

**KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI PADA DINAS  
PENDIDIKANPEMUDA DAN OLAHRAGA  
KOTA CIMAHI**

*CHARACTERISTIC ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE  
DEPARTMENT OF THE EDUCATION YOUTH AND SPORTS AT  
CIMAHI CITY*

Oleh :  
**SERIWATI GINTING**  
**NPM.170130100013**

**DISERTASI**

Untuk memperoleh gelar Doktordalam ilmu sosial  
pada Universitas Padjadjaran  
dengan wibawa Rektor Universitas Padjadjaran  
Prof. Dr. Ir. Ganjar Kurnia, D.E.A  
Sesuai dengan Keputusan Senat Komisi I/Guru Besar Universitas  
Dipertahankan pada tanggal 18 Juni 2013  
di Universitas Padjadjaran

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PADJADJARAN  
BANDUNG**

2013

**BUDAYA ORGANISASI PADA DINAS PENDIDIKAN  
PEMUDA DAN OLAHRAGA  
KOTA CIMAHI**

*ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE DEPARTMENT OF THE  
EDUCATION YOUTH AND SPORTS AT CIMAHI CITY*

Oleh :  
**SERIWATI GINTING**  
NPM.170130100013

**DISERTASI**

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
guna memperoleh gelar Doktor dalam ilmu Administrasi  
konsentrasi Administrasi Publik pada Universitas Padjadjaran  
dengan wibawa Rektor Universitas Padjadjaran  
Prof. Dr. Ir. Ganjar Kurnia, D.E.A  
Telah disetujui oleh Tim Promotor pada tanggal  
Seperti tertera di bawah ini  
Bandung,.....

Prof.Dr.Drs.Asep Kartiwa,S.H.,MS  
Ketua Promotor

Dr.Drs.H.Herijanto Beki,M.SiDr.Drs.H.Entang Adhy Muhtar,M.S.

Anggota Tim Promotor

Anggota Tim Promotor

**KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI PADA DINAS  
PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA  
KOTA CIMAHI**

***CHARACTERISTIC ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE  
DEPARTMENT OF EDUCATION YOUTH AND SPORTS AT  
CIMAHI CITY***

Oleh :  
Seriwati Ginting  
NPM.170130100013

**DISERTASI**  
Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
guna peroleh gelar Doktor dalam ilmu Sosial  
Konsentrasi Ilmu Administrasi Publik  
telah disetujui oleh Tim Promotor pada tanggal  
seperti tertera di bawah ini

Bandung.....2013

Prof.Dr.Drs.Asep Kartiwa,S.H.,MS  
Ketua Tim Promotor

Dr. Drs.H.Herijanto Beki,M.SiDr.Drs.H.Entang Adhy Muhtar,M.S.  
Anggota Tim PromotorAnggota Tim Promotor

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister dan/atau doktor), baik di Universitas Padjadjaran maupun di perguruan tinggi lain.
2. Disertasi ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali Promotor.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya yang sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Bandung, 2 Mei 2013

Yang Membuat Pernyataan

Seriwati Ginting

NPM.170130100013

## DALIL

1. Karakteristik budaya organisasi terbentuk bila pimpinan konsisten melakukannya.
2. Budaya organisasi merupakan wujud dari visi, misi, sasaran dan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.
3. Pelaksanaan kebijakan dalam rangka otonomi terlaksana bila didukung data dan informasi yang akurat.
4. Keberadaan organisasi merupakan suatu keharusan yang tidak dapat dihindari oleh siapapun.
5. Perlakuan manajer secara tepat dan manusiawi mendukung terciptanya prestasi pegawai
6. Kepastian hukum sarana terciptanya kehidupan berkeadilan.
7. Kesadaran akan pentingnya pendidikan mempengaruhi kualitas hidup suatu bangsa.

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa karena atas izin dan perkenan-Nya maka penulisan Disertasi yang berjudul : BUDAYA ORGANISASI PADA DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA CIMAHI dapat diselesaikan. Semua karena kasih dan anugerah Tuhan. Dalam segala ketebatasan penulis mencoba menyusun dan menyelesaikan tulisan ini dengan suatu keyakinan semua indah pada waktuNya. Perjalanan dan perjuangan selama mengikuti studi diwarnai rasa syukur dan sukacita yang memberi kesan dan pengalaman tersendiri yang sulit untuk dikatakan namun sungguh sesuatu yang tidak akan pernah dilupakan. Banyak pelajaran yang menjadi pengalaman berharga dalam perjalanan penyusunan dan penulisan disertasi ini.

Mudah membayangkannya namun ternyata berbagai kesulitan dan kendala terbentang di depan mata, terutama berkaitan dengan keterbatasan pengetahuan dan wawasan yang penulis miliki. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa apa yang sudah dituangkan dalam tulisan ini sesungguhnya merupakan Berkat dan AnugrahNya serta bantuan dari berbagai pihak, baik itu berbagai pengetahuan dan pengarahan yang disampaikan oleh para Guru besar, Dosen, maupun informasi yang sangat berharga dari Rekan-rekan angkatan sebelumnya, khususnya berkaitan dengan buku-buku sumber yang sangat dibutuhkan dalam melengkapi dan memperkaya penulisan disertasi.

Terimakasih untuk Rektor Universitas Padjadjaran yang telah memberikan kesempatan bagi penulis, menimba ilmu pada Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran Bandung.

Rasa Terimakasih disampaikan dengan segala hormat dan kerendahan hati kepada Tim Promotor. Sungguh tidak ada kemampuan dalam diri penulis tanpa bantuan dan dukungan dari Tim Promotor.

Untuk itu izinkanlah penulis menyampaikan penghargaan dan terimakasih kepada Prof. Dr. Drs.H.A.Kartiwa, S.H., M.S selaku Ketua Promotor yang senantiasa memberi support dan kesediaan membuka diri, menyediadan waktu untuk bertemu dan melakukan diskusi di tengah berbagai kesibukkan Beliau, kerendahan hati dan semangat yang diberikan sungguh menjadi sesuatu yang berharga bagi penulis untuk diteladani.

Rasa terimakasih disampaikan dengan segala hormat kepada Dr. Drs H. Herijanto Beki, M,Si selaku anggota tim promotor, yang sudah banyak membantu, memberikan masukan-masukan yang sangat berarti untuk penyelesaian penulisan disertasi ini. Rasa terimakasih dan penghargaan kepada yang terhormat Dr. Drs. H.Entang Adhy Muhtar, M.S selaku anggota Tim Promotor, untuk kesediaan membuka diri, melakukan diskusi yang sangat intensif tanpa mengenal lelah, dan dalam berbagai kesempatan yang disediakan, sehingga mendorong penulis menjadi lebih kritis dalam mengkaji berbagai hal sehubungan dengan penulisan dan penyelesaian disertasi ini. Banyak masukan, arahan yang diberikan

kepada penulis, tidak ada ungkapan lain yang dapat penulis berikan, selain ungkapan terimakasih dari hati yang paling dalam.

Rasa terimakasih yang tak terhingga juga penulis sampaikan kepada Prof.Drs.H.A.Djadja Saefullah, M.A.,Ph.D selaku pembahas. Berbagai pertanyaan yang diajukan baik pada saat perkuliahan, maupun berbagai pertanyaan dan masukan pada saat Seminar Usulan Penelitian selalu mendorong penulis untuk menggali lebih jauh dan mendalami berbagai hal berkaitan dengan penelitian dan penulisan disertasi ini. Pertanyaan Beliau seringkali menumbuhkan rasa penasaran, gaya Beliau menyampaikan materi dalam berbagai kesempatan, telah membekas dalam diri penulis sekaligus memotivasi diri untuk terus belajar dengan lebih baik agar penguasaan terhadap materi yang dikaji akan menjadi semakin baik.

Rasa Terimakasih penulis untuk yang Terhormat Prof. Dr. Drs. H.Budiman Rusli, M.S., selaku pembahas, sikap bijaksana, kesabaran, dan kesediaan Beliau untuk melakukan diskusi menumbuhkan dorongan dan motivasi bagi penulis untuk segera menyelesaikan penyusunan dan penulisan Disertasi. Beliau tidak lelah bertanya dan mendorong penulis untuk tidak menunda-nunda dan bersegera melakukan penelitian dan penulisan secara kontinu dan konsisten.

Rasa hormat dan terimakasih penulis sampaikan kepada Dr. Dra. Hj. R .Ira Irawati, M.Si. selaku pembahas yang dengan kesabaran mendengarkan keluhan



kesah, memberikan masukan, mengarahkan dengan kelembutan seorang Ibu, senyuman yang selalu menghiasi wajahnya, sungguh menyejukkan hati tiap kali diskusi diadakan. Terimakasih Ibu untuk berbagai sumbangan saran dan masukan, semua itu sungguh membantu, membuka dan memperkaya wawasan penulis.

Rasa terimakasih juga penulis sampaikan kepada Walikota Cimahi, kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi, Kepala bagian program, Kepala Bidang pendidikan dasar, Kepala bidang pendidikan menengah beserta semua komponen yang sudah bersedia memberikan berbagai data dan informasi yang penulis perlukan untuk penyusunan Disertasi ini. Penulis sungguh berterimakasih untuk kesediaan mereka menerima penulis hadir ditengah berbagai aktivitas yang mereka lakukan, sungguh penulis merasakan sudah seperti bagian dari keluarga, semoga kebaikan Bapak/Ibu dan Saudara/Saudari sekalian akan mendapat berkat dari Tuhan yang Maha Esa.

Rasa terimakasih juga Penulis sampaikan kepada para Dewan Pendidikan, Persatuan Guru Republik Indonesia kota Cimahi, Kepala Sekolah dan Guru yang telah bersedia menjadi nara sumber dan informan dalam memberikan berbagai informasi yang penulis perlukan dalam melengkapi penulisan dan penyusunan Disertasi.

Rasa Syukur dan terimakasih juga disampaikan kepada rekan-rekan dari Ikatan Kekeluargaan Perempuan Maranatha, baik untuk tim pengarah maupun

untuk pengurus harian, khususnya kepada sahabat terbaik Dra.Tyas Ening Lestari, Dra. Eni Setyawaty, Dra. Lia Salim (alm) dan Dra. Rita Cristiani untuk persahabatan yang begitu indah, untuk diskusi, dukungan, untuk doa dan kebersamaan kita, semoga ketulusan persahabatan ini akan terus saling memotivasi kita dalam melakukan setiap tugas pelayanan pada bidang kita masing-masing.

Rasa terimakasih dan hormat penulis sampaikan kepada Dr.Ir.H.P.Septorarno Siregar, DEA, yang saat itu menjabat sebagai Rektor Universitas Kristen Maranatha atas izin dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk dapat mengikuti studi lanjut pada Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran Bandung. Terimakasih untuk setiap kesempatan yang digunakan sebagai ajang tukar informasi, figur Bapak yang sederhana, sikap selalu terbuka, kesediaan mendengar keluhan, dan kerendahan hati Bapak sungguh layak dijadikan panutan.

Rasa Syukur dan terimakasih Penulis sampaikan kepada Rudy Wawolumaja, M.Sc.,Eng, untuk kesempatan dan arahan-arahan yang diberikan kepada penulis serta berbagai pandangan dan sikapnya yang sangat memotivasi penulis dalam mengikuti studi lanjut.

Rasa hormat dan terimakasih juga penulis sampaikan kepada Dr. dr.Felix Kasim, M.Kes selaku Rektor Universitas Kristen Maranatha dan Dr.Johannes Ibrahim,SH.,M.Hum selaku Pembantu Rektor I Universitas Kristen Maranatha atas kebijakan yang mendukung studi lanjut Penulis di Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran Bandung.

Rasa terimakasih juga disampaikan kepada semua rekan-rekan Dosen yang ada di Lembaga Koordinator Mata Kuliah Umum Universitas Kristen Maranatha serta rekan-rekan Dosen pada Fakultas Seni Rupa dan Desain, di mana saat ini Penulis berada.Kebersamaan dan kerjasama yang indah. Terimakasih untuk berbagai pertanyaan yang terus diajukan “kapan studinya selesai” ikut menjadi salah satu faktor pendorong bagi Penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.

Rasa terimakasih bagi rekan-rekan yang ada di Perpustakaan Universitas Kristen Maranatha maupun rekan-rekan yang ada di perpustakaan Progrma Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran yang telah banyak membantu dalam menyediakan berbagai refensi yang Penulis butuhkan. Untuk itu Penulis ingin berterimakasih kepada Dra. Neilany Edwina, Ibu Eulis Yuningsih, bapak Denny, bapak Herry, bapak Mumu, atas kesediaan mereka dalam menyediakan dan meminjamkan buku-buku yang penulis butuhkan dan hal tersebut sungguh sangat terasa manfaatnya.

Rasa hormat dan terimakasih bagi semua rekan-rekan Majelis Jemaat GKP Bandung, atas pengertian, dorongan, kerjasama dan kebersamaan yang ada di antara kita. Pengertian dan kerjasama yang tulus, tidak henti hentinya mereka berikan atas kealfaan Penulis dalam berbagai tugas pelayanan karena banyaknya waktu yang tersita dalam menulis, menyusun dan menyelesaikan disertasi ini. Kiranya kasih Allah Bapa senantiasa menyertai kita sekalian.

Rasa syukur dan terimakasih penulis sampaikan juga kepada semua rekan-rekan Administrasi Publik angkatan 2010 yang senantiasa kompak, saling mendukung, saling memberikan semangat, dorongan dan motivasi agar segera memulai dan jangan menunda. Himbuan ini merupakan pemicu bagi penulis untuk segera menyelesaikannya, walaupun tidak mudah. Hari terasa begitu panjang dan melelahkan, namun Penulis yakin bahwa saat yang indah itu akan tiba juga, bukankah setiap waktu menjadi begitu berharga untuk kita saling bertukar pikiran, berdiskusi dan saling memotivasi satu dengan yang lain.

Ungkapan Syukur dan terimakasih yang tak terhingga kepada Ayahanda D. Ginting (alm), yang telah mengajarkan ketulusan, semangat juang, dan menanamkan arti pentingnya pendidikan dalam hidup setiap orang. Kerja keras dan jerih payahnya selama Beliau hidup, selalu mengisi relung hati penulis dalam menyikapi setiap tantangan dan menjalani kehidupan. Terimakasih Ayah untuk setiap jerih payah, keteladanan dan kesetiaan Ayah terhadap keluarga.

Rasa syukur dan terimakasih yang tidak terhingga untuk Ibunda tercinta Elisabet Sembiring, untuk doa yang tiada lelah dipanjatkan demi keberhasilan dan kesuksesan penulis baik dalam menempuh studi, menjalani pekerjaan sebagai Dosen, maupun dalam menjalani kehidupan dalam berumahtangga. Terimakasih untuk belaian kasih, teladan kerendahan hati, sikap pantang menyerah, kesetiaan dan kesediaan berkorban bagi sesama serta nilai-nilai kehidupan. Semua hal yang diajarkan dan diteladani Beliau terus berkobar di hati penulis untuk bisa menghargai setiap perbedaan yang ada, semakin hari penulis merasa betapa penting dan berartinya nilai-nilai kehidupan yang Beliau tanamkan sebagai modal dalam menjalani kehidupan yang Tuhan masih Anugrahkan. Kehidupan adalah anugrah dan kita tidak berkuasa atas kehidupan, jadi isilah setiap waktu yang dimiliki untuk berkarya. Lakukan segala sesuatu seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia, demikian Beliau selalu mengingatkan.

Terimakasih untuk Kakanda tercinta Rita Ginting dan Drs. Hendri Thomas Sitepu, Abanganda Dame Ginting dan Ruhmin Sembiring, yang dengan tulus mendoakan, memberikan dukungan, dan terus memotivasi agar penulis jangan menyerah dengan berbagai hambatan yang ditemui di dalam menyelesaikan penulisan dan penyusunan tugas akhir.

Yang terkasih Adikku Junaedy Ginting dan Riniawati Suyono, Adikku Dra.Nita Ginting dan Drs. Anto, untuk kasih dan dorongan, yang diberikan. Sungguh penulis bangga untuk setiap kebersamaan kita. Rasa persaudaraan begitu

kental dan melekat terutama ketika Penulis merasa betapa beratnya menempuh dan menyelesaikan study.

Penghargaan dan rasa terimakasih untuk Ayah mertua I Nyoman Rendra dan Ibu Mertua Ni Wayan (alm) yang tiada henti memberi semangat kepada penulis untuk terus bersemangat, apa yang sudah dimulai harus ditekuni dan yakinlah Tuhan akan menolong. Demikian wejangan yang disampaikan pada setiap kesempatan yang ada kepada Penulis

Terimakasih untuk Bapak Drs. I.Nengah Rondi Hardika dan Ibu Dra. Sri Astuti, M.Kes, Bapak I.Nyoman Suprpto dan Ibu Ike Prihantini serta adik-adik kami, Dra. Niluh Eka, M.Si dan dr. Andri Oktavalen, dr. Ni Made Indri Susanti dan dr. Radja, Drs I.Nyoman Natanael, M.Si dan Dra. Shegy, dr. Niluh Putu Ayu dan I. Made Arya Agung untuk setiap doa yang dipanjatkan, untuk dukungan, pengertian dan kerjasama yang sangat baik. Ucapan terimakasih bagi Bapak Drs.Made Suhardja dan Ibu Dra. Tien, untuk ketulusan, untuk doa yang selalu diberikan kepada Penulis agar segera dapat menyelesaikan studi.

Ucapan Terimakasih yang tidak terhingga penulis sampaikan kepada yang tercinta dan terkasih, Suamiku I Wayan Swidia, S.E,. Tidak ada pilihan kata yang tepat untuk mengungkapkan perasaan Penulis selain ucapan terimakasih untuk semua hal yang telah dilakukan, untuk doa yang terus dipanjatkan, untuk cinta dan ketulusan, untuk dukungan, untuk pengertian, untuk kerjasama dan kesediaan menerima keluh kesah saat-saat kesulitan mendera dan perasaan tertekan dalam

menyusun dan menulis disertasi ini, sekali lagi terimakasih untuk semangat yang terus dipompakan agar jangan menyerah, terus maju berpacu dengan waktu. Penulis juga sungguh menyampaikan permohonan maaf bila selama menempuh dan menyelesaikan studi ini ada hal-hal yang tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Yang terkasih Buah hatiku I Made Johan Wedia Putra dan Samuel Wedia Putra, atas pengertian, dan dukungan yang diberikan serta permohonan maaf untuk kebersamaan yang terkadang tidak dapat dilaksanakan karena banyaknya waktu, pikiran dan tenaga yang penulis harus curahkan dalam penulisan disertasi. Penulis bangga, sebab sekalipun kesibukkan dan waktu yang begitu tersita sehingga banyak kebersamaan yang terlewatkan namun kalian dapat terus berprestasi di dalam pendidikan. Kiranya apa yang penulis lakukan dapat memotivasi Kalian berdua untuk terus semangat dalam menempuh pendidikan dan mengejar serta meraih cita-cita. Halangan dan hambatan pasti ada, namun jangan menjadi penghalang, justru semakin membakar semangat. Tidak ada keberhasilan tanpa perjuangan, semua memerlukan proses, tidak ada yang instan.

Bagi kedua buah hatiku yang telah dipanggil pulang oleh Bapa yang Maha Kasih, Niluh Epifania Santika (alm) dan I Nyoman Richard Jonathan (alm), sekalipun kehadiran kalian sangat singkat mengisi hari-hari kebersamaan kita, namun memberi banyak makna dan mengingatkan, bahwa kehidupan semata-mata

anugrah dan harus disyukuri dengan terus berkarya dengan melakukan seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia.

Ucapan terimakasih yang tulus juga disampaikan kepada berbagai pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu. Kiranya Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan Berkah bagi kita semua.

Penulis menyadari betul Disertasi ini masih jauh dari sempurna dan untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis bersedia menerima masukan dan kritik khususnya dari tim promotor dan dari para pembahas untuk perbaikan pada masa yang akan datang, dan akhirnya semoga disertasi ini dapat bermanfaat dan dapat membantu peneliti lain untuk pengembangan penelitian lebih lanjut.

Cimahi, 2 Mei 2013

Seriwati Ginting

170130100013



## DAFTAR ISI

	Halaman
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1. Aspek Teoritis.....	10
1.4.2. Aspek Praktis.....	11
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	 12
2.1. Penelitian terdahulu.....	12
2.2. Konsep Budaya Organisasi.....	16
2.3. Fungsi Budaya Organisasi .....	25
2.4. Membangun Budaya Organisasi.....	28
2.5. Budaya Organisasi Lemah.....	37
2.6. Budaya Organisasi Pendidikan.....	38
2.7. Karakteristik Budaya Organisasi.....	45
2.8. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis.....	50
2.8.1. Kerangka Pemikiran.....	50
2.8.2. Hipotesis Kerja.....	54
 III METODE PENELITIAN.....	 55
3.1. Objek Penelitian.....	55
3.2. Desain Penelitian.....	57
3.3. Sumber Data.....	60

3.4. Informan.....	61
3.5. Arsip .....	65
3.6. Tahap dan Prosedur Penelitian.....	65
3.6.1. Tahap Pra lapangan.....	65
3.6.2. Tahap Memasuki Lapangan.....	66
3.6.3. Teknik Pengumpulan dan Pencacatan Data .....	67
3.7. Wawancara .....	73
3.8. Studi Dokumentasi.....	74
3.9. Proses Pengumpulan Data .....	75
3.10. Lokasi, Waktu dan Jadwal Penelitian.....	76
Bab IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	81
4.1. Gambaran Umum Kota Cimahi.....	81
4.1.1. Gambaran Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi.....	82
4.2. Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi.....	87
4.2.1. Inisiatif Individu.....	90
4.2.2. Toleransi Terhadap Resiko.....	124
4.2.3. Kejelasan Menciptakan Sasaran.....	130
4.2.3.1. Tugas Pokok dan Fungsi Disdikpora.....	159
4.2.3.2. Struktur Organisasi.....	163
4.2.4. Integrasi.....	170
4.2.5. Dukungan Manajemen.....	178
4.2.6. Pengawasan.....	199
4.2.6.1. Etika Bekerja.....	201
4.2.7. Identitas.....	208
4.2.8. Sistem Penghargaan.....;	229
4.2.9. Toleransi Terhadap Konflik.....	238
4.2.10. Pola Komunikasi.....	243

BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	250
5.1 Simpulan .....	250
5.2 Saran.....	252
DAFTAR PUSTAKA.....	255
LAMPIRAN.....	

## DAFTAR TABEL

Nomor	Nama Tabel	Hal
2.1	Kategorisasi Artefak.....	21
3.1.	Jadwal Penelitian.....	80
4.1.	Tabel Jumlah Pegawai Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi.....	168

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
2.1. Kerangka Penelitian.....	54
4.1. Logo Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi.....	92
4.2. Struktur Organisasi Pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kota Cimahi.....	165

## DAFTAR SINGKATAN

AM	: Angka Melanjutkan
AMK	: Angka Mengulang Kelas
AUS	: Anak Usia Sekolah
APM	: Angka Partisipasi Murni
APK	: Angka Partisipasi Kasar
AptS	: Angka Putus Sekolah
BLT	: Bantuan Langsung Tunai
BAPPEDA	: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
BOS	: Biaya Operasional Sekolah
BMA	: Bandung Metropolitan Area
DBE	: Decentralized Basic Deucationa
DO	: Drop Out
DPRD	: Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
DPISS	: District Planning Information Support System
DT II	: Daerah Tingkat Dua
FAMC	: Forum Aspirasi masyarakat Cimahi
FGD	: Focus Group Discussion
IPM	: Indeks Pembangunan Manusia
ITB	: Institut Teknologi Bandung

KTSP	: Kurikulum Tingkat satuan Pendidikan
LSM	: Lembaga Sosial Masyarakat
OTDA	: Otonomi Daerah
PAD	: Pendapatan Asli Daerah
PAUD	: Pendidikan Anak Usia dini
PBM	: Proses Belajar Mengajar
PJS	: Pejabat Sementara
PEMKAB	: Pemerintah Kabupaten
PEMKOT	: Pemerintah Kota
PERDA	: Peraturan Daerah
PKN	: Pusat Kegiatan Nasional
PMPTK	: Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan
PNFI-PO	: Pendidikan Non Formal/Informal Pemuda dan Olahraga
PGRI	: Persatuan Guru Republik Indonesia
RA	: Raudatul Atfal
RK	: Ruang Kelas
RKS	: Rencana Kerja Sekolah
ROMBEL	: Rombongan Belajar

RPJMD	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
SEKBER CO	: Sekretariat Bersama Cimahi Otonom
SEKDA	: Sekretaris Daerah
SBI	: Sekolah Berstandar Internasional
SD	: Sekolah Dasar
SDM	: Sumber Daya Manusia
SMP	: Sekolah Menengah Pertama
SMK	: Sekolah Menengah Kejuruan
SIPPK	: Sistem Informasi Pendukung Perencanaan Kabupaten/Kota
SLTA	: Sekolah Lanjutan Tingkat Atas
SKB	: Sanggar Kegiatan Belajar
SKPD	: Satuan Kerja Perangkat Daerah
SPM	: Standar Pelayanan Minimum
STPDN	: Sekolah Tinggi Pemerintah Dalam Negeri
TK	: Taman Kanak-Kanak
TNI	: Tentara Nasional Indonesia
UAS	: Ujian Akhir Sekolah
UASBN	: Ujian Akhir Sekolah Berstandar Nasional
UKS	: Usaha Kesehatan Sekolah



UNPAD	: Universitas Padjadjaran
UPI	: Universitas Pendidikan Indonesia
WHO	: World Health Organization
WP	: Wilayah Pengembangan

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Nama Lampiran	Halaman
Lampiran 1	Izin Penelitian Pendahuluan.....	272
Lampiran 2	Pedoman Wawancara Penelitian.....	275
Lampiran 3	Daftar Riwayat Hidup.....	
Lampiran 3	Photo-Photo Penelitian .....	278

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

NAMA : SERIWATI GINTING  
 TEMPAT/TANGGAL LAHIR : MEDAN, 20 AGUSTUS 1967  
 JENIS KELAMIN : PEREMPUAN  
 AGAMA : KRISTEN PROTESTAN  
 KEBANGSAAN : INDONESIA  
 PEKERJAAN : DOSEN  
 UNIT KERJA : LEMBAGA KOORDINATORAT MATA KULIAH UMUM UNIVERSITAS KRISTEN MARANATHA

**ALAMAT : PERUMAHAN MARGAASIH JALAN JATI LUHUR D 9 NO 5 CIMAH**

NAMA ORANG TUA : IBU : E.SEMBIRING  
 AYAH : D.GINTING (ALM)

MERTUA  
 NYOMAN R.  
 NI WAYAN. C (ALM)

SUAMI : I WAYAN SWIDIA, S.E  
 ANAK : I MADE JOHAN WEDIA PUTRA  
 SAMUEL WEDIA PUTRA

PENDIDIKAN :  
 a.SD Advent Medan lulus tahun 1981  
 b.SMP Putri Cahaya Medan lulus tahun 1984  
 c.SMA Karya Pembangunan 2 Ujung Berung lulus tahun 1987  
 d.S 1 Jurusan Administrasi Negara FISIP UNPAS lulus tahun 1991  
 e.S 2 Jurusan Administrasi Pendidikan IKIP Bandung lulus tahun 1999  
 f.Sedang menyelesaikan Program S 3 di Pascasarjana dalam bidang Ilmu Administrasi UNPAD Bandung tahun 2010 - sekarang

Bandung, April 2013

SERIWATI GINTING

278



## ABSTRAK

Disertasi ini merupakan penelitian tentang Budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi. Latar belakang penelitian ini didasari fenomena bahwa nilai-nilai yang ada pada simbol belum terwujud dalam kehidupan organisasi. Kajian dalam Penelitian ini bermaksud untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik budaya organisasi dikaitkan teori Tan yang terdiri dari sepuluh karakteristik yaitu : Inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, toleransi terhadap konflik, sistem penghargaan dan pola komunikasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yang menghasilkan data deskriptif yang diperoleh melalui observasi, studi pustaka, analisis dokumen, wawancara mendalam dengan para informan. Keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi melalui cek, ricek dan konfirmasi antara hasil observasi, analisis dokumentasi dan hasil wawancara.

Adapun lingkup informan dalam penelitian ini adalah Walikota, Kepala Disdikpora, Sub bagian program, sub bagian kepegawaian, Kepala BKD, Kepala seksi Pendidikan Dasar, Kepala Kepala seksi Pendidikan Menengah, Dewan Pendidikan, PGRI kota Cimahi, Kepala sekolah, dan Guru.

Hasil temuan penelitian menunjukkan ada 5 karakteristik primer yang menentukan budaya organisasi pada DISDIKPORA, yaitu (1) integrasi, (2) toleransi terhadap konflik, (3) Identitas, (4) Kejelasan sasaran, (5) Pola Komunikasi dan lima karakteristik lainnya yang belum menjadi karakteristik budaya, sebab walaupun nilai-nilai tersebut sudah ada dalam aturan namun belum menjadi perilaku dari anggota organisasi. Adapun nilai yang belum terimplementasi tersebut mencakup (1) inisiatif individu, (2) toleransi terhadap resiko, (3) dukungan manajemen (4) pengawasan dan (5) sistem penghargaan. Keadaan tersebut menggambarkan bahwa organisasi dalam memberikan dan menyediakan layanan pendidikan sudah terintegrasi, ada toleransi terhadap konflik, sudah ada kejelasan sasaran yang dituangkan di dalam renstra, adanya rasa bangga para pegawai akan identitas mereka dan pola komunikasi yang sudah bersifat terbuka.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Organisasi Publik, Pendidikan.

## ABSTRACT

*This dissertation is a research of organizational culture at the Department of Youth Education and Sports, Cimahi city. The background of this research is based on the phenomenon that the existing values in the symbol have not been realized in the life of the organization. A study in this research aims to achieve an overview of characteristics of organizational culture associated with Tan's theory that consists of ten characteristics, i.e., individual initiative, risk tolerance, guidance, integration, management support, monitoring, identity, conflict tolerance, reward systems and communication patterns. This study used the qualitative methods, which produce the descriptive data obtained through an observation, a literature study, document analysis, in-depth interviews with informants. This study used the qualitative methods, which produce descriptive data obtained through an observation, a literature study, document analysis, in-depth interviews with informants. The validity of the data was done by using triangulation technique via check, re-check and confirmation between the results of the observation, documentation analysis and the result of the interviews.*

*The scope of the informants in this research are the Mayor, Head of Disdikpora, Sub-section program, sub-section employment, Head of BKD, Head section of Basic Education, Head section of Secondary Education, Board of Education, PGRI's Cimahi, principals, and teachers.*

*The results of these research indicate the five primary characteristics that define organizational culture on Education Office, namely (1) integration, (2) conflict tolerance, (3) identity, (4) objective clarity, (5) communication patterns and five other characteristics have not become a cultural characteristic, although these values already exist in the regulations but these does not turn into behavior of organization members. The values that have not been implemented consist of (1) individual initiative, (2) risk tolerance, (3) management support, (4) monitoring and (5) reward system. These situations illustrates that the organization in delivering and providing education services were integrated, there is a tolerance for conflict, there is objective clarity outlined in the strategic plan, there is a sense of pride from the employees in their identity and an openly communication patterns.*

*Keywords: Organization Cultural, Public Organization, Education.*

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Budaya organisasi punya peran yang besar dan menentukan di dalam mewujudkan tujuan setiap organisasi. Budaya Organisasi dapat berbentuk logo/lambang dan slogan yang dijadikan sebagai acuan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Logo/lambang dan slogan merupakan bagian dari lapis pertama budaya organisasi. Budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Disdikpora) mengacu kepada logo/lambang dan slogan Pemerintah kota Cimahi. Lambang tersebut sudah dimiliki sejak tahun 2001 bertepatan dengan dijadikannya Cimahi menjadi Daerah Otonom. Sayangnya hingga saat ini masih ada pegawai yang tidak dapat menyebutkan secara lengkap makna dari lambang tersebut secara lengkap.

Lambang dan slogan belum sepenuhnya dijadikan sebagai acuan di dalam melakukan tugas dan fungsinya (Tupoksi). Padahal nilai-nilai budaya tersebut sudah disosialisasikan pada acara-acara seremonial maupun pada waktu waktu tertentu seperti pada apel pagi hari. Penyampaian biasanya dilakukan oleh pimpinan sebagai upaya untuk meningkatkan etos kerja dan profesionalisme. Hal ini menurut peneliti perlu dikaji dan diteliti lebih lanjut, mengapa nilai-nilai tersebut belum terwujud pada Disdikpora.

Untuk dapat mengenal suatu budaya organisasi tidaklah mudah, diperlukan pengkajian secara mendalam untuk dapat mengetahuinya. Salah satu upaya untuk dapat mengenal budaya organisasi adalah dengan mempelajari lapisan budaya organisasi yang mencakup lapis pertama, lapis kedua dan lapis ketiga yang akan mengantar kepada pengenalan karakteristik budaya organisasi. Pengenalan karakteristik budaya organisasi akan menuntun kepada suatu penilaian tentang kuat atau lemahnya budaya organisasi yang dimiliki.

Tugas utama organisasi publik adalah memberikan pelayanan kepada publik termasuk layanan pendidikan yang merupakan bentuk layanan sosial (*social services*) yang melekat pada peran dan fungsi pemerintahan suatu negara. Hadirnya UU nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah dan direvisi dengan diterbitkannya UU nomor 32 tahun 2004, diharapkan dapat memperbaiki kinerja pemerintah yang berwujud pada meningkatnya kualitas pelayanan publik. Penilaian masyarakat yang selama ini cenderung negatif terhadap citra organisasi publik karena dianggap birokrasinya panjang, pelayanan yang lamban, aparat pelaksana tidak bisa mengambil keputusan sendiri serta budaya *patron-client* yang berdampak terhadap rendahnya kinerja pelayan publik tidak akan terjadi lagi.

Dalam rangka otonomi daerah, pemerintahan di daerah selain berfungsi sebagai unit langsung pelayanan publik, juga merupakan institusi yang berjarak paling dekat dengan profil kebutuhan nyata masyarakat. Dengan diterapkannya desentralisasi pendidikan, maka kota Cimahi sebagai daerah otonom mempunyai peluang sekaligus tantangan untuk menyusun pembangunan pendidikan yang berkualitas guna meningkatkan sumber daya manusianya. Dinas pendidikan memiliki kewenangan dalam merencanakan dan melaksanakan pembangunan pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki. Pendekatan yang



digunakan dalam merencanakan pembangunan pendidikan adalah melalui perencanaan partisipatif dengan melibatkan seluruh elemen masyarakat sebagai *stakeholders*. Rencana strategis dinas pendidikan merupakan dokumen perencanaan komprehensif dalam rangka penyusunan dan penetapan program dan kegiatan yang strategis untuk lima tahun ke depan dan akan dijadikan acuan dalam implementasi program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan dan jajaran dibawahnya.

Nilai-nilai budaya di balik makna logo dan slogan pada dinas pendidikan pemuda dan olah raga yang tertuang dalam uraian lengkap, pada dasarnya sangat memperhatikan kondisi internal dan eksternal. Maksudnya agar dapat mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam masyarakat, khususnya tuntutan perubahan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan. Menyadari perubahan dan tuntutan yang terjadi pada masyarakat, Disdikpora mengagendakan reformasi birokrasi, termasuk reformasi budaya.

Kota Cimahi digambarkan dalam lambang kota Cimahi yang terdiri dari bentuk kubah, dua pilar bangun, bentuk tatar bunga, bentuk riak air, bentuk irama bukit dan bentuk wadah atau tempat, dengan warna jingga, biru, putih dan hijau yang memiliki makna khusus, bagi kota Cimahi. Makna lambang/logo yang terdapat pada Disdikpora secara tegas adalah,

1. Sumber daya manusia yang berkualifikasi :
  - a. Penuh semangat,
  - b. Berilmu
  - c. Rendah hati
  - d. Memiliki etika dalam melakukan aktivitas dan
  - e. Terus melakukan inovasi
2. Segala sesuatu adalah anugerah Tuhan sehingga perlu menumbuhkembangkan ilmu secara selaras, mensesuaikan keadilan untuk kemakmuran dan menciptakan pemerataan dalam keragaman yang sejahtera
3. Menyadari bahwa masyarakat itu multi dimensi, sehingga perlu pengayom, pelindung serta membawa solusi bagi masyarakat
4. Menjaga keseimbangan rohani dan jasmani dengan menumbuhkan rasa cinta, ketulusan, kebanggaan terhadap nusa dan bangsa
5. Dinamis dalam keharmonisan, kuat, taat dan mandiri.

Nilai-nilai tersebut berdasarkan pengamatan belum tergambar secara nyata dalam denyut kehidupan dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Secara spesifik nilai pada point satu tentang sumber daya manusia, khususnya ungkapan sumber daya manusia yang penuh semangat, belum tercermin dalam perilaku pegawai begitu juga halnya dengan sumber daya manusia yang berilmu (terus meningkatkan kompetensi melalui diklat dan penempatan pegawai sesuai dengan bidang keahliannya). Inovasi masih sangat kurang. Pada point dua berdasarkan pengamatan belum tampak pemerataan dalam layanan pendidikan serta pada point tiga berkaitan dengan solusi terhadap masyarakat belum terlaksana secara maksimal.

Gambaran ini menunjukkan budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga masih perlu dibenahi. Penelitian ini mencoba mengkaji secara mendalam sehingga diperoleh jawaban secara ilmiah mengenai faktor-faktor apa yang menyebabkan mengapa budaya organisasi saat ini belum mengacu kepada nilai-nilai yang sudah ada serta faktor-faktor apa saja yang menyebabkan hal tersebut terjadi pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi.

Adapun slogan Disdikpora adalah “Saluyu Ngawangun Jati Mandiri” yang artinya berjalan harmonis serasi dan selaras, bahu membahu dalam membangun citra diri yang mandiri dalam kemajuan. Slogan ini mulai dikenal dan diberlakukan sejak tahun 2001. Lambang dan Slogan ini menurut peneliti ternyata tataran normatifnya lebih dominan daripada tataran implementatif. Untuk itu perlu diteliti dan dikaji lebih jauh agar nilai-nilai yang tertuang dalam lambang dan slogan tersebut dapat diimplementasikan pada Disdikpora.

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga sebagai salah satu organisasi publik yang sedang melakukan reformasi birokrasi terutama reformasi budaya organisasinya, yang dikaji dari ilmu administrasi publik. Salah satu aspek dalam mengkaji organisasi adalah pada budaya organisasinya. Dalam organisasi terdapat perilaku dari orang-orang yang menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan yaitu kinerja organisasi, yang dalam hal ini, berupa pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia, pelayanan pendidikan untuk semua tingkat satuan pendidikan, peningkatan mutu pendidikan dan mewujudkan manajemen dan tata kelola pendidikan yang berkualitas.

Perhatian pemerintah tentang pentingnya pendidikan diwujudkan dengan menetapkan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) dan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD), baik provinsi maupun kabupaten/kota. Penetapan anggaran ini dimaksudkan agar pendidikan di tanah air dapat terus meningkat baik dari kuantitas maupun kualitas. Peningkatan kualitas dan kuantitas ini ditujukan pula untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global.

Selain pendidikan formal diselenggarakan juga pendidikan non formal bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat, pendidikan ini meliputi kecakapan hidup, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan warga belajar. Satuan pendidikan non formal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat dan majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis.

Kegiatan Pemuda dan olah raga juga menjadi bagian tugas dari Disdikpora. Kegiatan Pemuda disusun dalam program peningkatan peran serta kepemudaan, kegiatan pemilihan pemuda pelopor, keamanan lingkungan untuk meningkatkan wawasan dan sikap pemuda. Program pemuda yang sudah ada di kota Cimahi masih sangat terbatas yaitu program peningkatan peran serta kepemudaan yang mencakup pada kegiatan pemuda pelopor bidang seni dan budaya, bidang

teknologi tepat guna, bidang pendidikan dan bidang kewirausahaan. Data menunjukkan masih sedikit sekali Pemuda yang mengikuti program yang disediakan tersebut.

Sementara itu untuk kegiatan olahraga telah dilakukan pembibitan untuk atlet secara berkala yang sudah dimulai sejak tahun 2008. Cabang olah raga (cabor) yang dibina terus bertambah jumlahnya. Semula hanya dua cabor yaitu panahan dan atletik. Pada tahun 2010 menjadi enam cabor yang telah dibina yaitu, panahan, atletik, renang, bola basket, pencak silat dan tenis meja. Olahraga yang ditangani selama ini lebih kepada olahraga yang diselenggarakan oleh sekolah-sekolah yang ada di kota Cimahi begitu juga yang dimaksud dengan Pemuda adalah mereka yang menjadi siswa sekolah menengah atas khususnya yang sudah duduk di kelas dua dan kelas tiga, yang mengikuti kegiatan olahraga siswa.

Program Pemuda dan olah raga di kota Cimahi belum berkembang sesuai dengan yang diharapkan. Program Pemuda dan Olahraga belum menyentuh masyarakat secara umum sebab hampir semua kegiatan yang diselenggarakan masih dilakukan di lingkungan sekolah yang ada di kota Cimahi.

Untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, dinas pendidikan kota Cimahi didukung oleh pegawai, yang berjumlah seratus tigapuluh sembilan (139) orang yang bertugas menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab masing-masing dan memberikan pelayanan kepada masyarakat, seperti yang tertuang dalam Renstra Dinas Pendidikan kota Cimahi 2010-2014. Dinas pendidikan pemuda dan olah raga diharapkan dapat melakukan tugas pokok dan fungsinya dengan melakukan terobosan-terobosan baru dalam bidang pendidikan, Pemuda dan olahraga. Dalam melakukan tugas pokok dan fungsi tersebut diperlukan kesamaan arah dan gerak dalam mewujudkannya.

Penelitian ini mengkaji budaya organisasi pada Disdikpora berkaitan dengan tugas dan fungsi yang diembannya dalam pelayanan terhadap pendidikan formal (TK, SD, SMP, SMA), pendidikan non formal dan juga kegiatan pemuda dan olahraga. Dalam memberikan pelayanan kepada publik setiap organisasi dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik.

Sejauh ini citra atau *image* terhadap organisasi-organisasi publik di tanah air cenderung negatif, hal tersebut juga berlaku di kota Cimahi sebagaimana yang tertuang dalam Profil kota Cimahi 2010, bahwa budaya birokrasi masih dianggap lemah. Berbagai tulisan yang mengangkat tentang keberadaan organisasi publik baik yang menyoroti dari sisi budaya, layanan maupun kinerja secara umum menunjukkan, budaya organisasi publik belum mendukung terhadap pelaksanaan tugas dan pelayanan yang diberikan. Kajian-kajian yang dilakukan hampir tidak pernah mengangkat tentang budaya yang mendukung terhadap pelaksanaan tugas yang diemban oleh organisasi pemerintah.

Penelitian tentang budaya khususnya budaya pada organisasi publik belum sebanyak penelitian yang dilakukan pada perusahaan atau organisasi yang berorientasi bisnis dan bahkan penelitian budaya dalam organisasi publik sering dianggap kurang populer seperti yang dikemukakan oleh Mariana (2007). Namun tidak dapat dipungkiri bahwa peran budaya sangat menentukan terhadap arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berikut beberapa Penelitian tentang budaya organisasi dan dijadikan referensi dalam disertasi ini

yaitu, Dede Mariana; 2007, Ira Irawati; 2009, Johar Permana; 2009. Kesemuanya menunjukkan betapa pentingnya budaya dalam kehidupan berorganisasi. Penelitian tentang budaya organisasi selalu menarik untuk dikaji sebab budaya melekat dalam kehidupan manusia dan budaya akan ada sepanjang sejarah kehidupan manusia.

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan ditemukan beberapa indikasi bahwa budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga masih lemah. Seperti belum adanya standar pelayanan yang baku untuk setiap bidang yang ada, budaya yang cenderung “kaku” khususnya terhadap para tamu Disdikpora, masih sangat kuat/dominannya budaya sungkan baik dari pimpinan maupun sesama pegawai dalam menegur pegawai yang tidak disiplin dan kepatuhan semu. Selain itu masalah pengawasan (*controlling*) belum berjalan baik, hal tersebut tampak dari terhambatnya program dan pelaporan kegiatan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dinas Pendidikan Kota Cimahi merupakan salah satu dinas daerah berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 2 tahun 2003 tentang pembentukan dan susunan organisasi perangkat pemerintahan kota Cimahi. Dinas ini membawahi pendidikan, Pemuda dan Olahraga sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diamanatkan. Namun belum semua tupoksi tersebut terlaksana sebagaimana semestinya.

Pengenalan akan nilai budaya organisasi akan membantu pimpinan dan segenap bagian organisasi untuk mengevaluasi, mengoreksi budaya organisasinya serta dapat membangun diri untuk memperbaiki kelemahan agar tercipta budaya organisasi yang kuat. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Mengapa Budaya Organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi Lemah”

## 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji, menganalisis dan menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik budaya, serta menjelaskan faktor-faktor apa yang menyebabkan lemahnya budaya organisasi padahal budaya yang tertuang dalam slogan, simbol, nilai dan asumsi dasar sudah disosialisasikan sejak dua belas tahun yang lalu. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menemukan konsep baru di bidang Administrasi Publik.

