

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah termasuk dalam kegiatan organisasi public. Dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga dalam kerangka pemerintah daerah Kabupaten Bandung Barat tidak terlepas dari budaya organisasi yang dijalankannya.

Berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah, hal ini merupakan gambaran pada Pemerinyah Daerah dalam yang terikat dalam administrasi pemerintahan daerah dimaksudkan sebagai salah satu dasar hukum bagi badan dan/atau pejabat pemerintahan, warga masyarakat, dan pihak-pihak lain yang terkait dengan Administrasi Pemerintahan Daerah dalam upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan Daerah ditentukan oleh sumber-sumber organisasi yang berkaitan dengan birokrasi, visi, misi, perilaku aparatur, pendanaan, metode sistem, karakteristik organisasi sebagai wujud nyata sebagai daya dukung organisasi serta lingkungan internal dan eksternal organisasi yang turut mempengaruhi. Oleh karena, kemampuan organisasi untuk mewujudkan pencapaian visi misi organisasi diperlukan upaya-upaya yang konstruktif melalui transformasi budaya organisasi dalam mewujudkan visi dan misi sesuai dengan karakteristik organisasi Pemerintah Daerahnya.

Pasal Pasal 3 dinyatakan tentang tujuan dari pemerintah daerah, yakni,

Tujuan Undang-Undang tentang Administrasi Pemerintahan adalah:

- a. menciptakan tertib penyelenggaraan Administrasi Pemerintahan;
- b. menciptakan kepastian hukum;
- c. mencegah terjadinya penyalahgunaan Wewenang;
- d. menjamin akuntabilitas Badan dan/atau sPejabat Pemerintahan;
- e. memberikan perlindungan hukum kepada Warga Masyarakat dan aparaturn pemerintahan;
- f. melaksanakan ketentuan peraturan perundangundangan dan menerapkan Asas-asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB); dan
- g. memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada Warga Masyarakat.

Berkaitan dengan kebijakan dan peranan pemerintah daerah, maka diperlukan budaya organisasi yang kuat untuk mengefektifkan perwujudan Asas-asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB) dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi yang ideal. Budaya organisasi pemerintah daerah tidak terlepas dari perilaku budaya birokrasi dalam organisasi pemerintah daerah. Oleh karenanya, budaya birokrasi organisasi pemerintah daerah yang akan diwujudkan mendorong terwujudnya bentuk visi misi organisasi secara ideal. Demikian pula budaya birokrasi organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga merupakan bagian penting dari Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat untuk mampu mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Berkaitan dengan azas-azas pemerintahan yang baik dimaksud tidak terlepas dari nilai-nilai budaya birokrasi organisasi pemerintah daerah Kabupaten Bandung Barat. Berkaitan dengan hal ini, diterbitkan kebijakan Negara melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/Kep/M.Pan/4/2002 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur

Negara Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, menimbang: bahwa untuk melaksanakan pengembangan nilai-nilai dasar Budaya Kerja Aparatur Negara di lingkungan instansi/lembaga penyelenggara pemerintah dan pembangunan, diperlukan komitmen, kesepakatan dan penerapan secara konsisten dalam kerangka pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai kewenangan pada bidang masing-masing instansi;

Atas dasar pertimbangan tersebut di atas, yang berkaitan dengan pemerintah daerah, aparatur negara serta pengembangan nilai-nilai budaya dalam menjalankan penyelenggaraan pemerintah daerah dalam konteks pembangunan dan memajukan daerah, maka Pemerintah Pusat menetapkan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, yaitu, Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara merupakan pedoman dan mekanisme dalam melaksanakan dan memantau Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara pada lingkungan instansi/lembaga masing-masing, untuk menumbuhkan dan meningkatkan semangat/etos kerja, disiplin dan tanggung jawab moral aparaturnya secara terus menerus dan konsisten, sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Substansi nilai-nilai dasar budaya kerja dalam birokrasi yang menyangkut aparatur Negara, maka melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/Kep/M.Pan/4/2002 dibuat ketentuan tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, adalah sebagai berikut :

1. Komitmen dan konsisten, terhadap visi, misi dan tujuan organisasi;
2. Wewenang dan tanggungjawab, yang jelas, tegas dan seimbang;\
3. Keikhlasan dan kejujuran, yang menumbuhkan kepercayaan masyarakat dan kewibawaan pemerintah;

