonny Soeherman. *Seni Perang Sun Zi Dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi Dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2010.
- Hadiarti, Windy Ekasiwi. “Pengaruh Budaya Organisasi Hirarki Terhadap Komitmen Melalui Iklim Organisasi Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya.” *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 6, no. 4 (2018): 409–415.
- Kamayanti, Ari. “Akuntansiasi Atau Akuntansiana? Memaknai Reformasi Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia.” *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 2, no. 3 (2011): 531–540.
- Kilmann, R.H, M.J Saxton, and R Serpa. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Fransisco: Jossey-Bass, 1985.
- Marques, J.F. “Spiritual Performance from An Organizational Perspective: The Starbucks Way.” *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 8, no. 3 (2008): 248–257.
- Pasaribu, Pramella Yunidar, and Bobby Briando. “Internalisasi Nilai--Nilai Pancasila Dalam Penyusunan Kode Etik Aparatur Pengawas Internal Pmerintah (APIP).” *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 13, no. 2 (2019): 245–264.
- . “PELAYANAN PUBLIK KEIMIGRASIAN BERBASIS HAM SEBAGAI PERWUJUDAN TATA NILAI ‘PASTI’ KEMENKUMHAM.” *Jurnal HAM* 10, no. 1 (2019): 39–56.
- Scupin, R. *Cultural Anthropology: A Global Perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Press, 1986.
- . *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2002.
- Triyuwono, Iwan. *Akuntansi Syariah : Perspektif, Metodologi, Dan Teori*. 2nd ed. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2015.
- . “Awakening the Conscience inside : The Spirituality of Code of Ethics for Professional Accountants.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172, no. 15th & 16th December, Kuala Lumpur (2015): 254–261. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.362>.
- . “Salam Satu Jiwa Dan Konsep Kinerja Klub Sepak Bola.” *Jurnal Akuntansi Multiparadigma* 6, no. 2 (2015): 290–303.