## 1.4. Manfaat Penelitian

### 1.4.1. Aspek Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu yaitu :

1. Bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik, khususnya bidang kajian Budaya Organisasi : hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemahaman, penerapan dan pengembangan konsep budaya organisasi.

2. Bagi studi-studi pendalaman, hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi studi-studi pendalaman dan penyelesaian masalah dalam budaya organisasi.

#### 1.4.2. Aspek Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan rekomendasi sebagai berikut :

1. Bagi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan model dalam mengembangkan budaya organisasi ke arah yang lebih ideal.
2. Bagi Pemerintah kota Cimahi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan tentang budaya organisasi pada Disdikpora berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan serta peluang yang dapat dikembangkan dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
3. Bagi masyarakat pada umumnya hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan motivasi di dalam mengembangkan budaya organisasi.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep dan kajian hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan. Dalam tinjauan pustaka dikemukakan pula penelitain terdahulu berikut relevansinya dengan penelitian penulis. Selanjutnya konsep dan teori yang sifatnya mendukung dan berkaitan dengan penelitian penulis akan disajikan guna memperkuat penelitian.

### **2.1. Penelitian Terdahulu (*Literature Review*)**

Berikut ini akan dikemukakan konsep-konsep dan teori-teori yang relevan dengan hasil penelitian terdahulu. Secara umum, studi tentang budaya organisasi di sektor pemerintahan masih relatif sedikit (Mariana, 2007 : 14). Hal ini dapat dipahami mengingat selama ini organisasi swasta yang lebih banyak melakukan kajian-kajian terhadap budaya organisasi yang berorientasi pada *profitability* melalui peningkatan kinerja, penciptaan iklim yang kondusif maupun cara-cara kerja yang lebih efisien. Tidak dapat dipungkiri bahwa kajian budaya dalam pemerintahan dianggap kurang populer. Pelaksanaan organisasi pemerintahan umumnya masih dijalankan didasarkan pada aturan-aturan yang sudah ada.

Penelitian yang dilakukan oleh Dede Mariana dalam disertasinya yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Pejabat Publik* (studi pada pemerintah provinsi Jawa Barat). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Teori yang digunakan sebagai pijakan analisisnya adalah teori Robbins (2001) dengan metode kuantitatif, menggunakan analisis jalur dan yang diungkapkan dalam penelitian ini bahwa aparat pemerintah Provinsi Jawa Barat tidak mampu membuat kegiatan yang mendukung pencapaian visi, misi dan kebijakan yang ditetapkan Gubernur. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai faktor antara lain, sosialisasi dan internalisasi yang kurang, metode dan cara sosialisasi yang belum dilakukan secara dialogis, pimpinan belum dapat dijadikan teladan dalam menerapkan visi dan misi serta mentalitas aparat yang mengalami kemunduran sehingga mempengaruhi kinerja organisasi.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Dede Mariana dengan penelitian ini adalah dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan mengacu pada teori Tan (2002 : 25) dan penelitian yang dilakukan oleh Dede Mariana lebih menekankan kepada Perilaku para Birokrat serta kegiatan-kegiatan yang belum dapat mendukung visi dan misi yang ditetapkan oleh Gubernur sementara penelitian ini lebih memfokuskan pada nilai-nilai yang sudah tertuang pada logo, simbol dan slogan yang berbunyi Saluyu Ngawangun Jati Mandiri yang artinya berjalan harmonis, selaras, bahu membahu dalam membangun citra diri yang mandiri dalam kemajuan. Apakah nilai-nilai ini sudah terimplementasi di dalam melakukan tugas pokok dan fungsi termasuk di dalam melaksanakan program-program yang ada pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi.

Selanjutnya Ira Irawati (2009) dalam disertasinya yang berjudul “Pengaruh Internalisasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Juru Penilik Jalan

(*Baanschouer*) di PT Kereta Api Daerah Operasi 2 Bandung. Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini mengacu kepada Kotter dan Heskett (1992) dan Swanson (1994). Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh penjelasan tentang pengaruh Internalisasi budaya organisasi; khususnya budaya Ramah, Efisien, Lancar dan Aman (RELA). Adapun hasil dari penelitian ini adalah; ternyata kinerja suatu organisasi tidak hanya bergantung kepada kejelasan informasi, kecukupan imbalan dan skema organisasi tetapi juga ditentukan oleh sistem nilai dan budaya yang dibawa individu dalam organisasi atau lembaga yang bersangkutan. Sistem nilai dan budaya yang dibawa individu-individu dalam organisasi atau lembaga yang bersangkutan ternyata turut mempengaruhi kinerja organisasi. Nilai dan budaya tersebut direfleksikan dalam perilaku anggota dalam kegiatan kerja sehari-hari selanjutnya.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Ira Irawati dengan penelitian ini selain pada metode dan teori yang dijadikan sebagai alat analisis juga pada pendekatannya. Penelitian Ira Irawati memfokuskan pada kinerja para penilik jalan kereta api dengan melihat budaya yang dibawa oleh para pegawai di dalam mereka melaksanakan pekerjaannya sebagai penilik jalan sedangkan penelitian ini mencoba menyoroti nilai-nilai budaya yang sudah ada namun belum dikenal dengan baik oleh seluruh pegawai dan belum dijadikan acuan berperilaku di dalam melakukan berbagai kegiatan organisasi. Adapun teori yang dijadikan acuan dalam mengkaji nilai-nilai budaya organisasi dengan menggunakan teori karakteristik budaya dari Tan, (2000 :25) khususnya dihubungkan dengan nilai-nilai yang ada pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Johar Permana (2009) dalam disertasinya Transformasi Budaya Kerja Pegawai Pemerintah (Studi Interpretatif mengenai Strategi Komunikasi Organisasi Untuk Meningkatkan Budaya Kerja Pegawai Pada kantor Dinas Pendidikan di Kota Cimahi) menemukan bahwa budaya kerja *mind-sets* pegawai yang optimistik untuk orientasi mutu, adanya wacana perubahan struktur organisasi yang tinggi, profesionalitas yang minimal, motivasi kerja bukan sekedar melaksanakan perintah tetapi kesadaran mencari nafkah dan berniat beribadah serta masih ditemukannya budaya yang kurang kondusif seperti nilai yang terlalu formalistik, birokratik-hirarkhis, kepatuhan semu dan orientasi pada *prestise*. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Johar Permana dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada teori yang dijadikan sebagai acuan. Johar Permana mengkaji budaya dengan pendekatan komunikasi sedangkan penelitian ini akan mengkaji karakteristik budaya dengan menggunakan teori Tan sebagai panduan di dalam melakukan analisisnya. Teori Tan dipilih karena dianggap dapat memotret nilai-nilai yang ada pada Disdikpora secara lebih rinci.

Dari penelitian- penelitian yang disebutkan di atas menunjukkan budaya organisasi penting dalam setiap organisasi dan pasti akan selalu menarik untuk dikaji dan diteliti dalam upaya pengembangan dan penguatan nilai-nilai budaya dalam mewujudkan tujuan organisasi.

## 2.2. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu kajian dirasakan semakin penting keberadaannya untuk ditelaah dan dikembangkan pada semua jenis organisasi. Tan (2002 : 26) berpendapat bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Pengertian budaya organisasi secara rinci dikemukakan oleh Cartwright (199 : 11) sebagai “*soft side*” dan “*hard side*” di dalamnya tercakup struktural, sistem produksi, teknologi dan desain. Diilustrasikan bahwa tidak mungkin menerapkan teknologi majukalau tidak didukung dengan *mindset* (budaya) yang memadai. Nilai nilai organisasi adalah jembatan atau *intermediary* antara asumsi dasar dengan artefak (Sobirin, 2009 : 165). Pendapat senada dikemukakan oleh Moelyono (2004 : 41) bahwa organisasi adalah sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, yang dipelajari, diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan dan berfungsi sebagai perekat dan dijadikan acuan dalam berperilaku.

Memahami budaya suatu organisasi tidaklah mudah, sebab nilai - nilai yang dianut dalam organisasi tidak langsung dapat diamati. Seperti yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron, (2003 : 115) budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Pendapat senada disampaikan oleh Tan (2002 : 67) bahwa budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi. Organisasi sebagai organisme pada dasarnya memiliki kepribadian yang oleh Robbins (1999 : 12), disebut sebagai budaya organisasi. Dalam melakukan seluruh aktivitas yang dituangkan dalam program, seperti yang dikemukakan oleh Ndraha (2005 :18) bahwa setiap program memerlukan budaya organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Schein (1999 : 57) menekankan kepada pikiran tentang sesuatu yang dimiliki dan dipegang secara bersama-sama dalam kelompok yang ciri-cirinya adalah sebagai berikut :

- a) Keteraturan perilaku yang dapat diamati, seperti bahasa yang digunakan, adat dan tradisi yang berevolusi, ritual-ritual yang ditetapkan secara luas.
- b) Norma kelompok berupa standar dan norma seperti dalam ungkapan “*a fair day’s work for a fair day’s pay*”
- c) Nilai-nilai yang mengikuti yakni asas-asas dan nilai-nilai terkait secara umum diumumkan dan yang diyakini oleh kelompok untuk dicapai seperti “*product quality*” atau “*price leadership*”
- d) Filsafat moral yakni kebijakan dan prinsip-prinsip ideologis yang luas yang memandu perbuatan kelompok terhadap pemegang saham, karyawan, pelanggan dan *stakeholder* lainnya.
- e) Aturan main yaitu, aturan yang secara implisit harus dipelajari oleh pendaatang baru dalam organisasi “*the way things arround here*”



- f) Situasi perasaan yang dinyatakan di dalam sebuah kelompok dalam bentuk tata ruang fisik dan cara bagaimana anggota-anggota organisasi berinteraksi satu sama lain maupun dengan pihak luar
- g) Keterampilan yang mengakar, komponen khusus anggota kelompok yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas tertentu, kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang melampaui satu generasi ke generasi berikutnya dan biasanya diturunkan secara turun temurun (tidak secara tertulis)
- h) Kebiasaan berpikir model mental dan paradigma bahasa, bingkai pengenalan bersama yang memandu persepsi, pemikiran bahasa yang digunakan anggota-anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota-anggota baru dalam sosialisasi dini.
- J) Pemahaman bersama pengertian yang timbul yang diciptakan oleh anggota-anggota kelompok pada saat mereka berinteraksi satu sama lain.
- j) Akar metafora atau simbol mengintegrasikan; ide, perasaan dan kelompok mengembangkan gambar dengan ciri tersendiri, yang mungkin dihargai dan mungkin juga tidak dihargai secara sadar tetapi menjadi *embodied* di gedung, tata letak kantor, dan artefak lainnya. Tingkat kebudayaan mencerminkan tanggapan anggota kelompok emosional dan estetika sebagai *constrasted* dengan respon mereka baik kognitif maupun evaluatif

Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mensosialisasikan budaya organisasi. Gibson memandang sosialisasi sebagai suatu aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan organisasional dan individual (dalam Sutrisno, 2010 : 28). Pendapat lain yang secara rinci mengemukakan tentang upaya menyebarkan budaya organisasi dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (2003 : 523) tentang cara-cara yang dapat ditempuh dalam menyebarkan atau mensosialisasikan budaya organisasi yaitu :

1. Simbol, yaitu suatu objek yang dapat mengatakan lebih banyak daripada apa yang terlihat oleh mata. Merupakan objek material yang memberikan arti lebih luas melebihi kandungan intrinsiknya.
2. Slogan, merupakan ungkapan yang menangkap budaya organisasi. Slogan juga mengkomunikasikan aspek penting dari budaya baik kepada masyarakat umum maupun pekerja dalam organisasi sendiri.
3. Cerita, disampaikan secara formal maupun informal dan menggambarkan aspek kunci budaya organisasi dan dengan memberitahu mereka dapat memperkenalkan secara efektif atau menegaskan kembali tentang nilai-nilai kepada pekerja
4. Jargon, bahasa khusus yang mendefinisikan budaya. Bahkan tanpa memberikan cerita, bahasa sehari-hari yang dipergunakan dalam perusahaan membantu melanjutkan budaya
5. Upacara, kejadian khusus yang memperingati nilai-nilai korporasi. Upacara dapat dilihat sebagai perayaan nilai-nilai dasar dan asumsi organisasi.

Melakukan sosialisasi budaya tidak terlepas dari Komunikasi, baik komunikasi formal maupun komunikasi informal, keduanya dipakai dalam organisasi secara bergantian seperti yang dikemukakan oleh, Purwanto, (2011 :51-53) bahwa, “Komunikasi formal biasanya didasarkan pada bagan organisasi formal yang menggambarkan bagaimana informasi disampaikan dari satu bagian kepada bagian yang lainnya, meskipun sangat penting, namun terkadang bisa menjengkelkan dan membuat ‘frustasi’ sehingga dalam praktek garis-garis dan kotak-kotak yang tergambar pada struktur organisasi tidak mampu mencegah orang-orang dalam suatu organisasi untuk saling berkomunikasi, saling menyampaikan informasi atau bertukar informasi, yang disebut sebagai jaringan komunikasi yang informal. Dalam komunikasi informal orang-orang dalam organisasi tanpa mempedulikan jenjang hierarki, pangkat, kedudukan, dan jabatan dapat berkomunikasi secara luas.

Pendapat senada dikemukakan oleh Sutrisno, (2010 : 41), tempat kerja merupakan suatu komunitas sosial yang memfokuskan pada peran dari komunikasi, sehingga selanjutnya aktivitas kerja dapat dioptimalkan. Artinya bahwa dalam melakukan berbagai kegiatan di tempat kerja, peran komunikasi sangat penting.

Selanjutnya Schein, (1992 : 17 - 31), berpendapat agar dapat mengenal budaya suatu organisasi dapat dilakukan dengan mempelajari dan mengkaji lapisan budaya. Lapisan budaya tersebut dapat diuraikan sebagai berikut,

1. Artefak sebagai lapisan pertama merupakan dimensi yang paling terlihat dalam budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Orang yang memasuki organisasi tersebut dapat melihat dengan jelas bentuk bangunan, teknologi, bahasa yang digunakan sehari-hari, bahasa tulis, produk seni dan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi sering tidak menyadari mengenai artefak budaya organisasi mereka, tetapi orang luar organisasi dapat mengamatinya dengan jelas. Artefak dapat diobservasi secara mudah namun sulit memahami apa yang dimaksud dengan artefak dan bagaimana artefak tersebut berhubungan dengan pola paling dalam dari budaya organisasi. Orang luar yang ingin mengkaji atau meneliti budaya organisasi dan ingin memahaminya maka dapat dilakukan dengan menganalisis nilai sentral yang ada dalam organisasi tersebut. Bentuk pengejawantahan nilai-nilai organisasi akan tampak pada artefaknya. Seperti yang dikemukakan oleh Lehman, Himstreet dan Baty (dalam Purwanto, 2011 : 69), bahwa komponen budaya terbangun oleh beberapa komponen utamanya, yaitu nilai-nilai (baik-buruk, diterima atau ditolak), norma-norma (tertulis dan tidak tertulis), simbol-simbol, (warna logo suatu perusahaan atau organisasi, bahasa dan pengetahuan). Selanjutnya Mary Jo Hatch, (dalam Sobirin, 2009 : 170) menyatakan kategorisasi artefak sebagai bagian dari budaya organisasi, yang dapat diamati dengan melakukan kategorisasi sebagai berikut;

Tabel 2.1  
Kategorisasi Artefak

Kategori Umum	Contoh Artefac
Manifestasi fisik	1.seni/ <i>design</i> /logo 2.bentuk bangunan/dekorasi 3.cara berpakaian/tampilan seseorang 4.tata letak ( <i>lay out</i> ) bangunan 5.desain organisasi
Manifestasi Perilaku	1.upacara-upacara/ritual 2.cara berkomunikasi 3.tradisi/kebiasaan 4.sistem <i>reward</i> /bentuk hukuman
Manifestasi Verbal	1.anekdot atau humor 2.jargon/cara menyapa 3.mitos/sejarah/cerita-cerita sukses 4.orang yang dianggap pahlawan 5.metafora yang digunakan

Sumber : Sobirin, 2009 : 170

2. Nilai lapisan kedua merupakan pembelajaran organisasi dengan merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi. Perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya ada dengan kenyataannya. Jika anggota organisasi menghadapi masalah atau tugas baru maka solusinya adalah nilai-nilai yang ada. *Values* atau nilai-nilai budaya organisasi sebagai lapisan atau unsur budaya organisasi bahkan disebut sebagai filosofis, sebagai nilai-nilai mendasar dan menjadi penjelas perilaku individu dan mewarnai praktek keorganisasian.

Nurmantu berdasarkan pendapat Doherty dan Horne (2002 : 23) mengusulkan supaya organisasi publik yang menyelenggarakan pelayanan publik (*Public Service Organization =PSO*) seharusnya memiliki prinsip prima, yakni, *stay close to customer and value driven*. *Stay close to customer* dalam arti mendekati diri kepada pelanggan, penduduk, memahami kebutuhan penduduk dan memberikan respon terhadap kebutuhan tersebut, sehingga dapat memuaskan penduduk. *Value driven* yang diterapkan dalam suatu organisasi akan melambangkan suatu organisasi yang dalam proses pencapaian visi dan pelaksanaan misi didorong oleh sistem nilai yang dianut dan keputusan-keputusan yang diambil berdasarkan pada nilai-nilai. Menurut Lemay (2002 : 272) secara spesifik nilai-nilai pelayanan publik terdiri dari *democratic values, professional values, ethical values dan people values*. Ke empat nilai tersebut dapat saja tumpang tindih dalam arti nilai yang satu mengandung nilai yang lainnya juga, dan begitu pula sebaliknya.

3. Asumsi dasar yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi dan dianggap benar berdasarkan pengalaman bahwa solusi yang diberikan pimpinan telah berkali-kali ternyata benar. Budaya, menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu. Asumsi dasar ini merupakan bagian

budaya yang paling utama. Asumsi dasar menjadi jaminan (*taken for granted*) bahwa seseorang menemukan variasi kecil dalam unit budaya. Dalam asumsi dasar terdapat petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan, memikirkan segala sesuatu. Dalam hal ini yang masuk asumsi dasar adalah hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai kenyataan, waktu dan ruang, hakikat mengenai sifat manusia, hakikat aktivitas manusia dan hakikat hubungan manusia.

Selanjutnya untukklapisan yang ketiga ; asumsi dasar, secara spesifik dapat dilihat dari hakikat asumsi aktivitas manusia dan hakikat hubungan manusia, (Schein1992 : 14) yaitu :

1. Hakikat asumsi aktivitas manusia terlihat dari tiga orientasi :

- a) *Doing orientation*, orientasi ini beranggapan bahwa pada dasarnya manusia aktif, perhatian dicurahkan pada kerja, efisiensi dan penemuan. Para pegawai diharagai karena pelaksanaan pekerjaan yang baik, dan memberikan keuntungan pada organisasi. Asumsi ini berkaitan dengan asumsi bahwa alam dapat dikendalikan dan dimanfaatkan oleh manusia.
  - b) *Being orientation*, orientasi ini beranggapan bahwa manusia dianggap pasif dan sulit dimotivasi, kurang memperhatikan pengembangan keterampilan atau keahlian pegawai. Orientasi ini berkaitan dengan sikap pasrah manusia harus menerima dan menikmati apa yang dimiliki.
  - c) *Being in orientation*, orientasi ini menekankan pengembangan diri dan menggali potensi seseorang. Penyelesaian atau kualitas pekerjaan dan pengembangan diri dua hal yang saling terkait dan sama sama menjadi perhatian karena saling melengkapi. Orientasi ini menunjukkan anggapan bahwa melalui pengembangan diri, individu dapat dikendalikan dan diselaraskan dengan alam.
2. Hakikat hubungan manusia, merupakan pencerminan atau gabungan tentang hakikat manusia, hakikat lingkungan eksternal, serta hakikat realitas dan kebenaran.
- a) Asumsi ini menekankan apakah hubungan antara anggota kelompok dalam organisasi bersifat lineal (hirarkis), kolektoral (orientasi kelompok) atau individualisatis
  - b) Sifat lineal apabila penunjukkan pejabat dalam organisasi lebih diperhatikan karena unsur kekeluargaan/nepotisme atau memiliki hubungan dekat. Dalam praktiknya keluarga atau pegawai yang memiliki hubungan dekat dengan pejabat mendapat perlakuan dan perhatian khusus dalam penempatan pemberian jabatan
  - c) Sifat kolektoral apabila penunjukkan pejabat atau pengangkatan pegawai lebih mengutamakan kelompok tertentu meskipun kelompok tersebut kadang-kadang bukan anggota keluarga sendiri atau organisasi
  - d) Sifat individualistis apabila penunjukkan pejabat atau pengangkatan pegawai lebih mengutamakan motivasi dan prestasi individu

Untuk mendeteksi asumsi-asumsi di atas, pada organisasi publik dapat dilihat antara lain dari struktur organisasi dan pegawainya, relasi anggota dalam lingkungan organisasi, dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Untuk melihat lapisan budaya dalam penelitian ini, dipandu oleh teori Schein karena teori ini secara jelas dan lebih rinci mengungkapkan setiap lapisan budaya organisasi yang bisa diamati.

### 2.3. Fungsi Budaya Organisasi

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

- 1) mengurangi konflik internal, sebab budaya dapat diartikan sebagai semen atau alat perekat yang memainkan peranan dalam memperkaya kohesi sosial di dalam organisasi dan mengikat seluruh anggota organisasi. Budaya sebagai milik bersama dapat meningkatkan konsistensi, persepsi, pemahaman bersama tentang definisi masalah dan evaluasi dari berbagai isu serta pilihan-pilihan. Diharapkan melalui budaya organisasi ini dapat pula dicapai konsensus seperti bagaimana berkomunikasi satu dengan yang lain, apa basis untuk memegang kekuasaan, bagaimana aturan yang jelas dalam melakukan pekerjaan, bagaimana sistem imbalan dan bagaimana pula hubungan antara individu. Kesemuanya ini sangat penting diperhatikan agar terhindar dari konflik internal dan demi tercapainya integrasi internal.
- 2) melaksanakan koordinasi dan pengawasan. Koordinasi berhubungan dengan kesepakatan tindakan dalam waktu yang tepat antara bagian-bagian yang berbeda. Budaya juga merupakan dasar untuk norma-norma perilaku yang disetujui bersama atau aturan-aturan yang memungkinkan individu-individu mencapai konsensus tentang bagaimana menghadapi berbagai masalah yang timbul dalam organisasi dan bagaimana keputusan seharusnya diambil. Budaya pada fungsi ini dapat pula membatasi keinginan individu untuk menyatakan pernyataan secara bebas menjadi lebih lembut dan jernih,
- 3) mengurangi ketidakpastian maksudnya, bahwa organisasi adalah bahagian dari masyarakat yang secara umum selalu menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian. Pada tingkat individu, budaya organisasi bertindak sebagai sarana pengalihan pembelajaran terutama bagi pegawai baru. Melalui adopsi budaya yang koheren pegawai baru dapat belajar, melihat realitas dengan cara tertentu dan juga bagaimana harus berperilaku, jadi pegawai baru dapat beradaptasi atau menyesuaikan diri, bertindak dan melakukan pilihan secara lebih rasional dan sekaligus mengurangi ketidakpastian yang dirasakan,
- 4) memberikan motivasi kepada anggota organisasi. Upaya perusahaan atau organisasi dalam memberikan motivasi pegawai selama ini didasarkan pada *reward* seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, di satu pihak dan *punishment* seperti pengurangan gaji, teguran dan bahkan sanksi. Upaya

yang bersifat ekstensik ini tampaknya berhasil sampai pada tingkat tingkat tertentu namun di lain pihak ternyata pegawai lebih termotivasi oleh faktor-faktor interinsik seperti karya berarti dan dihormati, merasa dihargai dan terjamin. Hal ini sangat signifikan dengan budaya organisasi.

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

Selanjutnya Robbins (2002 : 53) mencatat lima fungsi budaya yaitu ;

- (1) Membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya
- (2) Meningkatkan "sense of identity" anggota
- (3) Meningkatkan komitmen bersama
- (4) Menciptakan stabilitas sistem sosial
- (5) Mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan

Fungsi budaya seperti yang dikemukakan Robbins menunjukkan bahwa budaya organisasi pada setiap organisasi itu berbeda. Perbedaan tersebut ternyata juga menumbuhkan semangat untuk melakukan hal-hal baru yang akan semakin mempertegas perbedaan budaya organisasi pada setiap organisasi. Pendapat ini didukung pula oleh Kreitner dan Kinicki (2010 : 69) yaitu,

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

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

Dengan demikian fungsi budaya dalam organisasi secara umum mencakup, identitas, pemersatu, katalisator, pedoman, perekat, nilai dasar, sumber inspirasi,

energi yang mendorong produktivitas, sebagai kekuatan dan juga sebagai pengawas. Kesemuanya ini bermanfaat untuk mempertahankan eksistensi organisasi

#### 2.4. Membangun Budaya Organisasi

Budaya organisasi punya kecenderungan untuk terus berubah dan berkembang mengikuti perubahan dan kemajuan. Wibowo, (2010 : 63), menyatakan budaya organisasi tidak bersifat statis, seperti halnya manusia, budaya organisasi dengan perjalanan waktu akan berkembang menjadi lebih dewasa, yang lebih mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Budaya organisasi yang mendorong kemajuan organisasi adalah budaya organisasi yang mengarah pada peningkatan prestasi organisasi. Oleh karena itu kewajiban dari organisasi, untuk membangun suatu budaya organisasi untuk selalu berprestasi yang dinamakan *achievement culture* (Tan, 2002 : 30). Untuk membangun budaya berprestasi menurut Tan (2002 : 31) diperlukan adanya 8 *core values* atau nilai-nilai yang kuat yaitu :

- 1) *Result oriented* (orientasi pada hasil). Nilai bersama organisasi yang paling membedakan dalam praktik budaya berprestasi adalah fokusnya yang sangat kuat pada hasil. Organisasi ini mempunyai pemimpin yang keras hati dalam usahanya mengejar hasil. Mereka mengkomunikasikan pentingnya hasil dan menunjukkan melalui tindak lanjut yang konsisten
- 2) *Superior customer service* (pelayanan pelanggan unggul). Organisasi yang menjalankan budaya berprestasi tahu bagaimana menginterpretasikan proses teknologi, strategi dan orang pada tingkatan di mana pelanggan menghargai sangat tinggi produk dan jasa dan akan bersedia membayar untuk itu. Karakteristik pelayanan yang unggul adalah : (a) *reliable*, (b) *relentless effort*, secara tetap memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai kepuasan pelanggan, (c) *differentiated* bersifat unik dan berada di luar kompetisi pasar, dan *valuable* sangat dihargai oleh pelanggan.
- 3) *Inovation* (inovasi). Nilai bersama suatu inovasi merupakan pola pikir yang harus dipraktikkan setiap orang dalam organisasi, di mana saja, setiap saat dan pada semua hal dengan cara berkelanjutan. Pemimpin harus mendorong pengambilan resiko dan mengembangkan toleransi terhadap kesalahan.
- 4) *Fairness* (kejujuran). Orang dalam organisasi tidak akan melanjutkan bekerja keras melakukan yang terbaik apabila mereka merasa bahwa terdapat ketidakjujuran di tempat bekerja.
- 5) *Respect* (rasa hormat). Respek adalah rasa hormat pada orang. Orang yang menghargai orang lain, pada gilirannya akan dihargai oleh orang lain dan mereka lebih bahagia. Secara umum telah terbukti bahwa pekerja yang lebih bahagia lebih efektif dan lebih produktif.
- 6) *Change responsive* (responsif terhadap perubahan). Kemampuan suatu organisasi menyelaraskan perubahan internal pada kekuatan perubahan, seperti meningkatnya kompetisi, teknologi baru, perubahan dalam tantangan lingkungan yang semakin meningkat.

- 7) *Accountability* (akuntabilitas). Akuntabilitas adalah tentang mengambil pemilihan masalah dan memastikan dapat diselesaikan. Dengan menjadi akuntabel, pekerja menambah nilai pada organisasi dan pada pendirinya.
- 8) *Passion* (keinginan besar). Banyak organisasi menjadi besar karena keinginan besar pemimpinnya yang berada di belakangnya. Pemimpin ini mengkomunikasikan dan menterjemahkan visinya ke dalam keinginan besar yang dapat diidentifikasi stafnya dan bekerja untuk mencapainya

Masalah yang mungkin dihadapi dalam mengembangkan budaya organisasi adalah masalah sumber daya manusia. Masalah sumber daya manusia dalam kaitan dengan kinerja organisasi adalah masalah kompetensi, seperti yang dikemukakan oleh Zwell, (2000 : 9) bahwa dasar untuk keberhasilan organisasi adalah kompetensi, kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya korporasi yang memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Berkaitan dengan kompetensi, Wibowo, (210 : 266) menyatakan bahwa kompetensi adalah tingkatan keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku, yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan perilaku (*personal attributes*) yang dimiliki oleh seorang individu.

Lyle M. Spencer, Jr. Dan Signe M. Spencer (1993 : 9) memberikan lima tipe atau karakteristik dasar dari kompetensi yaitu :

- 1) Motif (*motive*), merupakan sesuatu yang terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan berbeda antara orang yang satu dengan orang lainnya.
- 2) Sifat (*traits*), merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.
- 3) Konsep diri (*self-concept*), merupakan perilaku, nilai-nilai dan kesan pribadi seseorang.
- 4) Keahlian (*skill*), merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu.

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa setiap individu dapat mengasah dan meningkatkan kompetensi dalam dirinya. Peningkatan kompetensi pimpinan bahkan menjadi sesuatu yang menentukan dalam organisasi sebab pemimpin punya kekuatan sebagai penggerak dalam organisasi, seperti yang dikemukakan oleh (Hughes, Ginnet & Gordon, 2002 : 109). Bila dicermati lebih jauh ternyata kepemimpinan para pejabat organisasi berperan sebagai sumber daya dan perubahan organisasi. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Unsur-unsur organisasi menurut Handoko, (2003 : 170-173) terdiri dari

- 1) Spesialisasi kegiatan, berkenaan sfesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas dalam satuan kerja.



- 2) Standarisasi kegiatan, merupakan prosedur yang digunakan untuk menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan yang direncanakan.
- 3) Koordinasi kegiatan, menunjukkan ketrepaduan dan kerjasama dalam melaksanakan kegiatan dalam rangka efektivitas organisasi.
- 4) Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, yang menunjukkan letak kekuasaan pengambilan keputusan.
- 5) Ukuran satuan kerja, menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

Selanjutnya Susanto (2011 : 16-35) mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan harus dilakukan dengan melihat berbagai faktor yang ada secara menyeluruh yaitu :

“Mengembangkan model strategi perubahan melalui pendekatan holistik yang terdiri dari tiga lapis yaitu : (1) spirit perubahan yang meliputi: kepemimpinan yang efektif dan visi perubahan yang jelas (2) alasan yang mendasari perubahan yang mencakup : faktor eksternal dan faktor internal serta faktor individual, bagaimana mengelola perubahan yang mencakup jalur intervensi yaitu organizational, budaya/kultur dan *mind set*.

Pendapat di atas dapat dijabarkan bahwa pemimpin punya tanggung jawab yang besar. Penjelasan dalam buku tersebut mengibaratkan seorang pemimpin sebagai nahkoda kapal yang dalam perjalanan senantiasa dihadapkan kepada berbagai pilihan-pilihan, keputusan-keputusan yang harus diambil baik dalam kondisi normal maupun dalam kondisi kritis. Dalam perjalanan nahkoda berada dalam wadah yang tidak pasti tetapi secara ironis justru membutuhkan ketepatan dalam setiap keputusan agar kapalnya selamat dan dapat mencapai tujuan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan.

Nahkoda harus dapat membentuk rasa kebersamaan dan rasa memiliki terhadap kapal termasuk keterlibatan yang dalam. Kebersamaan dapat memicu perkembangan rasa percaya melalui kemantapan kapabilitas atau kompetensi yang dimiliki, disertai dengan kerendahan hati untuk menyatakan bahwa proses yang sedang dilaksanakan merupakan milik bersama. Konsekuensinya para pemimpin harus dapat menempatkan diri sebagai inisiator perubahan, pelayanan perubahan dan secara aktif menunjukkan partisipasi langsung dalam proses perubahan. Besarnya peran pemimpin dalam budaya organisasi khususnya berkaitan dengan perubahan dikemukakan oleh Riani, (2011 : 21) kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan ke arah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebuah organisasional.

Adapun keberadaan budaya organisasi tidak terjadi begitu saja dan biasanya tidak hanya berasal dari satu sumber, seperti yang dikemukakan oleh Brown (1998 : 231), bahwa isi suatu budaya organisasi berasal dari tiga sumber budaya organisasi yaitu :

- 1) Pendiri organisasi. Pendiri tersebut sering mempunyai kepribadian yang dinamis, nilai yang kuat dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peran kunci dalam menarik karyawan.

Sikap dan nilai mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi.

- 2) Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu, kebijakn, produknya, mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.
- 3) Karyawan, hubungan kerja mereka. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai. Jadi budaya organisasi sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakekatnya dari organisasi tersebut.

Pendapat Brown di atas menempatkan peran pemimpin sebagai unsur pertama yang membawa budaya organisasi dan mereka dianggap sebagai peran kunci mempengaruhi karyawan atau pegawai, untuk melakukan sesuai dengan budaya organisasi yang dijadikan pedoman atau acuan. Pendapat ini sejalan dengan Wibowo, (2010 :311) yang mengatakan bahwa keberadaan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan dalam organisasi karena budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat. Selanjutnya Matondang (2008 : 26) mengungkapkan, di dalam membangun budaya organisasi/perusahaan memang bukanlah hal yang mudah, sebab harus melalui suatu proses lama dan berkelanjutan, sebab nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya akan terus menerus mengalami perubahan agar dapat bertumbuh dan berkembang sesuai dengan perubahan zaman. Wibowo, (2010 : 64) mengatakan bahwa dalam membangun budaya organisasi, akan mempunyai arti apabila diikuti oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam membangun maka perubahan tidak bisa dihindari. Oleh karena itu budaya organisai perlu dibangun sedemikian rupa agar fleksibel, adaptif dan akomodatif terhadap berbagai perubahan sehingga cita-cita organisasi yang memiliki keunggulan bukan sekedar impian. Selanjutnya Edgar Schein, 1997 : 211) menyebutkan bahwa budaya biasanya tumbuh dari tiga sumber, yaitu (a) keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi dari pendiri organisasi, (b) pengalaman pembelajaran anggota kelompok ketika organisasi berkembang, dan (c) keyakinan, nilai-nilai dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru. Berikutnya Matondang, (2008 : 27) mengatakan bahwa terciptanya budaya organisasi melalui suatu proses yang panjang, bertahap dan berkelanjutan. Dengan tahapan sebagai berikut :

1. Tahap Pertama : Nilai dibawa oleh Pendiri, pada organisasi yang baru terbentuk, para pendirinya akan membawa serta nilai dan norma yang melekat pada dirinya. (kepribadian, kepemimpinan, pandangan dan falsafah hidupnya maupun pendekatan gaya hidupnya) Pada tahap awal ini, pengaruh kebenaran, waktu, ruang, hakekat manusia, aktivitas dan hubungan antar manusia yang pernah dialami dan diresapi oleh para pendiri sangat kuat dan dominan dalam mempengaruhi setiap kebijakannya.

2. Tahap kedua, nilai diperkenalkan, yakni nilai dan norma yang melekat pada pemimpin mulai diperkenalkan kepada para anggotanya.
3. Tahap ketiga, nilai divalidasi maksudnya oleh para anggota organisasi, nilai dan norma ini kemudian dipelajari, dihayati dan diaplikasikan untuk menghadapi “persoalan” internal dan eksternal organisasi. Pada tahap ini terjadi seleksi dari fenomena sosial yang ada dalam organisasi, menjadi fenomena yang bukan budaya dan yang akan menjadi budaya. Apabila divalidasi sukses dan dipelajari bersama dan dilaksanakan bersama, itulah yang akan lolos menjadi budaya organisasi.
4. Tahap keempat, nilai menjadi budaya, dimana nilai dan norma yang sudah membuahkan hasil dan terbukti dapat menjadi solusi dan menjadi pegangan bagi seluruh anggotanya. Nilai dan norma kemudian berubah menjadi asumsi-asumsi dasar bersama, maka budaya organisasi berarti telah diterapkan. Di sini terjadi proses perubahan dan nilai-nilai pendukung menjadi asumsi-asumsi dasar bersama, sebagai bentuk budaya organisasi.
5. Tahap kelima, budaya ditanamkan yakni dapat dilakukan bila budaya telah eksis, maka budaya mulai diajarkan dan dipelajari oleh para anggota baru (pimpinan dan staf pendatang baru) melalui suatu proses interaksi sosialisasi, perilaku pimpinan dan kelompok.
6. Tahap keenam, budaya diperkuat dimaksudkan untuk menghadapi persoalan internal dan eksternal organisasi. Budaya organisasi harus selalu diperkuat dan dipertahankan, melalui upaya pengelolaan integrasi internal, dipertahankan dan beradaptasi dengan lingkungan luarnya.
7. Tahap ketujuh, budaya dipersoalkan, tidak dapat dipungkiri bahwa pada suatu saat organisasi tidak lagi dapat menjadi solusi tepat, karena lingkungan luar telah berubah cepat. Adanya dorongan untuk melakukan adaptasi, penyesuaian, perubahan dari solusi yang sudah ada dan jika perlu dilakukan riset aksi untuk mengetahui kelemahan, kekurangan dan hambatannya.
8. Tahap kedelapan, budaya diubah adalah suatu kenyataan bahwa perubahan budaya organisasi pada akhirnya harus terjadi, bila solusi yang ada tidak lagi dapat menjawab persoalan organisasi yang timbul kemudian. Perubahan dapat terjadi melalui proses evolusi baik yang direncanakan maupun mendadak sesuai dengan proses pertumbuhan organisasi, namun perubahan terbaik adalah melalui suatu proses yang disebut *unfreezing-refreezing*
9. Tahap kesembilan, budaya baru divalidasi ulang, maksudnya perubahan demi perubahan kemudian memunculkan solusi baru, budaya baru, apakah itu asimilasi, akulturasi dan difusi dari dua atau lebih budaya etnis, sub budaya, religius, bangsa, kelompok, organisasi, desa dan kota.

Berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para pakar mengindikasikan bahwa perubahan budaya merupakan suatu keharusan yang tidak bisa ditunda-tunda. Perubahan merupakan salah satu upaya yang harus dilakukan oleh

organisasi untuk dapat menjawab perubahan dan tantangan zaman yang terus berubah dan berkembang.

### **2.5. Budaya Organisasi Lemah**

Budaya organisasi lemah berlawanan dengan budaya organisasi kuat. Adapun budaya organisasi lemah menurut Susanto, (2008 : 252) adalah sebagai berikut,

1. Tidak memiliki nilai-nilai atau keyakinan yang jelas tentang bagaimana dapat berhasil di dalam usaha
2. Meskipun banyak memiliki keyakinan tetapi tidak disepakati atau disetujui sebagai suatu hal yang penting.
3. Bagian-bagian yang berbeda di dalam organisasi juga memiliki keyakinan dasar yang berbeda pula
4. Tokoh panutan (pahlawan) banyak merusak pemahaman tentang unsur-unsur budaya penting,
5. Acara-acara ritual yang dilakukan sehari-hari tidak terorganisir dengan baik sehingga masing-masing bagian atau individu-individu bekerja sendiri-sendiri.

Pendapat di atas di dukung oleh Kilman (1988 : 32) yang menyatakan bahwa budaya lemah adalah budaya yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya, dukungan dari anggota baru diperoleh bila sangat dipaksakan sehingga berpengaruh negatif terhadap organisasi. Lebih lanjut Kilman mengatakan,

“Tugas-tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan hal ini terlihat dari kurangnya motivasi dan semangat kerja, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi kurang lancar, luntarnya loyalitas dan kesetiaan pada tugas utamanya. Akibatnya organisasi menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif atau organisasi menjadi kurang mampu menyelesaikan masalah internal dan adaptasi eksternal.

Pendapat ini juga sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Tan, (2002 : 69) sekalipun istilah yang digunakan berbeda, Tan menyebut budaya organisasi lemah dengan istilah budaya yang tidak sehat dengan ciri sebagai berikut,

- 1) Pegawai cepat merasa puas dengan kinerjanya
- 2) Sedikit inovasi.
- 3) Sedikit inisiatif dan cenderung menunggu instruksi.
- 4) Pemimpin lamban mengambil sikap dan tindakan terhadap pegawai yang kinerjanya tidak baik
- 5) Pegawai merasa nyaman dengan kondisi yang ada.

Sementara itu pernyataan yang berbeda dikemukakan oleh Denison, (1996 : 623) bahwa organisasi yang berhasil bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya. Selanjutnya Moeljono, (2006 : 17) mengatakan bahwa budaya organisasi yang tidak dijadikan sebagai filosofi kerja dan tidak dilaksanakan seperti yang sudah dituangkan dalam

visi dan misi maka ke depan dalam pelaksanaan organisasi tidak akan dapat mencapai apa yang diharapkan oleh organisasi.

## **2.6. Budaya Organisasi Pendidikan**

Dunia pendidikan merupakan salah satu instansi publik yang kerap luput dari pandangan atau pengawasan masyarakat dan kalaupun sempat menjadi perhatian masyarakat, kadangkala hanya dikarenakan pungutan yang tinggi, dan seputar ujian nasional, (Sudarma, 2006 : 125). Pendidikan merupakan salah satu bentuk dari pelayanan publik sebab merupakan kebutuhan dan hak dasar seperti yang dikemukakan oleh Dwiyanto, bahwa pelayanan publik sebenarnya memiliki kisaran yang amat luas, yaitu mencakup pelayanan untuk memenuhi kebutuhan barang publik, kebutuhan dan hak dasar, kewajiban pemerintah dan komitmen nasional, (2010 : 22). Pernyataan ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh (Hesti Puspitosari, 2011 : 9), bahwa pelayanan pendidikan dan kesehatan umumnya menjadi pelayanan dasar yang dijamin oleh negara.

Undang Undang Dasar 1945 yang telah diamandemen mengamankan pemerintah untuk mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa (pasal 31 ayat 3). Pendidikan nasional sebagaimana ditegaskan dalam UU Nomor 20 tahun 2003 menekankan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. UU Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (Sisdiknas).

Berkaitan dengan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan pendidikan, peranan dan partisipasi masyarakat amat besar dan bahkan lebih besar dari pemerintah seperti yang dikemukakan oleh Nurulpaik, (2006 : 116). Tanpa partisipasi dari masyarakat hampir mustahil pelayanan pendidikan kepada masyarakat yang begitu banyak secara kuantitas dan kompleks dari sisi harapan akan dapat terlayani oleh pemerintah.

Pendidikan merupakan upaya yang dapat mempercepat pengembangan potensi manusia untuk mampu mengemban tugas yang dibebankan kepadanya, karena hanya manusia yang dapat didik dan mendidik, (Udin, 2007 : 6). Pendidikan merupakan investasi masa depan suatu bangsa. Negara-negara maju di dunia adalah negara yang memberikan prioritas dan dukungan terhadap berbagai komponen yang mendukung terselenggaranya pendidikan yang baik dan berkualitas. Darsono (2009 : 424) mengatakan melalui pendidikan akan dihasilkan manusia yang mempunyai keterampilan intelek, keterampilan komunikasi yang meningkat, sikap dan perilaku yang lebih baik

Pemerintah melahirkan UU No 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik sebagai proteksi terhadap pemenuhan hak warga negara untuk mendapatkan pelayanan publik yang lebih adil dan berkualitas. Hingga saat ini cita-cita luhur mencerdaskan kehidupan belum terwujud secara optimal. Hal tersebut disebabkan banyak faktor yaitu, Pertama akses, pemerataan kesempatan bagi setiap warga negara untuk memperoleh pendidikan, baik itu untuk PAUD, SD, SMP, maupun

SMA. Di antara anak-anak yang memperoleh kesempatan PAUD pada umumnya berasal dari keluarga mampu di perkotaan, (Ali, 2009 : 241).

Pada jenjang pendidikan dasar penduduk usia 7 – 12 tahun, angka partisipasi sekolahnya sudah mencapai 96,4% dan untuk penduduk usia 13 sampai 15 tahun baru mencapai 81,0% dan angka partisipasi penduduk usia 16 sampai 18 tahun hanya mencapai 51,0%, (Bappenas 2008) artinya masih terdapat 19,0% anak usia 13-15 tahun dan sekitar 49,0% anak usia 16 – 18 tahun yang tidak bersekolah, serta permasalahan kualitas dan relevansi pendidikan, yang dapat menyebabkan kurangnya daya saing lulusan. Rendahnya mutu pendidikan antara lain, disebabkan proses pemberian layanan pendidikan yang masih jauh dari harapan. Di satu pihak pemberian layanan pendidikan belum menemukan cara yang paling tepat, di pihak lain perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin tingginya kehidupan masyarakat telah semakin meningkatnya tuntutan kebutuhan hidup sosial masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Fattah, (2004 : 2) berikut ini :

“Semakin tinggi kehidupan sosial masyarakat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah semakin meningkatnya tuntutan kebutuhan sosial masyarakat. Pada akhirnya tuntutan tersebut bermuara kepada pendidikan, karena masyarakat meyakini bahwa pendidikan mampu menjawab dan mengantisipasi berbagai tantangan tersebut”

Oleh sebab itu menjadi penting memahami karakteristik dari pelayanan pendidikan. Seperti yang dikemukakan oleh Maxwell dalam Rochaety, Pontjorini dan Yanti, (2008 : 107) sebagai berikut;

- 1) akses yang berhubungan dengan kemudahan mendapatkan jasa pendidikan
- 2) kecocokan dengan tingkat kebutuhan pelanggan
- 3) efektivitas yang terkait dengan kemampuan penyajian jasa pendidikan (guru)
- 4) ekuitas yang berhubungan dengan kemampuan distribusi sumber-sumber pelayanan pendidikan yang adil,
- 5) diterima secara sosial
- 6) efisiensi dan ekonomis.

