

PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM REFORMASI BIROKRASI

Joaquim Andre Q. Silva

Program Magister Administrasi Publik Universitas Nusa Cendana, Jl. Adi Sucipto Penfui-Kupang

Abstract: Role of Organizational Culture in Bureaucracy Reform. This research is aimed to know to describe and analysis the role of organizational culture issues in bureaucracy reform in UPT Archaeological, Historical and Traditional Values NTT. It lifted underlying this phenomenon is due to reforms in the bureaucracy is not running optimally. This type of research is used in this study with qualitative research where data collected through observation, interviews and documentation method. From the data collected, the organizational culture UPT Archaeology, History and Traditional Values NTT is not running reform bureaucracy. UPT Archaeological, Historical and Traditional Values NTT has an organizational culture characteristics that are less visionary leadership, not innovative, the initiative is very low, afraid to take risk, strict guidance system, low carrying management, not a system of incentives, low supervision, individualistic identity, and communication patterns that formalistic. Such a pattern of organizational culture are barriers obtained in achieving reform of the bureaucracy.

Abstrak: Peranan Budaya Organisasi dalam Reformasi Birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis peranan budaya organisasi dalam reformasi birokrasi di Unit Pelaksana Teknis Arkeologi, Sejarah Dan Nilai Tradisional Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT). Hal yang mendasari fenomena ini diangkat adalah karena reformasi dalam birokrasi belum berjalan dengan optimal. Jenis penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan penelitian kualitatif dimana data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan metode dokumentasi. Dari data yang dikumpulkan, maka budaya organisasi UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT belum menunjukkan perannya dalam reformasi birokrasi. Budaya organisasi UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT memiliki karakteristik kepemimpinan yang kurang visioner, tidak inovatif, inisiatif yang sangat rendah, takut mengambil resiko, system pengarahannya yang ketat, daya dukung manajemen yang rendah, tidak adanya system insentif, pengawasan yang rendah, identitas yang individualistic dan pola komunikasi yang formalistic. Pola budaya organisasi yang demikian merupakan hambatan yang diperoleh dalam upaya pencapaian reformasi birokrasi.

Kata Kunci: reformasi birokrasi, budaya organisasi, karakter kepemimpinan

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia dilaksanakan menyeluruh pada semua tingkatan pemerintahan, termasuk birokrasi pada pemerintahan daerah. Dengan dilaksanakannya otonomi daerah yang berlandaskan pada UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah mengakibatkan terjadinya perubahan yang masif pada pelaksanaan pemerintahan daerah. Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur melalui UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, dalam reformasi birokrasi melakukan perbaikan struktur kelembagaan perangkat daerah yang dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Pelaksanaan reformasi birokrasi mencakup perubahan pada perangkat lunak dan perangkat

keras. Reformasi birokrasi perangkat lunak UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT, yaitu peningkatan kualitas sumber daya manusia dan budaya organisasi (inovatif, inisiatif, orientasi pada manfaat dan hasil, team work, stabilitas). Sedangkan reformasi birokrasi pada perangkat keras, yaitu ketersediaan sarana dan prasarana, modal, teknologi dan penerapan anggaran berbasis kinerja yang berupaya menekankan pada akuntabilitas kinerja dari birokrasi. Pemerintah daerah dituntut untuk mempertanggungjawabkan hasil kegiatannya, tidak saja pada tingkat penggunaan anggaran, tetapi sejauh mana dampak kegiatan tersebut terhadap pencapaian tujuan dimana tujuan akhirnya adalah peningkatan kesejahteraan masyarakat.

UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Dinas Kebudayaan dan Pariwisata memiliki

visi: “*Terwujudnya kebudayaan yang maju dan berwawasan lingkungan yang mampu mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara dalam meningkatkan peradaban, persatuan dan kesatuan bangsa*. Untuk mewujudkan visi tersebut di atas dan berpedoman pada tugas pokok dan fungsi UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional, maka misi yang diemban: *melakukan penelitian, pelestarian dan pemanfaatan di bidang arkeologi, kesejarahan dan nilai-nilai tradisional sebagai upaya memperkokoh persatuan dan kesatuan budaya bangsa*. Tujuan adalah: 1) tersedianya aparat kebudayaan berkualitas; 2) tersedianya sistem informasi kebudayaan yang akurat; 3) terapresiasinya nilai-nilai budaya dalam masyarakat; 4) terjalinnya koordinasi dan kerjasama budaya lintas sektoral dan interdisipliner. Dalam upaya pencapaian visi dan misi tersebut di atas strategi yang diterapkan UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional adalah: 1) penelitian dan pengkajian arkeologi, sejarah dan nilai tradisional; 2) peningkatan apresiasi dan peran serta masyarakat dalam pelestarian dan pengembangan kebudayaan; 3) peningkatan profesionalisme aparat kebudayaan; dan 4) peningkatan sarana pendukung pelestarian kebudayaan.