4. Integritas dan profesionalisme, yang konsisten dalam kata dan perbuatan serta ahli dalam bidangnya;
5. Kreatifitas dan kepekaan, yang dinamis mendorong kearah efisiensi & efektifitas;
6. Kepemimpinan dan keteladanan, yang mampu mendayagunakan kemampuan potensi bawahan secara optimal;
7. Kebersamaan dan dinamika kelompok, yang mendorong agar cara kerjanya tidak bersifat individual dan pusat kekuasaan tidak pada satu tangan;
8. Ketepatan dan kecepatan, adanya kepastian waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang dibutuhkan;
9. Rasionalitas dan kecerdasan emosi, keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional;
10. Keteguhan dan ketegasan, yang tidak mudah terpengaruh oleh pihak yang merugikan diri dan negaranya;
11. Disiplin dan keteraturan kerja, yang mengacu kepada standar operasional prosedur;
12. Keberanian dan kearifan, yang dihasilkan dari adanya pendelegasian wewenang;
13. Dedikasi dan loyalitas, terhadap tugas yang bersumber pada visi, misi dan tugas instansi;
14. Semangat dan motivasi, yang didorong oleh keinginan memperbaiki keadaan secara perorangan maupun organisasional;
15. Ketekunan dan kesabaran, yang didasarkan kepada tanggung jawab terhadap tugas yang diamanahkan;
16. Keadilan dan keterbukaan, sesuai dengan keinginan masyarakat;
17. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, sesuai dengan perkembangan zaman yang semakin maju

Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat pada dasarnya mencerminkan nilai-nilai perilaku organisasi budaya birokrasi organisasi pemerintah daerah, bahkan akan dapat menjadi acuan atau pedoman perilaku dalam setiap kegiatan pemerintah daerah. Budaya birokrasi dalam organisasi menjadi variabel yang sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi yang ideal pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat. Budaya birokrasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat yang berjalan selama ini melalui kegiatan organisasi maupun program

program yang telah dijalankannya dapat menggambarkan indikasi-indikasi yang menjadikan pencapaian visi misi organisasi tidak efektif.

Pemerintah Kabupaten Bandung Barat memiliki visi dan misi serta tujuan untuk mencapai keberhasilan dimasa mendatang. Adapun visi dan misi tersebut, yaitu: “BANDUNG BARAT CERMAT” Bersama Membangun Masyarakat Yang Cerdas, Rasional, Maju, Agamis, Dan Sehat Berbasis Pada Pengembangan Kawasan Agroindustri dan Wisata Ramah Lingkungan”.

Visi tersebut diatas memiliki makna, yaitu”

**Cerdas;** Mengandung pengertian seluruh komponen sumber daya manusia di kabupaten bandung barat baik sumber daya aparatur maupun masyarakat harus berpendidikan, berahlak mulia dan memiliki integritas dan berdaya saing,

**Rasional;** Mengandung pengertian di dalam melaksanakan pembangunan haruslah disesuaikan dengan realitas yang ada termasuk didalamnya pemanfaatan potensi lokal dan kemampuan sumber daya serta harus memiliki indikator capaian kinerja yang terukur,

**Maju;** Mengandung pengertian seiring dengan bertambahnya waktu kabupaten bandung barat harus terus maju ke depan, mengalami peningkatan dan bertambah baik di semua aspek kehidupan,

**Agamis;** Mengandung pengertian bahwa keyakinan beragama menjadi landasan pengikat kebersamaan dalam seluruh aspek penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan,

**Sehat;** Mengandung pengertian di setiap komponen kehidupan bermasyarakat baik sumber daya manusia, penyelenggaraan pemerintahan, maupun alam dan lingkungannya haruslah terawat, bersih, nyaman dan senantiasa berada dalam keadaan yang baik,

**Agroindustri;** Mengandung pengertian terwujudnya peningkatan nilai ekonomis hasil produksi pertanian di kabupaten Bandung Barat melalui diversifikasi hasil-hasil pertanian,

**Wisata ramah lingkungan.** Mengandung pengertian terwujudnya pengembangan kawasan wisata alam berdasarkan potensi dan kearifan lokal dalam pelestarian lingkungan.