Pendapat senada dikemukakan oleh Kotler dan Fox yang dikutip oleh Lupiyoadi (2001 : 126), bahwa karakteristik layanan pendidikan adalah sebagai berikut,

- 1) Pelayanan pendidikan termasuk pelayanan/ jasa murni (*pure service*), di mana pemberian pelayanan yang dilakukan didukung oleh alat kerja atau sarana pendukung, seperti ruang kelas, kursi, meja dan buku-buku.
- 2) Pelayanan pendidikan yang diberikan membutuhkan kehadiran pengguna jasa (siswa). Jadi dalam hal ini pelanggan yang mendatangi untuk mendapatkan pelayanan yang diinginkan.
- 3) Penerima layanan pendidikan adalah orang (*people*) jadi merupakan pemberian pelayanan yang berbasis orang. Pelanggan dengan penyedia jasa terus berinteraksi selama proses pemberian layanan berlangsung. Untuk menerima pelayanan pendidikan, pelanggan harus menjadi bagian dari sistem lembaga pendidikan.

- 4) Hubungan antara lembaga pendidikan dengan pelanggan adalah berdasarkan member *relationship* yaitu pelanggan telah menjadi anggota lembaga pendidikan tersebut, sistem pemberian jasanya terus menerus sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan.

Pendidikan pada intinya merupakan proses penyiapan subyek didik menuju manusia yang bertanggung jawab. Menurut Freire (dalam Matondang, 2011 : 267) "pendidikan pada dasarnya merupakan sebuah proses penyadaran", sumber daya manusia dianggap sebagai sesuatu yang paling menentukan dalam setiap aspek pembangunan, sehingga pengembangan sumber daya manusia menjadi prioritas. Kartasmita ,(1996 : 295) mengatakan bahwa "pendidikan merupakan komponen utama dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia". Darsono (2009 : 26) menyatakan bahwa, keberadaan kualitas pendidikan dapat diidentifikasi antara lain dari peringkat kualitas SDM yang diukur berdasarkan Indeks Pembangunan Manusia (IPM), prestasi belajar yang dicapai berdasarkan nilai ujian akhir nasional, dan hasil-hasil studi internasional. Pendapat ini senada dengan apa yang disampaikan Ali, (2009 : 68) bahwa peringkat IPM Indonesia masih tertinggal dari sejumlah negara-negara di kawasan Asean, hasil ujian nasional masih di bawah enam yakni di bawah batas lulus Malaysia dan Singapura, begitu juga dengan hasil studi internasional masih di bawah negara-negara Asean.

Dalam era reformasi kesadaran akan pentingnya pendidikan ditindaklanjuti oleh Pemerintah dengan berbagai kebijakan, salah satunya melalui desentralisasi pada sektor pendidikan yang merupakan konsekuensi pemberlakuan Undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Kewenangan daerah kabupaten/kota di bidang pendidikan menurut PP nomor 25 tahun 2000 adalah : (1) menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan pengelolaan pendidikan mulai dari TK/RA hingga SMA/MA atau SMK/MAK, (2) menetapkan kurikulum yang digunakan, (3) melaksanakan kurikulum sesuai dengan SNP, khususnya standar isi, (4) mengembangkan standar kompetensi siswa atas dasar kompetensi minimal yang ditetapkan oleh pemerintah, (5) memantau, mengendalikan dan menilai pelaksanaan pembelajaran dan manajemen sekolah, dan (6) menetapkan petunjuk pelaksanaan penilaian hasil belajar pada berbagai jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Kualitas pendidikan yang berkembang saat ini, model pengukurannya mencakup berbagai hal yang berhubungan dengan standar nasional yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Menurut Soedijarto, (2008 : 291) dalam mengelola pendidikan yang berkualitas dan berstandar nasional meliputi :

- 1) kualitas dan kualifikasi tenaga guru dan kependidikan lainnya
- 2) sarana dan prasarana
- 3) kurikulum dan proses pembelajaran
- 4) media pembelajaran seperti buku, laboratorium, dan media pembelajaran lain yang diperlukan
- 5) sistem evaluasi yang komprehensif, terus menerus dan objektif di penuhi persyaratannya.

Cakupan di atas menjelaskan bahwa tenaga guru merupakan faktor utama dalam proses pendidikan, fasilitas pendidikan yang lengkap sekalipun bila tidak ditunjang dengan keberadaan guru yang berkualitas, maka mustahil akan menimbulkan proses belajar mengajar yang maksimal, (Nurdin, 2008 : 48). Hal ini didukung oleh Samodra, (2005 : 269 -270).

## **2.7. Karakteristik Budaya Organisasi**

Berbagai upaya dilakukan untuk dapat mengenal dan memahami nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mempelajari karakteristik budaya. Karakteristik budaya dapat memberikan gambaran mengenai organisasi yang bersangkutan secara menyeluruh. Melalui pengenalan akan karakteristik budaya organisasi dapat menuntun kepada pengenalan nilai-nilai suatu organisasi. Baik nilai-nilai yang diterima dan dilakukan sebagai asumsi bersama maupun nilai-nilai yang belum dilakukan sepenuhnya oleh anggota organisasi tersebut.

Kreitner dan Kinichi, (2009 : 36) mengatakan bahwa ada tiga karakteristik penting budaya organisasi yaitu, (1) *organizational culture is passed on to new employees through the process of socialization*, (2) *organizational culture influences our behaviour at work*, (3) *organizational culture operates at different level*.

Budaya organisasi memiliki karakteristik yang penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi. Luthans (2002 : 583) memaparkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu (1) peraturan-peraturan perilaku yang harus dipenuhi, (2) norma-norma, (3) nilai-nilai yang dominan, (4) filosofi, (5) aturan-aturan dan (6) iklim organisasi.

Meyakinkan seseorang tentang eksistensi suatu budaya sebagai kajian ilmiah sangatlah sulit, hal ini menyangkut pembatasan budaya yang meliputi seluruh ciptakarya manusia. Namun demikian, budaya organisasi dapat dipelajari dari manifes-manifes yang muncul dalam bentuk-bentuk perilaku beserta simbol-simbol karakteristik organisasi. Beberapa manifestasi budaya dapat diidentifikasi dari cara-cara para anggota organisasi berkomunikasi, bergaul dan menempatkan diri dalam perannya sebagai tuan rumah, atau dapat ditangkap dengan cara-cara bersikap atau kebiasaan anggota organisasi dalam melakukan keseharian operasionalisasi organisasi yang dapat berbentuk upacara-upacara ritual, ataupun seragam yang dikenakan. Pengertian karakteristik budaya yang mengacu pada hal-hal yang tampak dan dapat diamati seperti yang dikemukakan oleh Sudarma, (2006 : 126 ) mengemukakan bahwa Budaya organisasi yang merupakan karakteristik suatu organisasi termanifestasikan dalam perilaku verbal dan/atau non verbal individu-individu yang ada di lingkungan organisasi tersebut.

Karakteristik budaya organisasi merupakan gambaran dari uniknya setiap organisasi yang ada, (Robbins, 1992 :27). Karakteristik budaya ini tidak terjadi begitu saja, namun berproses dan biasanya peran pemimpin turut menentukan corak dari karakteristik budaya organisasi yang ada. Kreitner dan Kinicki, (2009:36) mendefinisikan



*“organization culture is the set of shared, taken-for granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environment”*

Berdasarkan karakteristik yang disebutkan di atas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dasar yang disepakati bersama sebagai acuan untuk memecahkan masalah atau beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan internal. Nilai-nilai tersebut dipandang penting dan karenanya diturunkan atau diajarkan pada anggota-anggota baru sebagai acuan bagi mereka untuk berpikir dan berperilaku dalam menghadapi masalah yang sama. Keberadaan nilai yang diwujudkan pada falsafah suatu organisasi harus disesuaikan antara organisasi dengan personal yang ada didalamnya dan harus dikomunikasikan secara intern sehingga organisasi itu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Susanto (2008 : 15) organisasi atau perusahaan yang sukses sangat menekankan pada nilai-nilai :

1. Organisasi memperoleh kekuatan dari nilai-nilai bersama. Jika karyawan/anggota organisasi mengetahui apa yang menjadi pendirian perusahaan, standar yang mereka pertahankan, maka sangat mungkin mereka akan membuat keputusan-keputusan yang mendukung standar-standar tersebut
2. Nilai-nilai yang dimiliki oleh sebuah organisasi/perusahaan akan mempengaruhi keseluruhan aspek dari organisasi/perusahaan tersebut, mulai dari apa yang harus diproduksi sampai dengan bagaimana seharusnya karyawan diperlakukan
3. Organisasi atau perusahaan yang dipandu oleh nilai-nilai bersama yang kuat cenderung untuk merefleksikan nilai-nilai tersebut dalam desain formal organisasi/perusahaan mereka. Nilai-nilai bersama ini akan menjelaskan karakter fundamental organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain serta menciptakan rasa identitas (*sense of identity*) bagi mereka yang bergabung dalam organisasi yang membuat karyawan merasa istimewa.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu kepada karakteristik budaya organisasi dari Tan (2000 : 25). Kesepuluh karakteristik tersebut adalah

1. *Individual initiative* (inisiatif Individu)
2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko)
3. *Direction* (kejelasan menciptakan sasaran)
4. *Integration* (integrasi)
5. *Management support* (dukungan manajemen)
6. *Control* (pengawasan)
7. *Identity* (identitas)
8. *Reward system* (sistem penghargaan)
9. *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik)
10. *Communication pattern* (pola komunikasi)

Bila kesepuluh ciri-ciri tersebut ada pada suatu organisasi maka organisasi tersebut dikatakan sebagai organisasi yang kuat. Alasan pemilihan teori dari Tan karena dianggap paling sesuai untuk mengkaji dan menganalisis budaya yang ada

pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi, sebab nilai-nilai primer yang dikemukakan oleh Tan lebih spesifik dan lebih rinci.

Sepengetahuan penulis kajian budaya organisasi pada organisasi publik dengan menggunakan metode kualitatif khususnya yang berkaitan dengan nilai-nilai budaya yang ada pada organisasi bersangkutan yang seharusnya dijadikan pedoman, acuan di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya termasuk di dalam melaksanakan program-program di dalam mewujudkan pencapaian visi dan misi belum dilakukan. Hal inilah yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu sekalipun topik pembahasannya sama yaitu budaya organisasi.

Karakteristik organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsur-unsur, atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Setiap organisasi akan menampakan sifat dan cirinya berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya. Kekhasan budaya organisasi tidak terlepas dari visi, misi, nilai, dan strategi yang digunakan. Unsur-unsur tersebut saling berkaitan antara satu dengan yang lain dan bahkan secara *resiprokal* memiliki kaitan satu sama lain baik yang bersifat artifact maupun nilai-nilai. Pada organisasi pemerintah daerah mesti dikembangkan nilai-nilai yang relevan dengan semangat, visi, misi serta strateginya dan terutama keberpihakan terhadap masyarakat sebagai misi utama pemerintahan, sehingga nilai-nilai inti (*basicValues*). Pemerintah daerah harus diarahkan pada pemberian pelayanan terhadap masyarakat secara optimal, sehingga masyarakat merasa diperhatikan. Dengan terpenuhinya keinginan mereka dapat mendorong masyarakat untuk mengembangkan partisipasi dan potensi secara optimal.

## **2.8. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

### **2.8.1. Kerangka Pemikiran**

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

Dengan demikian upaya untuk mengenal budaya organisasi akan membantu mendiagnosis budaya suatu organisasi secara utuh dan lebih mendalam. Upaya pengenalan itu dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan karakteristik budaya organisasi.

Karakteristik budaya organisasi seperti yang disampaikan oleh Tan (2000 :25) meliputi;

1. *Individual initiative* (inisiatif Individu), yang menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu. Inisiatif perubahan dan antusiasme untuk perbaikan terus menerus akan terjadi pada organisasi yang mengembangkan budaya yang kondusif. Untuk mengembangkan hal tersebut perlu keyakinan, asumsi dan nilai-nilai inti yang membentuk perilaku terhadap hasil yang diinginkan. Perlu ada kepercayaan di antara atasan dengan pegawai dan juga antara semua pegawai, dan pegawai

kepada atasan. Kepercayaan dikatakan sebagai komponen penting yang membantu untuk mengembangkan lingkungan yang kondusif untuk bekerja. Tingkat kepercayaan yang tinggi meningkatkan interaksi sosial dan tidak kaku pada hirarki yang ada. Orang merasa percaya diri dan berani berbagi ide, pengalaman kepada yang lain. Individu diberi kesempatan untuk belajar dari setiap kejadian yang dialami.

2. *Risk Tolerance* (toleransi terhadap resiko), suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif. Sebuah inovasi bergerak melampaui bagian-bagian yang ada. Pola pikir bahwa setiap orang dalam organisasi harus berlatih secara terus menerus dan setiap waktu dan dalam segala hal akan mewujudkan mimpi jadi kenyataan. Inovasi adalah menciptakan hal-hal yang sebelumnya tidak terlihat. Hal ini membutuhkan eksperimen dan karena itu beresiko. Untuk menciptakan lingkungan yang inovatif maka para pemimpin harus mendorong pengambilan resiko dan mengembangkan toleransi untuk kesalahan.
3. *Direction* (arah), merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja. Untuk melaksanakan segala kebijakan dan keputusan yang ada perlu komitmen dari pimpinan. Arahan dari pimpinan dapat dijadikan sebagai acuan bagi setiap pegawai dalam bekerja. Arahan tersebut sebaiknya dituangkan secara tertulis dan dilakukan secara konsisten
4. *Integration* (integrasi), suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi. Integrasi dapat terwujud apabila informasi akurat, adanya keterbukaan, baik dari pimpinan maupun bawahan. Pimpinan bersedia mendengarkan masalah dan menerima ide-ide atau solusi sementara pegawai berani menyampaikan sudut pandang mereka. Berikutnya perlu peningkatan kompetensi dengan memperoleh lebih banyak pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman di bidang tertentu. Selanjutnya perlu integritas yaitu kualitas bersikap jujur dan memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat. Memiliki ketulusan. Sehingga orang-orang akan bekerja secara harmonis dan kooperatif dan bisa saling mengandalkan antara satu dengan yang lainnya.
5. *Management support* (dukungan manajemen), pimpinan menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan, dukungan kepada bawahannya. Para pemimpin menguraikan dan mengkomunikasikan dengan jelas tentang visi, misi, tujuan yang terukur dan memiliki sistem penilaian yang transparan. Budaya ini akan memberdayakan individu dalam melakukan pekerjaan dan memberikan reaksi atau tindakan yang tepat terhadap pekerjaannya.
6. *Control* (pengawasan), merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pegawai. Orang-orang tidak akan terus berusaha untuk melakukan yang terbaik jika mereka merasa tidak ada *fair play* di tempat kerja. Dalam hal ini *fair play*

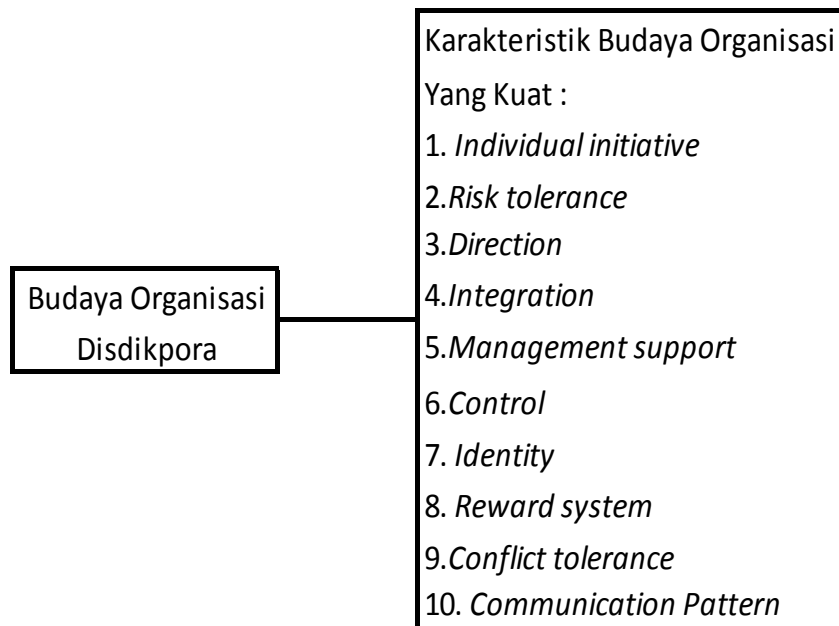
mengacu kepada aturan atau ketentuan yang berlaku. Setiap orang harus diberlakukan dengan adil. Harus tidak pilih kasih. Tidak ada penghianatan.

7. *Identity* (identitas), yakni suatu tingkatan di mana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu. Hal ini membutuhkan perubahan pola pikir dalam cara orang membuat identitas untuk diri setiap pegawai, memahami kehidupan kerja mereka dan menemukan makna dari pekerjaan tersebut.
8. *Reward system* (sistem penghargaan), dimana alokasi reward (kenaikan gaji) didasarkan pada kriteria kinerja sebagai lawan dari senioritas atau favoritisme. Ketika pegawai diberi penghargaan sesuai dengan prestasi yang diraih maka mereka akan didorong dan dimotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh sungguh, karena mereka tahu bahwa mereka dinilai, dihargai secara pantas. Bahkan cara ini juga dapat mendorong pegawai untuk memikirkan cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan. Perlu adanya kejelasan sistem penilaian. Sistem yang adil adalah berdasarkan jasa, di mana imbalan terkait erat dengan kinerja individu. Organisasi yang menilai prestasi adalah tempat yang menarik bagi pegawai untuk berpikir kreatif dan melakukan inovasi. Staf dengan moral tinggi mampu menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang ditetapkan, dan menggunakan sumber daya lebih sedikit
9. *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik), suatu tingkatan di mana pegawai didorong untuk meredakan konflik dan kritikan secara terbuka. Pimpinan perlu mengkaji/menganalisis sumber daya, kebijakan, proses, teknologi, strategi dan struktur organisasi. Dengan melihat, apa yang sebenarnya menjadi penghambat organisasi dalam mencapai visi yang diinginkan, misi maupun tujuan. Cara ini diharapkan dapat menemukan rantai yang hilang, baik itu sumber daya, kepemimpinan, maupun faktor lainnya yang menyebabkan terjadinya konflik dalam organisasi. Hal ini kemudian dikoreksi sehingga ditemukan penyebab berikut solusi yang tepat
10. *Communication pattern* (pola komunikasi), suatu tingkatan di mana komunikasi tidak hanya dibatasi pada hirarki formal. Komunikasi harus terus ditingkatkan, perlu dibangun komunikasi dua arah dari pimpinan kepada bawahan dan juga sebaliknya. Komunikasi yang baik memungkinkan orang bekerja dalam organisasi menjadi lebih efektif dan efisien sehingga akan mendorong orang menjadi lebih kreatif dan produktif

Kaitanya dengan budaya organisasi yang ada pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi, bahwa untuk dapat menjadi organisasi yang kuat maka kesepuluh karakteristik yang disebutkan di atas harus ada pada organisasi secara bersamaan, pada organisasi yang kuat akan ditandai pula dengan keberhasilan di dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan yang telah dijabarkan ke dalam program. Untuk itu penelitian ini akan mengkaji, dan menganalisis mengapa

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

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



### 2.8.2 Hipotesis Kerja

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka rumusan hipotesis yang diajukan penulis dalam penelitian ini adalah : Budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi Masih lemah sebab belum semua nilai-nilai budaya organisasi terlaksana secara terintegrasi.









## 2.2 Budaya Organisasi

Pentingnya budaya sudah disadari baik di lingkungan politik maupun pemerintahan. Jika penguasa ingin mempertahankan status quo, menolak nilai baru atau nilai dari luar, maka alasannya tidak sesuai dengan budaya bangsa. Jika suatu instruksi sukar terlaksana, atau program tertentu gagal yang dijadikan kambing hitam adalah budaya (Taliziduhu Ndraha). Menurut Linda Smircich dalam tulisannya berjudul "*concepts of culture and Organizational Analysis*" (Administrative Science Quarterly,) Budaya organisasi haruslah diamati dan dipahami dari dua sudut pandang (1) Antropologi, (2) Teori Organisasi. Menurut Teori organisasi organisasi sebagai alat untuk mengupayakan dan memenuhi kebutuhan manusia yang semakin meningkat dengan alat pemenuh yang semakin terbatas, mempunyai tiga fungsi dan oleh karena itu mempunyai tiga sosok. Pertama sebagai alat untuk menciptakan nilai tambah setinggi-tingginya namun hal itu menimbulkan kesenjangan sosial yang dalam, kedua, terdapat mekanisme untuk mengurangi kesenjangan tersebut melalui intervensi sah (legitimate, otoritatif) lembaga-lembaga negara terhadap proses dan produk fungsi pertama dan ketiga, organisasi sebagai alat untuk mengontrol perjalanan fungsi pertama dan fungsi kedua. Dengan demikian, terdapat tiga sosok organisasi berturut-turut; organisasi ekonomi-bisnis atau perusahaan (mewakili pihak produser atau

pemain), organisasi publik(mewakili pihak wasit dan hakim garis), dan organisasi sosial (mewakili pihak konsumen atau penonton)

Bertolak dari konsep nilai ideal dan proses terbentuknya perilaku seperti diuraikan di atas, nilai misalnya nilai kasih sayang hadir atau menghadirkan dirinya melalui empat macam Vehicles, yaitu :

1. Vehicle berbentuk raga, misalnya bunga (“say with it flowers”) yang dikirimkan ke rumah orang yang disayangi, atau dalam bentuk bangunan Taj Mahal yang didirikan oleh raja Mongol Syah Jehan untuk permaisurinya yang meninggal dunia, dan kini dikenal sebagai satu diantara tujuh warisan sejarah kategori keajaiban dunia
2. Vehicle berbentuk perilaku, misalnya kunjungan pribadi. Berbeda dengan Taj Mahal, kendatipun nilai perilaku lebih tinggi ketimbang bunga yang sebentar layu dan kering, jika tidak direkam, begitu kunjungan selesai begitu lenyap perilakunya tinggal kesan yang juga bisa hilang bersama dengan waktu.
3. Vehicle berbentuk sikap (attitude), Sikap bisa positif dan bisa negatif. Sikap bisa tetap (konsisten) dan bisa berubah, namun perubahannya memerlukan waktu yang lama dan cara yang konsisten

4. Vehicle berbentuk dasar (basic), bunga bisa layu, kesan perilaku bisa lenyap, sikap bisa berubah tetapi prinsip kehidupan atau pendirian yang dipegang teguh oleh seseorang atau suatu masyarakat jauh lebih mengakar, misalnya nilai kepuasan pelanggan. Vehicle berbentuk dasar ini bisa tertanam melalui proses percaya(sakral, tradisional, mistikal), dan bisa juga melalui proses belajar sehingga nilai yang terbentuk menjadi bagian-bagian pribadi yang bersangkutan (self; misalnya dari discipline menjadi self-discipline)

#### B. Nilai Ideal

Di samping itu nilai dianggap sesuatu yang luhur, ideal dan bahkan yang hidup dan mempunyai kehendak sendiri, ia adalah jiwa dan ia adalah abstrak. Untuk dapat berperan, ia (nilai) harus menampakkan (menghadirkan, mengkomunikasikan, menyatakan, mengaktualisasikan) diri melalui media atau encoder tertentu (Meragakan semar di tengah kesamaran, Kompas 11 Agustus 1996, Taliziduhu, 2003 : 21). Boleh dikatakan setiap kehadiran terdiri dari isi (nilai) dan bentuk (kemasan, raga). Ia (nilai) memperagakan dirinya, Memperagakan diri mengandung tiga hal : (1) diri, self, (2) kegiatan dan (3) raga. Ketiga hal ini mengandung (memuat) nilai yang tak terpisahkan satu dengan yang lain. Jadi ada nilai diri, nilai kegiatan dan nilai raga. Masing-masing memiliki sifat sendiri. Hubungan antar ketiganya sebagai berikut. Pada saat nilai self bergerak (beraktualisasi) dan gerak meraga (hadir dalam suatu kemasan atau bentuk), terbentuk juga nilai gerak dan nilai raga itu sendiri. Misalnya nilai disiplin diri (self-discipline) tepat waktu, suatu disiplin yang didorong oleh

kesadaran dan kesediaan dan bukan rasa takut atau paksaan dari luar. Nilai ini menghadirkan dirinya melalui gerak tepat waktu, dan gerak tepat waktu itu direkam atau meraga dalam bentuk paraf dalam daftar presensi dan mesin waktu. Tetapi gerak tepat waktu bisa mempunyai atau diberi nilai sendiri lepas dari kesadaran dan kesediaan orang yang bersangkutan yaitu jika gerak itu beroleh atau diberi nilai show, formalitas untuk menyenangkan orang lain atau karena didorong oleh rasa takut. Selanjutnya paraf dalam daftar presensi bisa kehilangan nilai self-disciplinanya dan beroleh nilai lain, yaitu sekedar paraf belaka, jika orangnya sebenarnya mangkir (absen).

Diri adalah pribadi. Nilai-nilai diri itu merupakan sumber dasar, kekuatan penggerak atau daya hidup, resilient, relatif tidak berubah dan abstrak. Oleh karena itu bentuknya an sich tidak terlihat. Kegiatan adalah gerak diri. Disebut juga perilaku. Nilai-nilai kegiatan bisa terlihat, tetapi jika tidak terekam atau tidak tercatat, wujudnya hilang tidak berbekas. Raga adalah segala sesuatu yang kongkret, dapat terlihat, dapat diamati, dan dapat diukur. Raga dapat juga disebut kemasam. Nilai-nilai raga relatif cepat berubah, walaupun raganya itu bisa bertahan lama sekali seperti halnya warisan budaya (sejarah). Berdasarkan anggapan dasar ini Oswald Spengler dalam *Decline of the West* (dalam *Taliziduhu*) berpendapat, kultur adalah nilai dalam arti jiwa (peradaban, batin, kahalusan budi, keluhuran ilmu, keindahan seni, dan sebagainya) sedangkan Zivilisation adalah peradaban lahir yang menjadi komoditi ekonomi. Zivilisation adalah raga suatu kultur yang telah membeku dan telah mengalami puncak kegemilangannya, atau yang telah mengalami transformasi ibarat ular berganti kulit.

Budaya Kuat adalah budaya organisasi yang ideal. Kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku (Sathe 1985, 15). Tiga ciri budaya kuat menurut Sathe adalah thickness, extent of sharing dan clarity of ordering. Pendapat senada disampaikan oleh Robbins, "a strong culture is characterized by the organization's core value being intensely held, clearly ordered, and widely shared.

### Kepemimpinan Situasional

Dalam teori situasional pemimpin didefinisikan atas dasar kecocokan gaya kepemimpinan dengan situasi (Dodi Wirawan Irawanto). Dalam teori Hersey Blanchard bahwa pemimpin mengaplikasikan gaya situasional sesuai dengan derajat kesiapan anggota kelompok. Ada dua poin penting yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin yaitu Perilaku yang berorientasikan tugas dan perilaku yang berorientasikan manusiawi. Kepemimpinan situasional dimulai sekitar tahun 1940-an oleh ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan, kecakapan dan perilakunya maupun pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Berbagai variabel situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua mampu ditarik oleh teori situasional ini. Kemudian sekitar tahun 1967, Fred Fiedler mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan. Konsepsi model ini dituangkan dalam bukunya yang terkenal *A Theory of Leadership Effectiveness*. Fiedler mengembangkan suatu gaya yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan

memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan dugaan keberlawanan (*Assumed Similarity between Opposites – ASO*) dan teman kerja yang paling sedikit Disukai (*Least Preferred Coworker-LPC*). ASO memperhitungkan derajat kesamaan diantara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerjanya. Hal tersebut dapat diterangkan sebagai berikut :

- (1) Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak (*lenient*) dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar diantara teman kerja yang paling banyak dan yang paling sedikit disukai (ASO) atau yang memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi (LPC)
- (2) Gaya yang berorientasi tugas atau “hard nosed” dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi (ASO) dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman kerja yang paling sedikit disukai

Lewat usaha yang bertahun-tahun baik di laboratorium maupun pada berbagai kelompok nyata (seperti misalnya tim bola basket, anggota perkumpulan para pemuda, tim-tim survey, penjaga anak-anak, serikat-serikat buruh dan lain sebagainya). Fiedler menghubungkan dengan gaya kepemimpinan dan hasilnya agak menolong tapi ternyata ..... (CARI SUMBER LAIN YANG LEBIH MUDAH DIPAHAMI)

Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu pada hakikatnya telah dikenal dari usaha-usaha penelitian terdahulu seperti Universitas Ohio dan juga tiga dimensi Reddin. Situasional yang dimaksudkan oleh model di bagian ini ialah konsepsi model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang amat menarik untuk diketengahkan yaitu, kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut ini :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang dalam menjalankan kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan perannya, yang lebih efektif di dalam interaksinya dengan orang lain setiap harinya. Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti , organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pimpinan dan perilaku bawahan. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya akan tetapi sebagai kelompok pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dipunyai pemimpin.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan olehnya terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah ini, antara lain menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada poros yang terpisah dan berbeda seperti terlihat dalam gambar berikut sehingga dengan demikian dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan.....

#### Aplikasi Sumber-sumber kekuasaan pada kepemimpinan situasional

Kepemimpinan situasional yang melahirkan gaya kepemimpinan berdasarkan atas kematangan pengikutnya, dan sumber-sumber kekuasaan yang melahirkan bentuk-bentuk kekuasaan seperti yang telah dikemukakan di atas, dan bila diintegrasikan akan menimbulkan suatu pemahaman yang menyeluruh dari konsepsi kepemimpinan dan kemungkinan aplikasinya. Lebih daripada itu



kepemimpinan situasional dapat memberikan perlengkapan untuk memahami dampak yang potensial dari

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi. Mengingat pada era desentralisasi sistem pelayanan pendidikan merupakan bagian urusan yang disertakan dalam kebijakan desentralisasi dan otonomi pemerintahan daerah, di mana kebijakan pengelolaan sistem pendidikan lebih terbuka untuk mengakomodir kepentingan daerah masing-masing dan diharapkan dengan menyadari kemampuan dan potensi daerah yang dimiliki akan dapat dilakukan terobosan inovasi baik dalam aspek manajemen sistem pendidikan, manajemen pembiayaan, pengembangan kurikulum, pengembangan personil pendidikan dan sebagainya. Pemilihan lokasi ini didasarkan pemahaman bahwa pendidikan merupakan salah satu upaya mendasar dalam pengembangan sumber daya manusia yang akan menentukan masa depan suatu bangsa.

Peran dan fungsi yang dijalankan oleh Dinas pendidikan pemuda dan olahraga akan ikut menentukan masa depan pendidikan di kota Cimahi, begitu juga halnya dengan nilai-nilai yang ada pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi akan sangat menentukan terhadap kualitas pelayanan pendidikan terhadap masyarakat, khususnya masyarakat kota Cimahi.

Hal ini terkait pula dengan kedudukan kota Cimahi dalam lingkup provinsi Jawa Barat, berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Barat nomor 2 tahun 2003 tentang rencana tata ruang (RTRW), bahwa kota Cimahi merupakan bagian dari kawasan andalan cekungan Bandung dan sekitarnya yang arahan pengembangannya adalah sebagai pusat pengembangan sumber daya manusia dalam rangka mendukung industri, agribisnis, pariwisata, jasa, dan sumber daya manusia, serta kota Cimahi terkait dan tercakup pula dalam pusat kegiatan nasional (PKN) metropolitan Bandung, kota Cimahi merupakan salah satu dari tiga PKN di Jawa barat. Pusat Kegiatan Nasional (PKN) merupakan kota yang berfungsi sebagai pusat jasa, pusat pengolahan dan simpul transportasi dengan skala pelayanan nasional atau beberapa propinsi.

Kota Cimahi juga telah melakukan pengembangan sistem informasi dan komunikasi pemerintahan dan pelayanan publik. Sistem informasi dengan memanfaatkan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi tersebut dikenal dengan elektronik government (*e-Government*). Kesemuanya ini dilakukan secara bertahap dalam rangka untuk dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat termasuk di dalamnya layanan pendidikan, sebab setiap dinas, badan dan lembaga diberikan kewenangan dan berupaya untuk mengembangkan sistem informasi dengan memanfaatkan teknologi informasi (jaringan komputer lokal) untuk menunjang peningkatan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas administrasi pemerintahan.

Sebagai Objek dalam penelitian ini, adalah budaya organisasi pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi. Penelitian difokuskan kepada budaya organisasi yang sudah ada sejak tahun 2001 yang dituangkan di dalam logo maupun slogan, namun masih banyak pegawai yang belum memahami dan bahkan belum dapat menyebutkan secara lengkap tanpa melihat atau membaca terlebih dahulu, dan belum dijadikan sebagai acuan di dalam perilaku, maupun dalam melakukan

berbagai kegiatan/ program-program yang sudah disusun dalam Renstra. Untuk itu akan dikaji karakteristik budaya organisasi dengan mengacu pada karakteristik budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh Tan (2000 : 25). Apabila seluruh karakteristik yang dikemukakan oleh Victor Tan tersebut ditemukan secara utuh, maka budaya organisasinya dapat dikatakan kuat dan sebaliknya bila kesepuluh karakteristik ini tidak ditemukan secara utuh maka budaya organisasi yang dimiliki dikategorikan ke dalam budaya organisasi yang lemah. Tan juga menyebutkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memudahkan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan waktu pelaksanaan penelitian, kemampuan dana berikut daya dukung lainnya dengan tetap memperhatikan kedalaman substansi penelitian.

### 3.2. Desain Penelitian

Pelaksanaan penelitian menggunakan desain kualitatif dengan metode deskriptif untuk menjelaskan sifat atau kondisi suatu subyek dalam keadaan yang sesungguhnya. Selain itu peneliti bermaksud untuk mengkaji permasalahan dan memperoleh makna yang lebih mendalam sesuai dengan latar belakang penelitian. Ada beberapa alasan yang mendasari digunakannya pendekatan tersebut yaitu, peneliti bermaksud mengembangkan konsep pemikiran, pemahaman atas pola yang terkandung dalam data, melihat secara keseluruhan suatu keadaan proses, individu dan kelompok. Selain itu peneliti bermaksud untuk menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala dan peristiwa yang berkaitan dengan aspek-aspek budaya organisasi dalam konteks ruang, waktu dan situasi sebagaimana adanya.

Pertimbangan lainnya adalah bahwa penelitian kualitatif itu lebih peka dan lebih natural. Sebab dalam penelitian kualitatif, seorang peneliti adalah instrumen penelitian. Namun peneliti juga harus hati-hati agar tidak terjebak ke dalam penilaian subjektif, mengingat keberadaan peneliti di lapangan dalam waktu yang cukup lama, terlibat dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Peneliti harus terus mengingat tujuan keberadaannya adalah untuk meneliti secara obyektif dan menghindari jangan sampai menjadi subyektif. Keabsahan data dan informasi yang dikumpulkan sangat bergantung kepada keahlian, kecakapan, dan pengalaman tentang karakteristik di lapangan.

Pemilihan dan penggunaan desain ini terkait dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendapatkan data empirik tentang komponen-komponen yang melatarbelakangi nilai budaya yang saat ini ada pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi. Disadari betul seorang peneliti dalam penelitian kualitatif harus betul-betul kritis, dan dapat berbaur serta menempatkan diri. Berbaur dengan semua bidang yang ada pada Disdikpora. Berbaur dilakukan tidak saja secara formal yaitu pada saat jam kerja sedang berlangsung tetapi juga secara informal yaitu pada saat istirahat dan makan siang bersama. Hasilnya dimaksudkan untuk memberi infut baru bagi perbaikan dalam membangun budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Kota Cimahi. Selain itu diharapkan pula dapat memperoleh konsep baru bagi pengembangan ilmu khususnya mengenai budaya organisasi.

Desain penelitian ini mengharuskan penulis melihat, mengamati dan mendengar, menyimak setiap keterangan yang disampaikan oleh informan, nara sumber saat mereka berbicara serta mengamati secara langsung objek, situasi, konteks dan

maknanya dalam upaya mengumpulkan data penelitian. Dalam konteks penelitian kualitatif, observasi tidak untuk menguji kebenaran tetapi untuk mengetahui kebenaran yang berhubungan dengan aspek/kategori sebagai aspek studi yang dikembangkan peneliti. Melalui *participant observation*, peneliti dapat memahami, menghayati dan merasakan setiap denyut kehidupan yang ada dan terjadi secara lebih mendalam. Dengan metode ini akan memandu seorang peneliti memperoleh kesimpulan secara mendalam dan menyeluruh (tidak hanya permukaannya saja) tentang para pelaku (subyek) baik kata-katanya, tindakannya, suasananya, maupun hubungan atau relasi yang terjadi diantara mereka.

Penelitian disain kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Kata-kata yang disampaikan secara lisan dengan izin informan atau nara sumber oleh peneliti direkam dengan tujuan bisa didengarkan atau disimak ulang agar peneliti tidak salah menafsirkan keterangan atau penjelasan yang disampaikan. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, data yang dikumpulkan lebih banyak berupa kata ataupun gambar daripada data dalam wujud angka-angka. Penelitian kualitatif berakar dari data dan teori, berkaitan dengan pendekatan tersebut diartikan sebagai aturan atau kaidah untuk menjelaskan proposisi atau perangkat proposisi yang dapat diformulasikan secara deskriptif ataupun secara proporsional.

Metode kualitatif pada dasarnya digunakan untuk memperoleh kejelasan makna (*meaning*) dari setiap pola kelakuan yang ditunjukkan oleh subyek penelitian yang mungkin saja kurang dapat diungkap ke permukaan apabila metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Penggunaan desain kualitatif dilaksanakan sesuai dengan karakteristik yang ada yaitu peneliti terlibat secara langsung di lokasi penelitian, mengamati dan berperan serta dalam aktivitas atau kegiatan organisasi. Melalui proses penelitian, peneliti mengawali penelitian dalam tahap empirik yaitu, untuk mengumpulkan data dengan berpedoman pada pemikiran yang telah dituangkan dalam kerangka pikir. Peneliti memusatkan penelitian secara intensif terhadap informan terutama informan kunci (*key informan*).

Data yang dibutuhkan berbentuk gambaran, kata atau kalimat, foto/gambar, sikap yang harus dicermati sehingga data dapat disusun berdasarkan urutan (*squeezes*), integral dan menghasilkan gambaran umum (*general picture*) tentang objek penelitian. Dalam penelitian ini, kata dan tindakan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi.

### 3.3. Sumber Data

Data berasal dari informan yaitu, mereka yang memberikan data berupa informasi dalam bentuk kata-kata atau tindakan, serta mengetahui dan mengerti masalah yang sedang diteliti, dalam hal ini berkaitan dengan budaya organisasi khususnya karakteristik budaya organisasi serta masalah yang muncul dan bagaimana mereka bersikap terhadap masalah dan upaya mereka dalam mengatasi masalah tersebut. Wawancara diawali dengan nara sumber yang peneliti anggap sebagai orang yang mengenal dan mengerti betul dengan apa yang ingin peneliti cari dan temukan. Dalam kenyataannya nara sumber maupun informan terus berubah dan bertambah jumlahnya disebabkan karena nara sumber atau informan awal kurang mengerti atau tidak memahami berkaitan dengan informasi yang peneliti akan jaring.

Dengan saran dari nara sumber dan Informan inilah peneliti mencari nara sumber dan informan lainnya. Selain itu, hasil wawancara mendalam dengan berbagai pihak, terutama dalam menjaring data dan informasi yang ada kaitannya dengan budaya organisasi, baik itu yang berkaitan dengan logo, slogan dan karakteristik budaya organisasi pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi. Data sekundernya berasal dari peraturan daerah, peraturan Walikota, Peraturan Pemerintah, artikel, studi kepustakaan, dokumen, foto, statistik dan arsip lainnya yang dipandang perlu dan mendukung terhadap penelitian yang dilakukan.

### 3.4. Informan

Informan yang dipilih didasarkan pada karakteristik situasi sosial dengan memperhatikan apa yang ingin diketahui sesuai dengan data dan informasi yang dibutuhkan. Fakta yang dibutuhkan meliputi kata-kata atau keterangan dari informan yang nantinya dapat memberikan data dan informasi tentang budaya organisasi yang ada pada dinas pendidikan dan olahraga Kota Cimahi.

Adapun penentuan informan dilakukan menurut tujuan tertentu, artinya hanya dipilih informan yang memenuhi syarat atau kriteria terkait dengan data dan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.

Dengan demikian informan berada pada semua bagian yang ada di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi. Pada akhirnya akan terseleksi informan yang baik dan memenuhi syarat yakni dapat menyampaikan data apa adanya, jujur, dapat berkomunikasi dengan baik, disukai orang lain, bertanggung jawab dan memahami obyek penelitian, menguasai informasi dan bersedia membagikan pengetahuannya serta menjunjung tinggi sikap saling percaya.

Adapun Informan yang diwawancarai adalah :

1. Walikota Cimahi, sebagai informal pangkal. Alasan pemilihan karena informan ini merupakan orang nomor satu di kota Cimahi yang mengetahui tentang sejarah lahirnya kota Cimahi dan juga yang membuat kebijakan, peraturan-peraturan terkait dengan semua satuan perangkat daerah di kota Cimahi dan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga merupakan salah satu perangkat daerah yang ada.
2. Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi. Alasan Pemilihan karena informan ini merupakan orang yang memimpin, merencanakan, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan urusan pemerintahan daerah dalam bidang pendidikan.
3. Kepala Sub Bagian Program dan Pelaporan; sebagai informan kunci. Alasan pemilihan karena informan merupakan kepala yang mengurus semua program yang ada pada dinas pendidikan mulai dari perencanaan, penyusunan dan pencatatan laporan kegiatan, dan evaluasi.
4. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Alasan pemilihan informan karena sebagai orang yang bertanggung jawab mendelegasikan tugas kepada setiap pegawai, memantau kinerja pegawai, dan bahkan yang akan memberikan “teguran” terhadap pegawai yang dianggap lalai.
5. Kepala Seksi Pendidikan Dasar. Alasan pemiliha informan berkaitan dengan berbagai kebijakan, aturan atau ketentuan yang dikeluarkan oleh dinas pendidikan pemuda dan olahraga dan harus dilakukan baik itu

- menyangkut tenaga kependidikan, kurikulum, sertifikasi, biaya operasional sekolah (BOS) maupun berbagai aturan lainnya yang berkaitan dengan administrasi pendidikan pada tingkat satuan pendidikan dasar.
6. Kepala Seksi Pendidikan Menengah. Alasan pemilihan informan berkaitan dengan aturan dan berbagai ketentuan yang diberlakukan oleh dinas pendidikan pemuda dan olah raga. Aturan atau ketentuan tersebut menyangkut pengembangan tenaga kependidikan, kurikulum, maupun sertifikasi.
  7. Pengawas. Pemilihan menjadi informan untuk mendapatkan keterangan tentang kondisi yang ada di lapangan berkaitan dengan berbagai kebijakan dan aturan yang sudah ditetapkan pada seluruh tingkat satuan pendidikan yang ada di kota Cimahi, khususnya yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, kinerja guru maupun kinerja kepala sekolah. Jumlah Pengawas yang dijadikan informan berjumlah 2 orang.
  8. Pegawai Disdikpora. Pemilihan pegawai sebagai informan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk cek ricek terhadap berbagai informasi yang peneliti terima dari pimpinan. Adapun jumlah informan dari pegawai sebanyak 19 orang yang terdiri dari bagian program 3 orang, bagian umum 2 orang, bagian keuangan 2 orang, bidang pendidikan dasar 3 orang, bidang pendidikan menengah 4 orang, bidang pemuda 2 orang, bidang olahraga 2 orang dan pendidikan non formal 1 orang.
  9. Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) kota Cimahi sebagai bagian yang menjalin relasi dan kerjasama dengan Disdikpora. Melalui PGRI akan dijarah data dan informasi berkaitan dengan pengkajian budaya organisasi pada Disdikpora. Jumlah anggota PGRI yang diwawancara berjumlah 10 orang.
  10. Dewan Pendidikan Cimahi, dewan pendidikan adalah orang-orang yang tertarik dan menjadi pemerhati pendidikan di kota Cimahi. Kelompok ini terdiri dari berbagai elemen masyarakat. Ada guru, ada PNS, ada juga pengusaha. Namun sebagian besar yang menjadi Dewan Pendidikan Cimahi berlatar belakang pendidikan antara lain, mantan kepala dinas pendidikan, Ibu Walikota sebelum menjabat menjadi Walikota, Pensiunan Kepala sekolah, dan orang-orang yang sebelumnya pernah menjadi guru, penilik, maupun pengawas. Melalui Dewan Pendidikan peneliti dapat menjarah informasi untuk memperkaya hasil penelitian. Jumlah Dewan Pendidikan kota Cimahi yang peneliti wawancara sebanyak 4 orang.
  11. Kepala Sekolah dan Guru. Alasan pemilihan informan karena Kepala Sekolah yang melakukan tugas di lapangan, yang melaksanakan keputusan, kebijakan yang dikeluarkan oleh Dinas dan memberikan laporan kegiatan pendidikan di sekolah masing-masing kepada Disdikpora. Jumlah Kepala sekolah yang dijadikan Informan 5 yakni 2 orang dari pendidikan dasar, 2 orang dari pendidikan menengah pertama dan 1 orang dari sekolah menengah tingkat atas.