Effendi (2005) menyatakan bahwa reformasi birokrasi di Indonesia dilaksanakan setengah hati, karena reformasi yang dilaksanakan tanpa konseptual yang solid dan perubahan budaya organisasi kurang mendapat perhatian yang serius. Padahal tanpa perubahan budaya organisasi tidak mungkin tata pemerintahan negara yang amanah dapat dikembangkan. Ada beberapa permasalahan dalam budaya organisasi yang terkait dengan upaya reformasi birokrasi di UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional.

Pertama, struktur organisasi telah terjadi perubahan. Struktur lama organisasi berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi NTT No. 5 Tahun 2001 yang mencakup Kepala, Kelompok jabatan fungsional, Sub Bagian Tata Usaha, Seksi Program Data dan Evaluasi serta Seksi pelayanan Teknis. Sedangkan struktur baru dibentuk berdasarkan peraturan Gubernur NTT No. 36 Tahun 2008 yang mencakup Kepala

UPT, Jabatan Fungsional, Kasubag Tata Usaha, Kasie Pengkajian dan Pelestarian Arkeologi serta Kasie Pembinaan dan pengembangan Nilai Sejarah dan Tradisi. Akan tetapi perubahan tersebut tidak didukung oleh kualitas sumberdaya manusia yang berakibat pada rendahnya kualitas kinerja pegawai dan daya dukung sarana prasarana yang tidak memadai. *Kedua*, rendahnya semangat inovatif, kreativitas dari para pegawai. Penilaian rendahnya kinerja menyata pula dalam rendahnya profesionalisme birokrat, yaitu ogah-ogahan bekerja dan tidak memiliki kinerja serta belum memiliki loyalitas yang tinggi pada pekerjaan. Rendahnya profesionalisme tersebut dilihat dari capaian sasaran program.

Budaya adalah nilai inti (*core value*) pikiran, harapan, dan yang diyakini kebenarannya serta diperlukan secara ajek sebagai suatu kebiasaan dalam kehidupan sekelompok manusia dalam suatu *entity* atau masyarakat tertentu. Suatu bangunan yang merupakan perpaduan antara nilai, pikiran dan harapan yang memuat kaedah akademis yang diterima untuk pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi dibangun dengan berlandaskan prinsip tata pemerintahan yang baik dengan semangat reformasi. Budaya birokrasi yang diharapkan adalah seperti dalam birokrasi Weberian yang dikenal dengan pelaksanaan suatu system yang rasional, profesional. Namun demikian budaya organisasi yang mencakup semangat inovatif, inisiatif, orientasi hasil dan manfaat, stabilitas, kerjasama dan agresivitas, sampai saat ini belum menunjukkan adanya pengaruh terhadap reformasi birokrasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis peranan budaya organisasi dalam reformasi birokrasi di Unit Pelaksana Teknis Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT).

METODE

Desain penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Pemilihan desain kualitatif memberikan keuntungan seperti fleksibilitas dalam mengikuti gagasan yang tidak terduga selama penelitian dan proses eksplorasi yang lebih efektif, memiliki sensitivitas pada faktor-faktor kontekstual, dan

memiliki kemampuan mempelajari dimensi simbolik dan pengertian sosial. Lokasi penelitian dilakukan pada UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai Adaptif

Aspek nilai adaptif yang dicirikan oleh kepemimpinan visioner, inovatif, inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, dan pengarahan.

Kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner di UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT berdasarkan data penelitian masih sangat lemah. Dilihat dari visi kepemimpinan terlihat bahwa visi yang tercipta pada masa kini tidak peka terhadap tuntutan perubahan yang terjadi saat ini. Visi dan misi organisasi merupakan warisan masa lalu yang tentunya tidak mempunyai orientasi perubahan sesuai dengan jaman sekarang. Selain itu juga bahwa visi dan misi tersebut tidak konkrit dan vokus, sehingga menyulitkan para pegawai untuk menerjemahkannya dalam ranah praksis. Dampak dari visi kepemimpinan yang demikian menyebabkan organisasi stagnan tidak mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan zaman.