Untuk mendukung ketercapaian visi, maka Bupati Bandung Barat yang menfokuskan kepada misi 1 dan 2 diselaraskan dengan visi dan misi dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi lingkungan organisasi layanan dan isu strategis pelayanan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat, dengan menetapkan visi sebagaimana berikut: *“Mewujudkan masyarakat Kabupaten Bandung Barat Yang Cerdas Melalui Pendidikan Yang Berkualitas Dan Terjangkau”*.

**Cerdas;** Merupakan salah satu komponen dari visi Bupati Bandung Barat yaitu bagian dari “CERMAT”. Mengandung pengertian bahwa Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat mempunyai keinginan untuk mendukung tercapaian visi Bupati yaitu dengan menciptakan masyarakat Bandung Barat yang cerdas. Hal ini berarti bahwa melalui pendidikan yang berkualitas dan terjangkau Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga ingin

menciptakan masyarakat Bandung Barat yang berkualitas, memiliki kompetensi yang tinggi, terampil, menguasai informasi, produktif, mandiri, dinamis, kreatif dan inovatif, jujur, beretika dan mempunyai integritas serta memiliki kepedulian sosial yang tinggi.

**Pendidikan yang berkualitas;** Mengandung pengertian bahwa Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat mempunyai keinginan untuk menciptakan system dan mekanisme pelayanan pendidikan yang mampu meningkatkan derajat pendidikan masyarakat Bandung Barat melalui tata kelola pemerintahan yang baik dan efektif melalui peningkatan akses dan pemerataan, mutu dan relevansi pendidikan. Sehingga mampu menciptakan SDM yang memiliki kompetensi yang cakap, mampu dan cekatan di dalam menyelesaikan tugas, pekerjaannya dan mampu bersaing secara nasional maupun internasional.

**Pendidikan yang terjangkau;** Mengandung pengertian bahwa Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat mempunyai keinginan untuk menyediakan layanan pendidikan baik mutu maupun sarana prasarana pendidikan yang berkualitas serta dapat dengan mudah dan murah diakses oleh masyarakat luas agar masyarakat Bandung Barat menjadi lebih produktif serta berdaya saing untuk mencapai kehidupan yang lebih makmur dan sejahtera.

Untuk mewujudkan visi tersebut dan seiring dengan perkembangan kewenangan atau tugas pokok dan fungsi, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat telah menetapkan Misi sebagai berikut:

- 1. Meningkatkan akses dan pemerataan pendidikan melalui rintisan wajar 12 tahun;** Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat akan berupaya untuk terus menyediakan layanan pendidikan yang secara berkesinambungan bisa memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga seluruh anak usia sekolah dapat bersekolah dengan layak tidak hanya dalam konteks penuntasan wajar 9 tahun tetapi sudah merintis untuk menyelesaikan wajar 12 tahun.
- 2. Meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan;** Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat akan terus berupaya mewujudkan pelayanan pendidikan yang prima selalu berinovasi, kreatif dan memenuhi tuntutan pembangunan sehingga mampu menciptakan SDM yang lebih produktif dan berdaya saing,
- 3. Meningkatkan manajemen dan tata layanan/kelola pendidikan;** Setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat senantiasa mengacu kepada prinsip-prinsip dan fungsi-fungsi manajemen dan memanfaatkan unsur-unsur manajemen secara efektif dan efisien serta senantiasa mengedepankan prinsip-prinsip good governance yang terdiri dari transparansi, partisipasi, akuntabel dan responsif secara konsisten dan berkelanjutan,
- 4. Meningkatkan kualitas pemuda dan prestasi olahraga;** Pembangunan pendidikan tidak lepas dari pembangunan pemuda sebagai generasi dan tulang punggung bangsa. Oleh sebab itu, Dinas Pendidikan, Pemuda dan

Olahraga Kabupaten Bandung Barat akan terus berupaya membangun mental dan spiritual pemuda agar menjadi lebih kreatif dan mandiri serta mampu bersaing di berbagai even. Selain itu, Dinas Pemuda dan Olahraga pun akan terus meningkatkan prestasi olahraga di berbagai even perlombaan cabang olahraga baik tingkat regional maupun nasional bahkan internasional.