### 3.5. Arsip

Peneliti mengambil data- data atau bahan-bahan dari beberapa sumber resmi antara lain, Surat Keputusan, Peraturan Daerah Kota Cimahi, Peraturan Walikota Cimahi, Profil Kota Cimahi, Rencana Strategis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga, Sejarah kota Cimahi, Prestasi, Tupoksi. Hal ini dilakukan mengingat bahwa budaya organisasi dapat berwujud regulasi-regulasi, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan, iklim pekerjaan, kreativitas pegawai, arah pekerjaan, ruang lingkup pekerjaan, logika berpikir, orientasi mutu dan orientasi pelanggan yang semuanya menentukan perilaku individu dalam suatu lingkungan organisasi, Khairil ( 2006 : 32)

### 3.6. Tahap dan Prosedur Penelitian

Instrumen penelitian ini adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengumpulkan data lebih banyak bergantung kepada peneliti sendiri sebagai pengumpul data maka peneliti disebut juga sebagai instrumen penelitian.

Adapun prosedur penelitian pada penelitian kualitatif melalui beberapa tahap yaitu :

#### 3.6.1. Tahap Pra Lapangan

Dalam tahap ini dilakukan penyusunan rancangan penelitian, menentukan lokasi penelitian, pengurusan izin penelitian, penjajagan, penentuan nara sumber dan informan serta penyiapan perlengkapan penelitian termasuk persiapan diri peneliti agar dapat beradaptasi dengan lingkungan atau tempat penelitian dilakukan. Dalam tahap pra lapangan ini peneliti juga menyiapkan surat untuk survey pendahuluan, sebagai kelengkapan administrasi, sebab peneliti bukan bagian dari organisasi di mana penelitian ini dilakukan.

#### 3.6.2. Tahap Memasuki lapangan

Peneliti menyiapkan diri agar dapat beradaptasi, belajar memahami setiap proses yang ada, dapat berperan serta, dalam proses pelaksanaan fungsi, tugas serta menjalin hubungan dalam pergaulan dengan subyek penelitian baik selama maupun sesudah pengumpulan data. Dalam pengumpulan data peneliti berusaha untuk menggali dari setiap bagian yang ada yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan oleh peneliti dan terus berusaha untuk dapat objektif dalam arti berusaha untuk tidak terpengaruh kepada subyek penelitian.

Diskusi dengan beberapa nara sumber yang informasinya belum utuh ketika wawancara dilakukan serta melakukan proses editing, reduksi dan klasifikasi semua fakta, data dan informasi yang terekam secara utuh serta menganalisis temuan penelitian dan mengkomparasikan dengan sumber lainnya. Tahap ini diakhiri dengan melakukan kategorisasi, properties, atribut yang akan dapat memberikan intepretasi dan memberikan eksplanasi dalam menjawab masalah penelitian. Sehingga tahap ini digunakan untuk menjawab masalah penelitian, proposisi maupun dalil-dalil yang memberikan gambaran atau hubungan yang terjadi antara fenomena yang diteliti.

Dalam proses ini dilakukan pula analisis data yang meliputi aktivitas reduksi data, tampilan data dan menyusun kesimpulan selanjutnya. Peneliti melakukan tahap akhir penulisan yaitu dengan memuat temuan-temuan penelitian, merumuskan kesimpulan serta rekomendasi bagi peneliti yang menaruh minat pada bidang yang sama.

### 3.6.3. Teknik Pengumpulan dan Pencatatan Data

Pengumpulan dan pencatatan data dilakukan dengan observasi secara langsung ke lapangan. Kegiatan yang peneliti lakukan di lapangan mengamati setiap peristiwa, dan prosedur yang ada. Pada bidang pendidikan dasar dan bidang pendidikan menengah, peneliti mengamati pelayanan yang diberikan kepada tamu/pengunjung (kebanyakan guru, petugas sekolah/Tata usaha, dan kepala sekolah). Biasanya hal-hal yang diurus terkait dengan kesiswaan, sertifikasi guru, pelaksanaan ujian nasional, sarana-prasarana serta rencana renovasi, dan pembangunan fasilitas sekolah.

Setiap pengunjung atau tamu yang datang, akan menyampaikan maksud dan tujuan kedatangannya kepada petugas melalui jendela kecil yang disediakan di depan ruangan pendidikan dasar dan pendidikan menengah (berbentuk loket tiket) dan setelah itu tamu atau pengunjung di suruh menunggu. Dalam pengamatan peneliti tidak jarang pengunjung cukup lama menunggu (tidak langsung dilayani) padahal menurut hemat peneliti dapat langsung dilayani karena ada petugas yang sedang duduk dan tidak melakukan apa-apa. Peneliti kemudian berinisiatif untuk menanyakan kepada petugas mengapa belum dilayani. Petugas tersebut kemudian menjawab ya Bu sebentar lagi. Adakalanya jumlah pengunjung cukup banyak karena datangnya dalam waktu yang bersamaan sementara kursi yang tersedia di depan kantor bidang pendidikan dasar hanya tersedia untuk 6 orang dan kursi di depan bidang pendidikan menengah hanya tersedia untuk tiga orang, sehingga pengunjung yang lain terpaksa menunggu di luar ruangan.

Pelayanan yang diberikan kepada pengunjung yang datang, tidak segera ditangani dan bahkan ketika pegawai yang seharusnya bertugas menangani sesuatu urusan, misalnya yang berkaitan dengan sertifikasi tidak masuk kantor karena sakit atau tugas luar (TL), maka pegawai lainnya kurang memberi respon atau jawaban yang seharusnya diterima oleh tamu/pengunjung. Misalnya, tidak memberikan jawaban yang pasti kapan pegawai tersebut akan kembali ke kantor. Kondisi ini tidak jarang membuat tamu yang berkunjung mengeluh sebab untuk satu urusan harus dilakukan dengan datang berulang-ulang ke kantor Disdikpora. Peristiwa ini oleh peneliti dicatat sebagai salah satu budaya pelayanan, yang perlu mendapatkan perhatian.

Selain itu, peneliti tidak menemukan adanya buku tamu atau pengunjung. Seharusnya buku ini tersedia agar setiap tamu yang datang terdata secara lengkap termasuk mengenai maksud dan tujuan kedatangan serta apakah sudah ditangani atau belum. Kondisi ini juga memperlambat pelayanan, sebab bila pegawai yang dituju tidak ada di tempat dan rekan kerjanya lupa menyampaikan maka tentu saja tamu atau pengunjung yang datang pada hari berikutnya dan berharap urusannya sudah ditangani/ditindaklanjuti menjadi kecewa disebabkan pegawai yang bersangkutan malah tidak tahu kalau ada yang dia harus lakukan. Hal lain yang



juga tidak tampak berkaitan dengan pelayanan, selain dari tidak adanya buku tamu adalah pencatatan tentang hal-hal penting yang harus dilakukan dalam satu minggu hari kerja. Di dalam ruangan tersebut ada papan tulis namun tidak diisi dengan agenda atau prioritas kegiatan apa yang harus dilakukan dalam satu minggu. Hal-hal seperti ini oleh peneliti coba tanyakan kepada pegawai mengapa papan tulis tersebut tidak diisi dan dijadikan sebagai informasi bagi semua pegawai mengenai apa yang harus dilakukan dan dapat juga sebagai informasi bagi pegawai lain yang tidak masuk kantor karena sakit atau dinas luar.

Kegiatan lain yang juga peneliti amati berkaitan dengan rapat internal pada pendidikan dasar dan menengah. Rapat biasanya dilakukan apabila ada hal-hal yang dianggap penting untuk dievaluasi. Rapat juga digelar menjelang adanya program yang dipercayakan kepada kedua bidang berkaitan dengan perkembangan kurikulum, pengadaan dana transisi bagi siswa miskin maupun bagi siswa yang *drop out* (DO). Rapat rutin yang melibatkan semua bidang dan dikoordinir oleh bidang pendidikan menengah dilakukan menjelang pelaksanaan ujian nasional tingkat pendidikan sekolah menengah atas sementara rapat rutin yang dilakukan menjelang pelaksanaan ujian akhir nasional tingkat sekolah menengah untuk sekolah menengah dikoordinir secara bersama oleh bidang pendidikan dasar dan bidang pendidikan menengah dan ujian akhir nasional untuk pendidikan dasar dikoordinir oleh bidang pendidikan dasar dengan melibatkan semua bidang yang ada termasuk bidang pendidikan non formal maupun bidang pemuda dan olahraga (untuk pendistribusian soal, untuk pengawasan dll).

Pada bidang pemuda dan olah raga, sesuai dengan namanya maka dalam pelaksanaan dan penyusunan program juga terdiri dari dua yaitu pelaksanaan bidang pemuda dan pelaksanaan bidang olahraga. Tamu atau pengunjung yang datang kebanyakan pihak sekolah biasanya diwakili guru olahraga atau bidang kesiswaan. Kunjungan pihak sekolah ini dilakukan menjelang penyelenggaraan olimpiade olahraga siswa nasional (O2 SN) dan menjelang pekan olahraga pelajar wilayah daerah Jabar. Untuk bidang pemuda kegiatannya terkait dengan rencana perlombaan menulis (lomba essay) di sekolah serta pembinaan untuk Paskibra. Sementara kegiatan lainnya lebih didominasi tentang berbagai program yang sudah disusun dan direncanakan tetapi masih terkendala dengan dana sehingga belum bisa direalisasikan serta kesulitan mengirimkan utusan/perwakilan setiap kali ada undangan dari kabupaten/kota lainnya untuk mengikuti lomba yang diselenggarakan bagi masyarakat atau yang sifatnya umum.

Pada bagian umum dan kepegawaian sesuai dengan namanya maka kegiatan yang mendominasi adalah yang berkaitan dengan kepegawaian maupun kegiatan surat menyurat. Pada bagian ini telah disediakan buku untuk tamu/pengunjung. Dalam buku tersebut sudah disediakan kolom-kolom mulai dari hari/tanggal, nama, instansi asal, maksud dan tujuan. Selain itu ada kolom keterangan. Kolom ini dimaksudkan untuk menerangkan posisi atau disposisi, maksudnya sudah sampai mana kegiatan tersebut dilakukan. Selain hal tersebut peneliti juga memperhatikan setiap surat yang masuk, kemudian dicatatkan terlebih dahulu baru kemudian disebar kepada bagian-bagian yang dituju. Sayangnya peneliti belum melihat adanya kesepakatan diantara pegawai dalam melakukan

kategorisasi surat, seperti surat biasa, surat penting dan surat segera, masih tampak ada perbedaan pandangan dan persepsi di antara pegawai. Hal ini sangat terkait dengan waktu penyelesaian, waktu pembalasan surat untuk masing-masing kategori surat masuk. Tempat untuk mengarsipkan surat turut menjadi perhatian. Tempatnya terbatas sementara surat yang masuk terus bertambah. Kesan yang tampak dalam pengarsipan menjadi kurang tertata. Oleh karena itu pada perkembangan selanjutnya pengarsipan yang dilakukan oleh pegawai dengan melakukan scan untuk setiap surat yang masuk dan disimpan dalam bentuk file.

Untuk surat-surat keluar oleh bagian umum dan kepegawaian terlebih dahulu dicatatkan pada buku khusus yang diberi surat keluar. Dalam buku tersebut tertera hari/tgl, nomor surat, dan instansi yang dituju. Namun dalam kenyataannya ditemukan masih adanya komplein terkait dengan pengiriman surat maupun surat masuk yang dianggap terlambat dalam pengiriman maupun penerimaan.

Pada sub bagian program peneliti mengamati dan mencatat laporan-laporan yang sudah masuk dari setiap bidang dan sub bagian yang ada. Bagian program dan pelaporan ini biasanya mengalami kesulitan membuat laporan bila ada keterlambatan dari bidang atau sub bagian lain. Umumnya setiap laporan akan terlebih dahulu masuk ke bagian program sebelum disampaikan kepada sekretaris maupun kepada kepala Dinas. Selain itu sesuai dengan namanya bagian ini mencoba menyusun berbagai program yang mungkin dapat dilaksanakan baik oleh bidang maupun oleh sub bagian atau program yang dilakukan secara bersama-sama seperti pada saat akan menyusun Renstra (rencana strategis). Ide menyiapkan program ini biasanya datang dari kepala kepegawaian, atau kepala bidang. Sala satu program yang pada waktu penelitian ini sedang dilakukan adalah membuat standar pelayanan terhadap surat masuk dan surat keluar.

Program ini direncanakan untuk sub bagian umum dan kepegawaian terlebih dahulu, dan rencananya akan dilanjutkan dengan membuat standar pelayanan untuk surat masuk dan surat keluar pada bidang pendidikan dasar dan bidang pendidikan menengah. Target waktu yang ditetapkan saat itu maksimal dalam satu tahun program pelayanan minimal untuk surat-surat ini sudah diselesaikan. Tujuan dari program ini agar setiap surat yang masuk dapat diposisikan secara tepat sesuai dengan kategori yang akan disusun (surat biasa, surat penting, surat segera) berikutnya akan disepakati mengenai waktu untuk pembahasan surat tersebut sesuai dengan kategorisasinya termasuk mengenai balasan surat. Kegiatan ini sampai dengan penelitian ini dilakukan belum terlaksana. Beberapa alasan yang dikemukakan terkait dengan keterlambatan pelaksanaan program standar pelayanan minimum adalah karena beban kerja yang cukup tinggi, sementara jumlah pegawai terbatas. Rapat internal bidang atau sub bagian biasanya terkait dengan berbagai hal yang tertuang dalam tupoksi jadi sifatnya rutin, rapat ini sebenarnya dimaksudkan untuk melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang berjalan. Dalam rapat bidang pendidikan dasar, banyak masukkan yang berkembang dan disampaikan dalam rapat. Antara lain masih adanya keluhan masyarakat terkait dengan biaya pendidikan, sekalipun sudah ada BOS ternyata tetap belum sanggup menyekolahkan anak-anak mereka.

Selanjutnya hasil observasi dan wawancara tersebut kemudian dikategorisasi dan dipilah sesuai dengan kriteria-kriterianya

### 3. 7. Wawancara

Dalam melakukan wawancara peneliti menggunakan pedoman wawancara dengan pernyataan-pernyataan yang sifatnya terbuka. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga agar wawancara dapat berlangsung tetap pada konteks permasalahan penelitian. Untuk melengkapi wawancara sekaligus untuk melakukan *check and recheck* atau triangulasi maka dilakukan observasi dan studi dokumentasi dengan melihat peristiwa-peristiwa serta catatan-catatan atau laporan-laporan yang dianggap mempunyai kaitan atau hubungan dengan objek yang akan diteliti.

Pertimbangan wawancara ditetapkan sebagai teknik pengumpulan data yakni,

1. Orang mempersepsi objek, peristiwa dan tindakan kemudian maknanya ditangkap melalui pandangannya,
2. Sumber dan (orang) yang representatif dapat mengungkapkan gambaran peristiwa tindakan atau subyek yang telah lama dikenalnya. Oleh karena itu wawancara terhadap orang yang representatif untuk suatu persoalan adalah penting untuk mengungkapkan dimensi masalah yang diteliti pertimbangan lain mengenai teknik penggunaan wawancara ternyata mempunyai beberapa kelebihan, peneliti dapat melakukan kontak secara langsung dengan responden sehingga memungkinkan didapatkan jawaban secara bebas dan mendalam,
3. Hubungan dapat dibina dengan baik sehingga memungkinkan responden bisa mengemukakan pendapat secara bebas, dan untuk pertanyaan-pertanyaan yang kurang jelas dari kedua belah pihak dapat diulangi kembali. Pelaksanaan wawancara pada prinsipnya dimaksudkan untuk mendapatkan data yang cukup sehubungan dengan pokok masalah penelitian yang telah diidentifikasi.

### 3.8. Studi Dokumentasi

Sekalipun dalam penelitian kualitatif kebanyakan data diperoleh dari sumber utama yaitu manusia yakni melalui wawancara dan observasi akan tetapi belum dianggap cukup lengkap oleh karena itu dalam penelitian ini dilakukan pula studi dokumentasi sebagai penguatan atau penambahan data. Data yang diperoleh dari dokumentasi dapat juga digunakan sebagai acuan untuk bahan triangulasi untuk pengecekan kesesuaian data. Untuk memilih dokumen sebagai sumber data, peneliti mendasarkan diri kepada kriteria sebagai berikut : keotentikan isi dokumen, isi dokumen dapat diterima sebagai suatu kenyataan dan kecocokan atau kesesuaian data untuk menambah pengertian tentang masalah yang diteliti.

Dokumen yang dikaji difokuskan pada Program kerja, Struktur organisasi, data kepegawaiana, Tugas pokok dan fungsi, laporan-laporan kegiatan internal dinas pendidikan, kegiatan-kegiatan antar dinas di pemerintah kota Cimahi, data tentang diklat yang sudah diikuti, data tentang tindak lanjut dari diklat yang diikuti, data tentang kerjasama tim, data kehadiran pegawai, data tentang prestasi pegawai, data tentang prestasi pimpinan.

### 3.9. Proses Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tahap orientasi dan *overview*, tahap eksplorasi (*Focused exploration*) dan tahap *member check*. Dalam tahap orientasi penulis mencari dan mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk menetapkan fokus penelitian. Untuk itu penulis mempelajari berbagai dokumen termasuk kajian teoritik, wawancara dan observasi yang sifatnya umum. Selanjutnya menelaah informasi yang diperoleh untuk menemukan hal-hal yang menarik dan bermanfaat bagi penelitian selanjutnya. Tahap kedua, eksplorasi (*focused explanation*) pada tahap ini penulis mempertajam fokus penelitian agar pengumpulan data lebih terarah dan spesifik. Pada tahap ini penulis melakukan wawancara secara mendalam untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dan menyeluruh mengenai aspek-aspek empirik yang ingin diungkap dan dijadikan fokus penelitian. Selanjutnya mengobservasi hal-hal yang dianggap terkait dengan fokus penelitian dan memastikan keterkaitan antara hasil penelaahan berbagai dokumen dengan fokus penelitian.

Untuk lebih komprehensifnya keterangan lapangan maka peneliti juga merasa perlu untuk meminta bantuan kepada informan yang dianggap memiliki keahlian dan kemampuan serta pengetahuan yang luas mengenai aspek-aspek tertentu dari fokus penelitian ini, dengan harapan didapatkan data dan informasi yang lebih mendalam berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Tahap ketiga *member check* dimaksudkan untuk mengecek kebenaran data atau informasi yang dikumpulkan. Tahap ini merupakan tahap memperoleh kredibilitas hasil penelitian. Tahap ini cukup penting karena data harus diakui dan diterima kebenarannya oleh sumber informasi dan oleh informan lainnya

Keuntungan peneliti sebagai instrumen kunci adalah karena sifatnya yang responsif dan adaptable. Peneliti sebagai instrumen akan dapat menekankan pada keseluruhan obyek, mengembangkan dasar pengetahuan, kesegeraan memproses dan mempunyai kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas serta dapat memanfaatkan kesempatan untuk menyelidiki respon yang istimewa dan khas. Subjek penelitian ini adalah manusia dengan segala pikirannya dan perasaannya dan sadar akan kehadiran peneliti. Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan untuk menemukan makna dan tafsiran dari subjek tidak dapat digantikan oleh alat lain (*non-human*), sebab hanya penelitalah yang dapat mengkonfirmasi dan mengadakan pengecekan anggota (*member checks*). Selain itu melalui keterlibatan langsung peneliti di lapangan dapat diketahui adanya informasi tambahan dari informan berdasarkan cara pandang, prestasi, maupun pengalaman. Kerugian dari peneliti sebagai instrumen kunci adalah “bila peneliti terlalu larut” sehingga lupa akan tugasnya sebagai peneliti yang harus objektif. Oleh sebab itu sekalipun peneliti sebagai instrumen kunci, tetap harus bisa menjaga dan menempatkan diri dengan tepat, jangan sampai melakukan penilaian yang bersifat subjektif.

### 3.10. Lokasi, Waktu dan Jadwal Penelitian

Lokasi yang dipilih adalah Dinas pendidikan kota Cimahi dengan pertimbangan bahwa pendidikan merupakan salah satu pelayanan yang penting yang dilakukan oleh pemerintah sementara itu kajian ini juga memfokuskan pada

upaya membangun organisasi yang ideal melalui kepemimpinan di kantor dinas Pendidikan kota Cimahi.

Adapun waktu yang direncanakan adalah sebagai berikut :

1. Survey pendahuluan telah dilakukan pada awal bulan April 2011. Dalam survey pendahuluan ini peneliti melakukan kunjungan secara informal sebab tanpa/belum membawa surat pengantar atau surat keterangan.
2. Dengan mempelajari berbagai literatur dan fakta terhadap fenomena yang diteliti terutama yang berhubungan dengan temuan masalah di lapangan.
3. Penulisan dan konsultasi Usulan Penelitian yaitu hasil dari penemuan permasalahan yang kemudian dituangkan dalam bentuk tulisan kemudian dilakukan konsultasi secara kontinyu dengan para Promotor/pembimbing untuk mendapatkan persetujuan.
4. Seminar usulan penelitian yaitu satu tahapan yang harus dilalui untuk mendapatkan masukan baik dari tim Promotor maupun para Pembahas sebelum peneliti kembali ke lapangan. Setiap masukan dan koreksi yang diperoleh oleh peneliti pada saat seminar usulan penelitian kemudian dituangkan ke dalam perbaikan usulan penelitian untuk mendapat tanggapan, koreksi dan masukan dari Tim promotor dan tim Pembahas. Setelah hasil koreksi disetujui barulah kemudian Peneliti mengurus surat izin penelitian dan kembali ke lokasi penelitian untuk melanjutkan apa yang sudah dilakukan dalam survey pendahuluan.
5. Tindakan dan kegiatan berikutnya adalah tahap pengumpulan data yang merupakan proses pencarian data dengan memasuki kembali lapangan untuk mencari dan menemukan data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan yaitu Budaya Organisasi dengan fokus pengkajian pada logo organisasi, slogan organisasi dan karakteristik budaya organisasi dengan mengacu kepada teori dari Tan, (2002 : 25) pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi.
6. Data yang diperoleh di lapangan tersebut kemudian diinterpretasi yaitu, dilakukan pengolahan data, analisis data dengan teori, kemudian diinterpretasi dengan mengacu kepada teori yang sesuai atau relevan dengan topik yang diangkat dalam penelitian ini yaitu Budaya Organisasi.
7. Hasil interpretasi data tersebut kemudian dituangkan dalam bentuk tulisan yang disusun secara sistematis agar memudahkan dalam proses konsultasi baik kepada tim Promotor maupun kepada para Penelaah. Tahap ini biasa juga disebut dengan tahap Penulisan Hasil Penelitian. Konsultasi diawali dengan Tim Promotor secara kontinyu. Berbagai masukan, saran, koreksi dari Tim Promotor kemudian dituangkan kembali dalam tulisan yang disusun untuk kemudian dikonsultasikan kembali. Setelah mendapat persetujuan dari Tim Promotor maka langkah selanjutnya Peneliti melakukan konsultasi dengan Tim Pembahas. Koreksi dan masukan Tim pembahas kemudian disusun, dikelompokkan dan dituangkan kembali ke dalam tulisan.
8. Penulisan hasil penelitian yang sudah dilakukan tersebut akan diserahkan kepada tim Promotor. Selanjutnya hasil yang sudah ditelaah oleh tim Promotor dan Penelaah tersebut diserahkan kembali kepada peneliti dan akan dijadikan bahan untuk mengikuti Ujian Tertutup.

9. Bila ujian tertutup telah dilakukan maka proses berikutnya adalah tahapan akhir yang harus diikuti yaitu Ujian Terbuka. Dalam ujian Terbuka peneliti akan menyampaikan pertanggungjawaban akademis hasil penelitian yang telah disetujui oleh Tim Promotor dan para Penelaah. Berikut ini adalah jadwal penelitian yang direncanakan akan dilakukan :

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kota Cimahi secara geografis mempunyai posisi wilayah yang sangat strategis, baik ditinjau dari segi perekonomian maupun sosial budaya karena berbatasan langsung dengan wilayah Kota Bandung maupun Kabupaten Bandung dan menjadi jalur pergerakan utama di kedua wilayah tersebut serta berada pada jalur jalan utama yang menghubungkan Kota Bandung dengan Kota Jakarta dan Bogor. Secara astronomis, Kota Cimahi terletak pada koordinat  $107^{\circ}31'15''$ - $107^{\circ}34'30''$  BT dan  $6^{\circ}50'00''$ - $6^{\circ}56'00''$  LS, dengan batas-batas administrasi wilayah sebagai berikut :

Sebelah utara	: Kecamatan Parangpong, Kecamatan Cisarua dan Kecamatan Ngamprah (Kabupaten Bandung Barat)
Sebelah Timur	: Kecamatan Sukasari, Kecamatan Sukajadi, Kecamatan Cicendo, dan Kecamatan Andir (Kota Bandung)
Sebelah Selatan	: Kecamatan Margaasih (Kabupaten Bandung) dan Kecamatan Bandung Kulon (Kota Bandung)
Sebelah Barat	: Kecamatan Padalarang dan Kecamatan Batujajar (Kabupaten Bandung Barat)

Kota Cimahi dengan luas 4.025,73 ha, memiliki jumlah penduduk yang diperkirakan mencapai lima ratus tujuh puluh sembilan ribu delapan ratus dua orang (579.802), yang berarti tingkat kepadatan penduduknya melebihi standar tertinggi WHO (*world health organization*) PBB (Budiman, 2006 :70).

Mengingat luas lahan yang dimiliki kota Cimahi dengan laju pertumbuhan jumlah penduduk yang cukup tinggi, khususnya dengan peningkatan arus urbanisasi yang cenderung sulit dibendung, maka perencanaan dan pengembangan pembangunan di kota Cimahi diupayakan untuk menggunakan lahan seefisien mungkin. Oleh sebab itu pembangunan tempat tinggal, sekolah, rumah sakit dan berbagai bangunan lainnya dibangun ke atas (bertingkat) dan tidak ke samping. Kota Cimahi secara administrasi terdiri atas 3 kecamatan dan 15 kelurahan, yaitu: Kecamatan Cimahi Utara yang meliputi 4 Kelurahan, Kecamatan Cimahi Tengah yang meliputi 6 Kelurahan, dan Kecamatan Cimahi Selatan yang meliputi 5 Kelurahan.

#### 4.1.1. Gambaran Pendidikan, Pemuda dan Olahraga kota Cimahi

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi mengurus pendidikan formal, pendidikan non formal, dan pemuda dan olah raga. Pendidikan formal meliputi Taman Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama (SMA/MA/SMK). Jumlah seluruh siswa berdasarkan data pada profil Disdikpora tahun 2010/2011 yang ada di kota Cimahi mulai dari tingkat taman kanak-kanak sampai dengan sekolah menengah atas berjumlah 147.950 siswa (seratus empat puluh tujuh ribu sembilan ratus lima puluh siswa) dan tersebar pada 346 sekolah. Berikut ini merupakan uraian jenjang pendidikan siswa berdasarkan usia dan jumlah siswa untuk setiap jenjang. Taman kanak-kanak (TK) adalah anak berusia 5 sampai 6 tahun dengan jumlah siswa 23.258 (dua

puluh tiga ribu dua ratus lima puluh delapan siswa) tersebar di 144 sekolah taman kanak-kanak di kota Cimahi. Sekolah Dasar (SD/MI) anak usia 7 sampai 12 tahun dengan jumlah siswa 67.839 (enam puluh tujuh ribu delapan ratus tiga puluh sembilan siswa) yang tersebar pada 131 sekolah dasar. Sekolah Menengah Pertama (SMP/MTs), adalah anak usia 13 sampai 15 tahun dengan jumlah siswa 30.130 (tiga puluh ribu seratus tiga puluh siswa) tersebar di 44 sekolah dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA/MA/SMK), usia 16 sampai 18 tahun berjumlah 27.823 siswa (dua puluh tujuh ribu delapan ratus dua puluh tiga siswa) yang tersebar pada 39 sekolah.

Jumlah guru yang ada di Cimahi 5.790 (lima ribu tujuh ratus sembilan puluh orang) yang terdiri dari 587 orang guru taman kanak-kanak, 2.115 orang guru sekolah dasar, 1.618 orang guru sekolah menengah pertama dan 1.470 orang guru sekolah lanjutan tingkat atas.

Selain pendidikan formal diselenggarakan juga pendidikan non formal bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat, pendidikan ini meliputi kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan warga belajar. Satuan pendidikan non formal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat dan majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis.

Kegiatan Pemuda dan olah raga juga menjadi bagian tugas dari Disdikpora. Kegiatan Pemuda disusun dalam program peningkatan peran serta kepemudaan, kegiatan pemilihan pemuda pelopor, dan keamanan lingkungan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk meningkatkan wawasan dan sikap pemuda. Program pemuda yang sudah ada di kota Cimahi masih sangat terbatas yaitu program peningkatan peran serta kepemudaan yang mencakup pada kegiatan pemuda pelopor bidang seni dan budaya, bidang teknologi tepat guna, bidang pendidikan dan bidang kewirausahaan.

Data lain terkait dengan indikator-indikator pendidikan sebagaimana termuat dalam laporan Bank Dunia (2007) adalah tentang distribusi guru. Menurut laporan tersebut hingga tahun 2007 distribusi guru masih belum merata. Hampir 55% sekolah dalam kondisi kelebihan guru atau *oversupply*, dan 34% sekolah dalam kondisi kekurangan atau *undersupply* dan bahkan pada daerah terpencil 66% sekolah mengalami kekurangan guru. Hal yang hampir sama terjadi di kota Cimahi. Jumlah guru untuk mata pelajaran tertentu seperti guru agama dan guru pendidikan kewarganegaraan mengalami kelebihan sedangkan untuk guru olah raga, guru kimia, dan bahasa Inggris masih kurang. Total jumlah guru secara keseluruhan tanpa melihat kesesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang studi yang diampu, di Cimahi sudah cukup untuk saat ini bahkan berlebih.

Selain penyediaan dan pendistribusian guru, masalah penyediaan sarana belajar dan manajemen sekolah berkaitan dengan upaya menggabungkan beberapa sekolah negeri, khususnya sekolah dasar menjadi satu sekolah yang disebut sebagai sekolah mandiri menjadi konsentrasi dari Disdikpora kota Cimahi. Sarana



belajar yang masih sangat kurang di kota Cimahi adalah ruang kepala sekolah, ruang guru, perpustakaan dan laboratorium. Secara bertahap pembangunan sarana belajar tersebut telah dilakukan, namun masih harus terus dilakukan sebab sarana tersebut belum mencukupi.

#### **4.2. Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Cimahi**

Budaya organisasi merupakan jiwa atau jati diri dari suatu organisasi. Budaya organisasi adalah yang diterima dan dilakukan oleh sebagian besar individu yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi ada yang tidak tampak atau sulit diamati dan ada yang dengan mudah dapat diamati terutama oleh orang yang berada di luar organisasi. Budaya organisasi yang tidak tampak yaitu; nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, dan norma-norma. Budaya organisasi itu berisi seperangkat asumsi, nilai-nilai, norma-norma sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pandangan, pedoman, landasan tingkah laku bagi anggota-anggotanya agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal agar organisasinya tetap eksis.

Pengenalan budaya organisasi secara lebih baik memerlukan berbagai upaya. Salah satu upaya yang dapat ditempuh adalah melalui pengamatan. Untuk mengamati budaya organisasi maka harus mengenal elemen-elemen atau tingkatan-tingkatan yang ada didalamnya. Tingkatan budaya organisasi adalah lapisan-lapisan yang ada dalam budaya organisasi. Lapisan-lapisan budaya ini harus diketahui, adapun lapisan yang paling luar adalah lapisan yang mudah diamati karena dapat dilihat, didengar dan diraba yaitu lebih kepada wujud fisiknya. Semakin ke dalam lapisan semakin abstrak dan berakhir pada nilai-nilai. Akumulasi dari semua lapisan ini akhirnya akan berwujud pada karakteristik budaya organisasi. Oleh sebab itu memahami setiap lapisan pada suatu organisasi menjadi begitu penting, dan akan menolong di dalam mengelompokkan organisasi pada karakteristik yang sesungguhnya seperti yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinichi serta Luthans lihat halaman 46 BAB II.

Tan (2002 : 25) mengemukakan sepuluh karakteristik yang harus ada dalam budaya organisasi. Karakteristik budaya organisasi itu menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat dan unsur-unsur yang terdapat dalam suatu organisasi. Keberadaan sepuluh karakteristik ini akan menunjukkan kuatnya budaya suatu organisasi. Kesepuluh karakteristik tersebut adalah :

- 1). *Individual initiative* (inisiatif individu)
- 2). *Risk Tolerance* (toleransi terhadap resiko)
- 3). *Direction* (kejelasan menciptakan sasaran)
- 4). *Integration* (integrasi)
- 5). *Management support* (dukungan manajemen)
- 6). *Control* (pengawasan)
- 7). *Identity* (identitas)
- 8). *Reward system* (sistem penghargaan)
- 9). *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik)
- 10). *Communication pattern* (pola komunikasi)

Melihat organisasi dari kesepuluh karakteristik tersebut akan diperoleh gambaran utuh budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik tersebut merupakan ciri budaya organisasi yang berorientasi kinerja organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa kesepuluh karakteristik tersebut harus ada pada suatu organisasi secara terintegrasi. Apabila kesepuluh karakteristik ini tidak terdapat secara terintegrasi maka organisasi yang bersangkutan dikategorikan pada budaya organisasi yang lemah dan tujuan-tujuan organisasi tidak akan tercapai. Adapun karakteristik budaya organisasi dari Tan (2002) yang diamati pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi adalah sebagai berikut :

#### **4.2.1. *Individual initiative (Inisiatif Individu)***

Hanya orang-orang yang berkualitas yang dapat membawa keberhasilan bagi suatu organisasi. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan organisasi. Setiap inisiatif individu sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan yang positif dari atasan. Orang yang berkualitas menunjuk pada kompetensi dan komitmen. Dalam era digital di mana perubahan terjadi sangat cepat baik itu pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dapat menjadi usang dalam waktu yang singkat. Kondisi ini seharusnya mendorong organisasi untuk memberi kesempatan bagi pegawainya dan memfasilitasi agar pegawai dapat mengikuti pelatihan, seminar atau studi lanjut. Selain itu inisiatif pegawai untuk terus mau belajar secara mandiri sangat penting dan menentukan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pengembangan diri secara terus menerus adalah cara terbaik untuk menjaga kompetensi seseorang agar tetap relevan dengan lingkungan yang berubah cepat. Kompetensi pada dasarnya mengacu kepada kondisi kemampuan pegawai yang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*personal attributes*). Organisasi yang sudah dibentuk perlu bertahan dan tidak sekedar bertahan tapi juga dapat mengembangkan diri sesuai dengan tuntutan perubahan dari masyarakat dan lingkungan. Salah satu cara untuk bertahan dan mengembangkan diri adalah dengan memberikan kesempatan kepada setiap individu yang ada di dalam organisasi untuk berani dan mau mengambil inisiatif.

Berdasarkan observasi, wawancara dan studi dokumentasi ternyata nilai-nilai yang memungkinkan dan bahkan mendorong individu yang dalam hal ini pegawai untuk mengembangkan inisiatifnya telah tertuang dalam simbol/logo. Dalam logo tersebut tertuang makna semangat yang tiada henti, berimu dan rendah hati. Bila ditelusuri lebih jauh ternyata makna tersebut diharapkan akan mendorong setiap individu (pegawai) memiliki inisiatif dengan melakukan berbagai terobosan baru dalam memberikan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah pelayanan dalam bidang pendidikan, pemuda dan olahraga di kota Cimahi.

Schein pada BAB II halaman 17 bagian J menyatakan bahwa simbol mengintegrasikan ide, perasaan, dan kelompok, mengembangkan gambar dengan ciri tersendiri yang mungkin dihargai dan mungkin juga tidak dihargai secara sadar tetapi menjadi *embodied* di gedung, tata letak kantor, dan artefak lainnya. Merupakan objek material yang memberikan arti lebih luas melebihi kandungan

intrinsiknya. Selanjutnya Mary Jo Hatch pada halaman 20 BAB II mengategorikan logo pada manifestasi fisik. Logo juga merupakan cerminan filosofi dari budaya organisasi yang ada dan biasanya juga menggambarkan tujuan dari organisasi atau bentuk budaya yang paling menonjol dari apa yang menjadi jati diri, (lihat Hatch dan Brown hal 22 BAB II). Oleh karena itu logo atau lambang merupakan salah satu ciri atau identitas yang melekat sebagai kepribadian dari organisasi. Lambang atau logo dinas pendidikan pemuda dan olahraga mengacu kepada pemerintah kota Cimahi.

Berikut ini adalah gambar Logo Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi



Gambar 4.1 Lambang Disdikpora  
Sumber : Disdikpora

Adapun makna dari bentuk dan warna logo adalah sebagai berikut :

#### **a. Kubah Jingga**

Merupakan semangat yang tiada henti untuk membangun dalam rangka mengantisipasi pertumbuhan dan perkembangan kemandirian, yang didukung secara bersama sama oleh seluruh potensi sumber daya manusia yang rendah hati dan berilmu, beraktivitas dan beretika, sehat dan cerdas, kreatif, inovatif serta produktif.

##### a) Semangat yang tiada henti.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap semangat yang ada pada pegawai Disdikpora belum merata. Pada beberapa bagian peneliti sudah menemukan semangat tiada henti dari pegawai, yang dapat diamati mulai dari jam datang, saat mengikuti apel pagi, aktivitas selama

berada di kantor maupun ketepatan waktu pada saat akan pulang. Bidang program, bidang pendidikan dasar dan bidang pendidikan menengah tampak sudah bekerja dengan penuh semangat, dan semangat tersebut tampak merata pada semua pegawai sementara untuk bidang lainnya hal tersebut belum tampak merata, belum bekerja penuh semangat, cenderung terlihat santai hal tersebut terlihat pada saat apel pagi akan dimulai. Pada saat jam kerja masih berlangsung (ada beberapa pegawai yang ngobrol, ada yang duduk di luar ruangan, dan ada pegawai yang asyik membaca koran).

b) Sumber daya manusia yang rendah hati dan berilmu.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, sumber daya manusia yang rendah hati dan berilmu sudah terpancar dari relasi atau hubungan yang terjadi di antara para pegawai. Sikap saling menyapa dan memberi salam menjadi pemandangan yang lazim. Hal ini terjadi baik di antara pimpinan dengan pimpinan, pimpinan dengan pegawai maupun antara sesama pegawai. Sikap rendah hati ini sudah terwujud pada semua bagian yang ada. Kesadaran sikap saling menghormati di antara pegawai menurut Kepala Dinas dalam suatu wawancara yang dilakukan, pada hari Rabu 26 September 2012, bahwa sikap rendah hati tersebut merupakan keteladanan yang sudah dilakukan oleh pimpinan (Walikota), yang kemudian diikuti oleh para kepala Dinas yang ada pada lingkup Pemerintah kota Cimahi. Berikut ini penuturan Kepala Dinas pendidikan pemuda dan olahraga,

“Sikap rendah hati memang ditanamkan kepada semua pegawai, ini amanah, dari pimpinan. Kami selalu diingatkan bahwa sebagai abdi masyarakat, harus mewarisi sikap rendah hati. Semua yang ada di sini mempunyai peluang dan kesempatan yang sama. Maksudnya saat ini saya jadi pimpinan besok atau lusa mungkin saya menjadi pegawai biasa dan yang tadinya pegawai mungkin jadi pemimpin”

Hasil wawancara dengan kepala dinas disetujui juga oleh kepala bidang maupun pegawai. Kepala bidang Program memberikan jawaban yang hampir sama. Berikut ini hasil wawancaranya,

“Saya adalah contoh nyata berkaitan dengan “posisi” sebelum ditempatkan di Dinas, Saya adalah guru dari sekolah menengah kejuruan (SMK) sebelum diangkat menjadi kepala bidang program dan pelaporan. Mungkin lain waktu saya bisa saja dikembalikan menjadi tenaga fungsional atau tetap menjadi struktural dan kalau diizinkan oleh Allah SWT mungkin saja malah menjadi pimpinan katanya sambil tersenyum”

Kesamaan pandangan dari kepala dinas maupun kepala bidang program menunjukkan bahwa sikap rendah hati sudah tampak secara nyata pada Disdikpora.

c) Sumber daya manusia yang sehat dan cerdas

Observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan sudah dilakukan dengan menjadwalkan olahraga secara rutin bagi semua pegawai. Jadwal olahraga dilaksanakan setiap hari Jumat. Pengamatan yang Peneliti lakukan terhadap kegiatan ini ternyata sudah berjalan. Hampir semua pegawai mengikuti olahraga dengan antusias. Kegiatan olahraga ini sangat menarik sebab dalam kesempatan ini masyarakat yang berdomisili di sekitar Pemkot juga bisa turut ambil bagian. Biasanya petugas dan pemandu acara olahraga dan senam ditangani oleh bidang olahraga. Kegiatan ini dilakukan secara bervariasi, maksudnya senam yang disuguhkan setiap minggu ada variasinya. Senam yang dilakukan tersebut juga diiringi musik dengan menggunakan *sound system* sehingga suara musik tersebut terdengar di seluruh lokasi Pemkot. Selain itu musik tersebut menumbuhkan semangat bagi para pegawai maupun masyarakat dalam mengikuti senam.

Pegawai Disdikpora mengenakan seragam olah raga khusus sehingga keberadaan mereka di lapangan pada saat senam pagi dengan mudah dapat dikenali. Semangat dalam melakukan olahraga ini merata, tidak hanya pada jajaran pimpinan tetapi seluruh pegawai. Nilai cerdas dipadukan dengan sehat ternyata punya alasan sendiri. Salah satu staf bidang olahraga mengatakan bahwa asumsinya dalam tubuh yang sehat akan menumbuhkan kecerdasan. Lebih lanjut dikatakan bahwa kesehatan seseorang akan mendorong dia melakukan banyak hal termasuk berpikir tentang bagaimana melakukan segala sesuatu dengan lebih baik, lebih simpel dan lebih cepat bukankah itu masuk dalam kategori cerdas.

d) Nilai kreatif dan inovatif

Menurut observasi, data sekunder dan wawancara implementasi dari nilai kreatif dan inovatif belum tampak merata. Inovasi sebagai kata sifat artinya sebagai pengenalan sesuatu yang baru dalam pelaksanaan suatu kegiatan dan sebagai kata benda inovasi mengacu pada pengertian suatu ide baru atau penemuan baru. Berdasarkan pengamatan, hampir seluruh kegiatan dilakukan secara rutin, mengikuti pola dan prosedur yang sudah ada. Bila ada sesuatu yang dianggap baru maka pegawai tidak berani mengambil sikap secara mandiri. Yang dilakukan adalah menunggu petunjuk atau instruksi dari atasan.

Kreatif biasanya muncul apabila ada catatan rinci terhadap setiap kesulitan yang dialami dalam melaksanakan tugas. Misalnya untuk bagian umum terkait dengan surat menyurat, dapat dikelompokkan ke dalam surat biasa, surat penting dan surat yang sifatnya segera. Pengelompokkan ini bila dipelajari secara seksama oleh pegawai yang menerima dan membuat catatan secara rinci sehingga dapat disusun kriterianya. Apabila ada surat masuk, segera dapat dikelompokkan menurut sifatnya. Tidak hanya sebatas mengelompokkan surat menurut sifatnya tapi juga mengenai batas waktu untuk penyelesaian setiap surat masuk tersebut. Begitu juga halnya dengan prosedur dan disposisi surat masuk, apabila pegawai mencatat secara detail mengenai surat masuk, dari tanggal masuk, didesposisikan ke bagian atau

bidang apa, yang menerima siapa, pada tanggal berapa berikut tanda tangan yang menerima maka apabila terjadi “keterlambatan” sampai kepada pimpinan atau yang berwenang menerimanya akan segera dapat ditelusuri di mana keberadaan surat tersebut. Peneliti belum menemukan data sekunder yang mengkatogorikan surat menurut sifatnya. Upaya tersebut berdasarkan observasi masih dalam tahap proses yang belum ditindaklanjuti.