Ciri kepemimpinan seperti yang tersebut di atas sebagai akibat dari pola rekrutmen pemimpin yang tidak berdasarkan merit system tetapi memiliki unsur nepotisme atau kedekatan dengan atasan. Sebagai akibatnya kepemimpinan yang demikian tidak memiliki visi yang berorientasi kedepan. Kepemimpinan yang tidak visioner ditunjukkan oleh rendahnya orientasi pemimpin terhadap pencapaian visi dan misi serta pemimpin yang tidak memandang jauh kedepan. Selain itu juga inisiatif dan prioritas pemimpin tidak terlihat dalam kebijakan organisasi khususnya pengembangan organisasi berbasis semangat inovatif dan visioner.

Visi UPT masih belum dipahami secara merata oleh semua jajaran birokrasi. Semakin ke bawah visi ini makin kurang jelas terpahami dengan baik. Juga terdapat respons yang bervariasi antar pegawai dalam menyikapi, menerjemahkan dan melaksanakannya. Ada pegawai yang menurut pengetahuannya merasa masih kurang kegiatan sosialisasi untuk mendiseminasi visi ter-

sebut, ada yang merespons sangat positif, namun tidak kurang ada yang bersikap skeptis.

Para anggota organisasi belum merasa memiliki visi tersebut dan masih menilai visi UPT bersifat elitis, besar gaungnya di atas, tetapi sangat kurang perhatian pada level bawah. Terdapat kesenjangan pemahaman antar-struktur dalam hierarki birokrasi. Osborne dan Plastrik (2000) menegaskan, bahwa para elit birokrasi seringkali memikirkan isu-isu kebijakan besar ke atas, mereka tidak mau mengotori tangannya dengan implementasi, dan meremehkan para manajer yang memikirkan implementasi, serta menganggapnya sebagai pegawai negeri kelas dua.

Persoalan yang tampak adalah visi UPT belum dirumuskan secara konkret dan siapa yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Padahal sebagai suatu visi dan strategi baru *goal setting* yang efektif merupakan hal dasar yang perlu dilakukan pada level terbawah. Efektivitas menempatkan tujuan mempunyai empat makna, yaitu: (1) tujuan jelas; (2) sebagai basis untuk mengukur kinerja; (3) tujuan merupakan alat motivasi yang positif untuk mendorong pegawai berprestasi; dan, (4) diketahui secara persis apa yang akan dicapai untuk memecahkan masalah.

Lemahnya kepemimpinan visioner UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT tidak terlepas dari perekrutan pemimpin yang tidak berdasarkan merit system. Penerapan system merit (*merit system*) yakni adanya kesesuaian antara kecakapan yang dimiliki seorang pegawai dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya, meliputi tingkat pendidikan formal, tingkat pendidikan non formal, pendidikan dan pelatihan teknis, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan tugas dan pekerjaan.

Inovasi

Daya inovasi organisasi yang masih rendah dan cenderung menunggu perintah atasan atau komando (*rule of mandate*). Para staf terbiasa dengan pola *top-down*. Kebiasaan tersebut menyebabkan mereka hanya menunggu perintah dan tidak memiliki keinginan untuk berinovasi dalam menjalankan tugas. Mereka tidak merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas. Hal ini karena dampak dari transformasi organisasi yang parsial, tidak holistik,

reformasi birokrasi yang evolusioner dan tidak bersifat radikal atau revolusioner.

Selain itu juga bahwa pemimpin dan staf organisasi UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT tidak memiliki daya inovatif dan kreatif. Mereka tidak memiliki kemauan belajar yang tinggi untuk menemukan cara-cara yang kreatif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Spirit dan semangat kerja juga terlihat rendah. Banyak pegawai yang menghabiskan waktunya diluar tugas organisasi. Para pegawai merasa cepat puas dengan hasil kerja yang dimiliki walaupun sebenarnya belum maksimal karena sesungguhnya tujuan organisasi tidak pernah mencapai hasil yang maksimal.