Hadirnya UU nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah dan direvisi dengan diterbitkannya UU nomor 32 tahun 2004, diharapkan dapat memperbaiki budaya birokrasi yang berwujud pada meningkatnya kualitas pelayanan public yang prima. Penilaian masyarakat terhadap birokrasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat yang selama ini cenderung negative, citra organisasi publik yang buruk karena dianggap birokrasinya menyulitkan, pelayanan yang lamban berbelit-belit, perilaku aparat pelaksana yang tidak ramah, kurang faham pada hakikat visi dan misi dinas mendorong pada proses pencapaian tujuan organisasi yang cenderung tidak kreatif, etos kerja yang lemah, serta tidak bisa mengambil keputusan sendiri serta budaya *patron-client* yang berdampak terhadap lemahnya budaya organisasi, sehingga berdampak negatif terhadap proses kerja maupun dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks ini, Turmuzi (2013:52-53) menyatakan:

Dilihat dalam perspektif, organisasi seperti pemerintah daerah, maka birokrasi pemerintah daerah sudah seharusnya mempunyai budaya organisasi tersendiri yang bisa memberikan penguatan terhadap komponen atau unit kerja di dalamnya.

Masyarakat menilai pencitraan buruk pada organisasi publik Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat. Pada sisi lain,

bahwa pendidikan membutuhkan birokrasi yang efektif dan efisien, dikarenakan kegiatan dalam menata kelola pendidikan merupakan cerminan dari nilai-nilai budaya birokrasi organisasi dalam mengelola pendidikan terkandung didalamnya sistem, mekanisme untuk mengatur organisasi untuk memperoleh hasil yang tepat efektif dan efisien.

Kondisi yang ada sekarang pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat, terdapat beberapa indikasi fakta empiris tidak efektifnya birokrasi organisasi, diantaranya, yaitu adanya ketidaksesuaian antara perencanaan dengan teknis program kerja dilapangan, birokrasi yang berbelit-belit, target, sasaran dan tujuan serta belum tercapai visi dan misi, bahkan infrastruktur yang masih belum memadai sesuai dengan kebutuhan, seperti bangunan sekolah-sekolah yang mengawatirkan sehingga melemahkan dalam proses transformasi budaya terutama dalam pembangunan karakter (*character building*), seperti contoh di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Saar II Cihampelas. selain itu, terdapat Sebanyak 954 sekolah di Kabupaten Bandung Barat (KBB) belum menerapkan pola pengajaran Kurikulum 2013 yang ditetapkan pemerintah. Hal itu disebabkan beberapa faktor, di antaranya ketidaksiapan pengajar dan prasarana pendukung, seperti buku guru, buku siswa, termasuk rapor yang berbeda dibandingkan kurikulum lama. Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga KBB Agustina Piryanti merinci, sekolah yang sudah melaksanakan Kurikulum 2013 yaitu 10 sekolah jenjang SD, 4 SMP, 3 SMK, dan 8 SMA. Sementara, sekolah yang belum menerapkan kurikulum baru yakni 692 sekolah jenjang SD, 152 SMP, 73 SMK, dan 37 SMA. Jumlah itu sudah termasuk sekolah negeri dan swasta. Sekolah yang

sudah menerapkan Kurikulum 2013 di KBB adalah sekolah sekolah eks rintisan sekolah bertaraf internasional (RSBI) dan sekolah standar nasional. Pertama kali Kurikulum 2013 diberlakukan secara terbatas pada tahun pelajaran 2013-2014, bahwa untuk menunjang penerapan Kurikulum 2013 pemerintah telah menerbitkan sejumlah peraturan menteri yang menjadi rujukan penerapan Kurikulum 2013, diantaranya adalah peraturan menteri tentang:

1. Standar Kompetensi Lulusan
2. Standar Isi
3. Standar Proses
4. Standar Penilaian
5. Kompetensi Dasar dan Struktur Kurikulum mulai jenjang SD/MI sampai jenjang SLTA
6. Buku Teks Pelajaran

Untuk kepentingan pelaksanaan Kurikulum 2013 pemerintah menerbitkan Permendikbud No. 81A tahun 2013 tentang Implementasi Kurikulum 2013. Peraturan ini tampaknya masih bersifat transisional, karena belum menggambarkan secara utuh dan lengkap bagaimana seharusnya mengimplementasikan Kurikulum 2013. Memasuki tahun pelajaran 2014-2015, akhirnya secara resmi pemerintah memberlakukan Kurikulum 2013 dalam skala nasional. Pemberlakuan Kurikulum 2013 secara nasional ini, pada bulan Juli 2014 pemerintah melalui Kemendikbud menerbitkan beberapa Permendikbud guna melengkapi peraturan yang sudah ada, diantaranya tentang:

1. Kurikulum SD
2. Kurikulum SMP
3. Kurikulum SMA
4. Kurikulum SMK
5. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan
6. Kegiatan Ekstra Kurikuler
7. Kepramukaan
8. Peminatan

Menjelang berakhirnya pemerintahan SBY, pada awal Oktober 2014, pemerintah kembali meluncurkan sejumlah peraturan baru yang terkait dengan Kurikulum 2013, diantaranya adalah tentang:

1. Pembelajaran pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah
2. Penilaian Hasil Belajar oleh Pendidik pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah
3. Pendampingan Pelaksanaan Kurikulum 2013 pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah
4. Bimbingan dan Konseling pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah
5. Penyelenggaraan Sistem Kredit Semester pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah
6. Evaluasi Kurikulum.

Di tahun 2014, Kurikulum 2013 sudah diterapkan di Kelas I, II, IV, dan V sedangkan untuk SMP Kelas VII dan VIII dan SMA Kelas X dan XI. Diharapkan, pada tahun 2015 telah diterapkan di seluruh jenjang pendidikan. Kurikulum 2013 memiliki tiga aspek penilaian, yaitu aspek pengetahuan, aspek keterampilan, dan aspek sikap dan perilaku. Di dalam Kurikulum 2013, terutama di dalam materi pembelajaran terdapat materi yang dirampingkan dan materi yang ditambahkan. Materi yang dirampingkan terlihat ada di materi Bahasa Indonesia, IPS, PPKn, dsb, sedangkan materi yang ditambahkan adalah materi Matematika. Materi pelajaran tersebut (terutama Matematika) disesuaikan dengan materi pembelajaran standar Internasional sehingga pemerintah berharap dapat menyeimbangkan pendidikan di dalam negeri dengan pendidikan di luar negeri. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Anies Baswedan, menyatakan menghentikan pelaksanaan Kurikulum 2013 bagi sekolah-sekolah yang baru melaksanakan kurikulum ini selama satu semester pada tanggal 5 Desember 2014. Ini semua berdampak buruk

terhadap budaya birokrasi organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat

Fakta empiris lemahnya budaya birokrasi yang dihadapi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat berkaitan pula dengan implementasi kurikulum 2013, sehingga berdampak buruk pada kondisi internal eksternal sekolah, termasuk pembenahan guru (SDM), mekanisme, system pengelolaan dan sarana prasarana yang menjadikan rendahnya etos kerja organisasi, hasil kerja aparatur yang lemah disebabkan budaya birokrasi yang tidak optimal. Hal tersebut dapat diketahui pada tabel sebagai berikut:

Tabel: 1.1  
Target dan Capaian

<b>Urusan/Bidang Urusan Pemerintahan Daerah dan Program/Kegiatan</b>	<b>Indikator Kinerja Program /Kegiatan</b>	<b>Target capaian kinerja</b>	<b>Capaian</b>	<b>Keterangan</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
Bagian Tata Usaha, membawahkan Sub Bagian Umum dan Sub Bagian Keuangan.	Terpenuhinya: jasa, kegiatan, kebutuhan Sarana, koordinasi, peningkatan kesejahteraan	12 bulan, Disdik & 6 UPTD	75%	Belum sepenuhnya tercapai sesuai target, (terjadi penyimpangan bantuan dana di lapangan)
Bidang Pendidikan Dasar, membawahkan Seksi Kurikulum dan Bina Profesi, dan Seksi Sarana dan Prasarana	Terpenuhinya Kurikulum, pembinaan, pemenuhan sarana	100%	60%	Belum sepenuhnya tercapai sesuai target
Bidang Pendidikan Menengah Umum, membawahkan Seksi Kurikulum dan Bina Profesi, dan Seksi Sarana dan	Terlaksananya Pendidikan Menengah Umum, Kurikulum, pembinaan, pemenuhan sarana	100%	80%	Hasil Kurikulum, bina profesi & sarana tidak optimal

Prasarana.				
Bidang Pendidikan Menengah Kejuruan, membawahkan Seksi Kurikulum dan Bina Profesi, dan Seksi Sarana dan Prasarana.	Terlaksananya Pendidikan Menengah Kejuruan, Kurikulum, pembinaan, pemenuhan sarana	100%	50%	Belum sepenuhnya tercapai sesuai target
Bidang Pendidikan Luar Sekolah, Pemuda dan Olah Raga, membawahkan Seksi Pendidikan Luar Sekolah, dan Seksi Pemuda dan Olah Raga.	Pelatihan kompetensi, penyelenggaraan pendidikan Luar Sekolah, kurikulum, koordinasi	Belum jelas	Tidak tercapai	Belum sepenuhnya tercapai sesuai target (terjadi penyimpangan bantuan dana di lapangan)
6 (enam) UPTD Pendidikan Dasar	Partisipasi sekolah, rasio guru, rasio kls, putus sekolah, sarana gedung	0.06 s.d 99.50%	Tidak tercapai	Belum sepenuhnya tercapai:
UPTD Sanggar Kegiatan Belajar (SKB)	Partisipasi sekolah, rasio guru, rasio kls, Sanggar, putus sekolah, sarana gedung	Dari 0.14% s.d 19.12%		Belum sepenuhnya tercapai:
UPTD Gelanggang Olah Raga dan Remaja (GOR).	Terpenuhinya sarana Gelanggang Olah Raga dan Remaja (GOR).	Mulai 0.57%, 3.75%, 2.22% s.d 98.76%	Tidak tercapai	Belum sepenuhnya tercapai:

Sumber: Disdikpora Kab Bandung Barat 2014

Budaya birokrasi organisasi pada Dinas Pendidikan Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Pemerintah Kabupaten Bandung Barat belum menguatkan pada sikap aparatur dinas, hal ini diketahui bahwa kesadaran anggota organisasi sebagai pelayan publik tidak menunjukkan etos kerja yang diharapkan. Disamping itu, kurang melakukan inovasi, perilaku yang materialisme, turunnya nilai kejujuran, keimanan, ketertiban, kebersamaan, kendali diri, perilaku korup berpotensi menjadi muncul ke permukaan. Hal tersebut mendorong penting adanya

transformasi budaya birokrasi yang ada pada dinas. Fakta lain, yaitu mekanisme kerja menjadi beban sehingga pegawai tidak dapat diselesaikan sesuai target yang ditentukan. dan, penyelesaian jumlah pekerjaan tidak tercapai. Contoh:

Tabel: 1.2  
Target dan Realisasi

NO	URAIAN SIKAP PERILAKU PEKERJAAN	KONDISI	
		Target	Realisasi
1	Laporan Insentif Bebasis Kinerja (IBK)	Tanggal 10	Lewat dari tgl 10 s.d 1 bulan
2	Penguasaan internet penyebaran informasi	100% pengawas menguasai teknologi media internet	Penguasaa teknologi media internet hanya 60%
3	Kesesuain visi, misi, logo dan operasional	100% memahami, fisi, misi, logo/lambang	belum sepenuhnya memahami
4	inisiatif individu		belum sepenuhnya tercapai
5	kontrol		Masih lemah
6	identitas		Belum jelas
7	sistemimbangan		Belum memuaskan
8	integrasi		Belum sepenuhnya terintegrasi
9	Sikap terhadap resiko		Kurang berani mengambil resiko kerja
10	Pola komunikasi		Komunikasi cenderung patron klien, kaku, statis

Sumber: Disdikpora Kab Bandung Barat (2014)

Gambaran persoalan yang diuraikan di atas, sangat jelas berkaitan dengan masalah budaya birokrasi dalam upaya mewujudkan visi dan misi organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga Kabupaten Bandung Barat, yang selama ini visi dan misi yang ada tidak nampak jelas tercermin dalam aktivitas birokrasi.

Tranformasi budaya organisasi, pada intinya berkaitan dengan nilai-nilai budaya dalam organisasi, bisa menjadikan sebagai acuan perilaku organisasi dinas dalam pelaksanaan kerja pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga

Kabupaten Bandung Barat. Pada fakta di lapangan hingga saat ini masih ada beberapa pegawai yang tidak dapat menyebutkan secara lengkap makna dari visi dan misi dinas secara lengkap. Selain itu, Ukuran keberhasilan organisasi belum dapat diwujudkan, hal ini terjadi dikarenakan sarana prasarana untuk menunjang birokrasi organisasi dalam penataan system manajerial pendidikan masih tidak memadai, seperti kurangnya Sumber daya manusia yang ahli dalam pengelolaan pendidikan, kurang alat teknologi untuk mendeteksi untuk mengantisipasi terjadinya penyimpangan pegawai, baik distribusi anggaran sekolah, sarana kesehatan organisasi tidak terjamin baik dari kemampuan pegawainya, kecanggihan teknologi, maupun dari jumlah sarana. Hal ini berdampak negatif pada proses birokrasi organisasi dan menghambat pencapaian visi, misi, strategi maupun tujuan organisasi secara ideal.

Lemahnya budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat direspon oleh berbagai pihak dikarenakan birokrasi dalam tata kelola dalam bidang pendidikan dipandang tidak berhasil. Fakta empiris dalam kaitan ini, yaitu adanya Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) STAI Darul Falah, Cihampelas, Kabupaten Bandung Barat berunjuk rasa di gerbang Kompleks Perkantoran Kabupaten Bandung Barat, Rabu (2/5/12). Mereka menilai, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat telah gagal dalam menyelenggarakan birokrasi organisasi dalam bidang pendidikan, bahkan terjadi praktik korupsi, protes terhadap maraknya pungutan liar di dunia pendidikan Kabupaten Bandung Barat. Fakta empiris lainnya, yakni Ketua Umum PK PMII STAI Darul Falah, Nyang Nyang Munajat

mengatakan, sejak Kabupaten Bandung Barat berdiri 5 tahun, penyelenggaraan pendidikan telah keluar dari jalur visi dan misi daerah. Berbagai masalah pendidikan kerap muncul karena tidak sesuai dengan peraturan pendidikan. Dalam aksi tersebut, para pedemo juga menuntut penyelesaian masalah pendidikan lainnya, seperti realisasi 100 persen anggaran pendidikan, kesejahteraan guru honorer, pemberantasan pungutan liar di sekolah, dan normalisasi pengangkatan pegawai negeri sipil (<http://www.pikiran-rakyat.com/node/186981>. Rabu, 3 Sep, 2014 10:11:28 PM).

Tranformasi budaya organisasi merupakan upaya menciptakan nilai-nilai baru yang menjadi pedoman organisasi dalam menghadapi permasalahan eksternal dan internal orgainsasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Selama ini perilaku anggota organisasi pada dinas belum menunjukkan sikap yang terintegrasi dengan system birokrasi, dan tidak mencerminkan sikap integritas dikarenakan tidak memahami makna dari budaya birokrasi organisasi. Adanya transformasi budaya organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat diharapkan dapat mendorong semua elemen atau unsur-unsur organisasi dalam mekanisme sistem organisasi terfokus dalam upaya mewujudkan visi misi organisai yang ideal yang tidak terlepas dari proses dan kegiatan politik.

Budaya organisasi pemerintah, yaitu Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat selama ini memuat dan mencerminkan perilaku organisasi yang dipengaruhi oleh kekuasaan, dalam hal ini yang

dimaksud dengan politik. Melalui transformasi budaya itulah perilaku dalam organisasi semaksimal mungkin perlu memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi dan apa yang diinginkan ke depan melalui transformasi budaya organisasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat. Hal inilah yang belum mampu diwujudkan sepenuhnya oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat, disamping belum mampu mencapai birokrasi melalui tata pemerintahan yang baik dan bersih (*Good Governance and Clean Government*) terkait dengan *stakeholders* secara adil, transparan, profesional, dan akuntabel sampai terwujudnya visi dan misi yang diharapkan.

Transformasi budaya organisasi pada dasarnya merupakan upaya perubahan sistem, mekanisme dan perilaku organisasi untuk menemukan sistem organisasi yang secara general dan lengkap mengenai wujud budaya organisasi yang efektif dan efisien, sebagaimana terwujud budaya organisasi yang sejalan dengan terbentuknya visi dan misi yang ideal. Untuk menemukan wujud dimaksud sangat penting karena proses internalisasi budaya organisasi sering dihadapkan pada berbagai kompleksitas organisasi, diantaranya sikap dan perilaku pimpinan, individu, pengaruh internal eksternal organisasi atau lingkungan organisasi sehingga substansi budaya birokrasi menjadi jelas dan sejalan dengan visi dan misi.

Transformasi menurut Teeuw (1991:60), yaitu bahwa transformasi itu identik dengan perubahan bentuk bisa melalui konsensus atau konflik sehingga muncul perombakan sistem, pembebasan diri dan ikatan konvensi, baik sistem bahasanya

maupun dalam sitem sastra atau budayanya. Sedangkan pandangan Sudjiman (1993:69) memandang bahwa tranformasi diartikan sebagai perubahan penampilan, bentuk, sifat atau watak. Atas dasar konsep teori tranformasi itulah diharapkan terwujud budaya birokrasi yang diharapkan yang selaras dengan nilai-nilai visi dan misi yang hendak diwujudkan.

Transformasi budaya organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat secara substansial belum sepenuhnya dijadikan landasan aktivitas organisasi dinas, walaupun nilai-nilai budaya dimaksud telah disosialisasikan, diperkenalkan, disampaikan pada seluruh aparatur melalui berbagai kegiatan, baik dalam rutinitas setiap kegiatan organisasi, pada rapat internal organisasi maupun pada rutinitas pembinaan pimpinan terhadap anggotanya yang berkaitan dengan upaya membangun perilaku maupun karakter, etos kerja, komitmen, inovasi dan keberanian mengambil risiko, maupun profesionalisme pada kinerja pegawai. Atas dasar inilah diperlukan analisis pengkajian penelitian secara mendalam tentang tranformasi budaya birokrasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat

Penelitian tentang transformasi budaya organisasi dalam mewujudkan visi dan misi pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat ini, dapat mengungkap budaya birokrasi organisasi yang didalamnya memuat sistem, mekanisme budaya organisasi yang tengah berjalan,serta mengungkap tranformasi budaya organisasi yang diharapkan di masa depan, berikut mengetahui sistem dan mekanisme yang dijalankan oleh seluruh aparatur

dalam mewujudkan visi dan misi organisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **"Tranformasi Budaya organisasi Dalam Mewujudkan Visi Dan Misi Pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat"**.

## **1.2 Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

*Fokus Penelitian* ini adalah meneliti tranformasi budaya organisasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat.

*Sub Fokus Penelitian* yang dilakukan, yaitu dengan menganalisis dimensi-dimensi mengenai tranformasi budaya birokrasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat, yaitu meliputi: dimensi Penilaian budaya, Analisis Kesenjangan Budaya, mempengaruhi perubahan budaya dan melanjutkan budaya baru. Dengan menganalisis empat dimensi tersebut di atas untuk mengetahui bagaimana tranformasi budaya organisasi dalam mewujudkan visi dan misi di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat.

## **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan di atas, pernyataan masalah (*problem statement*) dalam peneltian ini yaitu : Tranformasi Budaya organisasi dalam

mewujudkan visi dan misi Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat belum efektif. Mengacu pada pernyataan masalah tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apa yang menentukan tranformasi budaya organisasi belum efektif dalam mewujudkan visi dan misi organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat?
2. Strategi apa yang efektif dilakukan dalam tranformasi budaya organisasi untuk mewujudkan visi dan misi organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat?

#### **1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Tujuan Penelitian**

1. Menemukan faktor-faktor yang menentukan efektifnya tranformasi budaya organisasi dalam mewujudkan visi dan misi Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat.
2. Mengetahui strategi tranformasi budaya organisasi dalam mewujudkan visi dan misi Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat?

##### **1.4.2. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna mamnfaat memberikan kontribusi atau kegunaan yang spesifik, baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis, hasil penelitian ini dapat menemukan hal baru, memperluas dan menambah perbendaharaan konsep dalam bidang kajian Ilmu administrasi publik terutama yang berkaitan dengan transformasi budaya organisasi.
2. Manfaat Praktis, diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran untuk menjadi bahan alternatif kebijakan atau pertimbangan sebagai masukan bagi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bandung Barat dan bagi para pengambil keputusan maupun pegawai pada umumnya terutama dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan transformasi budaya organisasi.