

BUDAYA ORGANISASI OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA PERWAKILAN PROVINSI RIAU

Dodi Asmara, Zaili Rusli dan Febri Yuliani

Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau
Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas, Km. 12,5 Panam Pekanbaru

Abstract: Organizational Culture of the Ombudsman of the Republic of Indonesia Representative of Riau Province. This study aims to analyze the organizational culture of the Riau Ombudsman as well as institutionalizing tips for the Ombudsman organization to realize the cultural equality. Key informants to the head of the Riau ombudsman and ordinary informants were 10 assistants and 3 clients and 1 civil servant as treasurer from the Ombudsman. This type of research is descriptive. The method of analysis is a qualitative approach. Data analysis methods are reduction, clarification and conclusion. The results of the study found that there were several organizational cultures that developed and institutionalized the Riau Ombudsman institution in achieving its success, namely: mutual respect and mutual trust is the key to a tolerant personality between assistants at the Riau Ombudsman. The success of this organizational culture has occurred from the attitude of the leadership who has a personality of mutual respect and mutual respect between the leadership and between assistants and other staff. To develop and maintain the organizational culture of the Riau Ombudsman institution, there are special tips, namely making leaders as role models, making socialization about organizational culture and choosing job applicants with ethics that are in line with organizational culture.

Keywords: organizational culture, ombudsman, freedom, tolerance, communication patterns

Abstrak: Budaya Organisasi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa budaya organisasi pada Ombudsman Riau serta kiat-kiat yang melembaga pada organisasi Ombudsman untuk mewujudkan kelestarian budaya tersebut. Informan kunci kepala ombudsman Riau dan informan biasa 10 orang asisten dan 3 orang client serta 1 orang pns sebagai bendahara dari lembaga Ombudsman. Jenis penelitian adalah Deskriptif. Metoda analisa adalah pendekatan kualitatif. Metode analisa data yaitu reduksi, klarifikasi dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menemukan bahwa ada beberapa budaya organisasi yang berkembang dan melembaga pada lembaga Ombudsman Riau dalam mencapai kesuksesannya yaitu: saling menghargai dan saling mempercayai adalah kunci dari kepribadian yang penuh toleransi antar asisten pada lembaga Ombudsman Riau. Kesuksesan budaya organisasi ini telah terjadi dari sikap pimpinan yang mempunyai kepribadian saling menghargai dan saling menghormati baik antara pimpinan maupun antara asisten maupun staf lainnya. Untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya organisasi lembaga Ombudsman Riau mempunyai kiat-kiat khusus yaitu menjadikan pimpinan sebagai teladan, menjadikan sosialisasi tentang budaya organisasi dan memilih para pelamar pekerjaan dengan etika yang sejalan dengan budaya organisasi.

Kata kunci: budaya organisasi, ombudsman, kebebasan, toleransi, pola komunikasi

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan salah satu kunci pokok dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Keselarasan antara lingkungan terutama lingkungan sosial budaya seperti perilaku, nilai-nilai dan norma serta idea yang berlaku dalam organisasi akan memberi arti serta dorongan untuk bekerja sesuai

dengan tujuan organisasi terutama bagi organisasi yang bertujuan untuk mewujudkan pemerintah yang bersih dan penyelenggaraan Negara yang baik atau "*clean and good governance*", seperti "lembaga Negara Ombudsman". Ombudsman merupakan Lembaga Negara yang bersifat mandiri dan tidak memiliki hubungan organik dengan

Lembaga Negara dan instansi pemerintahan lainnya, serta dalam menjalankan tugas dan wewenangnya bebas dari campur tangan kekuasaan lainnya (pasal 2 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia). Pemerintah Indonesia membentuk lembaga ini bertujuan untuk mewujudkan pemerintah yang bersih dan penyelenggaraan negara yang baik atau *clean governance*, bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Provinsi Riau lembaga Ombudsman telah berdiri pada bulan Oktober tahun 2012. Pada periode 2013 s/d 2016 dan jenis kasus mal-administrasi yang masuk ke dalam lembaga ini berjumlah 812 kasus dengan jenis kasus maladministrasi yang paling banyak adalah tidak memberikan pelayanan yang efektif atau yang memuaskan masyarakat (Sumber Ombudsman perwakilan provinsi Riau 2017). Namun beberapa kasus seperti kepatutan, penyalahgunaan wewenang, dan penundaan berlarut-larut dalam penyelesaian administrasi adalah merupakan fenomena yang semakin meningkat jumlahnya setiap tahun.