Budaya organisasi UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT menunjukkan pada karakter *thinking at the top, doing at the bottom*. Kuatnya budaya "*thinking at the top, doing at the bottom*" dalam organisasi UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT ditunjukkan oleh perilaku keengganan para staf untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja dengan kreativitas sendiri tanpa perintah dari atasan. Para pegawai cenderung menunggu perintah atasan, kaku dan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja, sehingga terbiasa untuk acuh terhadap pekerjaannya. Menurut para pegawai dalam organisasi peran mereka hanyalah melaksanakan tugas-tugas yang diperintahkan atasannya.

Salah satu aspek kekuatan keberhasilan pembangunan di NTT itu dapat tercermin pada sikap dan perilaku disiplin, karena disiplin dapat mempunyai dampak kuat terhadap suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam mengejar tujuan yang direncanakan. Menurut Sun Tzu dalam bukunya *Art of War*, bahwa segala macam kebijaksanaan itu tidak mempunyai arti kalau tidak didukung oleh disiplin para pelaksananya. Disiplin dimulai dari diri pribadi, antara lain harus jujur pada dirinya sendiri, tidak boleh menunda-nunda tugas dan kewajibannya dan memberikan yang terbaik bagi organisasinya.

Inisiatif individual

Inisiatif individual staf UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional masih sangat rendah. Hal ini terlihat dari tanggung jawab pegawai

dalam menyelesaikan tugas yang sangat rendah. Para pegawai cenderung untuk reaktif dengan melaksanakan kegiatan sesuai ketentuan yang ada. Apa yang sudah digariskan dan diatur oleh pemerintah diterjemahkan sebagaimana adanya dan selalu menunggu perintah atasan. Berkenaan dengan inisiatif individual pegawai UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional pada hakikat aktivitas anggota organisasi memiliki orientasi nilai yang cenderung menahan dan mengendalikan. Kecendrungan ini dilihat dari aspek kriteria pengambilan keputusan yang menekankan pada rasionalitas yaitu kesesuaiannya dengan aturan dan pengalaman masa lalu.

Akibat dari orientasi nilai tersebut, maka perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai dalam aktivitas adalah reaktif. Mereka cenderung menunggu perintah dan melaksanakan kegiatan sesuai dengan ketentuan. Para pegawai tidak berani mengambil inisiatif dalam melaksanakan kegiatan. Orientasi nilai tersebut ternyata tidak sesuai dengan harapan pelaksanaan reformasi birokrasi. Para pegawai cenderung melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan yang ada atau sesuai petunjuk atasan. Mereka tidak berani mengambil inisiatif untuk melaksanakan kegiatan dengan kreatif untuk mencapai tujuan organisasi.

Reformasi birokrasi bertujuan untuk mewujudkan profesionalisme pegawai yang akan mendorong terciptanya pegawai yang memiliki daya tanggap dan inisiatif yang lebih baik serta lebih mementingkan pencapaian tujuan organisasi, sehingga sejalan dengan penerapan salah satu prinsip *new public management* yaitu *mission driven government, transforming rule driven organizations* (Denhardt dan Denhardt, 2003). Organisasi yang digerakkan oleh misi akan memiliki keuntungan-keuntungan (Gaebler dan Osborne, 1992) sebagai berikut: organisasi yang digerakkan oleh misi akan lebih efisien, lebih efektif (karena mendatangkan hasil yang lebih baik), lebih inovatif, lebih fleksibel dan lebih bersemangat ketimbang organisasi yang digerakkan oleh peraturan.

Toleransi Terhadap Resiko

Ciri toleransi terhadap resiko sebagai suatu ciri budaya organisasi menunjukkan pegawai UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional

yang sangat rendah. Hal ini terlihat dari ketidakberanian pegawai untuk mengambil resiko atas pekerjaan yang dilakukan. Mereka selalu mencari resiko paling aman dengan membuat perencanaan sebagaimana sebelumnya. Para pegawai tidak memiliki keberanian dalam menggunakan gagasan-gagasan kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tujuan organisasi. Mereka cenderung mengikuti aturan yang sudah baku walaupun tidak efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugas.

Resiko merupakan karakteristik dari keputusan tentang ketidakpastian apakah berpotensi signifikan atau mengecewakan dari hasil keputusan yang akan terwujud. Menurut Rivai (2001) toleransi terhadap resiko merupakan salah satu factor yang mempengaruhi sikap pengambilan resiko, disamping faktor keterampilan kerja, pendidikan, inteligensi. Lingkungan kerja, rasa aman, dan kemampuan dalam pengambilan keputusan.

