

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

- 1) Faktor-faktor yang menyebabkan transformasi budaya birokrasi belum efektif dalam mewujudkan visi dan misi Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat yang ditentukan oleh: *Cultural Assesment* (Penilaian budaya), *Gap Analysis* (Analisis Kesenjangan Budaya), *Influencing Cultrure Change* (Mempengaruhi perubahan budaya) dan *Sustaining the New Culture* (Melanjutkan budaya baru). Transformasi budaya birokrasi pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat pada dasarnya belum sepenuhnya dilakukan, disebabkan
 - a. belum sepenuhnya penilaian budaya (*Cultural Assesment*) dilakukan, yaitu menilai budaya birokrasi organisasi yang sudah ada, dan mempertimbangkan budaya organisasi yang diinginkan.
 - b. Belum sepenuhnya Analisis terhadap Kesenjangan Budaya (*Gap Analysis*) dilakukan, walaupun analisis ini melihat birokrasi, pegawai, kebijakan, proses, teknologi, strategi, dan struktur organisasi dilakukan sebatas rutinitas formal yang tidak menyentuh pada analisis dengan melihat pada apa yang sedang menghalangi birokrasi organisasi dari pencapaian visi, misi, dan tujuan yang diinginkan. Karena hal ini akan memberikan masukan untuk mengembangkan program perubahan dan mempengaruhi dan membentuk budaya birokrasi organisasi.

- c. Pada fase Mempengaruhi perubahan budaya (*Influencing Culture Changes*) ini, Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat belum sepenuhnya melakukan, padahal perubahan budaya birokrasi adalah perubahan pola perilaku, pola pikir, perilaku organisasi, efektivitas organisasi, mekanisme dan system yang berjalan dalam organisasi termasuk perilaku aparatur bersikap dengan memiliki keterampilan baru di tempat kerja. Karenanya setiap praktik yang tidak konsisten tidak selaras dengan pola perilaku yang diinginkan harus dihapuskan.
- d. Dalam melanjutkan budaya baru (*Sustaining the New Culture*) Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat belum sepenuhnya menciptakan lingkungan kerja yang diinginkan dan budaya birokrasi organisasi yang produktif, karena konsekwensinya pimpinan dan staff harus bekerja secara harmonis.
- e. Selain empat faktor di atas, bahwa transformasi budaya birokrasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat ditentukan oleh dimensi Penilaian budaya, Analisis Kesenjangan Budaya, Upaya mempengaruhi perubahan budaya dan melanjutkan budaya baru. Selain empat faktor di atas, bahwa transformasi budaya birokrasi belum sepenuhnya efektif dalam mewujudkan visi dan misi dikarenakan dipengaruhi unsur-unsur gaya Kepemimpinan sehingga menyerap pada lingkungan organisasi Dinas. Akan tetapi unsur-unsur budaya Sunda belum

sepenuhnya terefleksikan cenderung tercermin budaya birokrasi *patrimonial* atau *patron klien* dan diindikasikan dengan eratnya birokrasi dengan penetrasi jalur politik.

- 2) Strategi transformasi budaya birokrasi dalam mewujudkan visi dan misi Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat yang ditentukan oleh: faktor internal (*Strengths* dan *Weaknesses*) dan faktor eksternal (*Opportunities* dan *Threats*). Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat diketahui memiliki ciri-ciri kondisi yang paling lemah. Artinya, kelemahan organisasi terintegrasi dengan ancaman dari luar. Keputusan (*decision making*) yang salah akan membawa bencana yang besar bagi birokrasi organisasi. upaya yang harus diambil adalah dengan *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan. Berdasarkan analisis transformasi budaya birokrasi tersebut, alternatif strategi ada pada kuadran sebelah kanan, yaitu berada pada strategi (*Defensif*).
- 3) Teori yang diajukan peneliti menguatkan teori yang gunakan sekaligus memodifikasi teori yang digunakan sebagai wujud pembaruan (*novelty*) yang peneliti sebut sebagai teori “*incremental theory*”, yakni, “Transformasi budaya birokrasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi di lingkungan Dinas Pendidikan dan Pemuda Olahraga Kabupaten Bandung Barat ditentukan oleh 7 (tujuh) dimensi, yakni; 1) Penilaian budaya (*Cultural Assesment*), 2) Upaya analisis terhadap Kesenjangan Budaya (*Gap Analysis*), 3) Kondisi yang mempengaruhi perubahan budaya (*Influencing Culture*

Changes), 4) Membuat dan melanjutkan budaya baru (*Sustaining the New Culture*), 5) Kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*), 6) Penetrasi politik (Political penetration) dan 7) Penetrasi Budaya (*Culture penetration*).

4)

5.2.Saran

5.2.1. Saran Akademik

1. Seyogyanya diperlukan penelitian lebih holistik dan mendalam mengenai transformasi budaya birokrasi yang berfokus pada upaya menilai budaya organisasi yang sudah ada, dan mempertimbangkan budaya organisasi yang diinginkan secara bertahap (gradual).
2. Diperlukan penelitian tindak lanjut dari budaya birokrasi yang sedang berjalan secara berkesinambungan, untuk dilakukan perubahan dengan memberikan penguatan pada proses transformasi budaya birokrasi serta memodifikasi visi dan misi sebagai masukan bagi bahan evaluasi dan sebagai bahan untuk perencanaan mewujudkan visi, misi dan tujuan Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat di masa depan.
3. Diharapkan konsep dari “*Incremental Theory*” dengan model perubahan budaya birokrasi secara bertahap (gradual) dan dengan kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*)”, yaitu meliputi: tahapan perubahan pada simbol atau lambang, perubahan pada isi visi, misi, dan perubahan pada strategi dengan mengadopsi nilai-nilai entitas budaya lokal (budaya Sunda) yang berfokus pada upaya mewujudkan visi dan misi organisasi di

lingkungan organisasi Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat.

5.2.2. Saran Praktis

1. Komitmen pimpinan organisasi beserta seluruh aparatur terhadap organisasi semestinya diorientasikan pada penguatan visi, misi, tujuan dan kepentingan masyarakat dengan mengusung nilai-nilai lokal (budaya Sunda) agar terintegrasi antara birokrasi organisasi dengan lingkungan melalui langkah-langkah strategis melakukan *Cultural Assesment* (Penilaian budaya), *Gap Analysis* (Analisis kesenjangan budaya), *Influencing Cultrure Change* (mempengaruhi perubahan budaya), *Sustaining the New Culture* (melanjutkan budaya baru).
2. Menentukan waktu untuk proses perubahan budaya birokrasi dengan target yang ditentukan sekaligus menyusun program untuk dilakukannya penguatan pada sumber daya manusia (aparatur) dengan maksud dan tujuan untuk merubah perilaku (cara pandang, cara bersikap, cara bertindak) melalui pembinaan, pendidikan dan pelatihan
3. Kelengkapan sarana prasarana dalam pelaksanaan transformasi budaya sangat diperlukan agar betul betul *Cultural Assesment* (Penilaian budaya), *Gap Analysis* (Analisis kesenjangan budaya) dapat dilakukan dengan efektif .

4. Agar integritas organisasi betul betul dapat dipertanggung jawabkan, sebaiknya Disidpora dalam tahap perubahan menyusun tim untuk verifikasi lapangan secara selektif sehingga dapat diketahui kelayakan perubahan budaya birokrasi dipastikan sesuai dengan kebutuhan lingkungan organisasi
5. Untuk merespon transformasi budaya birokrasi dalam organisasi di lingkungan Disdikpora dapat berjalan dan dapat diimplementasikan perlu dengan efektif agar diperhatikan pemahaman *Cultural Assesment* (Penilaian budaya), *Gap Analysis* (Analisis kesenjangan budaya), *Influencing Cultrure Change* (mempengaruhi perubahan budaya), *Sustaining the New Culture* (melanjutkan budaya baru).
6. Pimpinan organisasi beserta seluruh aparatur terhadap organisasi semestinya di orientasikan pada penguatan visi, misi, tujuan dengan mengusung nilai-nilai lokal (budaya Sunda) agar terintegrasi antara organisasi dengan lingkungan untuk memihak pada kepentingan publik.
7. Untuk merespon dinamikan lingkungan internal organisasi semestinya melakukan analisis dengan melakukan keterbukaan (reformasi birokrasi).
8. Agar organisasi Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat efektif dan kuat dalam merespon dinamikan tuntutan lingkungan internal dan eksternal semestinya memiliki orientasi organisasi yang visible dengan misi yang betul betul sejalan dengan visi dengan wujud memberikan pelayanan yang prima terhadap masyarakat.

9. Sebaiknya Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat melakukan revitalisasi organisasi dengan perubahan budaya melalui perubahan voisi dan misi agar mampu mewujudkan organisasi yang adaptif dengan lingkungannya dengan cara mengkaji ulang, menganalisis visi dan misinnya yang sedang dijalankan.
10. Untuk penguatan visi dan misi yang Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat dapat perubahan secara *incremental* terhadap nilai-nilai budaya yang ada dan dengan nilai-nilai budaya yang diharapkan melalui upaya membangun karakteristik aparatur dengan cara mengevaluasi pemahaman aparatur terhadap visi, misi dan tujuan organisasi.
11. Semestinya Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat membangun kemampuan *soft skill* dan *hard skill* aparaturnya dengan cara melakukan uji kompetensi pada bidang yang menjadi pekerjaannya untuk menguatkan karakteristik organisasi.
12. Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kabupaten Bandung Barat seyogyanya memperhatikan waktu prosaes perubahan dengan melengkapi sarana dan prasarana organisasi, ketepatan kompetensi pegawai, guru, visi, misi, tujuan yang relevan dengan program-program unggulan yang dikembangkan yang terintegrasi dengan kebutuhan lingkungan.