BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap Budaya Organisasi pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa, peneliti menyimpulkan bahwa :

1. Inovasi PNS Biro Pengadaan Barang dan Jasa cukup baik dalam inisiatif mengerjakan tugas, menciptakan ide-ide inovatif, namun dorongan dan motivasi dari pimpinan untuk berinovasi dan menciptakan kreatifitas masih kurang. Kemampuan berinovasi dan kreatifitas bisa didapatkan dari pelatihan-pelatihan dan bimbingan tekhnis terkait pengelolaan layanan pengadaan barang dan jasa hanya saja terkendala oleh anggaran. Pengambilan risiko pada PNS di Biro Pengadaan Barang dan Jasa dalam hal mitigasi risiko, kepercayaan, penyelesaian masalah, tanggung jawab sudah cukup baik, namum masih perlu dukungan integritas dan respon cepat dari pimpinan, keterlibatan pihak eksternal seperti inspektorat, Kejaksaan, BPK dan pihak Kepolisian dalam hal mitigasi risiko serta masih adanya pihak luar yang ingin mengintervensi terkait pengadaan barang dan jasa.

   Hasil kesimpulan terkait inovasi dan pengambilan risiko ini sejalan dengan teori Robbins & Judge (2017: 595) bahwa inovasi dan pengambilan risiko merupakan bagian dari budaya organisasi yang mendorong penciptaan ide-ide baru dan keberanian menghadapi ketidakpastian. Di Biro Pengadaan Barang dan Jasa,

PNS menunjukkan inisiatif yang cukup baik dalam tugas dan ide inovatif, namun motivasi dari pimpinan masih kurang, dan pelatihan terhambat oleh keterbatasan anggaran. Dalam hal pengambilan risiko, sikap ASN cukup baik dalam mitigasi, kepercayaan, dan tanggung jawab, tetapi masih diperlukan dukungan integritas dari pimpinan serta keterlibatan pihak eksternal untuk memperkuat sistem. Intervensi dari pihak luar menunjukkan bahwa inovasi dan pengambilan risiko belum sepenuhnya terlindungi dan terinternalisasi sebagai nilai organisasi.

2. Orientasi Individu ASN pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa cukup baik pada kesungguhan dalam bekerja, mengambil peluang, bekerja sesuai target dan prosedur, namun beberapa pegawai masih ada yang tidak mematuhi aturan kehadiran dikantor, masih ada yang malas, bermain HP dan bolos dijam kerja, masih ada yang diinputkan E-kinerjanya dan masih kurang senang dengan kondisi kantor karena masih bangunan sementara.Perhatian terhadap detail PNS di Biro Pengadaan Barang dan Jasa cukup baik pada penyelesaian pekerjaan dengan tepat dan cermat, akurat, detail, keberhasilan, namun ditingkat pimpinan detail pekerjaan tidak terlalu diperhatikan dan fokus hanya pada outputnya saja. Tujuan organisasi dan ukuran keberhasilan organisasi tidak pernah disosialisasikan sehingga kontribusi dan tanggung jawab terhadap organisasi masih kurang.

   Hasil kesimpulan terkait perhatian terhadap detail ini sejalan dengan teori Robbins & Judge (2017:543) bahwa organisasi yang

menghargai ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail dikatakan memiliki orientasi detail yang kuat. PNS menunjukkan perilaku kerja yang sesuai dengan budaya berorientasi pada detail, namun jika pimpinan hanya berfokus pada hasil akhir tanpa memperhatikan proses kerja, maka terjadi ketidaksesuaian budaya antara tingkat operasional (pegawai) dan tingkat struktural (pimpinan).

3. Orientasi Hasil ASN pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa cukup baik pada hasil yang optimal, efektivitas kerja, penyelesaian pekerjaan dengan cepat, namun beberapa pegawai masih belum berorientasi hasil dalam hal pengembangan diri dan masih monoton dengan pekerjaan sehari-harinya, perhatian pimpinan kurang, tidak ada *reward* dari pimpinan serta fasilitas yang masih kurang dan kondisi kantor yang belum kondusif.

Hasil kesimpulan terkait orientasi hasil ASN pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa sejalan dengan teori Robbins & Judge (2017: 595) bahwa orientasi hasil merupakan salah satu karakteristik budaya organisasi, yaitu sejauh mana manajemen menekankan pada pencapaian hasil daripada proses yang digunakan untuk mencapainya. Dalam praktiknya, ASN menunjukkan efektivitas kerja yang cukup baik, penyelesaian tugas secara cepat, dan pencapaian hasil yang optimal. Namun, orientasi hasil belum sepenuhnya tercermin dalam aspek pengembangan diri, di mana beberapa pegawai masih terjebak dalam rutinitas pekerjaan yang monoton

tanpa dorongan untuk meningkatkan kapasitas. Minimnya perhatian pimpinan, tidak adanya sistem penghargaan, serta fasilitas kerja yang belum memadai dan kondisi kantor yang kurang kondusif turut menjadi faktor penghambat dalam membangun budaya kerja yang benar-benar berorientasi pada hasil secara menyeluruh.

4. Orientasi terhadap Tim ASN pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa cukup baik pada kerjasama tim, kerjasama dengan unit kerja lain, kompak dan handal, saling percaya sesama rekan kerja, loyalitas yang tinggi, menyelesaikan masalah secara bersama dan selalu berkoordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan, namun masih ada beberapa Pegawai yang bekerja secara individu karena merasa pekerjaannya lebih cepat selesai dibanding dengan tim, masih kurang peduli terhadap organisasi, masih ada yang terkotak-kotak, masih kurang loyal, kepercayaan terhadap sesama rekan kerja masih ada yang belum terjalin karena beberapa Pegawai menutup diri untuk berinteraksi dengan rekan kerjanya ini karena berhubungan dengan pengelolaan pengadaan barang dan jasa dimana data masih ada yang bocor keluar organisasi yang seharusnya tidak boleh dipublikasikan.

Hasil kesimpulan terkait orientasi terhadap tim ini sejalan dengan teori Robbins & Judge (2017:543) bahwa "*Organizational culture influences employee behavior by shaping norms, expectations, and shared values.*" Dalam beberapa hal orientasi terhadap tim ini belum menyentuh aspek kepercayaan interpersonal

dan komitmen kolektif, hanya fokus pada koordinasi teknis dan penyelesaian tugas bersama, sehingga bertentangan dengan prinsip *team cohesion* dalam teori perilaku organisasi yang mendukung orientasi terhadap tim dan pembentukan budaya kerja yang inklusif dan saling percaya.

5. Agresivitas ASN pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa cukup baik dan giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggungjawabnya, disiplin waktu, mematuhi peraturan yang ada walaupun tanpa pengawasan, namun masih ada hal lain yang kurang baik, ini dikarenakan pegawai kurang tertantang dengan pekerjaan lainnya hanya mencukupkan diri dengan 1 tugas, ada kode etik dan slogan ASN Berakhlak tapi tidak disosialisasikan serta kedisiplinan yang kurang serta hanya merasa diawasi ketika ada pimpinan.

   Hasil penelitian terkait agresivitas ASN di Biro Pengadaan Barang dan Jasa menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah menunjukkan kedisiplinan, semangat kerja, dan kepatuhan terhadap aturan meskipun tanpa pengawasan langsung. Temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2017:543) bahwa "*Organizational culture influences employee behavior by shaping norms, expectations, and shared values*." Budaya organisasi yang kuat dapat membentuk perilaku positif seperti tanggung jawab dan inisiatif kerja. Namun demikian, dalam beberapa hal agresivitas kerja ASN belum menyentuh aspek motivasi intrinsik dan tantangan kerja

yang berkelanjutan. Pegawai cenderung mencukupkan diri dengan satu tugas dan kurang terdorong untuk mengambil inisiatif lebih lanjut. Selain itu, kode etik dan slogan ASN BerAKHLAK belum tersosialisasi secara optimal, sehingga nilai-nilai organisasi belum sepenuhnya terinternalisasi. Hal ini bertentangan dengan prinsip *self-driven behavior* dalam teori perilaku organisasi, yang menekankan pentingnya dorongan internal, kesadaran etis, dan komitmen pribadi sebagai fondasi perilaku kerja yang konsisten dan berorientasi pada kinerja.

6. Stabilitas ASN pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa cukup baik karena Pegawai merasa nyaman dengan organisasi yang ada saat ini, merekomendasikan organisasi sebagai tempat yang baik untuk membangun karir, namun kebersamaa masih kurang terjalin, ini karena kebersamaan belum dipererat dengan kegiatan-kegiatan seperti *outbond* atau *family gathering* bersama keluarga seluruh Pegawai, hanya acara makan-makan sederhana saja setelah kerja bakti dihari Jumat. Masih ada Persepsi Pegawai untuk bekerja di Biro Pengadaan Barang dan Jasa hanya karena tunjangannya tinggi dan bisa mensejahterakan mereka, orientasi Pegawai yang lebih mementingkan kepentingan pribadinya daripada kepentingan organisasi. Pegawai hanya bekerja tanpa mengetahui visi misi Organisasi sehingga tujuan organisasi belum maksimal tercapai.

   Hasil kesimpulan terkait stabilitas ini sejalan dengan teori Robbins & Judge (2017: 595) bahwa stabilitas merupakan salah satu

karakteristik budaya organisasi yang mencerminkan sejauh mana organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo dalam hubungan kerja, struktur, dan proses. Di Biro Pengadaan Barang dan Jasa, stabilitas ASN tergolong cukup baik karena pegawai merasa nyaman dengan kondisi organisasi saat ini dan merekomendasikannya sebagai tempat yang layak untuk membangun karir. Namun, kebersamaan antarpegawai belum sepenuhnya terjalin erat karena minimnya kegiatan kolektif seperti outbound atau family gathering, serta masih adanya orientasi kerja yang lebih menekankan pada kepentingan pribadi, seperti tunjangan, dibandingkan pemahaman terhadap visi dan misi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa stabilitas yang ada belum sepenuhnya didukung oleh kesadaran kolektif dan komitmen terhadap tujuan bersama organisasi.

B. Saran

Berdasarkan analisis penelitian dan kesimpulan mengenai budaya organisasi di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, maka peneliti memberikan saran :

1. Bagi Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, agar :
   a. Berikan dukungan regulatif yang mengatur tata kerja dan tata kelola Unit Layanan Pengadaan yang lebih baik, dukungan anggaran dalam kegiatan pelatihan yang khusus pada pengembangan kompetensi fungsional pengadaan, termasuk meningkatkan pemberian insentif yang sesuai dengan beban kerja

dan risiko pengadaan, serta tingkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan pengadaan.

b. Rutin dalam menyelenggarakan kegiatan Pelatihan, bimbingan tekhnis atau semacamnya terkait Pengembangan Kapasitas PNS dan tegakkan aturan kepada PNS yang masih kurang dalam hal kepatuhan terhadap peraturan, kedisiplinan, dan kesadaran diri PNS.

c. Kontrol dan pengawasan terhadap integritas pimpinan OPD agar memastikan bahwa setiap kebijakan, anggaran, dan program kerja dijalankan secara transparan, akuntabel, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme serta menjunjung tinggi nilai-nilai dasar ASN.

2. Bagi pimpinan, agar :

   a. Menjadi *role model* yang baik agar menjadi contoh bagi bawahan yang sangat butuh pemimpin yang berintegritas serta respon cepat dari pimpinan ketika Pegawai mengalami masalah dalam proses pengadaan sehingga membutuhkan arahan.

   b. Memberikan motivasi dan dorongan untuk selalu berinovasi dan memanfaatkan tekhnologi serta mendorong kreatifitas dan pengembangan diri ASN.

   c. Memberlakukan sistem *reward* dan *Punishment* agar setiap PNS lebih patuh dan taat terhadap seluruh aspek kedisiplinan dan peraturan yang ada.

d. Memperbanyak anjuran-anjuran kepatuhan terhadap kedisiplinan dan peraturan, dengan desain visual yang menarik sehingga berkesan dan terpatri di hati setiap PNS, juga sosialisasi terkait visi misi organisasi, ukuran keberhasilan dan tujuan organisasi agar menjadi landasan utama dalam menjalankan tugas secara profesional dan terarah.
e. Bekerjasama dan melibatkan pihak eksternal seperti inspektorat, Kejaksaan, BPK dan pihak Kepolisian dalam hal mitigasi risiko serta menghindari adanya intervensi dari pihak luar terkait pengadaan barang dan jasa.
f. Mempererat kebersamaan dengan kegiatan-kegiatan seperti *outbond* atau *family gathering* bersama keluarga seluruh Pegawai untuk meningkatkan stabilitas dan produktivitas Pegawai.

3. Bagi Pegawai, agar :
   a. Memotivasi diri untuk selalu mematuhi aturan-aturan yang berlaku diorganisasi, mengembangkan kemampuan dan kompetensi diri, menciptakan inovasi dan kreatifitas selama itu tidak melanggar aturan dan baik untuk organisasi.
   b. Persepsi dan orientasi untuk bergabung dan bekerja di Biro Pengadaan Barang dan Jasa perlu diluruskan, bukan karena kesejahteraan dan tunjangannya yang tinggi karena ini dapat menurunkan profesionalisme dan integritas tetapi itu semua merupakan penghargaan atas tanggung jawab besar, tekanan

kerja tinggi, dan tuntutan integritas yang melekat pada tugas pengadaan.

Dengan melaksanakan rekomendasi-rekomendasi ini, diharapkan budaya organisasi dapat menjadi lebih baik sehingga dapat membawa dampak positif terhadap efektifitas pelayanan publik pelaku pengadaan, peningkatan kapasitas dan kapabilitas sumber daya manusia pengadaan dan dengan budaya organisasi yang kuat, Biro Pengadaan Barang dan Jasa dapat menjadi motor penggerak pembangunan daerah yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi.

C. Produk Tesis

Setelah melakukan penelitian terhadap budaya organisasi pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, peneliti menghasilkan sebuah produk tesis berupa *Policy Brief* dengan judul "**Membangun Budaya Organisasi Unggul : Strategi Transformasi Biro Pengadaan Barang dan Jasa Provinsi Sulawesi Barat**''. Semoga Produk tesis ini diharapkan dapat berkontribusi dalam membangun birokrasi yang berintegritas, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima. Upaya ini menjadi bagian penting dalam mendorong terciptanya sistem pemerintahan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan mampu menghadirkan solusi yang efektif dalam setiap lini pelayanan.

Selain itu, produk ini juga diharapkan menjadi pendorong perubahan budaya organisasi yang lebih solid dan profesional. Dengan demikian, kepercayaan publik terhadap proses dan tata kelola

pengadaan barang dan jasa dapat terus ditingkatkan melalui praktik yang transparan, akuntabel, dan berlandaskan nilai-nilai etika birokrasi yang kuat.