Untuk menghindari terjadinya suatu resiko dalam organisasi perlu adanya toleransi resiko pada organisasi seperti memberikan kebebasan, tanggung jawab dan eksperimen kerja pada pegawai. UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional kurang memiliki kebebasan dan tanggung jawab dalam mengambil keputusan oleh karena terikat pada aturan dan pimpinan. Oleh karena itu, dengan adanya toleransi terhadap resiko memungkinkan organisasi ataupun individu mampu untuk menyelesaikan tujuan organisasi secara efektif dan akhirnya dapat meningkatkan hasil sesuai dengan target organisasi. Jadi dengan adanya ciri toleransi terhadap resiko memberi peluang organisasi dan individu mengelola suatu pekerjaan meliputi tantangan, mengatasi masalah baik disebabkan oleh factor internal maupun eksternal dengan kebebasan, tanggung jawab dan eksperimen dalam mencapai sasaran organisasi serta individu.

Pengarahan

Ciri pengarahan dalam organisasi UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT, yang terlihat dari visi dan misi tidak memiliki kejelasan tujuan dan arah. Hal ini karena semua pegawai kurang memahami dengan jelas visi dan misi tersebut. Para akhirnya pegawai bekerja tidak mengacu pada pencapaian visi dan misi.

Visi menunjukkan apa yang menjadi tujuan organisasi dimasa depan. Bedrup (1995) visi merupakan peta jangka panjang bagi organisasi. Karena itu fungsi penting visi merupakan pengarahan bagi organisasi. Karena merupakan fungsi bagi pengarahan maka visi dan misi harus jelas dalam tujuan dan arah. Kejelasan Tujuan visi UPT yang diturunkan diharapkan akan memicu, mendorong dan menggerakkan perubahan. Dengan tujuan yang jelas akan mendorong potensi organisasi, baik kelembagaannya, sumberdaya manusia, sumberdaya material, sumberdaya finansial, sumberdaya informasi dan partisipasi masyarakat untuk bersinergi dalam bentuk *share of vision*, *share of targets*, *share of resources*, *share of roles* dan *share of benefit* dalam jejaring kerjasama untuk mewujudkan kinerja organisasi.

Visi UPT masih belum dipahami secara merata oleh semua jajaran birokrasi. Semakin ke bawah visi ini makin kurang jelas terpahami dengan baik. Juga terdapat respons yang bervariasi antar pegawai dalam menyikapi, menerjemahkan dan melaksanakannya. Ada pegawai yang menurut pengetahuannya merasa masih kurang kegiatan sosialisasi untuk mendiseminasi visi tersebut, ada yang merespons sangat positif, namun tidak kurang ada yang bersikap skeptis.

Mutasi DNA dalam tujuan yang jelas untuk dilaksanakan saja memang belum cukup untuk menjamin bahwa tujuan itu akan tercapai dengan sendirinya. Karena dalam dunia birokrasi ada kesan menganggap tujuan yang baik akan terlaksana dengan sendirinya, padahal untuk menggerakkan operasi untuk pencapaian tujuan dibutuhkan komitmen sumberdaya agar tidak terjadi kelumpuhan organisasi untuk melaksanakan tujuan yang baru. Gilley dan Maycunich (2000:301) mengingatkan bahwa komitmen sumberdaya terhadap tujuan yang baru merupakan faktor krusial, sebab lemahnya komitmen akan membuat perubahan yang diinisiasi gagal mencapai tujuannya.

Nilai Integratif

Nilai-nilai integratif tercermin dalam ciri integratif, dukungan manajemen, identitas, pola

komunikasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pengawasan.

Integrasi

Ciri integrasi dalam budaya organisasi tercermin dari sejauhmana unit-unit (komponen) dalam UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT digerakkan dan didorong untuk bekerja secara terkoordinasi guna mewujudkan tujuan bersama. Model koordinasi yang dibangun di UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional menekankan pada hierarki yang ketat. Para kasie bertanggung jawab kepada Kepala UPT, dimana Kepala UPT bertindak sebagai koordinator kegiatan khususnya dalam perencanaan, keuangan. Disini tersirat hubungan yang berlaku lebih menekankan diferensiasi vertikal. Ini juga mengindikasikan bahwa nilai yang berkembang, khususnya dalam bekerjasama melaksanakan kegiatan bersifat otoritas bukan kolegial dan kesetaraan.