Hal yang sangat menarik dalam fenomena diatas adalah jumlah kasus yang dapat diselesaikan dari tahun ke tahun meningkat secara proporsional namun peningkatan ini tidak sejalan dengan perkembangan dan spesialisasi keilmuan sumber daya manusianya, disamping itu fasilitas sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi juga sangat terbatas. Namun keterbatasan sumber daya manusia dan sarana serta prasarana tidaklah menjadi penghalang bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Sebagaimana diketahui sumber daya fisik dan sumber daya manusia adalah dua sisi yang menjadi modal utama bagi organisasi untuk bekerja secara efektif. Sumber daya yang cukup tentulah akan menghasilkan hasil yang efektif namun berbeda yang dialami oleh "Lembaga Ombudsman" yang ada di Provinsi Riau. Disatu sisi Lembaga/organisasi publik ini mempunyai sumber daya fisik dan sumber daya manusianya yang sangat terbatas tetapi disisi lain lembaga ini dapat menyelesaikan tugasnya sesuai

atau malahan melebihi target setiap tahun. Lembaga ini hanya memiliki 2 unit kendaraan dinas, gedung masih menyewa dan 7 orang asisten (termasuk kepala perwakilan Ombudsman dan satu bendahara) dan akhir februari 2017 lembaga ini berhasil merekrut 5 orang tenaga atau karyawan baru ditempatkan sebagai tambahan asisten Ombudsman Riau.

Dari segi kualitas kepala perwakilan Ombudsman Riau adalah sarjana ekonomi, sedangkan untuk 5 orang asisten Ombudsman dari 2013-2016 mereka adalah mempunyai kualifikasi pendidikan strata satu, untuk asisten Ombudsman yang direkrut pada tahun 2017 mereka juga mempunyai jenjang pendidikan strata satu dan strata dua.

Namun keterbatasan-keterbatasan tersebut tidaklah merupakan penghalang dalam pencapaian tujuan organisasi. Keselarasan nilai-nilai, norma-norma serta sistem budaya kerja yang terbentuk dan berjalan sesuai dengan tujuan organisasi telah berhasil mewujudkan organisasi yang efektif.

Jika dilihat secara kasat mata kondisi diatas tidaklah sejalan dengan jumlah kasus mal-administrasi yang harus mereka selesaikan setiap tahunnya. Kasus mal-administrasi meningkat baik secara kuantitas tetapi juga dari sisi jenisnya, serta dari lingkup wilayah pengaduan dimana wilayah pengaduan mal-administrasi pada tahun 2016 telah meliputi seluruh kabupaten dan kota di Provinsi Riau. Implikasinya sumber daya manusia yang bekerja pada lembaga Ombudsman ini harus turun kedaerah untuk mensiasati atau menyelesaikan kasus-kasus tersebut. Namun secara aktual semua keterbatasan tersebut tidaklah menjadi penghalang untuk suksesnya lembaga ini. Lembaga Ombudsman Provinsi Riau dapat menyelesaikan kasus-kasus secara efektif atau sesuai dengan target yang telah ditentukan untuk setiap tahunnya (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Ombudsman); Ombudsman Provinsi Riau 2017. Berdasarkan latar belakang penelitian, maka focus pertanyaan penelitian adalah budaya organisasi apakah yang dilestarikan oleh asisten Ombudsman dalam mewujudkan efektivitas tujuan organisasi?.

Organisasi adalah “*coordinated social entity, with an identifiable boundary, which functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals*”. (Robbins Stephen P and Neil Barnwell, 2006). Organisasi adalah sesuatu yang abstrak, tidak dapat dilihat maupun diraba, tetapi selalu kita rasakan eksistensinya, hampir dalam setiap kehidupan. (S.B. Hari Lubis dan Martani Huseini, 2009). Begitu juga menurut Chesterl Bernard dalam Fred Luthans (2005) menjelaskan organisasi merupakan suatu sistem dari aktivitas dua manusia atau lebih yang terkoordinasi secara sadar. Menurut Victor A. Thomson dalam Miftah Thoha (2008) menyatakan bahwa “*an organization is a ‘highly’ rationalized and impersonal integration of a large number of specialist cooperating to achieve some announced specific objective*”.

Selanjutnya Robbins Stephen P and Neil Barnwell (2006) memberikan beberapa ukuran budaya organisasi atau “*organization culture*” sebagai berikut: *Individual initiative, Risk tolerance, Direction, Integration, Management support, Control, Identity, Reward system, Conflict tolerance, and Communication patterns*.

Robbins & Coulter (2010) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi atau *organizational culture* adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi”. Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell (2008) juga memberikan pengertian tentang budaya organisasi atau *organization culture* yaitu sekumpulan asumsi penting mengenai organisasi tersebut dan tujuan-tujuan serta praktek-praktek yang dianut bersama oleh semua anggota perusahaan tersebut.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan

internal. Robbins dan Judge (2011) menegaskan “Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain”. Sweeney & McFarlin (2002) dikutip dalam Badrudin (2014) menyatakan budaya organisasi mengacu kepada cara hidup (*way of life*) organisasi/perusahaan. Maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa budaya organisasi pada Ombudsman Riau serta kiat-kiat yang melembaga pada organisasi Ombudsman untuk mewujudkan kelesetarian budaya tersebut.

METODE

Adapun jenis penelitian adalah pendekatan kualitatif yaitu melalui proses, mulai dari reduksi data, klarifikasi dan penarikan kesimpulan. Informan penelitian adalah informan kunci dan informan biasa yang semuanya berjumlah 13 orang. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Untuk metoda analisa yang dipakai adalah pendekatan kualitatif.

HASIL

Inisiatif Individual

Sebagaimana yang telah dibahas dalam bab II tentang perilaku organisasi yang memberikan tekanan kepada individu dan kelompok kecil dalam organisasi untuk berbuat sesuai dengan tujuan organisasi. Salah satu perilaku atau kepribadian tersebut adalah inisiatif individu. Inisiatif tersebut adalah pemberian izin oleh organisasi kepada karyawannya untuk menciptakan dan melaksanakan rencana-rencananya untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu setiap individu atau tim-tim yang ada dalam organisasi bebas untuk berkarya namun tetap pada koridor yang telah ditentukan dalam organisasi. Untuk mewujudkan keselarasan kerja dengan nilai-nilai, norma-norma dan perilaku individu serta sistem kerja di lembaga Ombudsman maka secara operasional inisiatif ini dapat dilihat dari indikator tingkat tanggung jawab, kebe-

basan dalam mengambil inisiatif serta tingkat indenpendensi dalam bekerja.

Tingkat Tanggung Jawab

Tingkat tanggung jawab merupakan dimensi utama dari kekuatan kepribadian yang ada pada lembaga Ombudsman Provinsi Riau. Kekuatan-kekuatan kepribadian ini berkembang adalah dipicu oleh pegawai yang menekankan kepada dimensi ini. Selain mengerjakan tugas pada tim masing-masing para asisten juga bekerjasama mengerjakan tugas lainnya seperti di bidang pencegahan. Bidang pencegahan juga dibagi menjadi empat tim yaitu: tim kajian, tim penilaian kepatuhan, tim partisipasi masyarakat dan tim komunikasi strategik. Hal tersebut ditegaskan oleh pak Ahmad Fitri wawancara pada tanggal 10 Juli 2018.

Kekuatan kepribadian organisasi dalam mengelola kesinambungan kerja antar tim adalah sisi lain dari kepribadian ini. Hal ini bisa terjadi karena “ ketika ada kegiatan-kegiatan pencegahan semuanya (asisten) dilibatkan misalnya dalam kegiatan kajian kebijakan publik, asisten melakukan investigasi ke lapangan sebagian besar asisten di pemeriksaan laporan juga menjalankan tugas-tugas kajian ada juga penilaian kepatuhan karena penilaian kepatuhan ini mengambil data yang cukup banyak di kab/kota di Riau maka semua asisten yang menjalankan tugas pemeriksa laporan ikut terlibat mengambil data” (wawancara dengan Pak Ahmad, Selasa 10 Juli 2018). Tanggung jawab membina jaringan kerja yang baik dan sehat dengan instansi terkait dan juga dengan masyarakat lebih banyak bersifat informal yaitu dengan memperkenalkan Ombudsman kepada masyarakat sebagaimana yang disampaikan oleh pak Zsa Zsa “ asisten juga punya tanggung jawab pribadi sembari menindaklanjuti laporan ada inisiatif untuk memperkenalkan Ombudsman pada masyarakat” (wawancara ,26 Juni 2018) yang tidak mempunyai tupoksi yang baku.

Kebebasan

Nilai-nilai dan norma-norma yang terkait dengan kebebasan adalah dambaan semua makhluk hidup, begitu juga bagi semua asisten lembaga Ombudsman. Sejalan dengan tupoksi yang telah tertuang dalam anggaran dasar lembaga Ombudsman, setiap individu juga harus menselaraskan tanggung jawab mereka dengan kebersamaan dan sekaligus dibentengi oleh nilai-nilai serta norma-norma kebebasan dalam berbuat. Perilaku keterbukaan dan saling memberkan kepercayaan penuh kepada setiap individu untuk berbuat atau memilih tindakan dalam bidang pekerjaannya merupakan kunci suksesnya organisasi. Kebebasan terkendali yang bukan diwarnai oleh kebebasan yang kebablasan adalah suatu citra yang harus dipilih oleh setiap individu dalam menyelaraskan kebebasan dengan kesatuan tindakan dalam organisasi yang mudah dibicarakan tetapi cukup sulit untuk dilaksanakan.

Independensi

Untuk menjaga dan mengembangkan inisiatif individu perlu pula didukung oleh nilai-nilai dan norma kebebasan. Sebagaimana dijelaskan diatas namun kebebasan tidak akan terujud tanpa independensi. Contohnya kalau ada klien yang melapor ke Ombudsman dan klien tadi kita kenal, maka laporan klien tersebut langsung diserahkan pada asisten lain untuk menghindari konflik kepentingan. (wawancara dengan Pak Zsa-Zsa, 26 Juni 2018). Hal tersebut juga sesuai dengan Peraturan Ombudsman Republik Indonesia Nomor 07 Tahun 2011 Tentang Kode Etik Insan Ombudsman Bab II Pasal 5 ayat 1 : Integritas yakni menjaga wibawa, kehormatan, martabat dan komitmen serta senantiasa bersikap tulus ikhlas, rendah hati, non-partisan serta tanggung jawab sesuai dengan sifat independen, tidak memihak, adil, jujur, arif bijaksana, menjunjung tinggi harga diri, nilai-nilai moral dan budi pekerti, serta melaksanakan kewajiban Agama dengan baik.

Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Untuk mencapai suatu tujuan yang sama dan solid dalam lembaga Ombudsman maka pembinaan kebersamaan dalam kepribadian yang berbeda adalah suatu langkah yang fundamental bagi semua asisten pada lembaga ini baik secara vertikal dan secara horizontal. Jembatan untuk kukuhnya kepribadian kebersamaan dalam perbedaan ini adalah kepribadian toleransi. Toleransi akan dapat mengatasi segala resiko dalam bekerja dalam suatu organisasi. Namun toleransi tidaklah kekal. Kepribadian yang diisi dengan toleransi mempunyai batas. Bagi ilmu sains kepribadian ini disebut batas toleransi. Untuk menjaga batas toleransi ini maka setiap sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi (termasuk kliennya) harus menjaga agar tidak terlampaui. Apabila batas toleransi tidak dapat dikuasai dengan baik maka tidak mungkin akan memotivasi timbulnya tindakan-tindakan beresiko seperti konflik antar tim.

Kepribadian yang Agresif

Semua sumber daya manusia yang bekerja pada lembaga Ombudsman Provinsi Riau adalah orang-orang yang mempunyai kepribadian yang agresif. Walaupun dengan keterbatasan sarana dan prasarana yang ada. Dalam menangani setiap laporan para asisten juga harus menyelesaikan laporan sesuai dengan mekanisme yang ada. Tetapi para asisten juga bisa bergerak cepat kalau kasus yang ditangani seperti menyangkut hajat hidup orang banyak, menyangkut nyawa, keselamatan jiwa, hak hidup, hak bekerja dan hak ekonomi. Hal ini juga ditegaskan oleh pak Deni “ada laporan yang harus ditangani dengan cepat, menyangkut nyawa, keselamatan jiwa, hak hidup, hak bekerja dan hak ekonomi tetapi harus sesuai dengan mekanisme yang ada” (wawancara, 1 Februari 2018).

Inovatif

Setiap organisasi mendambakan sumber daya manusia yang inovatif apalagi dalam masa “globalisasi” ini dimana teknologi informasi dalam segala bidang telah mera-

suki semua unsur dalam masyarakat. Hal ini merupakan suatu tantangan atau “challenge” yang fundamental bagi organisasi yang bergerak dalam memperjuangkan hak-hak masyarakat seperti lembaga Ombudsman ini. Berdasarkan hasil pengamatan selama penelitian, saya menemukan fenomena berkembangnya kreativitas dan inovasi di Lembaga Ombudsman Provinsi Riau. Banyak tim menjalankan pekerjaan dan aktivitas harian serta rutinitas yang dilakukan dengan kreasi dan ide baru dalam menyelesaikan laporan. Hal ini dipertegas oleh pak Dasuki “setiap asisten Ombudsman pastinya harus punya inisiatif dalam bekerja, ada beberapa kasus butuh seni dalam penanganan pengaduan masyarakat seni butuh inisiatif yaitu cara penyelesaian laporan model masing-masing asisten agak berbeda-beda” (wawancara 1 Februari 2018).

Dukungan dari Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer atau pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan mereka. Perhatian dan keterbukaan manajemen/pimpinan terhadap asisten sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi. Dukungan manajemen dalam budaya organisasi adalah tentang kemampuan tingkat manajer dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam berkomunikasi kepada karyawan. Komunikasi tersebut harusnya dalam bentuk dukungan, arahan ataupun kritisi (membangun) kepada bawahan. Dengan adanya dukungan manajemen yang komunikatif, sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan mulus. Dukungan dari manajemen juga dapat menjadi keteladanan bagi anggota organisasi atau bagi seluruh individu yang bergerak dan yang terkait dengan organisasi.

Manajer memberi Komunikasi yang jelas

Seorang manajer yang baik adalah dia yang mampu memimpin karyawan atau anggota timnya dengan baik. Untuk bisa memimpin dengan baik, maka kemampuan pertama yang harus dikuasai adalah berko-

munikasi. Salah satu cara berkomunikasi antara kepala perwakilan dengan asisten adalah melalui rapat setiap minggunya disana akan berjalan fungsi support, dukungan serta pendelegasian setiap laporan yang masuk akan diberikan kepada tim mana untuk diselesaikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh pak Deni :

“ Laporan masuk diterima oleh tim TVL, TVL merekomendasikan berdasarkan hasil pleno atau rapat perwakilan, laporan ini didistribusikan kemana apakah ke tim 1, tim 2 dan tim 3. Untuk menentukan itu ada mekanismenya supaya tidak ada kesemena-menan dari tim penerima laporan, bedah laporan dirapat, kemudian didistribusikan sesuai dengan proporsional (secara jumlah) dibuka secara transparan pada waktu bedah laporan. (wawancara 1 Februari 2018).

Bantuan

Pimpinan memiliki tugas untuk meningkatkan kinerja teamnya guna mencapai sasaran kerja yang sudah ditetapkan oleh peraturan Ombudsman. Untuk dapat mencapai kinerja yang maksimal, banyak hal yang harus dilakukan oleh setiap pimpinan. Salah satunya ialah dengan membangun sinergi yang saling mendukung antara karyawan atau asistennya. Sehingga seluruh team dapat melakukan pekerjaan dengan efektif dan produktif. Dan juga memberikan bantuan pada asisten yang memerlukan untuk kelancaran proses penyelesaian laporan, sebagaimana yang disampaikan oleh pak Deni “kita butuh tenaga ahli, missal asisten tidak megerti tentang sistem pajak dana desa dari proyek desa, dibawah kebedah laporan tidak mengerti juga, disinilah pimpinan memberikan dukungan dengan memberi izin kepada asisten yang bersangkutan untuk memanggil ahli” (wawancara, 1 Februari 2018).

Toleransi terhadap Konflik

Konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan tetapi hanya dapat diminimalisir. Konflik dalam organisasi dapat terjadi antara individu, baik individu pimpinan maupun individu karyawan, konflik

individu dengan kelompok maupun konflik antara kelompok tertentu dengan kelompok atau tim lain. Saling menghargai dan saling mempercayai adalah kunci dari kepribadian yang penuh toleransi antar asisten pada lembaga Ombudsman provinsi Riau.

Ombudsman Riau sendiri juga ada konflik tapi lebih kepada perbedaan pendapat antar asisten dan untuk konflik yang sifatnya masalah pribadi bisa dikatakan tidak ada dan jikapun ada akan diselesaikan secara kekeluargaan. Disini pemimpin punya peran penting untuk menyelesaikan masalah tersebut sehingga tidak berlarut-larut yang akan mengganggu kinerja organisasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh pak Ahmad Fitri “konflik perbedaan pendapat, biasanya muncul di ruang-ruang diskusi” (wawancara, 10 Juli 2018). Penyelesaian dengan konflik adalah dengan cara saling menghormati, menghargai dan toleransi yang bisa menghindarkan dari permasalahan yang menyebabkan terjadi konflik.

Pegawai didorong untuk Mengemukakan konflik

Budaya organisasi yang dikembangkan manager dalam mengatasi konflik atau tidak terjadinya konflik adalah memberikan kesempatan kepada asisten terlebih dulu dalam mengemukakan pendapat dan manager lebih banyak mendengar pendapat dan keluhan asisten sebelum memberi solusi. Apabila sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sasarannya, timbulah salah paham atau orang saling tidak mengerti. Selanjutnya ini akan menjadi salah satu sebab timbulnya konflik atau pertentangan dalam organisasi. Begitu juga dengan Ombudsman Provinsi Riau dalam setiap pertemuan minimal sekali seminggu akan ada evaluasi baik terkait dengan penyelesaian laporan maupun dengan kendala-kendala yang dihadapi atau permasalahan lainnya harus disampaikan waktu tersebut. Asisten disediakan wadah untuk menyampaikan itu semua, baik itu saran, kritik ataupun hal lainnya. Sebagaimana yang disampaikan oleh pak Deni “perangkat disediakan untuk mengemukakan pendapat, menyampaikan kritik, me-

nyampaikan usulan selalu dibuka setiap rapat setiap hari senin semua masalah dibahas disana” (wawancara 1 Februari 2018).

Kritik secara Terbuka

Setiap seorang pemimpin dalam membangun kebersamaan atas dasar saling percaya. Kiranya krisis kepercayaan yang sedang melanda bangsa kita dapat dieliminasi oleh para pemimpin yang memiliki kepedulian terhadap orang lain, sikap adil, konsisten, terbuka dan memiliki kompetensi serta sikap moral yang baik. Begitu juga dengan lembaga Ombudsman yang bertugas untuk mengawasi pelayanan publik, yang menjadi kebanggaan tersendiri bagi rakyat Indonesia terhadap kasus maladministrasi yang terjadi dinegeri ini. Jangan sampai Ombudsman yang menjadi harapan masyarakat terlibat konflik berkepanjangan diinternalnya. Kalaupun memang ada permasalahan bisa diselesaikan secara kekeluargaan ataupun kritik kepada pimpinan hendaknya menggunakan wadah yang telah disediakan yaitu pada waktu rapat perwakilan atau pleno. Di Ombudsman Riau para asisten diberikan kesempatan untuk menyampaikan kritik pada saat rapat dilaksanakan.

Pola-pola Komunikasi

Pola komunikasi dalam perusahaan atau organisasi sering dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Akan tetapi, pola yang terlalu ketat akan menghambat perkembangan organisasi karena ketidakhadanya hubungan emosional yang kental terhadap karyawan dan atasan dalam organisasi.

Tingkat Komunikasi Organisasi

Transparansi dan membina komunikasi dua arah secara informal adalah dua sisi nilai-nilai komunikasi yang dibangun dan dikembangkan dalam lembaga Ombudsman Provinsi Riau untuk mencapai efektifitas organisasi. Walaupun secara struktur organisasi lembaga Ombudsman Provinsi Riau tetap saja berpedoman kepada pola-pola komunikasi yang berjenjang dan formal namun pola ini tidak berjalan secara absolut. Pimpinan telah membentuk team work-team

work yang mewakili seluruh jenjang struktural formal tersebut dan mereka bekerja lebih bersifat informal. Hal ini lebih memudahkan jalannya komunikasi dan hasil kerja dari team ini cepat sampai kepada jenjang yang teratas atau level manager. Ada empat team work pada lembaga Ombudsman Provinsi Riau yaitu team work PVL, team work periksa I, team work periksa II, team work periksa III

Kiat-kiat Pelembagaan dan Pelestarian Budaya Organisasi

Budaya organisasi tersebut tumbuh dan berkembang dalam organisasi akan timbul kekuatan-kekuatan untuk melembagakan dan melestarikannya. Ada tiga kekuatan yang berperan dalam kelembagaan dan kelestarian tersebut termasuk dalam organisasi lembaga Ombudsman Provinsi Riau yaitu keteladanan pimpinan atau manajemen puncak, proses seleksi karyawan dan proses sosialisasi nilai-nilai dan norma-norma yang terkait dengan budaya organisasi tersebut.

Seleksi

Proses seleksi adalah salah satu cara untuk menjaring dan menentukan individu-individu yang dapat bekerja dengan baik, yang berpengetahuan, kemampuan dan dapat menghasilkan prestasi sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi atau cocok dengan budaya organisasi yang sudah jalan. Minimum ada kebersamaan nilai-nilai dan norma-norma yang ada pada calon asisten tersebut. Dengan nilai-nilai dan norma-norma yang ada pada asisten yang sudah eksis dalam organisasi. Seleksi adalah merupakan suatu proses pertemuan dan perpaduan nilai dan norma yang ada pada calon asisten yang mencari kerja dan mencari pekerjaan. Untuk hal tersebut lembaga Ombudsman Provinsi Riau dalam proses seleksi ini adalah tes administrasi, tes tulis, psikologi dan wawancara. Selanjutnya dalam proses seleksi ini telah menanamkan nilai-nilai tersebut yang meliputi “persaingan, keterampilan verbal, ambisi sebagai salah satu usaha dalam mendorong perluasan kesempatan kerja kepada alumninya.

Managemen Puncak

Sebagaimana yang sudah dijelaskan sebelumnya kekuatan nilai-nilai dan norma-norma yang terkait dengan toleransi, inisiatif individu, dukungan manajemen, toleransi terhadap tindakan beresiko dan konflik serta pola komunikasi telah berhasil mensukseskan lembaga Ombudsman Provinsi Riau. Kunci kesuksesan ini dari observasi penulis dan hasil wawancara dengan beberapa informan adalah budaya organisasi “saling menghargai antara pimpinan sesama asisten dan antara pimpinan dan bawahan.

Seleksi dan Recruitment

Proses recruitment ini merupakan dasar dalam menentukan kepribadian individu yang cocok dengan kepribadian organisasi atau budaya organisasi. Penentuan atau seleksi dari penerimaan tenaga kerja ini bukanlah hal yang sederhana. Pada proses seleksi ini lembaga Omudsma Provinsi Riau selalu memasukkan faktor etika sebagai suatu persyaratan yang harus diseleksi dengan ketat. Untuk itu penanganan setiap kasus yang ditemui mau tidak mau harus terkait dengan etika penyelenggaraan organisasi dan budaya organisasi secara menyeluruh. Proses recruitment dan proses seleksi asisten merupakan langkah awal dalam organisasi khususnya lembaga Ombudsman Provinsi Riau. Untuk mencari pribadi-pribadi yang mempunyai kepribadian yang sejalan dengan kepribadian organisasi proses ini juga merupakan kiat organisasi dalam pelemagaan dan pengembangan budaya organisasi yang ada pada lembaga Ombudsman Provinsi Riau.

Sosialisasi

Sosialisasi merupakan suatu proses bagaimana kepribadian yang telah menjadi nilai-nilai dan norma-norma tertentu menyesuaikan nilai dan norma tersebut dengan nilai dan norma pelemagaan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi atau budaya organisasi yang harus ditempuh oleh asisten baru atau yang sudah bekerja untuk dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang juga tidak

tetap. Pengaruh perkembangan teknologi informasi pada pasar global ini menjadi tantangan bagi sumber daya manusia untuk selalu terlibat dalam proses sosialisasi terhadap budaya organisasi yang mungkin berubah proses sosialisasi terhadap budaya organisasi merupakan proses “*long life education*” baik secara formal maupun secara informal. Secara formal proses ini dapat melalui pelatihan tingkat dasar, pelatihan tingkat lanjut, pelatihan tentang pencegahan, pendidikan dan orientasi. Secara informal proses ini juga dapat berjalan melalui komunikasi, kerjasama dan pengamatan pada media-media komunikasi.

Untuk lembaga Ombudsman Provinsi Riau proses ini dilalui mulai dari pelatihan dasar, pelatihan tingkat lanjut, pelatihan pencegahan, jadi asisten sangat paham tentang Ombudsman tersebut. (wawancara tanggal 1 Februari 2018 dengan Pak Deni).

PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian tentang analisis budaya organisasi pada lembaga Ombudsman provinsi Riau. Budaya organisasi tersebut meliputi beberapa dimensi setiap dimensi mempunyai indikator yang digunakan untuk memahami budaya organisasi tersebut. Indikator-indikator ini merupakan nilai-nilai dan norma-norma kepribadian sumber daya manusia yang terkait dengan lembaga Ombudsman. Budaya organisasi yang kuat dan dikembangkan dalam organisasi Ombudsman telah berhasil membawa organisasi berjalan efektif. Dimensi dan indikator ini dapat dilihat dari dimensi: inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, dukungan dari manajemen, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi. Falsafah kepribadian inilah yang menjadi dasar dan rujukan bagi seluruh sumber daya manusia yang ada pada Ombudsman Provinsi Riau untuk bekerja yang juga sejalan dengan prinsip-prinsip dasar atau falsafah Ombudsman Republik Indonesia dalam menjalankan tugasnya sehingga menjadi jati diri yang melekat bagi setiap anggotanya yaitu falsafah saling menghargai, keteladanan, kesetaraan, pem-

berdayaan masyarakat yang berkesinambungan, kerja sama dan kerjasama tim (ombudsman.or.id) Kepribadian ini bukan hanya merupakan retorika semata tetapi sudah berujud sebagai nilai-nilai dan norma-norma dalam kehidupan sehari-hari seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi. Dimensi ini sudah merupakan "way of life" bagi mereka.

Budaya organisasi atau kepribadian organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama. Budaya yang kuat adalah budaya yang dimana nilai-nilai yang dianut dengan kuat dan jelas dan dirasakan bersama oleh setiap individu secara luas. Jadi budaya organisasi yang hidup dalam organisasi Ombudsman Provinsi Riau adalah budaya kerja keras, keuletan dan penuh tanggung jawab, saling menghargai dan saling mempercayai Untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya organisasi Ombudsman Riau mempunyai kiat-kiat khusus yaitu menjadikan pimpinan sebagai teladan, menjadikan sosialisasi tentang budaya organisasi dan juga memilih para pelamar pekerjaan dengan etika yang sejalan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi ini berjalan secara vertikal dan secara horizontal. Secara vertikal budaya organisasi ini merupakan nilai-nilai dan norma secara menyeluruh yang diimplementasikan dalam organisasi mulai dari management puncak sampai dengan pekerja pada level bawah. Secara horizontal budaya organisasi ini berlaku pada setiap divisi yang ada.

SIMPULAN

Hasil penelitian menemukan bahwa ada beberapa budaya organisasi yang berkembang dan melembaga pada lembaga Ombudsman Riau dalam mencapai kesuksesannya yaitu: Saling menghargai dan saling mempercayai adalah kunci dari kepribadian yang penuh toleransi antar asisten pada lembaga Ombudsman Riau. Kesuksesan budaya

organisasi ini telah terjadi dari sikap pimpinan yang mempunyai kepribadian saling menghargai dan saling menghormati baik antara pimpinan maupun antara asisten maupun staf lainnya. Untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya organisasi tersebut lembaga Ombudsman Riau mempunyai kiat-kiat khusus yaitu menjadikan pimpinan sebagai teladan. Menjadikan sosialisasi tentang budaya organisasi dan juga memilih para pelamar pekerjaan dengan etika yang sejalan dengan budaya organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Robbins, P. Stephen and Neil Barnwell. 2006. *Organisation Theory concepts and cases*. Australia: PEARSON Prentice Hall.
- Hari Lubis dan Martani Huseini. 2009. *Pengantar Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.
- Bateman S. Thomas dan Scott A. Snell. 2008. *Manajemen Kepemimpinan dan kolaborasi dalam dunia yang kompetitif*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi* Yogyakarta: ANDI.
- Miftah Toha. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana.
- Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: solutions for management*. McGraw-Hill, International Edition.
- Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen Jilid 2 edisi 10*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Ed 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT. Rafika Aditama.