Begitu juga halnya dengan data sekunder berkaitan dengan inovasi yang telah dilakukan oleh pegawai Disdikpora baru ditemukan dalam tataran konsep jadi belum final. Dalam wawancara dengan kepala bidang yang ada pada jajaran Disdikpora yang sempat peneliti minta konfirmasi yaitu, kepala bidang program, kepala bidang pendidikan dasar dan kepala bidang pendidikan menengah mengatakan memang sudah diwacanakan namun masih terkendala dengan kegiatan-kegiatan rutin. Konsep tersebut menyangkut tentang penyusunan standar layanan minimum untuk setiap bidang. Langkah awal yang sudah direncanakan adalah menyusun standar pelayanan minimum untuk bagian umum dan kepegawaian, mengingat bagian umum adalah bagian yang secara langsung berhubungan dengan masyarakat sedangkan bidang *leading* sektornya adalah pendidikan. Penyusunan standar layanan minimum pada bagian umum dan kepegawaian, terutama yang berkaitan dengan surat menyurat. Hal tersebut dianggap penting karena surat masuk dan keluar menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan berorganisasi. Termasuk didalamnya berbagai pelayanan yang harus diberikan Disdikpora terhadap masyarakat. Bila ada surat yang karena ketidaktepatan prosedur sehingga suatu kegiatan atau suatu informasi menjadi terlambat dan terhambat maka akan berdampak pula terhadap kinerja organisasi. Salah satu yang diagendakan dalam wacana tersebut adalah, melakukan kategorisasi setiap surat ke dalam surat biasa, surat penting dan kemudian menetapkan batas waktu untuk pembahasan dan pembalasan surat sesuai dengan kategori yang sudah ditetapkan.

Untuk mencari tahu apa penyebab sehingga konsep yang bisa dikategorikan sebagai inovasi tersebut belum bisa direalisasikan maka peneliti melakukan wawancara dengan kepala Kepegawaian dan inilah hasil wawancaranya,

“Benar kami sudah menyusun tim yang terdiri dari bidang-bidang yang ada pada Disdikpora untuk memikirkan, mengoreksi serta mengevaluasi kinerja kami dan salah satu hasilnya bahwa kami harus menyusun standar pelayanan minimum untuk semua bagian. Sebagai langkah awal dimulai dari bagian umum yaitu kegiatan surat-menyurat. Hanya karena timnya terdiri dari berbagai bidang yang tugas rutinnnya juga sangat banyak sehingga kegiatan ini untuk sementara terhenti, tapi akan ditindaklanjuti lagi”

Penjelasan ini mengindikasikan bahwa apa yang tertuang dalam data sekunder, penjelasan kepala bidang dan keterangan dari kepala kepegawaian memang menunjukkan bahwa nilai kreatif dan inovatif sudah dipikirkan,

dianggap penting dan perlu dilaksanakan hanya belum terealisasi, dan tidak ada kejelasan tentang waktu penyelesaian, termasuk *reward* yang akan diterima bila tim ini berhasil mencapai tujuan begitupun sanksi bila tim tidak dapat menyelesaikannya. Kondisi ini menurut peneliti yang menyebabkan hasil kerja tim belum membuahkan hasil.

### **b. Bukit Biru**

Merupakan anugerah berupa alam yang penuh potensi dari Tuhan Yang Maha Esa, untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mendorong rasa syukur, menumbuhkembangkan ilmu dengan selaras, menserasikan keadilan untuk kemakmuran, menciptakan pemerataan dalam keragaman menuju sejahtera.

- a) Berkaitan dengan ungkapan syukur ini menurut observasi belum merata. Ungkapan syukur tersebut belum tampak pada diri semua pegawai dalam bersikap dan dalam melakukan pekerjaan. Masih ada kesan setengah hati pada bidang pemuda dan olahraga. Sementara pada bidang lainnya sikap syukur dalam pekerjaan tampak lebih baik. Penelusuran dilakukan kepada bidang pemuda dan olahraga ternyata sikap setengah hati ini dilatarbelakangi karena banyaknya kegiatan yang telah disusun tapi tidak dapat dilaksanakan. Salah satu staf dari bidang pemuda menyampaikan pendapatnya sebagai berikut dalam satu kesempatan wawancara, wawancara yang dilakukan pada hari Selasa 18 September 2012,

“Bidang Pemuda garapannya cukup luas dan sangat *urgent* untuk dilakukan. Oleh sebab itu, kami menyusun berbagai program yang dapat menampung aspirasi pemuda, namun keterbatasan dana menyebabkan program tersebut hanya sekedar wacana. Mungkin karena keberadaan kami yang seharusnya ada di bawah kementerian pemuda dan olahraga, sehingga pendanaan terhadap kegiatan kami sangat terbatas. Sejauh ini kegiatan kegiatan kepemudaan lebih bersifat internal sekolah, yaitu siswa siswi SMA kelas dua dan kelas tiga yang mengikuti kegiatan kepemudaan. Kondisi ini yang kadang membuat sikap setengah hati dalam merencanakan berbagai kegiatan kepemudaan. Dana memang bukan segala-galanya tapi saya pikir semua orang juga setuju bahwa keberadaan dana begitu penting dan menentukan”

Pernyataan dari bidang pemuda ini setali tiga uang dengan pernyataan dari staf bidang olahraga yang sudah empat tahun menjadi pegawai Disdikpora yang diwawancarai pada hari yang sama, berikut hasil wawancaranya,

“Kegiatan-kegiatan olahraga yang bisa direalisasikan lebih kepada kegiatan internal sekolah sebab pendanaannya memang sudah ada tapi kalau kegiatan olahraga untuk masyarakat lebih bersifat himbauan dan

kami sulit untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat perlombaan, bahkan kadang untuk mengirim utusan yang akan mengikuti suatu cabang olahraga yang dilakukan pada tingkat provinsi maupun nasional kami masih kesulitan padahal atletnya ada di kota Cimahi, Jadi tidak heran kalau atlet – atlet tersebut kemudian pindah domisili ke kota lain”

Pernyataan dari bidang Pemuda dan olahraga oleh peneliti dilakukan triangulasi dengan kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan olahraga, dan berikut ini hasil wawancaranya,

“Dinas pendidikan pemuda dan olahraga memang menjadi satu bagian di kota Cimahi, namun bidang pendidikan formal dirasakan sebagai prioritas utama terlebih dalam merealisasikan dan menuntaskan wajar dikdas 9 tahun. Bukan berarti ada yang dinomorduakan namun berdasarkan skala prioritas maka untuk saat ini di Cimahi pendidikan formal yang ingin dicapai dulu, setelah itu baru bergeser pada prioritas berikutnya pendidikan non formal dan pemuda olahraga”

Berdasarkan data sekunder beberapa kegiatan yang sudah direncanakan untuk kegiatan pemuda, yaitu bidang seni dan budaya, bidang teknologi tepat guna, bidang pendidikan dan bidang kewirausahaan, hampir semua belum terrealisasi. Kondisi ini terjadi sebab dana yang ada memang diperuntukkan untuk kegiatan sekolah (lebih diperuntukkan untuk bidang pendidikan/kegiatan-kegiatan pemuda siswa-siswi SMA) dan belum untuk kegiatan pemuda secara umum.

Sementara itu kegiatan pemuda untuk internal sekolah berdasarkan data sekunder lebih banyak peminatnya. Sejak tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 dilaksanakan kegiatan lomba kreasi, dan karya tulis ilmiah bagi siswa sekolah. Jumlah peserta setiap tahun menunjukkan adanya peningkatan. Kegiatan ini diselenggarakan bekerjasama dengan sekolah dan pendanaannya disediakan oleh Disdikpora. Sementara pendanaan dari Provinsi dan Kementerian Pemuda dan Olahraga belum teralokasi. Kegiatan olahraga untuk pemuda dan masyarakat, berdasarkan data sekunder belum ada. Data sekunder menunjukkan cabang olahraga yang diselenggarakan pada tahun 2008 adalah panahan dan atletik. Pada tahun 2010 cabang olah raga yang diprioritaskan menjadi empat cabang olahraga yaitu; renang, basket, pencak silat dan tennis meja. Cabang-cabang olahraga ini yang kemudian diikuti dalam Pekan Olahraga Pelajar Daerah (POPDA).

b) Menumbuhkembangkan ilmu yang selaras

Observasi yang dilakukan pada sub bagian dan bidang yang ada pada Disdikpora sehubungan dengan menumbuhkembangkan ilmu yang selaras ternyata belum berjalan dengan baik. Kendalanya terutama disebabkan karena pegawai tidak mendapatkan dukungan finansial dalam menumbuhkembangkan ilmu yang selaras. Kebijakan Disdikpora terkait



dengan hal ini lebih kepada *support* berupa izin belajar dan belum menyediakan dukungan dana. Kebijakan ini menyebabkan pegawai yang melaksanakan studi lanjut “kurang” mengapresiasi saran dari bidang kepegawaian sehubungan dengan jurusan yang akan diambil. Berikut ini wawancara dengan salah satu pegawai bagian umum yang sedang studi lanjut, berkaitan dengan jurusan yang diambil,

“Saya sedang mengikuti studi lanjut pada Universitas Pendidikan Bandung (UPI) mengambil jurusan administrasi pendidikan. Saran dari pimpinan, mengambil jurusan pendidikan luar sekolah, karena dianggap sedang dibutuhkan di kota Cimahi namun saya kurang berminat terhadap jurusan tersebut, lagi pula sifatnya hanya saran sebab seluruh biaya selama kuliah ditanggung sendiri”

Penjelasan pegawai ini mengindikasikan bahwa ketika organisasi menginginkan agar terjadi menumbuhkembangkan ilmu yang selaras tidak cukup hanya himbuan atau saran tanpa didukung oleh faktor lainnya seperti dukungan dana yang dibutuhkan selama proses kuliah berlangsung sampai dengan kelulusan. Apa yang disampaikan oleh pegawai ini tidak dapat dibantah oleh pimpinan bahwa memang sampai saat penelitian ini dilakukan bagi pegawai yang akan studi lanjut belum ada program beasiswa.

Berdasarkan data sekunder ternyata ditemukan ada beberapa pegawai yang melaksanakan studi lanjut tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan keilmuannya. Selain itu berdasarkan data sekunder jumlah pegawai yang melakukan studi lanjut hanya mencapai 5% dari seluruh jumlah pegawai yang ada pada kantor Disdikpora, jumlah yang sangat minim, mengingat tuntutan, perubahan dan perkembangan masyarakat yang sangat pesat. Peneliti beranggapan, bahwa sudah saatnya pimpinan melakukan kaji ulang terhadap keberadaan sumber daya manusia, apalagi bidang pendidikan, pemuda dan olahraga sesuatu yang dinamis dalam kehidupan berbangsa dan bernegara maka perlu tanggapan yang sifatnya segera. Melalui penyelenggaraan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman, akan melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas, siap saing dengan sumber daya manusia dari negara lainnya.

- c) Menciptakan pemerataan dalam keberagaman menuju sejahtera. Berdasarkan observasi berkaitan dengan pemerataan dalam keberagaman ini ada yang sudah terealisasi dan ada yang belum. Yang sudah terlaksana dengan baik berkaitan dengan penugasan mengikuti seminar maupun diklat. Artinya ketika ada suatu pelatihan atau seminar yang diselenggarakan oleh kementerian, provinsi maupun badan kepegawaian daerah (BKD) maka yang diprioritaskan untuk mengikutinya adalah pegawai yang sesuai bidangnya dengan kegiatan tersebut. Hal ini sudah berlaku hampir pada semua bidang. Hanya pada bidang program yang belum terealisasi. Hal tersebut dikarenakan pada saat akan diadakan

pelatihan ternyata ada tugas dan laporan yang harus dilaksanakan di bagian program dan laporan tersebut tidak dapat didelegasikan ke bidang lain bahkan pekerjaan dan laporan tersebut harus dikerjakan oleh pegawai bagian program secara bersama (pegawai pada bagian ini sangat terbatas). Akhirnya pimpinan menunjuk pegawai dari bidang lain yang akan mengikuti pelatihan padahal pelatihan tersebut berkaitan dengan pengembangan program dengan kemajuan teknologi yang digunakan. Peneliti mencoba melakukan wawancara dengan pegawai dari bidang program terkait dengan pelatihan yang tidak jadi diikuti,

“Bagian program jumlah tenaga yang ada sangat terbatas, sehingga pelatihan yang seharusnya diikuti oleh pegawai dari bidang program diberikan kepada bidang yang lain, seolah yang penting ada perwakilan dari Disdikpora untuk mengikuti pelatihan tersebut namun hasilnya jadi mubajir sebab ketika saya tanya tentang materi yang diperoleh, yang bersangkutan tidak dapat “membagikan” lagi pula belum ada keharusan dari pimpinan untuk menyampaikan apa yang diperoleh. Biasanya laporannya hanya sebatas administrasi berupa penyerahan bahan-bahan yang diperoleh selama pelatihan”

Jawaban dari bidang program ini oleh peneliti dilakukan cek dan ricek kepada kepala kepegawaian, melalui wawancara. Wawancara dilakukan pada hari Selasa 14 Agustus 2012. Berikut ini hasil wawancara dengan kepala kepegawaian

“Pegawai yang diikutsertakan dalam pelatihan atau seminar diprioritaskan pada pegawai yang bidang tugasnya terkait langsung dengan materi pelatihan/seminar dan biasanya dilakukan secara bergiliran agar semua pegawai punya pengalaman serta dapat mewujudkan keadilan. Bila karena satu dan lain hal pegawai yang seharusnya dikirim tidak bisa, maka posisinya akan digantikan pegawai lain yang ditunjuk untuk mewakili”

Berdasarkan data sekunder jumlah pelatihan, seminar yang diikuti tiap bidang berbeda. Pelatihan dan seminar yang paling banyak diikuti oleh pegawai adalah pelatihan dan seminar pada pendidikan dasar dan menengah. Data sekunder juga menunjukkan penyelenggara pelatihan dan seminar terbanyak adalah provinsi dan kementerian sementara pelatihan dari BKD kota Cimahi hanya diselenggarakan paling banyak dua kali dalam satu tahun.

Penjelasan di atas menjadi salah satu penyebab inisiatif individu belum terlaksana. Sebagaimana yang dikemukakan oleh salah seorang pegawai bidang pemuda dalam satu kesempatan wawancara, wawancara dilakukan hari Kamis 6 September 2012. Berikut ini hasil wawancaranya,

“Inisiatif.., berkaitan dengan bidang saya, pasti saya punya. Namun ada beberapa kali inisiatif yang kemudian ditindaklanjuti oleh rekan-rekan

pegawai lainnya agar menjadi suatu konsep yang matang dan dapat direalisasikan, sayangnya apa yang sudah kami susun tersebut dengan berbagai pertimbangan yang matang, pada akhirnya tetap belum bisa direalisasikan karena terbentur pendanaan”

Hasil wawancara ini mengindikasikan bahwa inisiatif yang dilakukan oleh individu terhadap bidang pekerjaan telah mengacu kepada Tupoksi, namun tidak dapat direalisasikan oleh lembaga ternyata berdampak pada sikap pegawai yang justru dapat meredupkan dan bahkan menggilas keinginan pegawai untuk melakukan inisiatif. Mengambil inisiatif sampai dengan batasan-batasan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan atau dipercayakan. Inisiatif yang diambil juga harus dilakukan dengan penuh tanggungjawab, artinya tidak “merupakan ide sesaat” namun penuh pertimbangan sebelum akhirnya inisiatif tersebut diambil. Inilah yang membuat Tan (2002) mengutamakan inisiatif individu sebagai ciri utama dari organisasi yang kuat. Agar pegawai atau individu memiliki inisiatif, maka tidak boleh tidak pegawai harus terus mengembangkann diri dengan meningkatkan kompetensi, mengubah pola pikir untuk membangun komitmen terhadap tugasnya. Mengubah pola pikir berkaitan dengan mengungkap kelemahan kelemahan yang dimiliki agar melalui kelemahan ini tindakan perbaikan dapat dilakukan. Jadi dalam hal ini individu mulai mencoba mempertanyakan tentang asumsi-asumsi pemikiran, perilaku, dan menginventarisasi kegiatan-kegiatan yang sudah tidak relevan untuk dilakukan.

Mengevaluasi diri dan menghindari rasa puas terhadap apa yang sudah dicapai dengan tujuan untuk dapat meningkatkan inovasi, produktivitas dan inovasi. Rasa puas individu akan menghambat terjadinya inovasi dan peningkatan kinerja. Melalui perubahan pola pikir diharapkan setiap pegawai menyadari adanya kebutuhan untuk mengubah atau menyesuaikan prosedur dan praktek kerja dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, atau menjadi lebih adaptif. Tan (2002) berpendapat khususnya berkaitan dengan pengalamannya di Indonesia bahwa perubahan pola pikir akan berhasil jika diawali dengan perubahan pola pikir dari pimpinan puncak, turun ke level menengah dan kemudian turun lagi ke level terendah. Dikatakan hal tersebut ternyata berlaku efektif untuk membuka jalan bagi dimulainya proses perubahan, keluar dari kebiasaan lama dan mulai punya keberanian untuk sesuatu yang baru. Melalui kebebasan yang diberikan dalam mengambil inisiatif maka akan lahir inovasi dan kreativitas. Berikut ini sikap yang dapat diambil dan dikembangkan oleh pimpinan agar dapat mendorong dan menumbuhkan inisiatif individu. Sikap tersebut adalah :

(a).Kesempatan yang diberikan oleh pimpinan

Melalui kesempatan yang diberikan kepada setiap individu untuk mengambil dan mengembangkan inisiatif akan mendorong munculnya terobosan-terobosan baru dalam bekerja juga tumbuhnya dorongan untuk lebih mengembangkan kemampuan. Kesempatan yang diberikan oleh pimpinan harus mengacu pada *equity* (keadilan) dan *equality* (persamaan).

Setiap inovasi melibatkan perubahan, tetapi tidak semua perubahan mesti melibatkan gagasan baru atau mengarah perbaikan yang signifikan. Inovasi dalam organisasi dapat berkisar dari perbaikan kecil, bertahap, hingga terobosan yang sifatnya radikal. Tan (2002) mengemukakan bahwa dalam mengambil dan mengembangkan inisiatif akan ada resiko yang dihadapi. Peluang untuk setiap individu adalah sama. Inisiatif individu akan terus mengalami perubahan, perkembangan dan kemajuan. Setiap individu dapat belajar dari pengalamannya dan tidak akan mengulang kesalahan yang sama. Individu yang tidak leluasa mengambil inisiatif dalam pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, bila pimpinan tidak mendukung. Bila pimpinan tidak setuju akan inisiatif pegawai, pimpinan berhak menolak selama penolakan tersebut disertai dengan argumentasi yang jelas. Menghambat inisiatif akan menyebabkan organisasi kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Organisasi akan sering menghadapi kendala dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya bila pegawai selalu menunggu untuk mendapatkan arahan, menunggu pimpinan atau rekan sejawat.

Sikap serba takut pada akhirnya akan menghambat produktivitas dan tidak akan pernah diperoleh terobosan-terobosan baru dalam melakukan suatu pekerjaan atau pelayanan yang akan diberikan. Agar inisiatif individu bisa terus diasah dan dikembangkan maka perlu pula dilakukan pengembangan anggota organisasi yaitu dengan mengikutsertakan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan yang akan mendukung tugas pekerjaan yang dilakukan. Bila setiap pegawai memiliki pengetahuan dan penguasaan yang memadai berkaitan dengan tugas-tugasnya maka akan memberikan rasa aman yang tinggi termasuk pada saat mengambil atau menetapkan suatu keputusan yang berkaitan dengan inisiatif.

Berkaitan dengan inisiatif individu, maka peneliti melakukan wawancara dengan beberapa orang pegawai yang ditemukan di lapangan. Wawancara dilakukan terpisah antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Berikut ini penuturan salah seorang pegawai dari bidang pendidikan menengah yang berusia 46 tahun dan sudah menjadi pegawai negeri kurang lebih lima belas tahun. Berikut ini hasil wawancaranya,

“Yang saya ketahui tentang inisiatif individu adalah keberanian mengambil resiko, dan saya tidak masuk dalam kelompok tersebut, bagi saya melakukan tugas rutin secara baik dan benar itu sudah cukup, hal-hal lain di luar itu saya lebih memilih menunggu instruksi dari atasan saya daripada nanti saya disalahkan karena bisa berakibat dengan dialektika Sunda yang khas”

Jawaban yang diberikan oleh pegawai bidang pendidikan menengah ini, mengindikasikan bahwa ada kekuatiran bila mengambil suatu inisiatif yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai dengan prosedur atau aturan yang ada. Pegawai sulit keluar dari zona aman. Kondisi yang sama disampaikan oleh pegawai lainnya dari bagian umum, wawancaranya

dilakukan pada hari yang sama namun pada tempat yang berbeda. Berikut ini hasil wawancaranya,

“Bagi saya inisiatif itu kerja keras, maksud saya keluar dari kebiasaan lama dan itu butuh waktu dan tenaga lebih. Selain itu apakah setelah saya punya gagasan untuk diterapkan bisa langsung diterima oleh pimpinan, belum tentu. Jadi saya mengerjakan apa yang menjadi bagian saya saja, itupun sudah menyita waktu koq dan selama ini saya bekerja sesuai dengan aturan dan ketentuan yang sudah ada”

Pendapat dari pegawai tersebut menunjukkan sikap “mengurangi resiko” atau memilih menunggu. Hal ini tidak sejalan dengan apa yang terdapat pada nilai-nilai yang ada pada Disdikpora yaitu nilai kreativitas, nilai tanggap, SDM yang penuh semangat dan inovasi. Bagaimana mungkin seorang pegawai dapat berkreativitas, melakukan inovasi apabila tidak berani mengambil sikap.

Berdasarkan data sekunder secara umum belum ditemukan adanya suatu kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dengan cara yang baru. Data sekunder menunjukkan hampir semua kegiatan dan pelaporan dilakukan dengan cara yang sama. Umumnya mereka melakukan pekerjaan sesuai dengan kebiasaan atau pola yang sudah ada dan bila menemukan ada hal-hal lain yang memerlukan penanganan khusus/tidak seperti biasanya, maka penjelasan/restu pimpinan adalah solusinya. Akibatnya sering ada pekerjaan atau pelayanan atau keputusan yang tertunda, sebab belum berani mengambil inisiatif. Namun hal ini tidak terjadi pada semua bagian atau bidang.

#### (b).Wujud dan Bentuk Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Salah satu tujuan organisasi adalah pemerataan pendidikan. Terkait dengan tujuan ini peneliti menemukan adanya upaya yang dilakukan di luar ketentuan atau prosedur yang ada. Bidang tersebut adalah bidang pendidikan dasar yang sudah melakukan inisiatif terkait dengan pengalaman mereka dalam melayani laporan dari sekolah-sekolah yang siswanya terpaksa berhenti di tengah jalan disebabkan karena tidak memiliki biaya. Kondisi ini ditindaklanjuti dengan mencari solusi bagi siswa tersebut.

Solusi yang diberikan disebut dengan dana talangan bagi siswa yang tidak mampu (mengalami kesulitan dana, pada saat proses pendidikan berlangsung, misalnya karena orang tua kehilangan pekerjaan/PHK). Untuk memastikan bahwa data yang diperoleh akurat maka bidang pendidikan dasar melakukan kerjasama dengan RT/RW sehingga data tersebut dipastikan benar adanya. Sebelum dana taktis diberikan dilakukan juga kunjungan kepada keluarga tersebut dan menjelaskan tentang program pemberian bantuan yang diberikan.

Berdasarkan data sekunder ditemukan ada sejumlah siswa yang memperoleh dana taktis, nama siswa siswa tersebut kemudian diarsipkan

sesuai dengan desa/kecamatan dengan warna map yang berbeda. Inisiatif berikutnya adalah menindaklanjuti laporan dari sekolah yang mengirimkan data tentang masih banyaknya siswa yang alpa (tidak masuk sekolah tanpa kabar). Laporan ini ditindaklanjuti dengan melakukan kunjungan ke rumah orang tua siswa yang bersangkutan dengan memberikan penjelasan kepada orang tua termasuk siswa akan manfaat dari sekolah. Dua hal ini yang sudah tampak dalam pendidikan dasar. Wawancara dilakukan pada hari Senin, 24 September 2012. Berikut ini wawancara dengan salah seorang pegawai pendidikan dasar berkaitan dengan inisiatif.

“Bagi kami yang terpenting adalah melakukan tugas dengan sebaik-baiknya. Pimpinan selalu menekankan agar pekerjaan dilakukan dengan sungguh-sungguh. Salah satu hasil dari pendidikan yang mudah sekali terlihat adalah ketika siswa hadir di sekolah. Bila kami mendapat laporan dari sekolah mengenai ketidakhadiran siswa dalam jangka waktu yang lama, tidak ada kabar dan sekolah sudah melakukan upaya namun belum juga ditemukan solusi maka, laporan itu segera kami tindaklanjuti. Mungkin inilah yang disebut dengan inisiatif.

Namun apa yang sudah dilakukan pada pendidikan dasar belum ditemukan pada bagian atau bidang lainnya. Hal ini dibenarkan juga oleh Walikota Cimahi selaku pimpinan tertinggi di Cimahi,

“Bahwa sebagian besar pegawai yang ada termasuk pegawai pada Disdikpora belum berani mengambil inisiatif, menurut Beliau terkadang belum apa-apa pegawai sudah merasa takut, merasa tidak mampu dan sepertinya mereka juga mempertimbangkan, apa yang mereka dapatkan apabila mengambil inisiatif. Pertimbangan ini turut mempengaruhi tindakan mereka, inilah menurut saya yang menjadi kendala, setahu saya pimpinan mereka tidaklah terlalu kaku selama inisiatif tersebut memang masih ada dalam koridornya, namun pertimbangan untung rugi terkadang lebih mendominasi sikap mereka”

Pernyataan Walikota ini senada dengan yang dikemukakan oleh kepala bagian program dan kepala bagian umum yang diwawancarai, berikut ini intisari dari wawancara. Kami sebenarnya memberi keleluasaan kepada pegawai mengambil inisiatif, menyampaikan ide, gagasan, bahkan silahkan bertanya kalau ada hal yang tidak jelas, tapi hanya satu atau dua orang yang menggunakannya karena mereka merasa sudah ada tupoksi dan di sana sudah diatur detail, bisa dilihat dalam uraian tugas.

Secara umum inisiatif baru ditemukan di antara pimpinan dan para staf, tapi belum menyentuh pegawai secara umum. Penjelasan Kepala Dinas dalam satu kesempatan wawancara pada hari Rabu 5 Desember 2012, dikatakan sebagai berikut,

“Dalam rapat atau pertemuan, saya pikir kepala bagian dan kepala bidang sudah berani menyampaikan inisiatif mereka, mereka menyuarakan ide-ide mereka. Bagi saya selama masih dalam koridor yang memang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka silahkan saja. Jangan sampai melakukan sesuatu yang sebenarnya bukan menjadi wewenangnya, memang kalau inisiatif pada pegawai secara umum, saya belum melihat keberanian itu”

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa inisiatif di kalangan pimpinan sudah ada namun hal tersebut belum menyeluruh kepada semua pegawai yang ada.

Dalam interpretasi inilah terkadang timbul masalah sebab setiap pegawai mungkin memiliki interpretasi yang berbeda terhadap pernyataan atau *statment* yang ada. Inilah yang menurut peneliti seharusnya menjadi kesepakatan bersama untuk menerjemahkan ke dalam bahasa yang dapat dipahami, dimengeti secara sama oleh pegawai, sehingga tidak perlu melakukan interpretasi sendiri-sendiri.

Melalui inisiatif akan ditemukan ide-ide baru, para pejuang ide (*idea champions*) secara aktif dan antusias mempromosikannya, membangun basis dukungan, mengatasi resistensi, dan memastikan bahwa ide tersebut akan mendorong tumbuhnya inovasi. Para pejuang atau mereka yang berani mengambil inisiatif biasanya mempunyai ciri-ciri kepribadian seperti, kepercayaan diri yang tinggi, keuletan dan keberanian. Kepercayaan diri seperti yang diyakini oleh para ahli merupakan kebutuhan psikologis yang penting, dan telah menjadi kebutuhan ekonomis yang penting sebagai sebuah atribut untuk penyesuaian diri dalam dunia pekerjaan yang semakin bertambah rumit, menantang dan kompetitif. Pada bagian umum inisiatif tersebut belum tampak. Hal tersebut menurut pegawai yang diwawancara disebabkan karena pegawai terbiasa melakukan segala sesuatu didasarkan pada pola atau prosedur yang sudah ada. Belum ada keberanian untuk mencoba melakukan suatu pekerjaan di luar ketentuan yang sudah ada.

Inisiatif individu akan mengilhami dan menyemangati orang lain dengan visi mereka terhadap potensi sebuah inovasi dan melalui keyakinan pribadi yang kuat dalam misi mereka. Mereka juga pandai menyenangkan orang lain untuk mendukung misi mereka. Selain itu para pejuang ini memiliki pekerjaan yang memberi mereka keleluasaan untuk mengambil keputusan. Otonomi ini membantu mereka untuk memperkenalkan dan menerapkan inisiatif yang biasanya akan berwujud pada inovasi atau terobosan baru yang bisa diterima juga oleh orang lain.

Mengimbangi setiap perubahan perlu pula ketelitian untuk menyimak setiap masukan dari pengguna jasa. Masukkan para pengguna jasa pendidikan dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dalam mengambil dan menetapkan inisiatif. Pengamatan dan wawancara yang dilakukan, belum ditemukan adanya arsip yang terdokumentasi secara lengkap dan memadai berkaitan dengan masalah yang dihadapi oleh setiap bagian maupun catatan atau

dokumentasi lengkap sehubungan dengan pengaduan yang dikeluhkan oleh masyarakat.

Dokumentasi yang lengkap tentang setiap kendala yang dihadapi setiap bagian dan dokumentasi yang lengkap tentang keluhan atau aduan masyarakat pengguna, pemerhati pendidikan dapat dijadikan sebagai bahan untuk melakukan evaluasi dan koreksi. Melalui evaluasi dan koreksi sangat memungkinkan tumbuh inisiatif untuk menyelesaikan persoalan-persoalan, baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang.

Langkah terakhir dan cukup penting adalah menciptakan lingkungan yang memungkinkan setiap pegawai untuk berani mengambil tindakan. Memberdayakan pegawai secara tepat menjadi awal yang baik yang akan mendorong pegawai berani mengambil tindakan, pada saat yang tepat (tidak terlalu tergantung pada pimpinan). Dalam kesempatan mengembangkan inisiatif individu para pegawai mendapat kesempatan bagaimana mereka menterjemahkan nilai-nilai tertentu ke dalam praktek atau secara nyata dalam melakukan tugas sehari-hari. Keberhasilan yang dicapai oleh pegawai dalam melakukan inisiatif harus dihargai, sebagai “suatu kemenangan” juga sebagai wujud pengakuan dari organisasi terhadap apa yang sudah dilakukan. Penghargaan tidak selalu dalam bentuk uang. Penghargaan yang diberikan bisa dalam bentuk pujian atau semacam sertifikat penghargaan.

Dalam menumbuhkan inisiatif individu ternyata penghargaan apapun bentuknya akan menimbulkan rasa senang, bangga pada diri pegawai yang bersangkutan dan akan mendorong pegawai yang lain untuk mengasah diri agar inisiatif dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya bisa juga dilakukan. Untuk menyimpulkan karakteristik budaya organisasi berupa inisiatif individu (orientasi orang) pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi maka harus dilihat dari temuan pada penerapan keempat aspeknya (Tan 2002 : 98) yaitu :

- 1). Pada pemberdayaan pegawai, belum ada keseimbangan antara perhatian pimpinan terhadap pegawai dan perhatian pegawai terhadap organisasi.
- 2). Persetujuan atasan, setuju atau tidaknya atasan terhadap permohonan atau keinginan bawahannya untuk mendapat kesempatan mengembangkan diri melalui kegiatan; (pelatihan, seminar, studi lanjut ) yang difasilitasi oleh organisasi. Hal ini sangat tergantung dari pemahaman dan sikap pimpinannya. Namun pertimbangannya jika masih dilakukan/diselenggarakan di dalam organisasi biasanya akan disetujui bahkan didorong.
- 3). Saran dan kritik, ada dalam aktivitas kerja sehari-hari, tetapi tergantung pada siapa penerima saran dan kritik itu. Sementara keputusan akhir dari seluruh kebijakan tetap ada pada pimpinan puncak. Saran atau kritik baru dapat disampaikan apabila pimpinan mengikuti secara seksama setiap proses dan prosedur yang berjalan dan tidak hanya melihat pada hasil akhir. Saran maupun kritik yang disampaikan akan dilaksanakan apabila ada pengawasan akan tindak lanjut dari pimpinan.
- 4). Untuk penghargaan pegawai didasarkan pada prestasi/kinerja. Penghargaan tidak hanya dalam bentuk materi tapi juga berupa pujian. Kedua bentuk



penghargaan ini dilakukan secara seimbang. Keseimbangan ini akan membantu pegawai menjadi lebih termotivasi dalam pekerjaannya.

Berdasarkan temuan ini menunjukkan bahwa dari empat aspek penilaian ini mengindikasikan untuk karakteristik budaya organisasi pada inisiatif individu baru dua yang tergambar yaitu pengembangan pegawai mengikuti diklat dan izin belajar. Untuk penghargaan memang sudah dilakukan oleh organisasi tapi belum seimbang. Penghargaan yang sudah tampak secara nyata berdasarkan observasi, wawancara dan data sekunder baru terbatas pada penghargaan yang diorientasikan pada pujian atau ucapan selamat namun belum pada penghargaan yang bersifat materi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa inisiatif individu belum menjadi karakteristik budaya pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi, sebab inisiatif individu baru ditemukan pada tataran pimpinan, dan pada bidang pendidikan dasar, dan belum menyeluruh pada bidang dan sub bagian lainnya. Menurut Tan bila organisasi belum berorientasi pada inisiatif individu maka dapat dikatakan bahwa organisasi itu belum melihat manusia sebagai unsur penggerak dalam organisasi sebagai unsur yang sangat penting. Lebih lanjut dikatakan bahwa organisasi yang demikian belum dapat dikatakan sebagai organisasi yang kuat.

#### **4.2.2. Risk Tolerance (Toleransi Terhadap Resiko)**

Pengambilan resiko merupakan dorongan kepada anggota organisasi untuk melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada. Pada prinsipnya setiap pilihan akan ada resiko yang dihadapi. Begitu juga halnya dalam dunia kerja, resiko pasti ada. Namun bukan berarti resiko tidak bisa diminimalisir, untuk itu diperlukan ketelitian dan kecermatan setiap individu sebagai bagian dari komponen organisasi. Banyak faktor yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan untuk memperkecil resiko. Lingkungan perlu diperhatikan agar sasaran yang sudah ditetapkan dapat terwujud. Pelayanan yang memang menjadi dasar dari organisasi harus menjadi prioritas utama. Toleransi terhadap resiko dapat diwujudkan apabila ada konsensus dalam organisasi. Konsensus tergantung pada nilai bersama dan harmoni sosial. Konsensus adalah saling pengertian tanpa harus menyetujui, meningkatkan kepemilikan keputusan, dan membangun jembatan antara sudut pandang yang berbeda. Melalui konsensus akan terbangun hubungan berdasar saling pengertian dan mengubah sikap dan perilaku melalui diskusi positif.

Sikap toleransi terhadap resiko, ternyata tertuang pula dalam simbol/logo Disikpora yang dibahasakan sebagai pelindung, pengayom dan pembawa solusi. Maksudnya hampir semua kegiatan ditunjukkan untuk memberikan atau memenuhi kebutuhan masyarakat, yakni kebutuhan akan pendidikan, kebutuhan pemuda dan olahraga. Tidak dapat dipungkiri untuk setiap kegiatan yang akan dilakukan faktor resiko akan selalu ada di dalamnya. Oleh sebab itu toleransi terhadap resiko harus dibangun sebab tidak mungkin dihindari. Dalam simbol/logo Disdikpora keberanian mengambil resiko digambarkan sebagai, *Air Biru Jernih* yang mempunyai makna sumber kehidupan dalam dinamika masyarakat yang multi

dimensi, pengayom dan pelindung serta pembawa solusi bagi seluruh warga. Sebagai pengayom dan pelindung serta pembawa solusi.

Berdasarkan observasi ada beberapa kegiatan yang telah dilakukan oleh Disdikpora sesuai dengan tugasnya sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam bidang pendidikan, pemuda dan olahraga. Penerapan nilai sebagai pengayom dan pelindung, antara lain telah diwujudkan melalui kebijakan yang berkaitan dengan sistem penerimaan siswa baru yang diberlakukan pada jenjang sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas yang ada di kota Cimahi. Hal ini dilakukan dengan menentukan kuota bagi siswa yang berasal dari luar Cimahi serta mengatur kebijakan secara umum berkaitan dengan batasan Nilai Ebtanas Murni (NEM) untuk semua sekolah sekolah negeri. Wawancara yang dilakukan dengan kepala bidang pendidikan menengah tentang NEM, berikut hasil wawancaranya,

“NEM itu diberlakukan agar terjadi pembatasan dan tidak terjadi penumpukkan siswa pada sekolah tertentu. Melalui NEM akan terjadi penyaringan/seleksi dan akan memberikan kesempatan yang sama kepada siswa untuk bersekolah di sekolah negeri. Sebenarnya tidak ada sekolah favorit, tapi ketika tidak dilakukan maka akan terjadi penumpukkan pada sekolah tertentu, pengaturan ini dilakukan secara transparan dan bahkan para calon siswa bisa memantau langsung dari internet”

Berdasarkan data sekunder ditemukan jumlah siswa dari luar kota Cimahi masih dalam batas normal atau sesuai dengan kuota yang ditetapkan. Data sekunder tentang NEM ternyata setiap tahun berubah-ubah, bervariasi untuk setiap sekolah menengah yang ada di kota Cimahi, batasan NEM untuk setiap sekolah ternyata berbeda setiap tahun. Perbedaan tersebut didasarkan pada nilai rata-rata ebtanas murni yang diperoleh siswa di kota Cimahi. Hasil perolehan para siswa inilah yang kemudian dijadikan acuan dalam menentukan NEM untuk setiap sekolah.

Solusi yang diberikan oleh Disdikpora kepada masyarakat yang ingin menyampaikan keluhan, komentar ataupun tanggapan telah dibuka Sinduk (pesan singkat penduduk). Walaupun pusat aduan ini tidak dikelola langsung oleh Disdikpora namun setiap keluhan terhadap Disdikpora akan disampaikan oleh sekretaris daerah untuk kemudian disikapi, ditindaklanjuti oleh Disdikpora yang dalam hal ini akan dijawab oleh bidang atau sub bagian yang berwenang sesuai dengan isi surat aduan yang masuk. Berdasarkan observasi, wawancara dan data sekunder ternyata aduan atau komentar paling banyak diterima oleh bidang pendidikan dasar dan bidang pendidikan menengah.

Disdikpora sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam bidang pendidikan dihadapkan pada pelayanan minimal yang mengacu kepada standar pelayanan minimal (SPM) dan apabila hal ini sudah terpenuhi barulah dapat meningkat kepada standar yang ditetapkan nasional. Tan (2002) memberikan pelayanan yang lebih spesifik terhadap pelanggan yang disebut sebagai pelayanan Prima.

Dijabarkan bahwa pelayanan yang prima tidak terjadi begitu saja, memerlukan proses dan pengkajian secara terus menerus sehingga sampai pada satu keputusan bahwa pelayanan prima ternyata harus melalui prosedur dan metode tertentu.

Pelayanan prima bukan hanya didasarkan dari pandangan atau penilaian organisasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat tetapi justru harus lebih memperhatikan masukan, informasi dan penilaian yang dilakukan oleh masyarakat khususnya yang menerima layanan yang diberikan. Semakin sedikit aduan yang disampaikan oleh masyarakat dapat dijadikan sebagai indikasi sudah semakin baik pelayanan yang diberikan. Sebagai catatan, setiap keluhan, masukan dan informasi harus ditanggapi secara cepat/tidak berlarut larut. Tanggapan yang cepat dan akurat akan mendorong masyarakat pengguna untuk terus aktif berpartisipasi terhadap segala kebijakan, keputusan dan penyelenggaraan setiap kegiatan.

Ketersediaan informasi dan cara komunikasi yang tepat, prosedur yang seharusnya ada dan dilakukan secara bersamaan dengan pertimbangan yang matang, akan memperkecil resiko yang mungkin muncul. Resiko yang muncul tidak bisa dihindari tapi dapat diminimalilkan dengan mempertimbangkan berbagai aspek secara menyeluruh. Bila segala sesuatu telah dipertimbangkan secara matang, dilakukan dengan prosedur yang seharusnya namun masih terjadi kegagalan bukan berarti menimbulkan efek jera dan kemudian takut untuk mengambil suatu keputusan dan bertindak. Justru sebaliknya dalam setiap kegagalan suatu organisasi dapat belajar banyak. Apa yang menjadi penyebab sehingga terjadinya suatu kegagalan dan apa solusi yang ditawarkan agar kegagalan serupa tidak terjadi lagi.

Berani mengambil resiko tidak berarti menjadi segala sesuatu lakukan dahulu, tanpa dibarengi dengan perhitungan yang matang. Pada bidang olahraga, keberanian untuk mengambil resiko berdasarkan pengamatan dan wawancara sudah pernah dilakukan terkait dengan penyelenggaraan olahraga yang ditujukan kepada masyarakat secara umum. Keberanian mengambil resiko tersebut tampak sekalipun pendanaan tidak tersedia tapi pegawai berani merencanakan dan menyelenggarakan kegiatan olahraga. Berikut ini penuturan salah seorang pegawai terkait dengan keberanian mengambil resiko tersebut

“Kami sudah lama sekali punya keinginan untuk dapat menyelenggarakan olahraga yang ditujukan kepada masyarakat dan bukan hanya untuk siswa sekolah. Oleh sebab itu bersama sama dengan bidang pemuda kami membuat rencana, walaupun kesannya nekat, tapi akhirnya kegiatan tersebut dapat kami selenggarakan. Memang kami harus kerja keras untuk mencari sponsor dan donatur, sayangnya dengan berbagai pertimbangan kegiatan tersebut tidak kami selenggarakan lagi, sebab bila kami terlalu disibukkan dengan urusan pendanaan maka kegiatan-kegiatan rutin bisa terbengkalai”

Penjelasan dari pegawai bagian olahraga ini, menunjukkan bahwa keberanian mengambil resiko bukanlah satu-satunya solusi dalam melaksanakan suatu kegiatan atau program. Ada faktor-faktor lain yang perlu diperhitungkan. Dalam kaitan dengan bidang olahraga ternyata faktor dana menjadi salah satu kendala.

Berdasarkan pengamatan selama melakukan penelitian, ditemukan toleransi terhadap resiko pada Disdikpora belum terwujud pada semua bidang maupun sub bagian secara merata. Hal ini bisa dipahami karena ada keterkaitan antara inisiatif

individu dengan toleransi terhadap resiko. Ketika inisiatif terhadap individu belum terlaksana maka toleransi terhadap resiko pun akan mengikuti hal yang sama.

Secara umum pegawai memilih zona aman dan zona nyaman, dalam bahasa sehari-hari yang sering terlontar diantara mereka, *kerjakan sesuai instruksi, jangan cari masalah*. Bahkan saat ada tamu yang datang dan bertanya tentang sesuatu yang dianggap bukan bidang tugasnya, ada keengganan dari pegawai yang bersangkutan untuk menjelaskan kepada tamu tentang langkah alternatif yang bisa diambil atau mengantarkan tamu tersebut kepada pimpinan yang lebih berwenang untuk bisa memberikan solusi. Gambaran dari apa yang diamati ini menunjukkan pegawai memang tidak mau “berlelah” atau merasa direpotkan kalau harus membantu tamu yang punya kepentingan yang tidak langsung berkaitan dengan bidang tugasnya. Agak berbeda sekali dengan lembaga swasta yang biasanya bila ada tamu, bagian apapun yang menerimanya maka pegawai tersebut akan melayani secara maksimal atau mengantarkan kepada pimpinan agar tamu tersebut tidak menunggu lama atau menunggu dalam ketidakpastian. Gambaran ini kiranya dapat memberikan masukan, agar setiap orang yang datang dan membutuhkan pelayanan bisa segera mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Siapapun orang itu tanpa memandang bahwa orang tersebut punya kedekatan dengan pimpinan maupun tidak.

Dari pengamatan maupun wawancara maka diindikasikan bahwa toleransi terhadap resiko pada Disdikpora belum berjalan sebagaimana yang semestinya.

#### **4.2.3.Direction (Kejelasan Menciptakan Sasaran)**

Peran utama para pemimpin dalam suatu organisasi adalah untuk menetapkan visi yang jelas dan strategis bagi organisasinya. Visi dan arah strategis ini harus memungkinkan organisasi dapat mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang. Tan mengingatkan bahwa menterjemahkan visi dan rencana strategis hendaknya yang bisa diukur dan berorientasi pada prestasi. Hal ini akan membantu organisasi fokus terhadap sumber daya agar dapat mencapai hasil yang maksimal. Langkah awal yang dapat dilakukan dengan *brainstorming* ide-ide sambil menjelajahi keadaan organisasi berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Jadi peran pemimpin tidak hanya menetapkan visi tetapi juga harus memberi arahan yang jelas.

Untuk melihat apakah Disdikpora sebagai organisasi sudah memperhatikan dan beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya maka harus dilihat dari perkembangan visi, misi, strategi, sasaran, proses dan alat atau teknologi yang digunakan.

##### **a. Visi dan Misi**

Budaya organisasi akan terangkum dalam visi organisasinya. Visi adalah kalimat filosofis yang merupakan gambaran dari tujuan organisasi dengan ukuran dan waktu pencapaian yang jelas. Operasionalisasi dari visi adalah misi yang memuat langkah-langkah untuk mencapai tujuan. Langkah-langkah kongkrit dirumuskan dalam strategi. Setelah visi, misi dan strategi ditentukan dengan jelas maka selanjutnya adalah menentukan struktur dan desain organisasi. Jadi merumuskan visi. Misi dan strategi merupakan faktor penentu dalam membentuk

dan mengembangkan organisasi. Sejalan dengan diberlakukannya Otonomi Daerah dan undang-undang mengenai sistem perencanaan, maka visi dan misi setiap SKPD selayaknya disesuaikan dengan visi dan misi pemerintah daerahnya (Rencana Strategis Disdikpora 2010). Berkaitan dengan hal tersebut maka Disdikpora mengacu pada visi Pemerintah kota Cimahi yang dimuat dalam RPJMD 2007-2012 sebagai berikut :

Visi : Terselenggaranya layanan pendidikan yang merata dan berkualitas melalui tata kelola yang baik menuju masyarakat Cimahi cerdas dan mandiri

Untuk mewujudkan visi tersebut dan seiring dengan perkembangan kewenangan atau tugas pokok dan fungsi Dinas Pendidikan Kota Cimahi telah menetapkan misi sebagai berikut:

**Misi:**

1. Meningkatkan akses dan kemudahan layanan pendidikan bagi masyarakat
2. Meningkatkan kualitas layanan pendidikan.
3. Mengoptimalkan peran dan fungsi kelembagaan pendidikan dalam layanan pendidikan

Dari misi tersebut terkandung makna dan maksud sebagai berikut:

1. Merata: (1) Masyarakat kota Cimahi mendapatkan layanan pendidikan pada setiap jenjang, jalur dan atau jenis satuan pendidikan; (2) Tersedianya / tercukupinya sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan kebutuhan di setiap jenjang dan atau jalur satuan pendidikan; (3) Distribusi pendidik dan tenaga kependidikan yang proporsional berdasarkan pada setiap jenjang dan atau jalur satuan pendidikan, (4) Pendanaan satuan pendidikan yang proporsional sesuai dengan kebutuhan pada setiap jenjang dan atau jalur satuan pendidikan. Hal ini sangat berkaitan dengan yang dikemukakan oleh Ali (2006 :240) bahwa kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan, merupakan hak yang dilindungi undang-undang. Kesempatan itu diberikan kepada setiap warga negara tanpa melihat latar belakang apapun, baik ketrerjengakaun daerah tempat tinggal, etnis, agama, gender, status sosial ekonomi, maupun kebolehan fisik atau mental (*physical or mental ability-disability*).

Hasil pengamatan terhadap data yang ada ternyata belum semua masyarakat mendapatkan pelayanan pendidikan bahkan untuk pendidikan dasar sekalipun karena belum tersedianya prasarana sesuai dengan kebutuhan. Upaya yang dilakukan oleh dinas adalah dengan memberlakukan penggunaan ruangan secara bersama. Maksudnya satu ruangan digunakan oleh dua rombongan belajar. Berkaitan dengan Pendanaan, ditemukan pemerintah memang masih harus berupaya menutupi defisit anggaran.

2. Berkualitas, yang dimaksud berkualitas adalah mencakup hal-hal berikut ini, (1) Peningkatan kompetensi dan kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan pada setiap jenjang dan atau jalur satuan pendidikan.; (2) Peningkatan prestasi akademik dan non akademik peserta didik pada setiap jenjang dan atau jalur satuan pendidikan; (3) Terpenuhinya kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang

berlaku; (4) Tersedianya kurikulum tingkat satuan pendidikan yang responsif dan fleksibel terhadap tuntutan perkembangan lokal maupun global; (5) Terselenggaranya proses belajar mengajar yang aktif, kreatif, edukatif, menyenangkan, inovatif; (6) Terselenggaranya pembiayaan pendidikan yang memiliki akuntabilitas tinggi. Perlu diingat bahwa kualitas seperti yang diharapkan adalah sebuah proses, tidak mungkin terjadi secara *instant*, memerlukan usaha dan kesabaran serta penentuan indikator dari kualitas dalam bidang pendidikan, pemuda dan olahraga.

3. Tata Kelola yang baik: Dinas pendidikan dalam memberikan pelayanan pendidikan menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, yaitu partisipasi, transparansi, kesetaraan, daya tanggap, akuntabilitas, efektif, efisien, demokrasi, penegakan hukum, dan hak asasi.
4. Cerdas: Dinas Pendidikan Kota Cimahi mempunyai cita-cita untuk mewujudkan masyarakat yang cerdas. Masyarakat yang cerdas adalah masyarakat yang sempurna perkembangan akal budinya dan sehat jasmaninya serta mampu mensinergikan kecerdasan **spiritual, sosial, intelektual** dan **kinestesis** sebagai kekuatan positif sehingga menjadi manusia produktif yang dapat dimanfaatkan oleh Kota Cimahi. Terdapat empat komponen kecerdasan yang ingin dan akan dibangun oleh Dinas Pendidikan Kota Cimahi yaitu kecerdasan spiritual, sosial, intelektual dan kinestesis. Kecerdasan spiritual mengandung pengertian bahwa masyarakat Cimahi akan beraktualisasi untuk meningkatkan iman dan takwa sehingga mampu mewujudkan sikap atau karakter berakhlak mulia.
5. Mandiri: Dinas Pendidikan Kota Cimahi mempunyai cita-cita untuk mewujudkan masyarakat Cimahi yang mandiri. Mandiri di sini mengandung pengertian bahwa masyarakat Cimahi secara berdiri sendiri dan tidak bergantung kepada pihak lain dan akan memanfaatkan potensi dan sumber daya yang ada di Kota Cimahi secara efektif untuk meningkatkan pengelolaan pendidikan sehingga mampu mewujudkan masyarakat Kota Cimahi yang kreatif, inovatif, dan produktif dalam rangka mendukung perwujudan pertumbuhan ekonomi kota.

Disdikpora telah memiliki nilai-nilai dasar organisasi yaitu nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi sebagai mana yang tertuang dalam logo dan slogan kota Cimahi. Selain nilai-nilai yang sudah tertuang dalam logo dan slogan tersebut Disdikpora juga mengacu pada nilai-nilai organisasi publik sebab Disdikpora merupakan salah satu organisasi Adapun nilai-nilai organisasi publik yang ada pada Disdikpora mencakup : Partisipasi, Transparansi, Kesetaraan, Daya Tanggap dan Akuntabilitas. Adapun penjabaran nilai-nilai yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. **Partisipasi** maksudnya melibatkan masyarakat dalam penyusunan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan pendidikan dan anggaran. Partisipasi tersebut diwakili oleh komite sekolah, namun demikian di Kota Cimahi belum ditemukan data terkait peran serta Komite Sekolah ini. Karena itu sulit untuk menentukan jenis keperluan yang dibutuhkan untuk memberdayakan komite sekolah. Komite sekolah merupakan pihak yang independen dalam menjembatani antara sekolah

dan masyarakat pengguna jasa pendidikan. Komite sekolah berperan pula dalam memajukan sekolah. Namun dalam prakteknya belum semua komite sekolah yang ada melakukan perannya sebagaimana mestinya. b. **Transparansi** : yang pada dasarnya dimaksudkan agar semua masyarakat dapat mengetahui berbagai informasi tentang agenda, kegiatan, program, penganggaran dan laporan anggaran namun ternyata sampai penelitian ini dilakukan hal tersebut belum terlaksana. Terkait dengan transparansi yang dapat diakses oleh masyarakat adalah berkenaan dengan informasi penerimaan siswa baru yang sudah dilakukan secara on line, serta berbagai agenda kegiatan yang akan dilakukan oleh Disdikpora, khususnya kegiatan-kegiatan yang sudah bersifat rutin.

Ketika ditelusuri mengapa belum semua kegiatan dapat dilakukan secara transparan, peneliti mendapatkan jawaban dari salah satu pegawai berkaitan dengan hal tersebut. Berikut wawancaranya,

“Saya pikir untuk transparansi tersebut sangat terkait dengan kebijakan pimpinan, bila pimpinan menganggap bahwa ketika dilakukan transparansi, khususnya mengenai laporan anggaran, justru mungkin akan banyak sekali pertanyaan yang dari masyarakat dan ini memerlukan waktu, energi untuk menyelesaikannya. Kalau untuk teknis kita sudah punya tenaga yang memadai, tapi kendalanya adalah kebijakan pimpinan yang belum memberi lampu hijau”

**c. Kesetaraan** : dimaksudkan agar semua masyarakat mendapat kesempatan yang sama dalam mengakses pendidikan. Hal ini sangat terkait dengan apa yang dikemukakan oleh Ali (2009 : 243) bahwa kesempatan diberikan kepada setiap warga negara tanpa melihat latar belakang apapun, baik keterjangkauan daerah tempat tinggal, etnis, agama, gender atau mental. Pemerataan untuk wajardikdas 9 tahun di kota Cimahi dapat dikatakan sudah “berhasil” sebab sudah menjangkau 98% anak usia sekolah sudah terserap. Pemerataan yang masih harus ditingkatkan di kota Cimahi adalah akses masyarakat terhadap sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas. Kendalanya lebih disebabkan karena perbedaan akses masyarakat terhadap sumber ekonomi. Oleh sebab itu Disdikpora seharusnya melakukan berbagai upaya agar kesetaraan tersebut dapat terwujud di Cimahi. Salah satunya dengan membangun fasilitas sekolah yang lokasinya lebih dekat dengan masyarakat atau yang dilalui jalur angkutan umum.

Upaya berikutnya adalah dengan menyelenggarakan kejar paket A. Upaya yang dilakukan oleh bidang pendidikan dasar menunjukkan adanya kemajuan dan bahkan keberhasilan karena penduduk usia sekolah untuk tingkat sekolah dasar berdasarkan data sekunder untuk tahun 2011 sudah mencapai 100%. Berbagai kegiatan tersebut dapat dilakukan sebab dalam perencanaan dilakukan juga forecasting yakni berbagai perkiraan atau prediksi mengenai apa saja yang mungkin terjadi berkaitan dengan layanan pendidikan di kota Cimahi. Prediksi tersebut dibarengi dengan menyediakan dana alokasi khusus yang sewaktu-waktu bisa digunakan.

Program ini unik sebab anak yang akan ikut paket ini disesuaikan dengan usia mereka.

- d) **Daya Tanggap** : berdasarkan pengamatan dan wawancara, Disdikpora “belum tanggap” berkaitan dengan penyediaan layanan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat. Namun diakui oleh masyarakat ada juga daya tanggap yang sudah dikembangkan di kota Cimahi yaitu dibukanya layanan pengaduan secara on line. Layanan pengaduan ini diselenggarakan oleh Pemkot dan bukan oleh Disdikpora. Aduan yang masuk tersebut kemudian akan disampaikan kepada masing masing bagian sesuai dengan bidang yang mendapat sorotan atau aduan dari masyarakat tersebut. Selanjutnya dinas yang bersangkutan akan memberikan jawaban, solusi terhadap keluhan yang disampaikan oleh masyarakat. Sementara daya tanggap untuk hal lainnya seperti penyediaan sarana-prasarana, layanan pendidikan yang lain, belum ditemukan adanya upaya yang dilakukan oleh Disdikpora.
- e) **Akuntabilitas** : sangat terkait dengan tata kelola pendidikan. Adanya kebijakan perwujudan tata kelola pemerintahan yang sehat dan akuntabel berdasarkan sistem pengendalian internal (SPI), pengawasan masyarakat serta pengawasan fungsional yang terintegrasi dan berkelanjutan belum berjalan. Tata kelola yang baik memerlukan kesiapan SDM yang berkualitas, profesional dan menjunjung integritas. Akuntabilitas turut menjadi penentu atau pembentuk citra organisasi publik. Akuntabilitas sebenarnya dapat diperkuat melalui peningkatan fungsi kontrol dari pemangku kepentingan pendidikan.

Berdasarkan penelusuran terhadap data sekunder dan observasi ditemukan bahwa selain nilai-nilai ; Partisipasi, Transparansi, Kesetaraan, Daya tanggap, dan Akuntabilitas sebagai ciri setiap organisasi publik ternyata ada landasan nilai lainnya pada Disdikpora yaitu, Rencana Strategis (Renstra) yang dijadikan acuan dalam setiap kegiatan kegiatan yang akan diselenggarakan.

Perencanaan strategis melibatkan penilaian terhadap lingkungan internal, yang dimulai dengan mengkaji dan memahami kekuatan dan kelemahan. Pemikiran strategis diperlukan untuk meminilmalkan implikasi dari kelemahan organisasi dalam mewujudkan tujuan (Tan 2002 : 78). Berkaitan dengan pencapaian tujuan seperti yang tertuang dalam visi dan misi maka dinas pendidikan kota Cimahi menyusun rencana strategis. Renstra ini merupakan penjenjawatanan dari rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD). Rencana Pembangunan Jangka menengah daerah (RPJMD) kota Cimahi merupakan perwujudan dari amanat undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. RPJM kota Cimahi merupakan penjabaran visi dan misi sekaligus merupakan pedoman juridis utama bagi semua satuan organisasi perangkat daerah untuk menyusun renstra organisasi perangkat daerah.

Penyusunan Renstra dinas pendidikan mengacu pada dokumen-dokumen perencanaan lainnya baik di tingkat nasional, provinsi maupun kota Cimahi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Schein, (2004 : 50) bahwa misi, strategi, tujuan, cara, pengukuran dan koreksi merupakan upaya organisasi dalam



melakukan adaptasi eksternal, menyesuaikan dengan berbagai aturan yang ditetapkan oleh provinsi maupun pusat. Dokumen-dokumen tersebut antara lain adalah Renstra Kementerian Pendidikan Nasional, Renstra Dinas Pendidikan Jawa Barat, dan RPJMD kota Cimahi. Pendekatan yang digunakan dalam penyusunan Renstra ini merupakan perpaduan antara *top down* dan *bottom-up* serta menerapkan azas keterbukaan dan keterukuran, oleh karenanya penyusunan renstra ini melibatkan banyak pihak yang terkait dengan pendidikan (*stakeholders*) diantaranya sekretaris dinas, para kepala bidang, kepala seksi/kepala subbag, Dewan Pendidikan, masyarakat dan unsur lainnya.

Dengan diadakannya rencana strategis ini diharapkan semua pihak yang terlibat dalam pembangunan bidang pendidikan di kota Cimahi memiliki kesamaan arah dan gerak dalam menyukseskan strategi dan kebijakan Walikota terutama dalam bidang pendidikan. Seperti yang dikemukakan oleh Vecchio, (1995 : 218) bahwa budaya organisasi dipandang sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, maupun iklim organisasi. Rencana strategis yang disusun tersebut sekaligus merupakan dokumen komprehensif dalam rangka penyusunan dan penetapan program serta kegiatan yang strategis untuk lima tahun ke depan yaitu, tahun 2009 – 2014. Renstra akan dijadikan acuan dalam implementasi program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi dan jajaran yang ada di bawahnya.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara ternyata masih ditemukan adanya program-program yang tidak sesuai dengan kebutuhan yang ada. Hal ini terjadi disebabkan informasi yang terdapat dalam profil pendidikan belum akurat. Program dan kegiatan akan dapat dirumuskan dengan baik dan tepat sasaran apabila semua data dan informasi yang diperoleh akurat, sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya terjadi. Apabila data dan informasi yang diperoleh tidak sesuai maka program yang disusun akan mengalami nasib yang sama. Dari wawancara yang dilakukan kepada bagian program diperoleh keterangan bahwa data yang ada masih sangat umum, banyak hal yang belum tersentuh, pengawas yang seharusnya sebagai ujung tombak yang akan memberikan laporan tentang kondisi riil sekolah belum berfungsi sebagaimana yang seharusnya. Bahkan bagian program adakalanya masih harus menghubungi pihak sekolah melalui telepon atau menanyakan langsung kepada guru atau pegawai tata usaha yang kebetulan mempunyai urusan tertentu ke kantor Disdikpora. Berikut ini paparan dari kepala seksi program berkaitan dengan kendala yang dihadapi dalam menyusun program.

“Kendala yang kami hadapi pada saat menyusun program adalah kurangnya informasi yang lengkap dan akurat dari tiap-tiap sekolah yang ada di kota Cimahi. Bila datanya terasa meragukan maka pihak kami dari bagian program akan mengontak sekolah yang bersangkutan atau kami mencoba bertanya kepada kepala sekolah, guru atau pegawai tata usaha yang berkunjung ke Disdikpora. Kami menyadari usaha kami ini sangat terbatas, kami lakukan hanya insidental, yakni bila kami ragu akan data yang ada. Seharusnya pengawaslah yang menjadi ujung tombak bagi

kami dan sekaligus pemberi informasi. Namun belum berjalan padahal informasi atau laporan dari pengawas sangat berharga dalam merencanakan dan menyusun program untuk tahun-tahun berikutnya”

Program memang menjadi salah satu kegiatan sentral yang dilakukan Disdikpora dalam rangka mengemban tugas yang dipercayakan oleh Walikota berkaitan dengan pendidikan. Program ini dimaksudkan untuk memberikan pelayanan pendidikan, meningkatkan kualitas pendidikan, meningkatkan kemampuan tenaga pendidik, mengembangkan alat peraga dan sebagainya.

Untuk itu perlu disadari bahwa kebijakan dalam menyusun program hendaknya tidak hanya disesuaikan dengan renstra provinsi maupun kebijakan nasional tapi hendaknya juga mendengar langsung dari masyarakat. Bukankah dalam otonomi daerah hal tersebut sudah memungkinkan untuk diakomodir. Dengan mendengar dan melihat langsung kebutuhan masyarakat akan pendidikan akan mendorong lahirnya program, aturan atau ketentuan yang sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya.

5. Menyiapkan rencana pembiayaan dan evaluasi implementasi renstra. Tujuan tahap ini adalah memberikan umpan balik terhadap implementasi perencanaan, karena perencanaan dipandang sebagai suatu siklus berkelanjutan dan dinamis sesuai dengan perkembangan kondisi situasi baik secara internal maupun eksternal. Perubahan tersebut akan berdampak pada sasaran-sasaran yang akan dicapai. Oleh sebab itu pada implementasi Renstra harus dilakukan monitoring dan evaluasi secara periodik dan berkelanjutan.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam rencana monitoring, evaluasi dan implementasi adalah, (1) menyiapkan rencana monitoring evaluasi, (2) menyiapkan indikator pencapaian kinerja renstra, (mengidentifikasi unit-unit kerja yang dapat melakukan monitoring dan evaluasi dan (3) menganalisis hasil monitoring dan evaluasi.

Dalam menjalankan roda organisasi, maka tidak bisa dihindari harus ada kejelasan fungsi, tugas dan wewenang. Untuk keperluan tersebut, maka organisasi akan membentuk struktur sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Selain itu struktur disusun dengan maksud agar dapat mengikuti strategi. Dinas pendidikan pemuda dan olahraga menyusun rencana strategis sebagai dokumen perencanaan komprehensif dalam rangka penyusunan dan penetapan program dan kegiatan yang strategis untuk lima tahun ke depan yaitu tahun 2009 – 2014. Rencana strategis akan digunakan pula sebagai acuan dalam implementasi program dan kegiatan yang dilaksanakan. Jika organisasi atau pimpinan membuat perubahan yang penting dalam kebijakan organisasi maka struktur biasanya ikut dimodifikasi agar mampu mengakomodasi dan mendukung perubahan.

Sebuah organisasi harus punya strategi. Strategi turut menentukan jenis struktur dan desain organisasi, norma, aturan dan lain-lain yang akan digunakan oleh organisasi yang bersangkutan dalam mengejar dan mewujudkan tujuan organisasi. Untuk mendapatkan gambaran atau informasi bahwa arahan yang disampaikan oleh pimpinan sudah jelas atau belum, sebaiknya pimpinan perlu menjangkir informasi dari para pegawai. Bila

pimpinan melakukan penilaian bahwa arahan yang disampaikan sudah cukup jelas dan rinci namun ternyata dalam pelaksanaan tupoksi masih ditemukan hambatan, maka pimpinan perlu mengkaji ulang. Pengkajian ulang ini seharusnya melibatkan pegawai sehingga gambaran yang diperoleh utuh dan upaya yang dilakukan oleh pimpinan dapat tepat sasaran. Melalui komunikasi dua arah agar pemimpin dapat pula mengoreksi diri melalui masukan yang diberi oleh pegawai untuk ditindaklanjuti dan diperbaiki. Para pemimpin juga harus menguraikan nilai-nilai bersama yang dianut dalam organisasi.

Memiliki arah yang jelas tentang pencapaian tujuan melalui rencana strategis tentu amat penting, tetapi tidak cukup. Harus lebih spesifik agar tidak menimbulkan kebingungan atau kebimbangan bagi pegawai dalam bekerja. Dalam memberikan arahan maka para pemimpin harus membuat pertemuan rutin dengan para staf maupun pegawainya untuk membahas kemajuan pekerjaan dan hasil yang telah dicapai. Jika tujuan tidak tercapai maka pimpinan dapat meminta masukan dari staf dan pegawainya tentang langkah-langkah perbaikan yang harus dilakukan.

Pendekatan proaktif akan lebih baik daripada menunggu. *Direction* atau arahan tidak hanya yang menyangkut tugas pokok dan fungsi saja tetapi juga berkaitan dengan finansial yang akan diperoleh oleh pegawai di luar gaji pokok yang diterima setiap bulannya. Kejelasan ini dipandang penting untuk menumbuhkan semangat dalam bekerja, khususnya pekerjaan-pekerjaan yang di luar rutinitas. Merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja. Dalam menciptakan sasaran dengan jelas maka perhatian terhadap rincian menjadi begitu penting. Perhatian pada rincian akan memandu setiap individu dalam berperilaku. Perilaku bersumber dari komitmen aturan serta kewajiban yang harus dijalankan. Perilaku ini terfokus pada hal-hal yang rinci dan detail. Dalam aspek ini akan terlihat bagaimana otonomi setiap individu dalam setiap tugasnya yang berakhir pada tanggung jawab yang diukur dengan ketepatan pada komitmen yang disepakati. Aspek ini merupakan salah satu ciri penting dari budaya organisasi.

Kemampuan organisasi dalam menciptakan sasaran yang jelas, merupakan penuntun bagi organisasi untuk berorientasi pada rincian secara detail. Perhatian kepada rincian adalah, penyusunan setiap tugas pokok dan fungsi yang jelas dan spesifik bagi setiap pegawai untuk setiap unit yang ada. Kejelasan ini akan menghindari terjadinya tumpang tindih dalam mengalokasikan pekerjaan maupun akan mencegah serta menghindari terjadinya ambigu atau kebingungan diantara pegawai mengenai siapa yang bertanggung jawab atau siapa yang harus melakukan dan siapa yang harus melaporkan tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Sasaran yang jelas akan menuntun terhadap tercapainya kinerja. Dalam memberikan arahan harus konsisten, dan untuk itu diperlukan komitmen dari para pimpinan.

Komitmen mengacu tidak hanya pada awal pendelegasian tugas atau wewenang tetapi sampai kepada tindak lanjut yang akan dilakukan. Para pimpinan harus mempunyai pandangan dan arahan yang sama. Kejelasan pandangan dan arahan tersebut dikomunikasikan secara tepat kepada para pegawai agar tidak

menimbulkan kebingungan. Arahan yang harus didengar pegawai bersumber dari siapapun harus dijelaskan kepada setiap bagian dan seksi yang ada.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa setiap pegawai berpedoman pada tugas pokok dan fungsi (Tupoksi). Dalam tugas pokok dan fungsi setiap bagian yang ada pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga sudah diatur dengan jelas. Tugas pokok dan fungsi ini menggambarkan secara rinci tugas dan fungsi setiap pegawai termasuk wewenang yang dimilikinya. Tupoksi ini diatur dalam Peraturan Walikota Cimahi. Dalam Tupoksi tersebut tertuang tugas pokok dan fungsi untuk setiap jabatan. Jabatan tersebut mencakup Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Sub Bagian Program dan Pelaporan, Kepala Sub Bagian Umum, Kepala Sub Bagian Keuangan, Kepala Bidang Pendidikan Dasar, Kepala Seksi Kurikulum dan Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) Pendidikan Dasar, Kepala Seksi Kesiswaan Pendidikan Dasar, Kepala Seksi Sarana Pendidikan Dasar, Kepala Bidang Pendidikan Menengah, Kepala Seksi Kurikulum dan Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) Pendidikan Menengah, Kepala Seksi Kesiswaan Bidang Pendidikan Menengah, Kepala Seksi Sarana Pendidikan Menengah, Kepala Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal, Kepala Seksi Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Kepala Seksi Pendidikan Masyarakat, Kepala Bidang Pemuda dan Olahraga, Kepala Seksi Pemuda, Kepala Seksi Olahraga.

Hasil wawancara mendalam dengan kepala seksi yang ada (bagian program, bagian kepegawaian, maupun kepala bidang pendidikan dasar dan menengah) diperoleh jawaban yang hampir sama bahwa untuk tupoksi sebenarnya sudah tidak ada masalah. Segala sesuatu telah diatur dengan detail. Temuan ini menunjukkan bahwa arahan dari pimpinan pada dinas pendidikan pemuda dan olah raga secara normatif sudah memenuhi hanya perlu diimbangi dengan sosialisasi atau melakukan *focus group discussion* (FGD) sehingga adanya perbedaan pendapat/persepsi terhadap uraian yang ada pada tupoksi dapat segera diluruskan dan disosialisasikan pada pegawai secara keseluruhan.

Untuk mendukung pelaksanaan berbagai program dan kegiatan yang ada maka diperlukan kejelasan tugas pokok dan fungsi untuk setiap bidang dan sub bagian. Berikut ini merupakan penjabaran dari Tupoksi tersebut;

#### **4.2.3.1 Tugas Pokok dan Fungsi Disdikpora**

Pembentukan Dinas Pendidikan kota Cimahi ditetapkan dengan Peraturan daerah Nomor 8 tahun 2008 tentang Dinas daerah Kota Cimahi dan Peraturan Walikota Cimahi Nomor 23 tahun 2008 tanggal 28 November 2008 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Tata Kerja dan Uraian tugas jabatan struktural di lingkungan dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi. Disdikpora merupakan perangkat daerah sebagai unsur pelaksana teknis di bidang pendidikan dipimpin oleh seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Cimahi.

Dinas pendidikan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan pemerintahan daerah, di bidang pendidikan. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut dinas pendidikan mempunyai fungsi :

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan, pemuda dan olahraga

- b. Penyelenggaraan sebagian urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendidikan, pemuda dan olahraga
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan, pemuda dan olahraga, meliputi; pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan non formal, pemuda dan olahraga peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan (PMPTK) dan sarana pendidikan, dan urusan kesekretariatan.
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikaan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Mengakaji tugas pokok dan fungsi Disdikpora maka tugas utamanya adalah merumuskan kebijakan teknis bidang pendidikan pemuda dan olahraga. Dalam melakukan perumusan ini tentunya dilakukan perencanaan. Disdikpora Cimahi telah melakukan perencanaan yang dirangkum dalam rencana strategis (Renstra). Berdasarkan data skunder yang tertuang di dalam Rencana Strategis Dinas Pendidikan Kota Cimahi Tahun 2010-2014 sudah dituangkan berbagai berbagai perencanaan ke depan dengan memperhatikan kondisi rill pendidikan, pemuda dan olahraga berikut peluang-peluang yang dapat dikembangkan. Sebelum Renstra dibukukan upaya yang pertama dilakukan adalah dengan menerbitkan profil pendidikan kota Cimahi. Terbitnya profil ini kemudian dapat dijadikan sebagai data dan informasi dalam menyusun Renstra. Dalam Renstra berbagai hal yang berkaitan dengan ketiga bidang yang menjadi tanggung jawab Disdikpora sesuai dengan Tupoksinya maka bidang pendidikan, pemuda dan olahraga disiapkan berbagai program dengan memperhatikan rencana belanja dan pendanaan.

Tugas pokok dan fungsi yang telah dilengkapi dengan uraian tugas menurut peneliti sudah jelas. Tinggal dilaksanakan sesuai dengan prosedur apabila kondisi berjalan normal, hanya dalam situasi yang tidak berjalan normal seperti kasus putus sekolah yang ternyata dipengaruhi oleh banyak faktor maka memerlukan koordinasi baik dengan pimpinan, pihak sekolah, maupun RT/RW tempat siswa tinggal, hal ini dimkasudkan agar data dan informasinya akurat dan dapat dipercaya, kemudian dicarikan alternatif penyelesaiannya. Tugas pokok dan fungsi tersebut kemudian diuraikan secara detail dalam tata kerja dan uraian tugas jabatan sebagaimana dilampirkan dalam disertasi ini.

#### **4.2.3.2. Struktur Organisasi**

Struktur dan desain organisasi mencakup jaringan, penyatuan dari adanya interaksi yang mencakup, teknologi, informasi dan manusia. Struktur organisasi lebih dari sekedar kotak pada diagram sebab struktur biasanya juga merupakan pola interaksi dan koordinasi yang dihubungkan teknologi, tugas dan komponen manusia dari organisasi untuk memastikan bahwa organisai dapat mewujudkan tujuannya. Struktur punya peran dalam inovasi, perubahan dan pengetahuan dalam organisasi baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang.

Struktur organisasi merupakan cara untuk membantu mempermudah tercapainya tujuan. Melalui struktur organisasi diharapkan setiap orang dalam organisasi mempunyai kejelasan tentang tugas dan peran masing-masing. Selanjutnya susunan struktur organisasi Dinas Pendidikan terdiri dari :

- a. Kepala Dinas
- b. Sekretariat, membawahi :
  - 1. Sub bagian program dan pelaporan
  - 2. Sub bagian keuangan
  - 3. Sub bagian umum, perlengkapan dan kepegawaian
- c. Bidang pendidikan dasar, membawahi :
  - 1. Seksi kesiswaan
  - 2. Seksi Kurikulum
- d. Bidang pendidikan menengah, membawahi;
  - 1. Seksi kesiswaan
  - 2. Seksi Kurikulum
- e. Bidang kependidikan non formal, pemuda dan olahraga membawahi ;
  - 1. Seksi pendidikan non formal
  - 2. Seksi pemuda dan olahraga
- f. Bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan (PMPTK) dan sarana pendidikan membawahi :
  - 1. Seksi peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan (PMPTK)
  - 2. Seksi sarana pendidikan
- g. Unit pelaksana teknis sanggar kegiatan belajar (SKB)
- h. Kelompok jabatan fungsional

Berikut adalah struktur organisasi Disdikpora tahun 2010-2012 :

Gambar 4.2  
Gambar Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi

Struktur organisasi dikategorikan kepada model birokratis. Sistem pembagian kerja didasarkan pada spesialisasi pekerjaan yang jelas baik secara vertikal maupun horizontal (pembentukan bagian-bagian) dalam organisasi. Memiliki aturan yang jelas, yang mengatur hubungan kerja secara impersonal. Jabatan-jabatan diisi oleh orang-orang yang secara teknis kompeten untuk mengemban tugas dan tanggung jawab melalui proses rekrutmen pegawai dan promosi pegawai.

Ada kesan prinsip rutinitas berdasarkan proses dan prosedur standar menjadi kurang relevan dengan organisasi. Struktur seperti ini juga memberi kesan lamban dalam membuat keputusan serta tidak responsif dalam mengikuti laju perubahan lingkungan yang dinamis. Sebab pegawai pada umumnya menunggu “persetujuan” dari pimpinan. Pekerjaan hanya dilakukan bila sesuai dengan prosedur atau standar yang sudah ada, di luar itu pegawai tidak melakukan apa-apa. Hal tersebutlah yang kemudian menyebabkan cap lamban menjadi begitu melekat terhadap organisasi yang struktur organisasinya mengacu kepada struktur birokratis. Observasi yang dilakukan tidak selalu seperti itu. Walaupun tidak sering tapi peneliti menemukan kepala Dinas mengambil inisiatif mengunjungi atau mencari tahu hal-hal tertentu yang dianggap penting dan perlu penyelesaian segera. Sebagai contoh ketika ada program yang seharusnya sudah selesai namun belum dapat dilaporkan maka kepala Dinas akan mencari tahu kepada bagian program tanpa harus menunggu laporan dari sekretaris begitu juga ketika ada sms yang masuk melalui yang diberi istilah pesan singkat penduduk (Sinduk) yang menanyakan perihal ijazah sekolah menengah atas yang belum diterima oleh salah seorang siswa, maka Kepala Dinas akan bertanya langsung kepada kepala bidang pendidikan menengah dan meminta untuk segera ditindaklanjuti. Pengamatan yang dilakukan dengan sikap yang diambil oleh kepala bidang Pendidikan menengah adalah mengundang kepala sekolah berikut siswa yang bersangkutan dengan orangtuanya untuk duduk bersama, mengapa sampai ijazah anaknya ditahan.

Untuk mendukung setiap program dan kegiatannya maka Disdikpora didukung oleh pegawai yang terdiri dari seratus tiga puluh sembilan pegawai seperti yang teruang dalam tabel berikut ini :



Tabel 4.1  
Jumlah Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Cimahi Berdasarkan Golongan dan  
Unit Kerja Tahun 2010

No.	Uraian Kerja	Jml	Golongan																TKK/ Honore
			IV				III				II				I				
			A	B	C	D	A	B	C	D	a	b	c	d	a	b	C	d	
1.	Kepala Dinas	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.	Sekretariat	28	1	-	-	-	11	6	1	2	-	-	2	1	-	-	1	-	-
3.	Bidang Dikdas	12	3	-	-	-	4	1	1	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-
4.	Bidang Dikmen	9	2	-	-	-	2	-	1	1	-	-	3	-	-	-	-	-	-
5.	Bidang PNFI-PO	16	-	-	-	-	5	1	-	3	2	3	1	-	-	-	1	-	-
6.	Bidang PMPTK Sarpras	9	1	-	-	-	3	1	-	2	-	1	-	1	-	-	-	-	-
7.	Pengawas TK/SD	20	6	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.	Pengawas Dikmen	7	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9.	Penilik	5	-	-	-	-	-	-	1	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.	UPTD SKB	10	3	-	-	-	2	3	3	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
11.	Pamong Belajar	22	3	-	-	-	2	2	1	-	3	4	2	-	-	-	-	-	-
12.	Jumlah	139	17	21	-	-	27	13	7	15	14	8	12	2	-	-	2	-	-

**Sumber: Dinas Pendidikan Kota Cimahi, 2009**

Adapun gambaran tingkat pendidikan pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan olahraga kota Cimahi adalah sebagai berikut; Strata dua (S2) berjumlah 17 orang, Strata satu (S1) berjumlah 79 orang, Diploma (D3) berjumlah 10 orang dan lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA/Sederajat) berjumlah 33 orang. Gambaran ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berjumlah 79 orang dari 139 pegawai sudah sarjana. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia (SDM) Disdikpora sudah memadai. Namun bila dikaitkan dengan perkembangan dan kemajuan pendidikan dari negara-negara tetangga maka kualitas SDM Disdikpora masih harus ditingkatkan, khususnya bagi pegawai yang masih lulusan dari sekolah menengah atas, seperti yang diketahui bahwa lulusan perguruan tinggi secara signifikan akan menunjukkan perbedaan dengan mereka yang lulusan dari sekolah menengah pertama.

Perbedaan tersebut tidak hanya dari peluang kerja tetapi juga dari cara berpikir. Disdikpora perlu merencanakan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki. Selain dengan mengikutsertakan dalam seminar dan pelatihan menurut peneliti pemberian bea siswa perlu dilakukan, dengan terlebih dahulu mengadakan analisis kebutuhan pegawai. Melalui analisis ini ada beberapa hal yang akan diraih. (1) penunjukkan atau pemberian bea siswa diprioritaskan pada kebutuhan yang dipandang mendesak dan (2) Disdik bisa mengarahkan pegawai mengambil jurusan sesuai dengan kebutuhan. Pemberian bea siswa akan memberi motivasi dan semangat bagi pegawai dalam mengembangkan diri. Memang Disdik perlu mengatur strategi berikut prosedur yang menyangkut : jumlah pegawai yang diikutsertakan, masa kerja pegawai, pelaksanaannya berapa tahun sekali, jumlah tahun yang diizinkan untu setiap jenjang (misal untuk S 1 = 5 tahun, untuk S 2 = 2

tahun dan untuk S 3 = 3 tahun). Kesemuanya ini perlu dilakukan agar Disdik tetap dapat melakukan tugas dan fungsinya sebagaimana yang seharusnya. Pegawai yang diberi bea siswa tidak diberi beban kerja yang sama dengan pegawai lainnya. Bila beban kerjanya tetap sama, sulit diharapkan kuliahnya akan selesai tepat waktu. Selain itu dalam proses rekrutment selanjutnya tingkat pendidikan, spesialisasi yang dibutuhkan menjadi pertimbangan dalam rekrut pegawai.

#### **4.2.4. Intergration (Integrasi)**

Integrasi maksudnya bahwa setiap kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, ada harmoni, ada kerjasama dan kesinambungan, terhindar dari tumpang tindih kegiatan atau bahkan terjadinya keterlambatan melakukan suatu kegiatan karena terhambat oleh kegiatan yang sebelumnya. Khususnya untuk kegiatan yang dilakukan oleh lintas bagian yang ada. Sangat penting menanamkan keterkaitan dan kerjasama. Organisasi yang di dalamnya tidak terdapat integrasi berupa koordinasi maka sulit mencapai setiap tujuan atau target yang telah ditetapkan. Setiap organisasi pasti terdiri dari beberapa bagian. Bagian-bagian itu saling terhubung satu dengan lainnya. Saling bekerjasama, saling berkoordinasi.

Integritas adalah kualitas bersikap jujur dan memiliki prinsip-prinsip moral yang kuat. Integritas adalah tanda yang paling penting dari setiap individu. Pegawai dengan integritas yang tinggi memiliki sikap yang tulus dan peduli terhadap orang lain. Mereka tidak mengkhianati kepercayaan yang diberikan, tidak berbohong atau mengambil apa yang bukan menjadi haknya. Agar dapat bekerja sama secara harmonis maka setiap pegawai yakin bahwa mereka semua saling percaya, dapat diandalkan. Dalam hal ini organisasi harus tegus memegang integritas dan bahkan harus menghargai integritas sebagai kebajikan yang tertinggi dalam diri individu. Para pimpinan harus berani mengambil tindakan tegas terhadap pegawai yang melanggar nilai integritas.

Untuk sangksi berkaitan dengan integritas, menurut pengamatan dan hasil wawancara dengan kepala seksi kepegawaian belum dilakukan secara tegas. Budaya sungkan masih lebih mendominasi pimpinan dalam memberikan teguran ataupun sangksi. Apalagi bila yang melanggar adalah senior, maksudnya masa kerjanya sudah lama, usianya pun lebih tua dari pimpinan maka rasa sungkan sungguh menjadi ganjalan dalam memberikan teguran maupun sangksi.

Dukungan manajemen tidak saja berkaitan dengan rutinitas pekerjaan bila organisasi ingin maju dan berkembang maka peningkatan sumber daya manusia juga merupakan sesuatu yang penting dan harus mendapat dukungan dari manajemen. Tanpa adanya dukungan maka pengembangan sumber daya manusia tidak akan berjalan dengan baik dan tentunya hal ini akan berdampak pula dengan kinerja organisasi yang dalam hal ini pelayanan terkait dengan tugas pelayanan pendidikan, pemuda dan olahraga.

Disdikpora selain mengacu kepada nilai-nilai yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, Disdikpora juga menetapkan nilai-nilai yang menjadi bagian dalam memberikan pelayanan tersebut. Dinas pendidikan pemuda dan olah raga kota Cimahi menyadari bahwa “citra positif” harus dibangun. Namun pembangunan kualitas tersebut tidak dapat dilaksanakan sekaligus tetapi memerlukan suatu proses dan dalam penerapannya harus dilaksanakan secara

bertahap, berkelanjutan dan bersifat konsisten sehingga pada akhirnya akan terbangun kesepahaman dan kepedulian bersama untuk menerapkan *good governance*. (Profil kota Cimahi, 2010 : 1-2).

Pada tahun 2011 bidang pendidikan dasar melaksanakan pembangunan ruang kelas baru dan pemberian bea siswa, demikian juga halnya dengan pendidikan menengah, maka sub bagian kepegawaian akan melaksanakan analisa kebutuhan guru dan pegawai terkait meningkatnya jumlah rombongan belajar. Sehingga ketika suatu kegiatan akan dilakukan, kegiatan tersebut adalah kegiatan bersama yang dilakukan secara terintegrasi. Dalam logan Disdikpora yang dikenal dengan sebutan Saluyu Ngawangun Jati Mandiri, mengandung makna dari integrasi. Berikut ini paparan dari makna slogan tersebut.

Slogan merupakan ungkapan yang menangkap budaya organisasi, slogan juga mengkomunikasikan aspek penting dari budaya baik kepada masyarakat umum maupun kepada pegawai dalam organisasi. Saluyu Ngawangun Jati Mandiri, yang artinya memiliki pengertian berjalan harmonis serasi dengan selaras, bahu membahu dalam membangun citra diri yang mandiri dalam kemajuan.

Disdikpora juga membentuk team-team khusus untuk secara bersama-sama dapat melakukan suatu tugas yang penangannya memang memerlukan koordinasi/kerjasama anatar team. Sebagai contoh untuk membahas anggaran, maka setiap bidang akan mengirim wakilnya untuk menyampaikan besarnya anggaran yang dibutuhkan berikut kegiatan/program-program yang akan diselenggarakan. Menurut data sekunder dan pengamatan yang dilakukan untuk integrasi sudah berjalan dengan baik. Pertemuan antar team ini dilakukan secara kontiyu. Penunjukkan perwakilan dari tiap bagian dilakukan oleh pimpinan masing-masing. Biasanya team ini bekerja tidak cukup 3 sampai 4 kali pertemuan sebab dalam pertemuan ini juga dibahas agar jangan sampai ada kegiatan yang tumpang tindih dan dibahas pula untuk kegiatan atau program yang bisa dilakukan secara bersama sama, tujuannya untuk efisiensi. Oleh sebab itu menurut peneliti untuk integrasi sudah terlaksana, walaupun untuk waktu penyelesaian kadang belum tepat waktu.

Mengkaji apa yang disampaikan Robbin tentang ada empat jenis team yang sebaiknya ada dalam suatu organisasi, ternyata berdasarkan data sekunder, pengamatan dan wawancara belum semua team yang dimaksudkan tersebut ada. Saat ini team yang sudah terbentuk pada Disdikpora adalah team lintas fungsional dan tim Virtual sedangkan untuk team penyelesaian masalah dan tim kerja yang mengelola diri sendiri belum ada. Namun demikian hampir semua kegiatan sudah dilakukan secara terintegrasi.

#### **4.2.5. Management Support (Dukungan Manajemen)**

Tantangan terbesar bagi manajemen adalah bagaimana menginspirasi dan menumbuhkan kepercayaan pada semua pegawai untuk memungkinkan organisasi mewujudkan visi dan tujuan, termasuk menciptakan dan mengembangkan lingkungan yang kondusif dalam bekerja. Untuk membangun dan menciptakan kondisi yang kondusif dibutuhkan upaya mengembangkan budaya organisasi yang berfokus pada nilai-nilai inti yang akan memfasilitasi tumbuhnya hubungan yang tulus antara sesama pegawai, antara pegawai dengan pimpinan dan antara

pimpinan dengan pimpinan sehingga setiap orang dapat menghormati dan peduli satu sama lain. Berikut ini adalah nilai-nilai inti yang dapat dikembangkan dalam organisasi

#### 1) Mendorong Keterbukaan

Setiap pegawai hanya dapat percaya satu sama lain bila didalamnya ada keterbukaan. Sehingga setiap informasi dapat diketahui secara akurat, benar dan tidak simpang siur. Pimpinan harus menyampaikan informasi agar tidak terjadi rumor dan simpangsiur informasi. Keterbukaan yang benar-benar nyata membutuhkan keberanian dari kedua belah pihak. Salah satunya adalah keberanian manajemen untuk mendengarkan masalah dan menerima ide-ide baru atau solusi dari pegawai. Selanjutnya perlu pula keberanian para pimpinan untuk berbicara dan menyuarakan dari sudut pandang mereka. Dengan demikian keterbukaan sejati hanya dapat dipupuk bila pimpinan benar-benar bersedia untuk mendengarkan dengan pikiran terbuka dan adanya keinginan untuk memberi kesempatan kepada para pegawai untuk berbicara tanpa rasa takut akan dikenakan sanksi atau bahkan dideskreditkan.

Satu hal yang perlu diperhatikan bahwa keterbukaan memang dilakukan dengan tulus agar dapat memperbaiki kinerja organisasi. Dalam keterbukaan bukan berarti pimpinan kemudian memberikan keleluasaan pada para pegawai untuk bertindak semaunya dan tidak dikenakan sanksi jadi keterbukaan tidak berarti pimpinan menjadi tidak tegas.

#### 2) Meningkatkan Kompetensi

Salah satu unsur kepercayaan adalah kredibilitas. Para pemimpin sering merasa sulit untuk memberikan kepercayaan kepada seseorang yang dianggap tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan maupun tanggung jawab untuk tugas-tugas yang menantang. Namun pemimpin sering lupa bahwa dengan memberikan kesempatan kepada pegawai dalam melakukan suatu tugas yang baru akan menambah pengetahuan dari pegawai yang bersangkutan. Hal lain yang sering dilupakan oleh para pemimpin adalah dengan melibatkan pegawai untuk menangani hal-hal baru dan sebelumnya pegawai yang bersangkutan telah diberikan informasi yang memadai tentang tugas pekerjaan yang baru atau dengan terlebih dahulu mengikutkan pegawai yang bersangkutan pada suatu pelatihan yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang akan ditangani.

Untuk peningkatan kompetensi pegawai berdasarkan pengamatan dan wawancara masih sulit dilakukan. Kesulitan tersebut antara lain karena rutinitas yang cukup menyita waktu dan kurangnya dukungan dari pimpinan. Peneliti mencoba bertanya kepada pegawai dari bagian kepegawaian sehubungan dengan peningkatan kompetensi pegawai.

Perubahan dan kemajuan kehidupan umat manusia salah satunya ditandai dengan teknologi yang digunakan. Semakin baik peradaban manusia biasanya teknologi yang digunakan semakin beragam jenisnya dan semakin canggih pula teknologinya. Dalam konteks kompetisi antar bangsa, dapat dipastikan pemenang kompetisi adalah bangsa yang paling unggul dalam penguasaan sains dan teknologi.

Hasil observasi menunjukkan bahwa teknologi yang digunakan sudah mengikuti perkembangan yang ada. Setiap bidang dilengkapi dengan

komputer, internet. Khusus untuk bagian umum dan kepegawaian ada mesin fax dan masih ditemukan mesin tik. Mesin fax dibagikan umum untuk memudahkan pengirimannya maupun penerimaan surat dalam bentuk fisik. Keberadaan mesin tik dimaksudkan untuk mempermudah penulisan alamat pada surat, demikian pengakuan salah seorang pegawai bagian umum. Teknologi pada dasarnya merupakan sebuah sarana dalam kegiatan manusia untuk pemenuhan kebutuhan sebagai makhluk hidup yang berada di lingkungan tertentu. Teknologi adalah hasil pemikiran manusia sebagai anggota suatu masyarakat dan dipakai dalam konteks memahami lingkungan yang dihadapinya sebagai suatu model dalam beradaptasi. Teknologi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, dan proses yang dibutuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi, artinya teknologi melihat pada bagaimana masukan diubah menjadi keluaran. Pada Dinas pendidikan pemuda dan olahraga (Disdikpora) teknologi yang digunakan adalah : Internet dan email. Berdasarkan hasil observasi bahwa teknologi yang digunakan sudah mengikuti perubahan dan kemajuan sesuai dengan tuntutan dalam era globalisasi.

Salah satu faktor penting adalah pegawai yang dimiliki. Baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Penyediaan teknologi yang canggih apabila tidak dibarengi dengan kualitas dari pegawai yang akan menggunakan, menjadi mubazir atau tidak tepat guna. Begitupun dengan jumlahnya, bila teknologi yang dimiliki tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang ada maka teknologi tersebut tidak tepat sasaran.

### 3).Perlunya Keadilan

Keadilan tidak hanya dipahami sebagai siapa mendapatkan apa. Keadilan yang dimaksud adalah bagaimana para pimpinan memberikan peluang dan kesempatan yang sama kepada setiap pegawai dalam menangani pekerjaan atau proyek yang ada. Hindari “pilih kasih”, karena faktor “kedekatan” atau faktor “kekerabatan”. Untuk itu ditekankan kembali perlunya keterbukaan dan kejelasan dari pimpinan ketika pimpinan menunjuk atau menugaskan salah seorang pegawai, hal tersebut didasarkan pada kriteria yang jelas. Kriteria tersebut seharusnya sudah diketahui oleh pegawai yang lain sehingga tidak timbul kecemburuan atau kecurigaan dari pegawai lain, bahwa dalam penunjukan atau penempatan seseorang untuk suatu tugas tidak dilakukan secara transparan.

Berikut ini adalah gambaran pegawai yang ada pada kantor Disdikpora. Secara formal tingkat pendidikan pegawai sudah memadai, sebab sebagian besar pegawai adalah sarjana. Keberadaan sumber daya manusia pada setiap organisasi memang sangat penting dan menentukan dalam mencapai tujuan. Begitu juga sumber daya manusia yang ada pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga, yang tugas utamanya adalah memberikan pelayanan dalam bidang pendidikan pemuda dan olahraga baik yang berkaitan dengan kebijakan, penyelenggaraan pendidikan formal dan non formal, pembinaan maupun sarana prasarana termasuk bidang pemuda dan olahraga. Dunia pendidikan diakui sebagai investasi dari suatu bangsa.

Bagi pegawai yang ingin melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi diberi kesempatan asal bersedia menanggung biaya. Sejauh ini Dinas hanya

berperan dalam memberikan izin serta memberikan saran sehubungan dengan jurusan yang akan diambil agar setelah lulus ilmu yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan.

Berikut ini beberapa upaya pengembangan yang sudah dan yang belum dilakukan pada Disdikpora, yaitu :

a). Rekrutmen dan Pengembangan Pegawai

Dalam menyelaraskan gerak langkah pemerintah daerah dengan tuntutan perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat maka sistem pemerintahan daerah perlu diarahkan pada fungsi regulator dan fasilitator yang bersifat adaptif (berorientasi perubahan), antisipatif (berorientasi ke depan) dan inovatif (berorientasi pembaharuan) dengan tetap berpegang teguh pada esensi kerangka otonomi daerah. Hal ini juga berlaku pada Disdikpora kota Cimahi. Rekrutmen pegawai dilakukan oleh badan kepegawaian daerah (BKD) dengan memperhatikan masukan dari kepala dinas yang ada di kota Cimahi serta formasi yang tersedia.

Kemurnian seleksi penerimaan CPNS merupakan langkah awal untuk memulai pelaksanaan gagasan reformasi birokrasi pemerintahan (*Good Governance Reform*) sebagai salah satu unsur yang menentukan dalam mewujudkan *Good Governance* (Profil Tata Pemerintahan Daerah Cimahi, 2010). Rekrutmen tidak dilakukan setiap tahun, mengingat sistem kepegawaian yang berbasis kompetensi, berlaku secara nasional sehingga rekrutmen CPNS di daerah harus mengacu kepada ketentuan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan pemerintah pusat tetapi operasional implementasinya terdesentralisasikan kepada pejabat pembina kepegawaian pusat dan daerah.

Dengan adanya badan kepegawaian daerah maka upaya mengembangkan sumber daya manusia, yang berkaitan dengan perencanaan dan melaksanakan manajemen sumber daya manusia di daerah semakin terarah dan terkoordinasi secara baik. Berikut ini upaya-upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas sumber daya aparatur Disdikpora kota Cimahi

Untuk bidang pendidikan dasar dan pendidikan menengah para pegawai telah diikutsertakan dalam kursus komputer, tujuannya agar setiap pegawai dapat mengoperasikan komputer dalam melakukan tugas-tugasnya. Pelatihan dilakukan kepada semua pegawai dengan jadwal yang disusun secara bergilir. Berdasarkan data sekunder, pelatihan tersebut dilakukan Disdikpora bekerjasama dengan lembaga kursus yang lokasinya tidak terlalu jauh dari Disdikpora. Pada bagian program berdasarkan wawancara ada pegawai pegawai yang sudah diikutsertakan pada pelatihan atau seminar yang diselenggarakan oleh Provinsi maupun Kementerian. Namun tidak didokumentasikan pelatihan ataupun seminar apa saja yang diikuti, sehingga data sekundernya tidak mendukung. Data sekunder justru diperoleh melalui bagian umum dan kepegawaian.

Berdasarkan data sekunder pada masing-masing bidang atau bagian memang tidak ditemukan adanya data yang menunjukkan bahwa pegawai telah mengikuti pelatihan maupun kursus, tetapi hasil wawancara yang didukung oleh data sekunder dari surat masuk dan surat keluar mengindikasikan bahwa pelatihan memang sudah diikuti oleh sebagai pegawai baik dari bidang

pendidikan dasar, pendidikan menengah maupun bagian program. Uraian ini menunjukkan ternyata setiap bidang punya kebijakan dan gaya sendiri dalam mengembangkan kemampuan pegawai, dan masih adanya bidang yang belum melakukan.

b) Kesempatan untuk belajar

Untuk menggali informasi ini, peneliti melakukan observasi dan wawancara mendalam dengan pegawai yang ditemui pada saat dilakukan observasi. Wawancara ini dilakukan kepada pegawai karena kesempatan atau peluang yang dimiliki pegawai pada dasarnya sama dalam melakukan studi lanjut. Hasil observasi menunjukkan bahwa para pegawai diberi kesempatan untuk studi lanjut berupa ijin belajar. Sehingga seluruh pembiayaan ditanggung oleh pegawai yang bersangkutan. Sementara itu untuk jadwal kuliah disarankan agar pegawai mengikuti kuliah pada malam hari atau selepas jam kerja atau pilihan kedua mengambil kuliah yang diselenggarakan pada akhir pekan. Sementara untuk jurusan yang akan diambil, pimpinan biasanya akan memberikan saran yang dianggap sesuai dan yang akan mendukung pekerjaan dari pegawai terkait.

Menurut peneliti, upaya yang dapat dilakukan Dinas adalah dengan melakukan analisis terhadap spesifikasi keahlian, prioritas dan jumlah pegawai yang dibutuhkan sehingga dapat diprogramkan bea siswa bagi pegawai sesuai dengan kebutuhan Dinas. Untuk pegawai menurut peneliti dapat melakukan upaya dengan mencari bea siswa dari institusi atau lembaga lain, sebab sekarang banyak disediakan bea siswa oleh pihak-pihak swasta. Bila dihubungkan dengan nilai semangat yang tidak henti dalam mengembangkan ilmu, bila tidak didukung oleh anggaran/dana maka semangat itu menjadi kurang bermakna.

c) Tunjangan

Berdasarkan observasi yang dilakukan, tunjangan kepada pegawai sudah diberikan. Tunjangan tersebut ada yang disebut tunjangan daerah dan tunjangan tambahan penghasilan. Tunjangan daerah diberikan kepada semua pegawai dengan besaran yang sama untuk golongan yang sama. Sedangkan tunjangan tambahan penghasilan (TPP) diberikan kepada pegawai berdasarkan kepada beban kerja (istilah yang digunakan pada bagian program dan bagian umum), atau didasarkan pada kelebihan beban (istilah yang digunakan pada bidang pendidikan dasar dan menengah). Besarnya tunjangan tambahan penghasilan didasarkan pada golongan dan beban kerja. Maksudnya untuk golongan yang sama belum tentu mendapat tunjangan tambahan penghasilan yang sama, sebab beban kerja juga turut diperhitungkan didalamnya. Namun dalam pelaksanaannya masih ditemukan adanya ketidakpuasan pegawai, adanya perasaan tidak diberlakukan secara adil, mengingat beban kerja untuk setiap bidang memang berbeda. Beban kerja yang berbeda dapat dilihat dari tugas pokok dan fungsi dari masing-masing bidang. Berikut ini merupakan gambaran wawancara dengan para kepala bidang dan staf dari masing-masing bidang, secara umum kepala bidang dan staf sudah merasa cukup puas dan adil dengan sistem pemberian tunjangan yang ada, alasan yang dikemukakan karena untuk tunjangan daerah jumlahnya sama sedangkan tunjangan tambahan penghasilan

sudah didasarkan beban kerja yang lebih dari yang seharusnya, namun kepala bidang program memberikan jawaban yang berbeda.

Menurut Peneliti pimpinan perlu tanggap terhadap riak-riak ini, dengan mencoba menghimpun masukkan dari semua bagian, masukkan dari tiap bagian ini dapat dijadikan sebagai masukkan atau acuan dalam memberikan tunjangan sehingga pegawai yang ada yang terpenting adalah menyusun kriteria yang jelas tentang kelebihan beban kerja. Dengan adanya kriteria ini semua pegawai punya pegangan dan acuan secara jelas sehingga menjadi transparan sehingga tidak menimbulkan kesan, bahwa pemberian tunjangan penghasilan didasarkan kepada “kebaikan hati” pimpinan dan kedekatan pegawai dengan pimpinan.

#### d. Remunerasi dan Kesejahteraan Pegawai

Sampai saat ini dinas pendidikan pemuda dan olahraga belum dapat sepenuhnya melakukan remunerasi dan kesejahteraan pegawai. Pengaturan gaji PNS ditetapkan dalam PP Tahun 1977 sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan PP No. 11 tahun 2003. Sistem Penggajian dapat digolongkan ke dalam (1) sistem skala tunggal yaitu sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada PNS yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dan beratnya tanggung jawab pekerjaan, (2) sistem skala ganda yaitu sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan saja didasarkan pada pangkat, tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai dan beratnya tanggung jawab pekerjaan dan (3) sistem skala gabungan yang merupakan perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam sistem skala gabungan, gaji pokok ditentukan sama bagi PNS yang berpangkat sama, disamping itu diberikan tunjangan kepada PNS yang memikul tanggung jawab lebih berat, prestasi yang tinggi atau melakukan pekerjaan yang sifatnya memerlukan pemusatan perhatian dan pengerahan tenaga secara terus menerus.

Berdasarkan wawancara dengan kepala kepegawaian dan bagian keuangan hingga saat ini Disdikpora masih mengacu kepada pemberian gaji berdasarkan senioritas atau masa kerja yang relatif sama di seluruh negara Indonesia. Besarnya jumlah gaji yang diterima sudah ditentukan oleh pemerintah pusat. Sebab penilaian kinerja terhadap para pegawai belum dilakukan. Satu satunya alat ukur yang digunakan dalam memberikan tambahan penghasilan adalah kebijakan pimpinan (atasan langsung) dan besarnya jumlah yang diterima oleh pegawai selain didasarkan pada masa kerja, beban kerja juga didasarkan besarnya anggaran yang dimiliki oleh tiap bagian. Oleh sebab itu pegawai yang memiliki golongan yang sama tapi bagian/unit kerjanya berbeda mungkin memperoleh tambahan penghasilan yang berbeda juga.

Dari lima langkah yang ditetapkan oleh Tan, terkait dengan parameter, hasil yang diharapkan, implikasi, tanggung jawab dan akuntabilitas menunjukkan belum semuanya terwujud. Berdasarkan pengamatan dan wawancara maka



langkah-langkah yang telah diambil oleh pimpinan adalah : (a) parameter, yaitu berupa pedoman yang sudah jelas yakni, tupoksi, namun belum ada arahan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh secara tertulis. Selama ini untuk hal tersebut baru disampaikan secara lisan, (b) Berdasarkan wawancara ternyata langkah yang kedua yaitu hasil sudah disampaikan secara detail, tapi secara lisan, (c) implikasi berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan dalam menyelesaikan tugas dan berbagai pemikiran, yang ditujukan untuk mencapai tujuan, sudah ada namun masih secara lisan, berdasarkan data sekunder dan wawancara maka untuk dukungan manajemen, terkait dengan waktu, besarnya pendanaan, personel yang terlibat sudah ada, (d) Akuntabilitas dalam bentuk laporan dan tanggung jawab, berdasarkan data sekunder, pengamatan dan wawancara sudah ada tapi ketepatan waktu masih belum terwujud atau belum sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Kelima langkah tersebut sebaiknya dibarengi dengan memberi kepercayaan kepada para pegawai. Berikut ini merupakan kekuatan kepercayaan yang dikemukakan oleh Tan (2002 : 133) yaitu : (1) Pegawai yang bekerja dalam budaya keterbukaan tumbuh menjadi lebih komunikatif, (2) Pegawai yang diberi kesempatan untuk meningkatkan kompetensi mereka akan menjadi percaya diri, (3) Pegawai yang diberlakukan dengan adil akan belajar menjadi adil dalam melakukan tindakanya, (4) Pegawai yang bekerja dalam lingkungan integritas akan belajar untuk tumbuh jujur, (5) pegawai yang diberi tanggung jawab akan belajar untuk dapat diandalkan, (6) Pegawai yang bekerja dalam organisasi yang menghargai ketulusan akan tumbuh menjadi orang yang benar-benar peduli

Setiap kegiatan yang dilakukan akan berjalan bila ada dukungan dari manajemen. Dukungan tersebut bisa berupa ijin atau persetujuan akan pelaksanaan suatu kegiatan. Dapat pula berupa perhatian yang akan mengawal setiap kegiatan, pelayanan yang diberikan. Perhatian tersebut bisa berupa menetapkan prosedur yang harus dilakukan, waktu pengerjaan, kemajuan yang diperoleh dan seterusnya.

Manajemen harus mengetahui dengan baik setiap tugas dan fungsi yang ada. Menurut Tan mengubah *mind set* atau pola pikir merupakan salah satu konsep yang paling sedikit dipahami oleh manajemen. Dalam penelitian ini difokuskan pada pada pelayanan yang inovatif dan kecepatan dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat. Dijelaskan lebih lanjut bahwa mengubah pola pikir bukan berarti menyamakan pola pikir setiap pegawai. Perubahan sikap saja tentunya tidak cukup untuk menjelaskan mengapa kinerja yang sudah ditetapkan tidak tercapai, sebab sikap hanyalah salah satu komponen yang membentuk pola pikir individu.

Berdasarkan data sekunder dan pengamatan yang dilakukan berkaitan dengan dukungan manajemen ternyata dukungan manajemen belum semuanya terimplementasi. Adapun dukungan manajemen yang telah ada berdasarkan data dan pengamatan adalah, dukungan dalam bentuk perlindungan kerja, dukungan untuk siap menyediakan waktu apabila ada hal-hal yang perlu didiskusikan atau dikoreksi. Namun secara keseluruhan, dukungan diantara para pimpinan yaitu, kepala dinas, sekretaris, kasubag dan kepala seksi sudah dapat dikatakan terwujud namun untuk pegawai di tingkat bawah masih belum dilakukan secara penuh.

#### 4.2.6. Control (pengawasan)

Kontrol merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditunda. Melalui sejumlah aturan atau ketentuan yang dibuat, diharapkan setiap orang yang terlibat dalam organisasi dapat menempatkan diri untuk terus berada pada jalur yang sudah ditetapkan. Kebiasaan adalah tindakan yang diambil orang dan dilakukan secara berulang-ulang dan bahkan bertahun-tahun sehingga sudah tertanam dalam diri orang tersebut. Mereka akan terus menerus melakukan hal yang sama jika organisasi tidak segera mengoreksi dan meluruskan apa yang mereka lakukan yang tidak sesuai dengan atauran, ketentuan, nilai yang ada. Melalui pengawasan pimpinan dapat mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan. Baik itu hal-hal yang baik dan sudah dicapai oleh organisasi maupun hal-hal yang masih harus diperbaiki.

Pengawasan ini pada akhirnya akan merujuk pada penilaian kebutuhan akan perubahan budaya organisasi. Sebagai proses perubahan budaya akan membutuhkan waktu yang relatif lama sampai hasilnya kelihatan. Semakin lama suatu organisasi menunggu maka semakin sulit melakukan perubahan. Biasanya penundaan ini dapat mengakibatkan keluhan masyarakat meningkat, produktivitas rendah, respon yang lambat terhadap perubahan kinerja organisasi dan perilaku pegawai yang tidak sehat. Unsur-unsur budaya organisasi sangat penting dalam mempengaruhi kinerja. Yaitu sejumlah aturan dan ketentuan dan pengawasan langsung untuk melihat dan mengawasi. Pengawasan merupakan salah satu fungsi yang belum terlaksana. Selama ini pimpinan berasumsi bahwa etika bekerja merupakan salah satu rambu yang dapat digunakan oleh setiap pegawai sebagai acuan dalam bertindak. Seperti yang dikemukakan oleh kepala bagian umum dan kepegawaian berikut ini, dalam suatu kesempatan wawancara yang dilakukan pada hari Rabu 26 September 2012. Berikut petikan wawancaranya,

“Pegawai negeri sipil pada dasarnya adalah orang pilihan, tidak semua orang yang mengikuti test PNS terpilih menjadi PNS. Keberadaan ini seharusnya mengingatkan setiap PNS sebagai orang pilihan untuk menjalankan tugas pemerintah dalam melayani masyarakat, sudah seharusnya menjadi contoh”

Pernyataan ini juga disetujui oleh kepala Dinas bahwa sebagai abdi masyarakat maka keteladanan seharusnya sudah menjadi bagian dari kehidupan seorang PNS. Berikut ini petikan wawancara dengan Kepala Dinas berkaitan dengan pengawasan yang dilakukan terhadap pegawai. Wawancara dilakukan pada hari Selasa 20 November 2012. Berikut ini petikan wawancaranya,

“Sebagai pegawai negeri, harus tunduk pada etika PNS. Pengawasan terhadap pegawai memang penting dilakukan namun menurut hemat saya, sebagai abdi negara tanpa adanya pengawasanpun seharusnya roda organisasi dapat berjalan sebagaimana yang seharusnya”

Anggapan dan pandangan ini memang nampak nyata dalam pelaksanaan sehari-hari pada Disdikpora. Pimpinan yakin bahwa setiap pegawai tidak akan

melakukan sesuatu yang menyimpang dari apa yang telah ditetapkan dalam ketentuan dan aturan yang ada. Baik aturan yang tertulis maupun aturan yang tidak tertulis. Sayangnya menurut pengamatan apa yang diyakini dan diharapkan oleh pimpinan ini belum menjadi kenyataan sebab masih ditemukan adanya pegawai yang tidak disiplin dalam melakukan berbagai tugas pokok dan fungsinya.

#### **4.2.7. Identity (Identitas)**

Identitas identik dengan rasa bangga terhadap seseorang akan keberadaannya. Identitas itu bagi seseorang merupakan ciri yang melekat pada dirinya. Melalui identitas seseorang, orang lain dapat mengenalnya dengan lebih baik. Identitas dalam organisasi hampir sama, yaitu adanya rasa bangga terhadap institusi, tempat kerja, hubungan/relasi yang terjalin diantara sesama pegawai. Identitas juga dapat dikenali melalui seragam yang dikenakan oleh pegawai, bahasa yang digunakan, maupun bentuk gedung yang dimiliki.

##### **a. Cara Berpakaian**

Cara berpakaian adalah salah satu perilaku yang dapat diamati secara langsung pada suatu organisasi. Cara berpakaian juga merupakan salah satu perilaku dalam budaya organisasi yang biasanya menunjukkan ciri-ciri tertentu. Perwujudan ciri-ciri ini bisa dalam bentuk seragam para anggotanya, baik dari segi warna, bahan, model dan lain sebagainya. Seragam yang selama ini digunakan sebenarnya hampir sama dengan pegawai negeri lainnya yang ada di Indonesia. Setiap hari Senin semua pegawai mengenakan baju Linmas (lindungan masyarakat). Bajunya ini seolah memberikan gambaran akan fungsi dan peran dari pegawai negeri sebagai abdi masyarakat dan akan memberikan layanan, bantuan kepada masyarakat. Pakaian yang digunakan ini dilengkapi atribut berupa logo pemerintah daerah kota Cimahi yang ditempatkan pada lengan sebelah kiri tepat di bawah tulisan pemerintah Kota Cimahi sementara itu pada lengan sebelah kanan tertera nama dinas tempat pegawai tersebut berada. Melalui atribut dinas inilah peneliti atau tamu dapat membedakan asal dinas dari pegawai yang bersangkutan meskipun sama-sama ada di pemerintah kota Cimahi.

Pada hari Selasa dan Rabu pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kota Cimahi mengenakan baju berwarna coklat yang biasa disebut sebagai baju haki/heki. Pada hari Kamis pegawai mengenakan baju batik, seragam Disdikpora. Disdikpora punya baju batik sendiri yang bercorak bambu, berwarna merah. Batik ini sekaligus juga merupakan produk dari batik Cimahi. Namun hasil observasi menunjukkan bahwa pada hari Kamis memang semua pegawai mengenakan batik namun banyak pegawai Disdikpora yang tidak mengenakan batik Disdikpora tapi justru mengenakan batik bebas. Kondisi ini kemudian dikonfirmasi kepada kepala kepegawaian, dalam wawancara yang dilakukan pada hari Kamis 18 Oktober 2012. Berikut ini hasil wawancaranya,

“Sejauh ini memang masih ditemui ada pegawai yang belum mengenakan seragam batik Disdikpora pada hari Kamis, dan saya selaku kepala kepegawain sebenarnya tidak membiarkan hal tersebut terjadi. Secara

pribadi biasanya saya menegur secara informal, empat mata dan tidak didengar oleh pegawai lain. Maksud saya jangan sampai pegawai yang ditegur merasa tidak nyama atau merasa malu dengan pegawai lainnya”

Kenyataan ini menunjukkan belum adanya ketegasan dari pimpinan terhadap pegawai yang tidak disiplin. Menurut peneliti seharusnya ada kejelasan dari setiap tindakan yang menyimpang. Bila teguran secara lisan tidak didengarkan seharusnya ada teguran secara tertulis dan bila perlu dibuat surat secara resmi kepada pegawai yang tidak disiplin tersebut. Satu hal yang harus dilakukan pimpinan selain pimpinan menjadi contoh (sebab peneliti juga menemukan kepala bidang yang sebenarnya masuk dalam jajaran pimpinan yang tidak mengenakan batik Disdik) serta ada pemberitahuan yang disampaikan secara kontinyu. Pemberitahuan tersebut dilakukan secara lisan maupun tertulis berikut sanksi yang akan dikenakan kepada pegawai yang tidak disiplin. Menurut peneliti tidak ada alasan bagi pegawai untuk tidak menggunakan batik Disdik setiap hari Kamis karena batik tersebut sudah dibagikan secara gratis (sudah dijahitkan dengan bekerjasama dengan pihak ketiga sesuai dengan ukuran masing-masing pegawai) dan bagi pegawai karena satu dan lain hal, misalnya karena cuti melahirkan, atau sakit yang serius sehingga tidak ke kantor maka Disdik menyediakan bahan sekaligus uang untuk ongkos jahit. Budaya sungkan yang berlebihan dari pimpinan oleh sebagian pegawai dianggap sebagai tindakan “pembiaran” Lebel atau cap yang diberikan sebagian pegawai ini bila tidak disikapi secara tepat akan menjatuhkan citra pimpinan. Pada hari Jumat, semua pegawai Disdikpora mengenakan baju Olahraga (Disdik punya seragam khusus) yang terdiri dari kaos dan traning. Setelah selesai olahraga maka pegawai Disdikpora mengenakan batik. Batik yang dikenakan pada hari Jumat adalah batik bebas (yang penting batik). Berdasarkan observasi penggunaan baju olahraga sudah dikenakan hampir semua pegawai Disdik. Memang masih ada yang belum menggunakan tetapi jumlahnya sedikit sekali (hanya beberapa pegawai saja)

#### b. Bentuk bangunan

Secara umum bentuk gedung pemerintahan dibangun dengan pilar yang menjulang tinggi sebagai simbol dari kekuasaan atau pemerintahan. Namun hal tersebut tidak ditemui pada gedung Pemerintahan kota Cimahi yang bentuk bangunannya cenderung minimalis. Peneliti mencoba mengklarifikasi tentang konsep dan pemilihan bentuk bangunan tersebut kepada pimpinan yang ada pada Disdikpora. Ternyata sebagian besar tidak mengerti maksud dari pemilihan bentuk bangunan. Salah satu kepala bidang mengatakan bahwa,

“Bagi saya bentuk gedung tidak punya pengaruh apa-apa, yang penting saya bisa bekerja dengan baik, suasana yang tenang, ruang kerja yang memadai, tidak seperti yang saling berdesakan, memiliki sirkulasi yang baik dan memang saya juga tidak tahu apa latar belakang pemilihan bentuk bangunan gedung ini”

Pernyataan kepala bidang ini berbeda dengan jawaban yang diberikan oleh kepala Disdikpora. Kepala Disdikpora mengatakan bahwa maksud dari pembangunan yang minimalis untuk mendekatkan hubungan dinas dengan masyarakat. Melalui bentuk bangunan yang minimalis, mau memberikan contoh berkaitan dengan penghematan biaya, dikatakannya lebih lanjut bahwa bangunan yang menjulang tinggi, akan lebih besar memakan biaya. Hasil triangulasi dengan pegawai terkait dengan konsep bentuk bangunan memperkuat indikasi bahwa sosialisasi memang jarang dilakukan.

Gedung A posisinya berada pada bidang lahan yang relatif lebih tinggi digunakan sebagai kantor Walikota tepatnya pada lantai lima. Menurut pengakuan yang disampaikan Walikota sebagai pimpinan tertinggi di kota Cimahi pemilihan gedung dan lantai tersebut dimaksudkan juga untuk melakukan pengawasan terhadap para pegawai. Dari posisi tempat Beliau berada akan memudahkan untuk memantau kalau ada pegawai pada jam-jam kerja akan meninggalkan tempat bekerja atau ada pegawai yang pada saat apel tidak ikut. Dengan setengah berkelekar Beliau mengatakan, saya dapat melihat/memantau pegawai dari sini kalau ada yang pergi meninggalkan kantor pada saat jam kerja, atau pegawai yang ngumpet, maksudnya sembunyi pada salah satu tempat dan tidak mengikuti apel pagi. Wawancara dilakukan pada hari Selasa tanggal 18 September 2012. Berikut ini petikan wawancara dengan Walikota Cimahi,

“Pembangunan gedung selain memperhatikan konstur tanah, lingkungan hidup, juga untuk efisiensi. Dengan memperhatikan dan memanfaatkan konstur tanah yang ada maka tidak perlu melakukan banyak penggalian atau menimbun tanah dengan memaksa meratakan permukaan tanah menjadi sama semua. Dengan mengurangi kegiatan menggali dan menimbun maka biaya pembangunan akan dapat ditekan/dikurangi. Luas tanah yang digunakan untuk membangun kantor pemerintahan kota Cimahi semula direncanakan seluas 10 ribu meter persegi namun dalam pelaksanaannya hanya terealisasi seluas 8 ribu meter persegi, sebab luas itulah yang mendapat persetujuan dari Dewan”

Cimahi merupakan salah satu kota yang mempunyai kantor pemerintahan yang terletak pada satu lokasi sehingga diharapkan dari posisi seperti ini dapat memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam melakukan berbagai urusan yang ada kaitannya dengan pemerintahan. Sebagai salah satu kota yang baru berdiri maka Cimahi masih harus banyak berbenah, mempercantik dan memperindah diri. Untuk itu pembangunan yang dilakukan tidak hanya pada kantor pemerintahan Cimahi tetapi mencakup berbagai infrastruktur yang diperlukan. Pembangunan Seperti yang dikemukakan oleh Itoc Tochija selaku Walikota Cimahi dalam buku membangun kota Cimahi bahwa orientasi kegiatan pembangunan Cimahi dilakukan berdasarkan perencanaan yang bersifat *bottom up*, artinya sebelum sebuah proyek dijalankan, pihaknya bersama-sama dengan masyarakat terkait untuk membahasnya terlebih dahulu. Musyawarah dilakukan mulai dari kelurahan, kecamatan, dan kota.

Memasuki lokasi pemerintah kota Cimahi (Pemkot), kesan yang tertangkap adalah kenyamanan dan keteduhan. Jalan menuju ke pemkot ditumbuhi pohon Palembang Putri (*veitchia meilli*) disisi kiri jalan, tertata secara teratur dan rapi. Di bawah pohon palem putri ditanami pula berbagai jenis tumbuhan berbunga yang kebanyakan tumbuh merambat dengan variasi warna merah, hijau dan kuning, sehingga nuansa teduh terasa khususnya bagi pejalan kaki, karena medan menuju Pemkot jalanya menurun dan sebaliknya ketika akan meninggalkan Pemkot menuju Cimahi atau Lembang jalannya menanjak. Keasrian tanaman dan keteduhan suasana seolah dapat mengurangi rasa penat sekalipun harus melalui jalan yang menanjak. Pepohonan dan berbagai tanaman juga akan dijumpai pada halaman depan gedung. Tanaman tersebut antara lain pohon jambu bol (*syzigium malaceusis*) dan pohon bintaro yang berdaun rimbun. Pepohonan tersebut menimbulkan suara yang unik ketika angin bertiup, lambaian dedaunan, terkadang diselingi suara jangkrit diharapkan dapat menumbuhkan gairah dalam bekerja.

Selain itu bangunan pemkot juga jauh dari berisik suara kendaraan yang lalu lalang sebab memang dibangun sedemikian rupa, tidak terlalu dekat dengan jalan raya. Keadaan ini memberikan gambaran bahwa perencanaan pembangunan gedung memang sudah dipersiapkan dan diperhitungkan secara matang. Tetumbuhan dan pepohonan yang ditanam tersebut ternyata selain berfungsi sebagai “penyaring” udara, mengurangi dampak polusi udara, agar udara bersih yang akan dihirup oleh orang-orang yang berada di sekitar lokasi pemkot, serta dapat mengurangi teriknya panas matahari terutama pada siang hari dan juga banyak dimanfaatkan oleh tamu untuk mengenal lebih dekat jenis-jenis pohon yang ditanam saat berkunjung ke pemkot Cimahi.

Disdikpora terletak pada gedung B tepatnya pada lantai dua dari empat lantai yang ada. Salah satu wujud artifak dalam budaya organisasi adalah bentuk gedung. Gedung adalah tempat atau wadah bagi anggota organisasi untuk melakukan aktivitas. Gedung dan bentuknya merupakan salah satu ciri atau identitas dari organisasi tersebut. Bangunan yang ditempati memang sempit dan terkesan saling berdesakan bila dibandingkan dengan jumlah pegawai yang dimiliki. Bentuk ruangan lebih menyerupai bentuk huruf L. Selasar atau lorong menuju pintu masuk lebarnya tidak sampai dua meter, di sana dipajang dua kursi dengan kapasitas masing-masing untuk tiga orang, sebagai tempat menunggu bagi para tamu yang berkepentingan dengan kepengurusan yang ada kaitannya dengan kependidikan, baik itu menyangkut pegawai, kurikulum, honor dan sebagainya. Selain itu kursi tersebut juga berfungsi bagi pegawai yang ingin memanfaatkan suasana lain pada jam istirahat, sambil bisa merasakan sinar matahari yang tembus masuk melalui *fiber glass* yang dipasang. Pada pagar pembatas selasar diletakkan beberapa tanaman hias dalam pot-pot yang disusun secara rapi. Warna tanaman yang dipajang semua hampir sama, warna hijau tua, dan hijau muda. Tanaman yang dipilih adalah yang perawatannya tidak sulit, dapat bertahan lama dalam ruangan tanpa terkena sinar matahari secara langsung dan tidak membutuhkan banyak air.

Kantor dinas pendidikan ini terletak pada lantai dua dan sinar matahari tidak dapat masuk atau menembus secara langsung ke dalam ruangan, sementara pada selasar ada sinar matahari yang masuk secara tidak langsung melalui fiber glass. Pot-pot tanaman didominasi warna hitam dan diseleingi warna coklat. Penempatannya setelah tiga pot tanaman berwarna hitam maka baris berikutnya ditempatkan pot warna coklat begitu seterusnya sepanjang selasar yang ada di depan ruangan disdikpora.

Begitu memasuki lokasi Disdik (istilah yang digunakan di Pemkot) maka bagian yang tampak adalah baliho logo/lambang yang diletakkan di sebelah kiri pintu masuk. Memasuki ruangan sebelah kanan jalan masuk ada poster dengan tulisan "Didik anak anda sedini mungkin menuju masa depan gemilang, berpuluh tahun yang akan datang, anak-anak kitalah yang akan menggenggam estafet kepemimpinan. Poster tersebut berlatar belakang photo Ahmad Heryawan, Gubernur Jawa Barat. Ketika ditanyakan tentang keberadaan poster tersebut kepada para pegawai, secara umum memberikan jawaban yang hampir sama yaitu, untuk mengingatkan setiap orang yang membaca khususnya pegawai Disdik bahwa pendidikan itu penting dan akan terjadi estafet kepemimpinan artinya kepemimpinan masa depan ditentukan oleh pendidikan yang diterima anak saat ini. Selain photo Ahmad Heryawan ada juga poster dengan tulisan "Berprestasi Tanpa Narkoba", posisinya ditempatkan bersebelahan, menuju pintu masuk. Adapun latar dari poster tersebut adalah Dede Yusup wakil Gubernur Jawa Barat. Ketika ditanyakan tentang keberadaan poster tersebut kepada para pegawai, jawabannya agar setiap orang yang membaca diingatkan bahwa narkoba adalah musuh bersama, apalagi yang bertugas memberi pelayanan pendidikan diharapkan tentunya bebas narkoba, kita sebagai pemberi layanan pendidikan harus menjadi contoh bagi para guru, anak didik dan masyarakat demikian jawaban salah seorang pegawai ketika ditanyakan.

Schein mengungkapkan bahwa tata ruang fisik menggambarkan situasi perasaan dan cara anggota-anggota organisasi berinteraksi satu sama lainnya maupun dengan pihak luar, lihat halaman 18 point f pada BAB II. Hasil observasi menunjukkan bahwa tata ruangan pada Disdikpora terdiri dari ruangan-ruangan yang disekat dan yang terbuka. Ruangan yang disekat adalah ruangan pimpinan dan ruangan yang terbuka adalah ruang yang ditempati para pegawai secara bersama-sama. Sementara ruang pelayanan pendidikan dasar dan pendidikan menengah disekat secara penuh kecuali bagian depan yang bagian tengahnya diberi kaca yang transparan, dan diberikan jendela kecil persis seperti loket-loket pembayaran, yang umumnya terdapat pada kantor PLN atau Pada saat akan membeli tiket kereta api secara langsung. Keberadaan "loket" ini bertujuan untuk memberikan kemudahan dalam memberikan pelayanan.

Hasil observasi dan wawancara, ternyata kaca yang transparan memudahkan pegawai maupun masyarakat yang hendak mengurus surat-surat atau kepentingan lainnya, tanpa harus ikut masuk dahulu ke dalam ruangan, apalagi ruangan yang ada memang relatif sempit, hanya cukup untuk pegawai saja. Setiap pegawai menempati meja dan kursi yang letaknya saling berdekatan antara satu dengan lainnya. Ruangan juga terasa panas sebab hanya ada satu kipas angin. Sementara pada ruangan pimpinan memang sudah dipasang ac. Meubel yang ada dalam

ruangan pada dasarnya sama. Meubelnya sederhana, terdiri dari satu meja kecil dan tiga buah kursi kecil yang disesuaikan dengan luas ruangan yang ada.

Tata letak tiap meja kursi dalam ruangan kurang memadai dan cenderung sempit sehingga ketika seorang pegawai akan keluar untuk suatu keperluan atau masuk ke dalam meja kerja yang dituju harus melewati meja lain dan tidak jarang “saling senggol” antara pegawai terjadi. Peralatan seperti komputer tidak tampak merata pada semua meja. Hanya pada meja para pimpinan seperti kepala dinas, sekretaris, kepala bidang dan kepala seksi, ada komputer yang dilengkapi dengan printer.

Hampir semua ruangan tidak memiliki jendela atau ventilasi yang memadai untuk terjadinya sirkulasi udara. Pengap itu kesan yang dirasakan. Karena tidak adanya ventilasi udara maka cahaya yang masuk ke dalam ruangan relatif sedikit sehingga sepanjang hari listrik harus menyala. Tidak jarang tamu yang datang harus berdiri karena memang kursi yang disediakan tidak cukup. Hanya disediakan beberapa kursi untuk para tamu. Ruangan yang memiliki jendela hanya ditemukan pada ruang kepala bidang pendidikan dasar dan menengah serta pada ruangan kepala pendidikan menengah atas, pada kedua ruangan tersebut ada dua jendela yang langsung punya akses keluar sehingga sirkulasi udara terasa lebih nyaman dipandang dengan ruangan lainnya.

Khusus untuk ruangan para pimpinan selain meja kerja disediakan satu set kursi kecil disesuaikan dengan luas ruangan yang ada. Ukuran kursinya relatif sama tapi bahan, bentuk dan warna kursi berbeda untuk setiap ruang yang ada. Pada setiap ruangan pimpinan ada perbedaan dalam penataannya disesuaikan dengan selera masing-masing. Beberapa ruangan yang dikunjungi meskipun ruangnya kecil tapi penatannya lebih apik. Selain diletakkan bunga mawar plastik kecil dengan paduan warna yang lembut yang terdiri dari warna putih, pink dan kuning muda, pada salah satu sisi ruangan ditempatkan pula aquarium kecil lengkap dengan ikan hias yang hidup beserta pernak-pernik yang menjadi hiasannya seperti rumput laut, batu-batuan kecil, dan beberapa tanaman laut dengan warna yang cerah serta adanya gemicik air yang ditimbulkan dari selang kecil yang dihubungkan ke dalam aquarium, sang pemilik ruangan menjelaskan bahwa penataan seperti itu dilakukan agar membuat yang bersangkutan betah sebab kantor adalah rumah kedua.

### c. Ritual

Ritual (rituals) adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar dari organisasi. Ritual-ritual dan tata cara melakukannya merupakan wujud tingkah laku dalam budaya organisasi. Ritual-ritual tersebut mempunyai makna yang mendalam sehingga hampir menjadi keharusan. Melalui ritual-ritual ini, individu akan merasa saling terkait antara satu dengan yang lainnya dan sekaligus juga sebagai sarana sosialisasi akan rasa kebersamaan dan rasa saling memiliki, antara organisasi dengan para anggotanya. Berdasarkan observasi ritual-ritual yang ada pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi adalah,

- (a) apel pagi yang rutin dilakukan setiap hari, pada pukul 07.30. Pembina upacaranya dipimpin secara bergantian mulai dari Walikota, Sekda dan para Kepala Dinas secara bergantian. Ketika mendengar “bel” untuk



berbaris para pegawai meninggalkan ruangan mereka untuk bergegas menuju lapangan upacara. Lapangan tersebut persis berada di tengah-tengah bangunan Pemkot Cimahi. Pada saat pegawai menuju lapangan upacara, biasanya juga digunakan sebagai ajang untuk saling menyapa, mengucapkan salam, sambil terus berjalan menuju lapangan.

- (b) Upacara yang diselenggarakan pada hari-hari besar kenegaraan, hari jadi Kota Cimahi. Peringatan hari kemerdekaan setiap 17 Agustus, Peringatan Sumpah Pemuda, Hari pendidikan nasional dan juga kegiatan lokal, seperti hari ulang tahun kota Cimahi. Berdasarkan observasi dan wawancara ternyata hari-hari besar ini, seperti hari pendidikan nasional, sumpah pemuda, biasanya dilakukan di sekolah-sekolah. Perayaan yang rutin diadakan oleh Dinas adalah ulang tahun Kemerdekaan Republik Indonesia. Anggota panitia biasanya diambil dari bagian-bagian yang ada dari Pemkot. Sementara Disdikpora mengirimkan perwakilan untuk duduk di kepanitiaan. Anggota panitia setiap tahun mengalami perubahan atau pergantian tujuannya agar setiap pegawai mempunyai kesempatan untuk memperoleh pengalaman dalam kegiatan, merencanakan dan merealisasikan rencana. Panitia akan dipimpin atau dipandu oleh ketua umum yaitu seseorang yang dipilih dengan berdasarkan rekomendasi dari kepanitiaan tahun yang lalu. Masing-masing kegiatan diketuai oleh ketua seksi kegiatan. Kegiatan mulai dilakukan sejak kepanitiaan telah disahkan atau dikeluarkannya SK

Biasanya masing-masing kegiatan mempunyai cara tersendiri dalam penyelenggarannya. Ada yang melakukan perlombaan-perlombaan, ada yang melakukan kunjungan kerja, pameran, ceramah, bakti sosial dan sebagainya. Berdasarkan Observasi peringatan hari jadi kota Cimahi terkesan lebih meriah dibandingkan dengan peringatan hari-hari besar lainnya. Hal ini diakui pula oleh pimpinan pada Disdikpora. Wawancara dilakukan pada bulan September 2012. Berikut ini hasil wawancaranya,

“Hari jadi kota Cimahi biasanya memang disambut lebih antusias oleh seluruh pegawai. Kegiatan ini melibatkan seluruh pegawai yang ada. Untuk menyemarakkan kegiatan ini, panitia mengemas acara secara apik. Perlombaan olahraga yang rutin dilakukan adalah sepak bola, basket, badminton, tenis meja. Sebenarnya hari kemerdekaan juga disambut meriah, tapi bila dibandingkan dengan hari jadi kota Cimahi, sepertinya pegawai lebih bersemangat”

Untuk perlombaan setiap dinas mengirimkan perwakilan, setelah terlebih dahulu mendaftar, dengan membayar uang pendaftaran yang telah ditetapkan oleh panitia. Uang pendaftaran ini oleh panitia akan digunakan untuk membeli piala dan hadiah-hadiah yang akan dibagikan pada hari puncak, yaitu setiap tanggal 21 Juni setiap tahunnya. Khusus untuk perlombaan cabang olahraga biasanya Disdikpora yakni bidang Pemuda dan Olahraga sangat antusias untuk menjadi panitia maupun untuk menjadi peserta lomba. Pengumuman pemenang lomba biasanya dilakukan sebelum acara penutupan kegiatan memperingati hari jadi. Pada penutupan

ini biasanya ada pidato atau ceramah yang berisi penjelasan tentang visi dan misi organisasi, berikut tantangan, hambatan dan peluang yang dihadapi, ini disampaikan di hadapan seluruh pegawai Pemkot termasuk pegawai Disdikpora. Selain itu akan disampaikan ucapan terimakasih kepada semua panitia yang sudah berjerih lelah sehingga peringatan hari jadi dinas pendidikan pemuda dan olah raga kota Cimahi bisa terselenggara dengan baik.

Peringatan hari jadi kota Cimahi seakan menjadi suatu keharusan karena memiliki arti penting bagi organisasi dan sekaligus sebagai ajang berkomunikasi yang lebih baik, sebab komunikasi menjadi dua arah. Tidak saja dari pimpinan kepada pegawai tetapi juga dari pegawai kepada pimpinan. Melalui acara ini pula relasi kekeluargaan di antara para pegawai menjadi semakin akrab, adanya rasa keterikatan sebagai suatu keluarga besar serta dapat saling memotivasi. Dalam perkembangan lebih lanjut peringatan hari jadi Cimahi memang lebih semarak pelaksanaannya di sekolah-sekolah. Dalam kesempatan ini biasanya ada penugasan kepada pegawai untuk menghadiri hari jadi kota Cimahi di sekolah. Selain hadir, pegawai yang diutus juga biasanya menyampaikan sambutan atas nama kepala dinas. Utusan dari Dinas berasal dari bidang pendidikan dasar, bidang pendidikan menengah atau dari sekretariat.

Perayaan hari jadi Republik Indonesia yang jatuh pada tanggal 17 Agustus dirayakan sebagai ungkapan kegembiraan bangsa Indonesia atas kebebasan yang diperoleh dengan penuh perjuangan sehingga bisa lepas dari cengkaman bangsa penjajah. Ungkapan kegembiraan ini juga diluapkan oleh seluruh pegawai yang ada pada Pemkot sebab semua kegiatan memang dipusatkan, dilakukan secara bersama dan panitianya merupakan perwakilan dari setiap bagian termasuk dari dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi. Dalam memperingati kemerdekaan ini berbagai acara digelar untuk mengenang jasa para pahlawan yang telah gugur di medan juang demi Indonesia merdeka. Selain upacara bendera digelar pula berbagai acara untuk menyemarakkan suasana. Panitia jauh-jauh hari sudah mendata setiap pegawai yang ingin ikut atau terlibat dalam berbagai lomba tersebut. Memang lomba yang paling semarak dilaksanakan adalah ketika memperingati hari jadi kota Cimahi. Berbagai lomba yang digelar adalah, futsal, badminton, catur dan volly ball. Ritual ini disadari sangat bermanfaat dalam upaya mewariskan nilai-nilai kebersamaan dan keakraban diantara seluruh pegawai yang ada di Pemkot Cimahi. Sementara untuk membeli hadiah yang akan dibagikan kepada para pemenang lomba bersumber dari para pegawai dan masing-masing dinas dalam wujud uang pendaftaran.

Untuk mendapatkan gambaran mengenai identitas berikut ini petikan wawancara yang dilakukan pada hari Rabu 3 Oktober 2012, yang dilakukan dengan salah seorang pegawai bidang pemuda dan olah raga,

“Saya bangga bisa menjadi pegawai negeri walaupun baru tiga tahun bekerja disini. Menjadi pegawai negeri tidak mudah. Rasa bangga itu bukan saja dari

dalam diri saya tetapi keluarga saya pun sangat bangga ketika ada yang bertanya saya sudah kerja di mana. Saya menangani bagian Pemuda, yang walaupun untuk saat ini masih banyak program yang belum berjalan, tapi saya yakin pasti bisa dan itulah tantangannya, kalau semua sudah baik-baik saja mungkin rasa bangganya juga biasa”

Penjelasan dari pegawai yang masih Belia ini dengan masa kerja relatif masih baru, Peneliti mencoba bertanya kepada pegawai yang lebih senior yang sudah lama masa kerjanya dan sudah punya banyak pengalaman dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Pegawai tersebut peneliti pilih dari bidang program dengan masa kerja sudah tiga belas tahun. Berikut ini petikan wawancaranya,

“Saya bangga menjadi pegawai negeri apalagi ditempatkan di Dinas Pendidikan, Dinas pendidikan merupakan dinas yang mendapat perhatian besar dari Pemerintah, hal tersebut dapat dilihat dari alokasi anggaran yang diberikan. Dinas Pendidikan alokasi dananya paling besar bila dibandingkan dengan dinas lainnya. Rasa bangga saya semakin terasa ketika saya berada di antara para guru, misalnya sedang memberikan pengarahan tentang membuat laporan, atau mengikuti suatu kegiatan yang diselenggarakan oleh forum komunikasi dan antar kepala sekolah”

Hasil wawancara dari dua pegawai dengan masa kerja yang berbeda menunjukkan adanya rasa bangga pada diri pegawai sebagai PNS khususnya menjadi pegawai pada Disdikpora. Ini merupakan salah satu modal dasar yang dapat terus dibina dan ditingkatkan agar rasa bagga ini tidak sebatas pada diri sendiri tapi harus terwujud dalam pelayanan yang diberikan. Pelayanan yang diberikan menjadi lebih bermakna, tidak sekedar melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi tapi disertai dengan kesungguhan yang akan dapat dirasakan oleh pengguna dan penerima layanan pendidikan pemuda dan olahraga. Rasa bangga ini dapat semakin memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, apalagi setiap pekerjaan yang mereka lakukan ditujukan kepada aset bangsa yang terpenting yaitu generasi muda yang akan meneruskan dan membangun negeri ini. Berbagi merupakan elemen penting dalam membangun kepercayaan. Pegawai akan percaya satu sama lain ketika mereka bisa membuktikan bahwa di antara mereka ada keterbukaan, ada keadilan, kejujuran, pengakuan akan kompetensi dan adanya tanggung jawab.

Dalam kedudukannya sebagai birokrat, khususnya pada saat berkumpul dengan para guru (biasanya diundang ke sekolah) hampir semua pegawai yang diwawancara mengatakan merasa bangga, merasa sebagai orang yang punya peran penting sebagai pengelola administrasi guru dan pegawai sekolah, ada semacam citra kepahlawanan dan hal ini sering diungkapkan oleh para pegawai Disdikpora kepada para guru dan pegawai sekolah. Dalam menumbuhkan identitas maka kepercayaan perlu dipupuk. Saling percaya satu dengan yang lain, akan mengukuhkan rasa bangga pegawai dengan identitasnya. Identitas harus terus dikembangkan dengan berbagai nilai-nilai yang bisa diterima secara umum.

Tan menyebutkan nilai menghormati individu terlepas dari status maupun jabatan akan menimbulkan rasa bangga terhadap identitasnya. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada disdikpora secara umum berkaitan dengan identitas, sudah tampak, khususnya diantara para pegawai. Berdasarkan wawancara dengan salah seorang pegawai berkaitan dengan identitas, dia mengatakan bangga akan identitasnya sebagai pegawai Disdikpora maupun apalagi keperpihakan pemerintah yang lebih mengutamakan urusan pendidikan khususnya soal alokasi anggaran, ada rasa “diistimewakan” sebab Disdikpora mengelola anggaran paling besar dibanding dengan SKPD lainnya yang ada di kota Cimahi. .

#### **4.2.8. Reward System (sistem penghargaan)**

Untuk mendapatkan informasi tentang sistem penghargaan yang jelas selain berasal dari data sekunder dilakukan pula wawancara mendalam. Berdasarkan data sekunder sistem penghargaan sudah dilakukan hanya kriterianya belum jelas. Penghargaan dalam bentuk reward didasarkan pada jabatan dan beban kerja. Beban kerja yang dimaksudkan dalam hal ini adalah, pegawai tersebut akan mendapatkan adanya tugas tambahan selain dari tugas pokok dan fungsi. Contoh, seorang pegawai di bidang pendidikan dasar selain melakukan tugas pokok dan fungsinya di seksi kurikulum juga dipercaya sebagai pengelola IT maka sekalipun punya golongan yang sama maka akan menerima penghargaan dalam bentuk finansial yang berbeda, untuk satu tahun lamanya, sesuai dengan tahun anggaran tanpa melihat beban kerja yang paling banyak terjadi di bulan apa. Dengan kata lain besarnya tunjangan itu flat selama satu tahun. Data sekunder menunjukkan pegawai yang memiliki jabatan yang sama dan tidak mendapat tugas tambahan yang diikuti dengan surat keputusan maka akan menerima jumlah yang sama.

Berdasarkan wawancara terhadap pegawai, hampir semua pegawai yang diwawancara memberikan jawaban yang hampir sama. Wawancara dilakukan dengan pegawai yang ditemui pada saat observasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa penghargaan untuk pegawai secara materi belum ada, dalam arti pegawai diberlakukan sama tanpa melihat kinerja. Sejauh ini menurut pengakuan dari pegawai yang diwawancarai, mereka belum pernah mendapat reward dari apa yang mereka lakukan. Penjelasan pegawai ini kemudian dikonfirmasi dengan pimpinan. Hasil wawancara dengan kepala Disdikpora menyimpulkan bahwa sejauh ini memang disdikpora belum memberikan penghargaan khusus kepada pegawai yang berprestasi, pemikiran ke arah tersebut memang sudah ada namun belum dapat direalisasikan, alasan yang diberikan oleh Beliau berkaitan dengan penghargaan ini selain masalah pendanaan juga masalah penentuan kriteria berprestasi pada setiap bagian belum ada. Jadi *reward system* hanya mengacu kepada penggajian yang sudah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Bahwa gaji yang diterima lebih didasarkan pada masa kerja pegawai yang bersangkutan.

Penghargaan yang saat ini sudah dilakukan adalah berupa “pujian” kepada pegawai yang berprestasi. Pujian tersebut disampaikan oleh pimpinan baik secara formal (dalam suatu rapat/pertemuan) maupun secara informal. Dalam penjelasan tersebut juga terungkap bahwa pegawai yang oleh pimpinan dipandang berprestasi akan mendapatkan tugas tambahan atau dipercaya untuk melakukan tugas-tugas lain yang penunjukannya berdasarkan SK. Artinya pekerjaan yang dipercayakan

tersebut pasti akan ada penghasilan tambahan. Kondisi ini justru menimbulkan “kecemburuan” dari sebagai pegawai dengan alasan, kriteria penilaiannya tidak jelas.

Untuk mendapatkan penjelasan tentang pegawai yang berprestasi dan pegawai teladan maka dilakukan wawancara dengan kepala kepegawaian pada hari Selasa tanggal 9 Oktober 2012. Berikut ini petikan wawancaranya,

“Sejauh ini yang dianggap berprestasi adalah para pegawai yang dapat melakukan tugasnya tepat waktu atau sesuai dengan target waktu yang sudah ditetapkan namun berkaitan dengan penghargaan yang diberikan, saya pikir sejauh ini belum rill, maksud saya baru sebatas ucapan selamat atau pujian dari pimpinan. Untuk ucapan selamat atau pujian yang saya tahu bukan saja datang dari pimpinan langsung tapi juga dari bapak Walikota dan biasanya disampaikan pada saat apel pagi”

Penjelasan dari Kepala kepegawaian kemudian oleh peneliti dicoba diklarifikasi kepada Bapak Walikota dalam suatu kesempatan wawancara, inilah penjelasan Beliau mengenai penghargaan yang sudah diberikan

“Untuk penghargaan secara finansial terhadap pegawai yang berprestasi memang belum ada, namun ucapan selamat, pujian dan menghimbau agar keteladanan pegawai tersebut diikuti oleh pegawai lainnya selalu saya lakukan dalam apel pagi, saya berharap apa yang saya lakukan ini akan menumbuhkan kebanggaan bagi pegawai yang berprestasi tersebut sehingga terpacu untuk terus mempertahankan kinerjanya. Sementara bagi pegawai lainnya diharapkan bisa mengikuti keteladanan yang sudah dibuat” Ketika ditanya lebih jauh mengapa belum memberikan *reward* kepada pegawai yang berprestasi, Beliau mengatakan ini hal klise berkaitan dengan dana”

Dari wawancara maka untuk penghargaan yang seimbang antara finansial dengan penghargaan non finansial berupa pujian, pemberian ucapan selamat atau memberikan semacam plakat belum terlaksana. Jadi penghargaan yang ada saat ini masih berupa pujian, dan menurut pegawai dari bidang pendidikan baik itu pendidikan dasar dan pendidikan menengah tidak mempermasalahkan tentang sistem ini. Bagi mereka menjadi PNS itu komitmen, malu kalau harus mempersoalkan *reward*, dari awal sudah tahu, sudah ada gambaran tentang hal tersebut. Kami bukan pekerja pabrik jadi tidak perlu meributkan tambahan penghasilan ataupun *reward*. Sementara dari bagian lain seperti bagian program, bagian umum, pendidikan non formal dan bidang pemuda dan olahraga masih mengharapkan ada kejelasan mengenai kriteria kinerja sebagai faktor pendorong dalam melakukan pekerjaan.

Penilaian kinerja untuk tiap bidang atau bagian perlu disusun secara spesifik sesuai dengan Tupoksi begitu juga penyusunan kriteria untuk para kepala bidang dan kepala sub bagian perlu disusun. Untuk para pimpinan; beberapa hal berikut dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur kinerja. Hal-hal tersebut adalah : (1) keterampilan merencanakan yang mencakup; menetapkan prioritas, rencana yang

realistis, merumuskan jadwal, dan mengantisipasi masalah masalah yang mungkin ada dalam rangka mencapai hasil yang dimaksud, (2) keterampilan mengorganisasi yang mencakup; mengelompokkan kegiatan, mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenang, meminimalkan kebingungan, (3) Keterampilan mengarahkan yang mencakup; memandu, menekankan proses motivasi, komunikasi dan kepemimpinan, (4) keterampilan mengendalikan yang mencakup, menetapkan prosedur yang tepat, mengidentifikasi dan menyesuaikan diri untuk memastikan segala sesuatu ditujukan untuk mencapai hasil, (5) menganalisis masalah yang mencakup menetapkan dana yang dibutuhkan, menetapkan bagian apa saja yang terlibat, melakukan berbagai pemecahan masalah yang praktis.

Bila semua ini dapat dilakukan maka penetapan *merit pay* akan berjalan baik. Berdasarkan data sekunder belum ditemukan adanya kriteria maupun pegawai pada kantor Disdikpora yang selama ini dianggap berprestasi. Sejauh ini sistem penghargaan, didasarkan pada observasi, wawancara dan data sekunder belum terlaksana.

Asumsi dasar adalah hakikat organisasi dalam hubungan dengan lingkungan, orientasi waktu, sifat dan aktivitas manusianya dan hubungan manusia. Hakikat ini berhubungan erat dengan lingkungan dan universalitas yang menunjukkan jenis aktivitas individu dan proses pengembangannya dalam organisasi. Salah satu orientasinya adalah menekankan asumsi tentang hakikat pekerjaan dan hubungan antar pekerja, keluarga, keinginan perorangan, orientasi dan juga menekankan gaya pembuatan keputusan manajerial.

Dalam asumsi dasar terdapat petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota organisasi bagaimana merasakan, memikirkan segala sesuatu menyangkut masalah budaya organisasi dan solusinya. Untuk mendeteksi asumsi-asumsi di atas, pada organisasi dapat dilihat antara lain melalui (1) hakikat asumsi aktivitas manusia, (2) hakikat hubungan manusia. Kedua hal tersebut dapat diperoleh melalui pengamatan pada, struktur organisasi dan personilnya, pola hubungan anggota dalam lingkungan organisasi, sistem rekrut/penerimaan pegawai dan sistem promosi pegawai, mekanisme dan pola kerja, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta wujud pelayanannya.

#### (1) Hakikat asumsi aktivitas manusia

Hasil pengamatan dan analisis data sekunder menunjukkan bahwa Disdikpora sejak mulai dibentuk pada tahun 2001 sampai dengan dilaksanakannya penelitian ini, belum memiliki standar yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai. Penilaian yang sudah dilakukan selama ini hanya didasarkan pada aturan yang sudah terdapat dalam tugas pokok dan fungsi untuk setiap bagian di mana pegawai itu berada. Selain itu acuan yang digunakan adalah pedoman tentang PNS yang sudah diatur dalam undang-undang kepegawaian.

Hal ini sangat berkaitan erat dengan pendapat dari Tan (2002 : 98) yang mengatakan bahwa menghargai semua staf secara sama terlepas dari kinerja atau prestasi adalah tindakan ketidakadilan. Lebih jauh dikatakan bahwa

finansial hanyalah salah satu wujud penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, masih ada penghargaan intrinsik seperti pengakuan secara pribadi dari pimpinan, ataupun pujian tulus. Hasil observasi berkaitan dengan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi di kota Cimahi sebenarnya sudah ada tapi masih dalam bentuk intrinsik.

Belum adanya sistem penilaian yang diterapkan untuk melihat kinerja pegawai juga mengindikasikan tidak ada transparansi untuk pengembangan karier dan pemetaan karier. Oleh sebab itu ada anggapan bahwa kedekatan dengan pimpinan menjadi faktor penentu untuk bisa menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu. Keadaan ini menumbuhkan kecemburuan dan perasaan tidak adil bagi pegawai lainnya. Bila dirujuk dari pendapat Bernadin dan Russel (1995 : 383) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost effectiveness*, *interpersonal impact* dan *need supervision*. Hasil observasi menunjukkan bahwa belum semua ditemukan. Yang belum ditemukan yaitu : *quality* (pelaksanaan kegiatan yang mendekati sesuai dengan yang diinginkan), *cost effectiveness* ( merupakan tingkat penggunaan SDM termasuk di dalamnya keuangan, teknologi), *need for supervision* ( merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan serta *interpersonal impact* (merupakan tingkat sejauhmana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

## (2) Hubungan Manusia

Hubungan manusia merupakan pencerminan atau gabungan tentang hakikat manusia, hakikat lingkungan eksternal, serta hakikat realitas dan kebenaran. Untuk melihat hal tersebut dapat diamati melalui hubungan antar anggota kelompok, perhatian dan pada proses rekrutmen pegawai.

Berdasarkan data sekunder saat ini Disdikpora melalui Badan Kepegawaian Daerah sudah memiliki wewenang dalam mengangkat calon PNS dengan tetap mengacu kepada Peraturan Pemerintah. Kewenangan ini membuka ruang bagi Disdikpora dalam menetapkan kriteria berupa *right man on the right place*. Ketika rekrutmen diadakan maka calon PNS yang akan diseleksi dan yang akan diterima bisa disesuaikan dengan kebutuhan. Agar pengangkatan pegawai didasarkan pada kebutuhan dan formasi yang tersedia.

### 4.2.9. Toleransi Terhadap Konflik

Dalam setiap organisasi akan ada interaksi/hubungan. Dalam saling hubungan tersebut akan melahirkan konflik karena ada beberapa kekuatan yang saling bertentangan dalam saling hubungan tersebut. Konflik ialah dua hal yang saling bertentangan. Pada setiap kehidupan terdapat konflik, dan itu merupakan unsur perubahan dan perkembangan. Bila merujuk apa yang dikemukakan oleh Darsono, konflik dapat terjadi karena : antara lain (1) perbedaan adat istiadat, kepercayaan, ideologi, (2) perbedaan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, (3)

perbedaan kepentingan, (4) pemaksaan kehendak, (5) perbedaan fungsi dalam organisasi, (7) pertentangan antagonis, (8) perbedaan kepentingan, pikiran dan perasaan.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara, ditemukan bahwa konflik memang bagian dari kehidupan organisasi, namun jarang sekali terjadi, baik antara pimpinan dengan pimpinan maupun antara pegawai dengan pimpinan demikian juga antara pegawai dengan pegawai. Wawancara dengan Kepala Dinas yang dilaksanakan Kamis 27 September 2012, peneliti sarikan sebagai berikut : Konflik antara Pimpinan dengan pimpinan jarang terjadi sebab umumnya kita sudah saling kenal sebelum bekerja di Dinas, sebab pimpinan yang ada umumnya berasal dari pendidikan, hampir tidak ada orang baru. Maksudnya yang datang dari luar daerah, Cimahi kan kota kecil, kondisi ini menurut Beliau besar pengaruhnya dalam mencegah terjadinya konflik. Sebab yang dimaksud kenal bukan dalam arti tahu nama tapi memang sebelumnya sudah pernah bertemu, dalam kegiatan-kegiatan pendidikan, pernah bekerjasama atau bahkan duduk dalam satu team kerja.

Sedangkan konflik antara pimpinan dengan pegawai jarang terjadi karena secara umum selain jumlah pegawainya sedikit, juga karena faktor “kedekatan” umumnya pimpinan menjabat sampai dua periode, Jadi pimpinan mengenal dengan baik karakter pegawainya begitu juga sebaliknya pegawai mengenal karakter pimpinannya, demikian dijelaskan oleh kepala Dinas. Kondisi ini merata pada semua bagian. Konflik biasanya ada antara satu atau dua orang pegawai. Konflik tersebut misalnya terjadi ketika dalam suatu rapat ada perbedaan pendapat. Ada pegawai yang bisa membedakan antara urusan pribadi dengan urusan kantor (profesional) tapi ada juga yang tidak bisa memisahkannya. Sehingga rasa tersinggung yang dialami dalam rapat terbawa dalam relasi selanjutnya. Terkait dengan toleransi terhadap konflik sudah tertuang pada nilai nilai yang dimiliki oleh Disdikpora. Nilai tersebut dimaknai sebagai berikut ini,

a. Tatar Jingga Putih dan Dua Pilar Bangun Hijau :

Merupakan bentuk keseimbangan agama dan dari agama dalam pembangunan rohani dan jasmani, menumbuhkembangkan rasa cinta, ketulusan sekaligus kebanggaan terhadap nusa dan bangsa, tanah air serta ibu pertiwi dengan tatanan wilayah yang kondusif, strategis, sinergis, memiliki struktur dan sistem yang bertumpu pada sendi politik, ekonomi, sosial kemasyarakatan budaya dan berorientasi masa depan. Secara tegas makna nilai pada tatar jingga putih dan pilar bangun dapat diuraikan sebagai berikut;

a) Keseimbangan agama

Berdasarkan observasi untuk menselaraskan bahwa segala sesuatu dilakukan didasarkan agama dan kembali kepada agama, sudah sesuai dengan nilai yang dianut, pegawai pada umumnya sudah melaksanakan keseimbangan antara urusan dunia dan urusan akhirat. Pada jam istirahat siang, Mushola yang ada pada lantai tiga dikunjungi banyak pegawai yang akan sholat. Pemkot telah menyiapkan mushola pada lantai tiga. Letaknya tepat di atas gedung Disdikpora. Hal ini merupakan wujud perhatian dari Disdikpora untuk memfasilitasi Pegawai yang akan sholat.



- b) Menumbuhkembangkan rasa cinta, ketulusan dan kebanggaan terhadap nusa dan bangsa.

Hasil observasi menunjukkan telah dilakukan hampir setiap pagi ketika apel pagi digelar, nilai-nilai tersebut disampaikan oleh pimpinan yang ada di Pemerintah kota Cimahi secara bergantian. Penanaman nilai-nilai tersebut akan lebih kuat penekanannya pada saat upacara atau apel yang waktu pelaksanaannya berdekatan dengan hari-hari besar kenegaraan seperti hari kemerdekaan, peringatan sumpah pemuda, peringatan bandung lautan api. Jadwal memimpin apel pagi sudah ada, berikut topik apa yang ingin disampaikan kepada seluruh pegawai Pemkot termasuk pegawai Disdikpora.

Hasil wawancara dengan Walikota sehubungan dengan penanaman nilai-nilai kebangsaan, ternyata dilakukan secara kontinyu, dengan asumsi rasa cinta dan bangga pegawai terhadap bangsa akan mempengaruhi sikap dan tindakan pegawai dalam bekerja. Pandangan yang sama diberikan oleh kepala Dinas Pendidikan dalam suatu kesempatan wawancara yang disarikan sebagai berikut, pada saat apel pagi, himbauan yang diberikan tidak melulu mengenai tugas dan fungsi tetapi juga dengan melihat situasi, kondisi dan moment kebangsaan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai menanamkan rasa bangga, rasa cinta terhadap nusa dan bangsa sudah dilaksanakan

Wawancara secara mendalam dilakukan dengan kepala kepegawaian, dan Beliau mengakui bahwa masih ada pegawai yang belum dapat melakukan kerjasama bila pernah terjadi konflik di antara mereka tapi itu jarang terjadi. Sejauh ini setiap ada konflik dapat diselesaikan dengan baik. Suasana kerja akan terganggu apabila ada konflik diantara pegawai, apalagi bila terjadi terhadap pegawai yang masih satu bagian, satu bidang maupun satu satu kantor. Untuk itu kami selaku pimpinan selalu menghimbau dan mengarahkan agar ada sikap saling terbuka, sikap saling mengerti, memahami dan memaafkan.

#### **4.2.10. Pola Komunikasi**

Komunikasi bagian penting dalam organisasi. Melalui komunikasi segala sesuatu menjadi jelas. Bila merujuk pendapat Purwanto dan Sutrisno pada BAB II hal 19 dan 20, komunikasi yang baik adalah komunikasi yang menggunakan jalur formal dan informal secara seimbang akan menciptakan harmoni. Komunikasi yang formal/kaku akan menghambat penyampaian informasi, membuat “frustasi” dan dapat menghambat kinerja. Cara berkomunikasi yang tepat juga turut berpengaruh pada kinerja. Tan (2002) menyebutkan pemilihan kata yang tepat disampaikan dalam suasana yang tepat tidak akan mempermalukan orang lain akan mendorong lingkungan kerja yang kondusif. Pemilihan bahasa yang digunakan dalam komunikasi ternyata juga memiliki peranan yang besar dalam mendekatkan semua pegawai, serta dapat digunakan untuk menghindari terjadinya salah paham. Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa sebagian besar pegawai yang ada pada kantor Disdikpora adalah suku sunda maka tidak heran ketika salah satu bahasa yang digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam melakukan berbagai aktivitas adalah bahasa Sunda selain bahasa Indonesia

Berdasarkan observasi bahasa yang digunakan pada Disdikpora adalah bahasa Sunda dan bahasa Indonesia secara bergantian. Penggunaan bahasa Sunda bahkan lebih mendominasi mengingat sebagian besar pegawai Disdikpora adalah orang Sunda. Schein dalam BAB II halaman 17 point h, mengatakan bahwa kebiasaan berpikir model mental dan paradigma bahasa, bingkai pengenalan bersama yang memandu persepsi, pemikiran bahasa yang digunakan anggota-anggota organisasinya dan diajarkan kepada anggota-anggota baru dalam sosialisasi. Oleh sebab itu maka bahasa yang digunakan oleh individu-individu dalam organisasi sangat penting untuk diperhatikan. Bahasa adalah alat untuk berkomunikasi dan berinteraksi.

Arti komunikasi lebih menunjuk pada pembentuk makna yang relatif mendalam karena budaya organisasi mensyaratkan pemahaman. Percakapan sehari-hari mengungkapkan pemahaman organisasi dan jaringan-jaringan makna bersama yang mungkin ada. Kata-kata yang terlontar di antara pihak-pihak yang berkomunikasi, baik verbal ataupun non verbal juga konteksnya menghasilkan sejumlah makna.

Dari hasil triangulasi antara pimpinan, staf dan pegawai sudah menunjukkan pola komunikasi yang terjalin dengan baik bersifat kekeluargaan walaupun untuk urusan pekerjaan terkadang sikap sungkan masih tampak tapi adanya relasi informal yang dibangun ternyata dapat mengurangi “kekakuan” tersebut.

## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dipaparkan simpulan dan saran dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti. Simpulan dan saran ini didasarkan kepada pembahasan, seperti yang telah dipaparkan pada Bab IV disertai ini.

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan analisa tergambar, bahwa ada lima karakteristik primer yang menentukan budaya organisasi pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi, yaitu (1) Integrasi (2) Identitas, (3) Kejelasan sasaran/direction (4) Toleransi terhadap konflik dan (5) pola komunikasi. Kelima karakteristik primer ini sudah ada dan menjadi perilaku bagi anggota organisasinya. Sedangkan 5 karakteristik primer lainnya yaitu (1) inisiatif individu, (2) Toleransi terhadap resiko, (3) Pengawasan, (4) Dukungan manajemen, (5) Sistem Penghargaan belum tampak menjadi perilaku anggota organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu budaya organisasi pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kota Cimahi masih lemah sebab secara teoritis sebagaimana yang dikemukakan oleh Tan bahwa sepuluh karakteristik primer tersebut seharusnya ada dan terintegrasi, namun dalam penelitian ini dari 10 karakteristik budaya organisasi primer, masih ada 5 yang belum menjadi karakter budayanya. Kelima budaya ini belum menjadi karakter karena berbagai faktor yaitu, belum diberi ruang yang cukup bagi pegawai dalam mencoba prosedur yang baru dan pegawai tidak punya keberanian untuk mencoba (kaku, mengikuti prosedur yang sudah ada), belum ada kriteria/standar penilaian untuk pegawai yang berprestasi, belum disusun tunjangan berdasarkan kinerja, *punishment* yang belum konsisten, pengawasan belum dilakukan secara kontinu/ bersifat insidental.

Secara komprehensif kekuatan budaya itu menurut Tan harus dapat dilihat secara bersama-sama dan terintegrasi. Walaupun demikian keadaan tersebut menggambarkan bahwa budaya yang ada saat ini sudah terintegrasi, adanya identitas, memiliki sasaran yang jelas melalui penyusunan rencana strategis, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi. Tetapi Dinas pendidikan pemuda dan olah raga (Disdikpora) belum dapat dikatakan sebagai budaya yang kuat sebab belum terlaksananya inisiatif individu, belum membuka ruang terhadap toleransi resiko, pengawasan belum berjalan sebagaimana seharusnya, dukungan manajemen belum terwujud secara nyata dan sistem penghargaan yang belum jelas. Pegawai cenderung dipandang dari senioritas dan belum didasarkan pada kinerjanya. Sekalipun demikian ternyata tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan simpulan penelitian ini dihasilkan konsep yang baru, yaitu pencapaian tujuan organisasi ternyata tidak perlu semua nilai-nilai inti tersebut harus ada secara bersama dan terintegrasi, sebab faktor lain yang turut mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi adalah nilai-nilai budaya yang dibawa individu para pegawai dalam organisasi, seperti nilai-nilai religi, bekerja adalah ibadah, dan komitmen terhadap pekerjaan.

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Saran Akademik

Dalam upaya pengembangan Ilmu Administrasi, perlu melibatkan pendekatan ilmu-ilmu sosial lainnya dalam rangka aplikasi ilmu Administrasi Publik itu sendiri. Dalam konteks penelitian ini ternyata pendekatan Ilmu Administrasi Publik tidak bisa begitu saja diterapkan, karena dalam Administrasi itu syarat dengan; implementasi/pelaksanaan/operasionalisasi. Teori-teori Ilmu Administrasi banyak diwarnai oleh kondisi lingkungan, bukan hanya lingkungan fisik saja tetapi juga lingkungan sosial budaya. Oleh karena itu untuk memperkaya Ilmu Administrasi perlu melibatkan ilmu-ilmu sosial lainnya.

### 5.2.2 Saran Praktik

#### 5.2.2.1 Bagi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga

1. Disarankan kepada Disdikpora untuk menyiapkan kotak saran sehubungan dengan upaya untuk menjaring informasi dari pegawai maupun masyarakat terkait dengan budaya organisasi.
2. Inisiatif Individu
 

Pimpinan perlu memberi kesempatan/ruang kepada pegawai untuk mencoba prosedur yang baru, tidak terpaku pada prosedur yang lama. Suatu kegiatan hendaknya dilihat sebagai satu kesatuan dan tidak hanya berfokus pada hasil akhir. Kesempatan/peluang ini akan mendorong timbulnya inisiatif pegawai. Hal ini perlu dikomunikasikan dan disosialisasikan, sebab *image* yang sudah tertanam dalam diri pegawai adalah menunggu petunjuk/instruksi. Budaya yang kaku (semua terserah dan tergantung pada pimpinan) akan menghambat tumbuhnya inisiatif individu dan melahirkan kepatuhan semu.
3. Untuk Toleransi terhadap resiko. Setiap orang perlu mengambil keputusan tanpa rasa takut sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kesempatan adalah wujud kepercayaan pimpinan terhadap pegawai. Kesempatan yang diberikan oleh pimpinan akan memberi ruang untuk setiap pegawai belajar dari kesalahan yang dilakukan. Kesempatan ini bagaikan permata berharga. Semakin lama permata itu akan semakin berkilau. Melalui berbagai pengalaman ini maka kemampuan pegawai akan terasah dengan baik.
4. Untuk pengawasan, bahwa kinerja seluruh pegawai perlu dievaluasi. Alat untuk evaluasi disusun sedemikian rupa kemudian disosialisasikan. Evaluasi akan efektif apabila dilakukan secara berkala dan sesuai dengan tingkatan yang ada. Pengawas mengawasi kepala sekolah, kemudian laporannya disampaikan kepada Kepala Dinas. Kepala Dinas dalam menerima laporan dari pengawas sekolah untuk setiap tingkatan hendaknya tidak hanya informasi secara lisan dan informasi tertulis yang bersifat umum tapi juga hal-hal mendasar yang tidak tertuang dari laporan yang disusun oleh pihak sekolah. Evaluasi ditindaklanjuti secara simultan. Melalui pengawasan dapat diketahui kinerja setiap pegawai .
5. Untuk Dukungan manajemen, seperti yang telah dikemukakan dukungan pada dasarnya sudah ada tetapi belum bersifat menyeluruh. Oleh karena itu pemberian dukungan kepada pegawai hendaknya diberikan secara penuh.
6. Sistem Penghargaan, perlu disusun kriteria penghargaan. Penghargaan diberikan secara adil, didasarkan pada prestasi, dan bukan pada senioritas, atau

karena kedekatan dengan pimpinan. Hal ini dapat dilakukan sebab dalam otonomi daerah, Dinas punya wewenang pula dalam mengelola keuangan sesuai dengan ruang lingkup tugasnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Chaedar Alwasilah. 2009. *Pokoknya Kualitatif Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta : DuniaPustaka Jaya
- Adam Ibrahim Indrawijaya. 2010. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama
- Ali Mohammad. 2009. *Pendidikan Untuk Pembangunan Nasional*. 2009. Bandung : Imperial Bhakti Utama
- Brown, Andrew 1990. *Organization Culture*, Second Edition, Prentice Hall
- Chun Wei Choo, 1998. *The Knowing Organizatio. How Organization Use Information To Construct Meaning, Create Knowledge, and make Decisions*, New York : Oxford University Press
- Chatab, Nevizond , 2007. *Profil Budaya Organisasi*, Bandung : Alfabeta
- Creswell, John W, 1994. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. California : Sage Publications
- \_\_\_\_\_, . 2009. *Research Design, Qualitative, quantitative, and Mixed Method. Approaches*, Third Edition Sage Publications
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1996. *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*, 7th Edition. USA: McGraw-Hill Inc
- Darsono, 2009, *Kajian Tentang Organisasi, Budaya, Ekonomi, Sosial dan Politik*, Jakarta: Nusantara Consulting
- Deal, Terrence E. And Allan A. Kennedy. 2000. *The New Corporate Cultures*. Massachusetts: Perseus Publishing.
- Dwiyanto, Agus. 2003. *Reformasi birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta : Galang Printika
- \_\_\_\_\_. 2010. *Manajemen Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press

- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya
- Frederickson, H.George, 1997. *The Spirit of Public Administration*, San Fransisco : Jossey Bass Publishers
- Gibson, J.L.,Ivancevich, J.M & Donnelly, J.H., Jr, 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kedelapan. Jilid Satu. Terjemahan Nunuk Adriani. Jakarta : Binapura Aksara.
- Greenberg, J Harrison, Lawrence E, and Sa Gibson , Ivancevich 1998. *Organization : Structure, Processes, Behavior*. Dallas : Business Publications Inc
- Gibson, James L. 2000. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jilid I-II terjemahan : Nunuk Ardiani. Jakarta: Binarupa Aksara
- Hotsftede, Geert and Gert Jan Hofstede. 2005. *Culture and Organizations, Software of The Mind. Intercultural Cooperation and Importance for Survival*, New York : McGraw-Hill
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron.1997. *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc
- Indrawijaya, Adam Ibrahim 2010. *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisas.*,
- Kotter, John P And and Heskett, James 1997. *Corporate Culture and Performance*. Terjemahan : Benyamin Molan, Jakarta : Prehallindo.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki, 2009, *Organizational Behavior*, Eight Edition. Borton USA: Irwin Mc Graw-Hill
- \_\_\_\_\_, 2010, *Organizational Behavior*, Ninth Edition,. Borton USA:Irwin Mc Graw-Hill
- Kilmann, Ralph H., Saxton, Mary J., Serpa, Roy & Associate. 1988. *Gaining Control of The Corporate Culture*. San Francisxo : Jossey-Bass Publishers.
- Lepawsky, Albert 1960. *Administration, The Art and Sciences of Organization and Manajemen*, New York : Alfred A Knopf
- Lemay, C.Michael. 2002. *Public Administration: Clashing Values in The Administration of Public Policy*, Singapore : Thomson Learning
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. 8th edition. Singapura: McGraw-Hill

- Lupiyoadi, Rambat. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa; Teori dan Praktek*. Jakarta : Salemba Empat
- Mats, Alvesson, 2002. *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, London : Thousand Oaks, New Dehli
- Matondang, M.H, 2008. *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Muchlas, Makmuri, 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Mulyana, Dedi, 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung : Remaja RosdaKarya
- Mariana, Dede & Caroline Paskarina, 2010. *Merancang Reformasi Birokrasi Di Indonesia*. Bandung : Asosiasi Ilmu Politik Indonesia
- Ndraha, Taliziduhu, 2003. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Asdi Mahasatya
- \_\_\_\_\_, 2005. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta
- Nurmantu, Safri 2007. *Budaya Organisasi, Dari Chester I Barnad ke Michael E. Porter*, Jakarta : Departemen Ilmu administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
- Osborne, David & T Gaebler. 2000. *Memangkas Birokrasi, Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Penerbit: PPM
- Pasolong, Harbani, 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : Alfabeta
- Porter, Michael, E. 2000. *Attitude Values and the Microeconomics of Prosefery* dalam Harrison, Lawrence dan Samuel P. Huntington, *Culture Matters, How Values Shave Human Progress*, New York : Basic books
- Riani, Asri Laksmi, 2011. *Budaya Organisasi*, Yogyakarta : Graha Ilmu
- Robbins, P. Stephen, 2001, *Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice Hall International, Inc
- Robbins, P. Stephen, and Judge Timothy A. 2007. *Organization Behavior*, edisi 12 Buku 1 Jakarta; Salemba Empat
- Saefullah, A.Djadja. 2008. *Modernisasi Pedesaan, Dampak Mobilitas Penduduk*, Bandung: Asosiasi Ilmu Politik Indonesia (AIPI)



- \_\_\_\_\_. 2009. *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik, Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Desentralisasi*, Bandung: Laboratorium Pengkajian Penelitian dan Pengembangan Administrasi Negara
- Samodra.2005. *Reformasi Adminsitrasi : Bunga Rampai Pemikiran Administrasi Negara/Publik*.Yogyakarta : Gava Media
- Sobirin, Achmad 2009. *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Sathe, Vijay. 1985. *Culture and Related Corporate Realities*. Home Wood: Richard D.Irwin Inc
- Schein, Edgar H, 1996. *Strategic Pragmatism, The Culture of Singapore's Economic Development Board*. Singapore : Toppan Company PTED Ltd., The MIT Prss
- \_\_\_\_\_, 1985. *The Role Of Foundation in Creating Organizational Culture*, Organization Dynamic; Summer
- Sutarto,2001. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Jogyakarta: Gajah Mada University Press
- Susanto, 2008. *Budaya Perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis 1*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Spradeley, James, 1980. *Participant Observation*, Holt: Rinehart and Wiston
- Tan, Victor.2002. *Changing Your Corporate Culture. The Key to Surviving tough Times*. Singapore-Kualalumpur : Times Books International
- Thoha, Mitha 2007. *Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Rajagrafindo Persada
- Tika, Moh.Pabundu, 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Wirawan, 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta : Salemba empat

Wibowo, 2006. *Manajemen Perubahan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada

\_\_\_\_\_, 2007. *Manajemen Publik, Konsep Aplikasi dan Implementasinya Dalam Pelaksanaan Otonomi daerah, Forum Inovasi Tata Pemerintahan*. Jakarta : Mandar Maju

\_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Perubahan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

Waluyo. 2007. *Manajemen Publik , Konsep Aplikasi dan Implementasinya Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Bandung : Mandar Maju

Widodo, Joko, 2006. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Jakarta : Bayumedai Publishing

#### B. Sumber lain (Disertasi, Artikel, Jurnal, Dokumen)

Dede Mariana. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Pejabat Publik (Studi Pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat)*. Program PascaSarjana Unpad Bandung : Disertasi

Endang Abdullah. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi Pendidikan Formal, Motif dan Kreativitas Terhadap Kinerja Pejabat Birokrat*. UPI Bandung : Disertasi

Irawati, Ira. 2009. *Pengaruh Internalisasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Juru Penilik Jalan (Baanschouer) di PT Kereta Api Daerah Operasi 2 Bandung*. Program PascaSarjana Unpad Bandung : Disertasi

Nurulpaik Iik. 2006. *Penyelenggara Pelayanan Pendidikan dan Paradigma Baru manajemen Pemerintahan*. Journal : Pusat Penelitian Kebijakan Publik dan Pengembangan Wilayah Lembaga Penelitian Universitas Padjadjaran

Lili Erlina, 2012. *Karakteristik Budaya Organisasi Pada PT Tambang Batubara bukit Asam (Persero) TBK di Unit Pertambangan Tanjung Enim Kabupaten Muara Enim Sumatera Selatan*. Program PascaSarjana Unpad Bandung : Disertasi

Sudarma Momon. 2006. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Rangka Membangun Budaya Organisasi Pendidikan yang Sehat*. Journal : : Pusat Penelitian Kebijakan Publik dan Pengembangan Wilayah Lembaga Penelitian Universitas Padjadjaran

*Profil Kota Cimahi*, 2010, BAPPEDA Kota Cimahi

*Profil Sosial Budaya Kota Cimahi*, 2010, BAPPEDA Kota Cimahi

*Kota Cimahi Dalam Angka tahun 2010*, Badan Pusat Statistik Kota Cimahi  
*Rencana strategis Dinas Pendidikan Kota Cimahi Tahun 2010-2014*.  
Pemerintah Kota Cimahi

### C. Peraturan Perundang-undangan dan Undang- Undang

Peraturan Daerah Kota Cimahi Nomor 3 tahun 2009 Tentang Perubahan Atas  
Peraturan Daerah Nomor 4 tahun 2007 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan

Peraturan Walikota Cimahi Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan  
Walikota Cimahi Nomor 27 Tahun 2008 Tentang Tugas Pokok, Fungsi dan  
Uraian Tugas Pada Dinas Daerah Kota Cimahi

Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2002 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri  
Sipil

Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintah Daerah

Peraturan Daerah Nomor 2 tahun 2003 Tentang Struktur Organisasi dan Tata  
Kerja Kota Cimahi

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

NAMA : SERIWATI GINTING  
TEMPAT/TANGGAL LAHIR : MEDAN, 20 AGUSTUS 1967  
JENIS KELAMIN : PEREMPUAN  
AGAMA : KRISTEN PROTESTAN  
KEBANGSAAN : INDONESIA  
PEKERJAAN : DOSEN  
UNIT KERJA : LEMBAGA KOORDINATORAT MATA KULIAH UMUM UNIVERSITAS KRISTEN MARANATHA

ALAMAT : PERUMAHAN MARGAASIH JALAN JATI LUHUR D 9 NO 5 CIMAH

NAMA ORANG TUA : IBU : E.SEMBIRING  
AYAH: D.GINTING

MERTUA  
NYOMAN R.  
NI WAYAN. C

SUAMI : I WAYAN SWIDIA, S.E  
ANAK : I MADE JOHAN WEDIA PUTRA  
SAMUEL WEDIA PUTRA

PENDIDIKAN :  
a.SD Advent Medan lulus tahun 1981  
b.SMP Putri Cahaya Medan lulus tahun 1984  
c.SMA Karya Pembangunan 2 Ujung Berung lulus tahun 1987  
d.S 1 Jurusan Administrasi Negara FISIP UNPAS lulus tahun 1991  
e.S 2 Jurusan Administrasi Pendidikan IKIP Bandung lulus tahun 1999  
f.Sedang menyelesaikan Program S 3 di Pascasarjana dalam bidang Ilmu Administrasi UNPAD Bandung tahun 2010 - sekarang

Bandung, Februari 2013

SERIWATI GINTING