Integrasi dimaknai sebagai proses penyesuaian diantara unsur-unsur yang berbeda dalam organisasi sehingga menghasilkan pola organisasi yang memiliki keserasian fungsi. Dengan kata lain suatu keadaan dimana individu-individu beradaptasi dengan lingkungan organisasi, namun masih tetap mempertahankan karakteristik mereka masing-masing.

Kaitannya dengan menentukan realitas dan kebenaran cenderung ditentukan oleh norma dan aturan yang berlaku dengan peran pimpinan UPT sangat tinggi. Menurut para pegawai, sesuatu yang benar dan nyata adalah hal-hal yang sesuai dengan peraturan yang berlaku dan disetujui oleh Pimpinan, sehingga budaya organisasi memiliki karakteristik yang cenderung *rule-oriented*. Kecenderungan pada budaya *rule-oriented* membuat jadi kaku dan terkadang mengabaikan pencapaian tujuan untuk memenuhi ketentuan yang ada. Yang menjadi dasar pertimbangan utama dalam perencanaan kegiatan organisasi adalah aturan bukan pencapaian tujuan. Organisasi dianggap berhasil apabila telah melaksanakan kegiatannya sesuai aturan yang berlaku, tidak peduli apakah dengan mengikuti aturan pencapaian tujuan akan tercapai atau tidak.

Dukungan manajemen

Dukungan manajemen yang terlihat dari pemberian dukungan dan motivasi oleh pimpinan

kepada para pegawai sebagai spirit dalam bekerja belum berjalan maksimal. Menurut Hasi-buan bahwa motivasi adalah pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan dukungan struktur yang terbentuk sudah sangat sesuai dengan kebutuhan. Struktur yang ada tidak mengalami penggelembungan dan bisa lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaan.

Namun keberadaan struktur yang demikian sesungguhnya tidak didukung oleh kualitas sumberdaya manusia. Selain mengalami keterbatasan kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana juga tidak mendukung kinerja organisasi. Dari struktur birokrasi diakui telah mengalami perubahan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Akan tetapi perubahan struktur tidak seimbang dengan ketersediaan kualitas sumberdaya manusia.

Identitas

Identitas organisasi merupakan perwakilan atau perwujudan media visual dan fisik yang menampilkan suatu jati diri organisasi sehingga dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Hacth dan Schults dalam Supardi (2008) menyebutkan bahwa identitas organisasi memiliki relasi dengan budaya organisasi (*corporate culture*) dan citra perusahaan (*corporate image*). Secara internal, identitas organisasi terkait dengan kultur/budaya yang dianut oleh organisasi. Namun secara eksternal, identitas organisasi memiliki keterkaitan dengan citra organisasi.

Identitas UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT dapat dilihat dari pola kerjasama pegawai yang cenderung individualistik, sektoral atau *team work*. Kecenderungan individualistik tersebut karena setiap pegawai/seksi bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya sendiri sesuai dengan seksinya dan tanpa melibatkan orang dari seksi yang lain.

Pola komunikasi

Bentuk komunikasi khususnya komunikasi formalistik yang berkembang adalah komunikasi yang cenderung memperhatikan kelompoknya

sesuai dengan seksinya. Komunikasi antara seksi jarang terjadi, dan kalau pun terjadi hal tersebut hanyalah formalitas yang didasarkan pada aturan atau keputusan kepala UPT. Hubungan antara pegawai diukur dari pola komunikasi yang terjadi. Pola komunikasi yang terjadi bersifat sektoral yang ditunjukkan perilaku pegawai yang cenderung akrab pada kelompok seksinya saja.

Komunikasi pada kelompoknya diperkuat oleh ego sektoral. Para pegawai percaya bahwa tugas sudah dibagi habis dan harus dipertanggungjawabkan masing-masing. Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi, bukan sebuah persoalan bagi mereka asalkan mereka mampu menyelesaikan tugasnya sendiri. Pemikiran tersebut menimbulkan ketidakpedulian pegawai kepada seksi lain. Para pegawai bekerja pada kelompok seksinya sendiri dimana batasannya jelas sesuai dengan struktur organisasi dan penugasan yang diberikan. Cara kerja *team work* yang melibatkan banyak seksi dianggap rutinitas dan bersifat formalistik saja. Dalam kegiatan yang dilaksanakan dalam bentuk *team work* seksi yang menjadi *leading sector* yang paling serius mengerjakan tugas tersebut. Anggota tim yang berasal dari seksi lain tidak optimal dalam mendukung pelaksanaan tugas tim dan terkadang hampir tidak pernah terlibat dalam kegiatan tim.

Sistem penghargaan

UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional tidak memiliki sistem insentif (penghargaan). Fakta di lapangan menunjukkan bahwa para pegawai tidak mendapat insentif terhadap prestasi kerja yang pernah dilakukannya. Kemajuan suatu organisasi tidak terlepas dari peran manusia sebagai penggerak organisasi. Manusia mempunyai kemampuan yang dapat digunakan untuk mengelola organisasi tersebut. Sehingga arah dan tujuan organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap organisasi. Setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, mempunyai cara berpikir, sikap, tingkah laku dan kebutuhan yang berbeda-beda. Keadaan ini merupakan masalah rumit bagi organisasi yang harus memberikan perhatian khusus dalam mengelola sumber daya manusianya sebab jika pengelolaannya tidak baik, maka akan timbul masalah yaitu kurangnya motivasi

karyawan untuk berprestasi. Masalah yang timbul ini akan berpengaruh terhadap kelancaran aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan.

Toleransi terhadap konflik

Organisasi yang sedang mengalami konflik karena terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antara individu atau kelompok, atau pertentangan kelompok. Perselisihan dalam mencapai tujuan disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsir program organisasi, pertentangan norma dan nilai-nilai individu maupun kelompok dan adanya sikap dan perilaku saling menghalangi pihak lain.

Toleransi terhadap konflik merupakan cara penyelesaian masalah yang terjadi baik antara pimpinan maupun rekan kerja karyawan dengan cara yaitu bersama-sama mencari pemecahan permasalahan dengan berbagai pendekatan entah *win-win approach*, *win-lose approach*, kompromi atau musyawarah, akomodasi dan atau menghindar. Penyelesaian masalah organisasi didasarkan atas pemecahan masalah melalui musyawarah atau kompromi. Ketika terjadi perbedaan pendapat entah itu antara pimpinan atau antara pegawai dalam menerjemahkan program, segera dibuat musyawarah bersama untuk mencapai kesepakatan dan menyatukan aneka persepsi. Dengan ini, UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan pendapatnya sendiri atau dengan kata lain memberikan toleransi terhadap konflik khususnya dalam menyampaikan dan mempertahankan pendapatnya masing-masing.

Pengawasan

System pengawasan yang dilakukan secara intern dan ekstern terhadap UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional sangat rendah. Sedangkan pengawasan masyarakat secara umum dapat dibaca dari peran organisasi terhadap masyarakat. Masyarakat menilai bahwa UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional tidak berperan dalam kehidupan, sehingga berdampak pada rendahnya pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat terhadap UPT. Pengawasan terhadap kinerja adalah salah satu fungsi organik manajemen, yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa

tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai rencana, kebijakan, instruksi dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

SIMPULAN

Pola budaya organisasi UPT Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Provinsi NTT masih belum diformulasikan dan diwujudkan secara konkrit, sehingga belum menjadi pedoman berpikir dan bekerja bagi anggota organisasi dalam mencapai tujuan serta solusi masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya organisasi masih belum diformulasikan sehingga pimpinan dan anggota organisasi berpikir dan bekerja berdasarkan nilai dan keyakinan pribadi bukan mengacu pada nilai dan keyakinan bersama serta hanya mengacu pada peraturan organisasi saja yang cenderung ditafsirkan menurut persepsi masing-masing. Akibatnya budaya organisasi belum begitu berperan dalam perubahan atau reformasi birokrasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Albrow, Martin. 1989. *Birokrasi*. Yogyakarta: Tiara Wacana
- Blau, M. Peter dan Marshall W. Meyer. 1987. *Birokrasi dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Universitas Indonesia Press
- Chatab, Nevizond. 2007. *Profil Budaya Organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung: Alfabeta
- Dwiyanto, Agus, dkk, 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Kurniawan, Agung. 2009. *Transformasi Birokrasi*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya
- Osborn, David dan Ted Gaebler. 2003. *Mewirauahakan Birokrasi*. Jakarta: Lembaga PPM
- Pramusinto, Agus & Erwan A. Purwanto. 2009. *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media, JIAN UGM, dan MAP UGM.
- Said, M. Mas'ud. 2010. *Birokrasi di Negara Birokratis: Makna, Masalah dan Dekonstruksi Birokrasi Indonesi*. Malang: UMM Press
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: STIM YKPN
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi. Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers