

Budaya Organisasi Di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau

Eni Dui Putri¹ Parjiyana²

Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Islam Riau,
Jl. Kaharuddin Nasution No. 133 Perhentian Marpoyan, Pekanbaru, Indonesia
e-mail: enidui putri@student.uir.ac.id

Abstract

This research aims to determine the organizational culture at the Regional Revenue Agency (BAPENDA) of Riau Province. The research method used is descriptive quantitative with data collection through questionnaires, interviews, and observations of 51 employees. The results showed that the organizational culture at BAPENDA Riau Province is in the "Fairly Good" category (Fairly Agree) with an average score of 343. However, obstacles were still found such as a lack of employee initiative, digital literacy gaps between generations, and sub-optimal implementation of the 5S culture (smile, greet, say, polite, courteous).

Key Words : Organizational Culture

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, dan observasi terhadap 51 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di BAPENDA Provinsi Riau berada pada kategori "Cukup Baik" (Cukup Setuju) dengan skor rata-rata 343. Meskipun demikian, masih ditemukan hambatan seperti kurangnya inisiatif pegawai, adanya kesenjangan literasi digital antar generasi, serta penerapan budaya 5S (senyum, salam, sapa, sopan, santun) yang belum maksimal

Key Words : Budaya Organisasi

Pendahuluan

Budaya organisasi dalam sektor publik bukan sekadar slogan, melainkan mesin penggerak perilaku birokrasi yang menentukan keberhasilan pencapaian target-target strategis daerah. Di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau, budaya organisasi diharapkan mampu menjadi katalisator dalam optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Seiring dengan tuntutan digitalisasi birokrasi, BAPENDA Riau dihadapkan pada tantangan untuk menginternalisasi nilai-nilai kerja yang progresif dan responsif.

Namun, observasi awal menunjukkan adanya diskrepansi antara nilai ideal dengan realitas di lapangan. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) tahun 2024 mencatatkan skor rendah pada aspek inisiatif petugas (2.55) dan kecepatan pelayanan (2.45). Fenomena "budaya pasif" atau kecenderungan pegawai untuk bekerja hanya berdasarkan perintah atasan menjadi hambatan dalam inovasi pelayanan. Selain itu, adanya segmentasi komunikasi antara pegawai senior dan junior menciptakan hambatan dalam transfer pengetahuan teknologi. Melalui penelitian ini, penulis bermaksud menganalisis secara komprehensif dimensi-dimensi budaya organisasi yang berlaku serta faktor-faktor yang menghambat implementasinya secara optimal di BAPENDA Provinsi Riau.

Tinjauan Pustaka

Konsep Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan proses kerja sama yang kompleks antara teori dan praktik dalam mengelola pemerintahan untuk memenuhi kebutuhan publik secara responsif, efektif, dan efisien (Henry dalam Pasolong, 2018). Secara fundamental, administrasi publik mencakup implementasi kebijakan, koordinasi kelompok, serta pemanfaatan sumber daya rasional guna mencapai tujuan negara (Maksudi, 2017). Sejalan dengan hal tersebut, Manajemen Publik hadir sebagai instrumen penggerak yang menitikberatkan pada fungsi manajerial (perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan) serta optimalisasi sumber daya untuk memastikan pelayanan publik berjalan sesuai dengan standar profesionalisme yang ditetapkan (Keban, 2008).

Konsep Organisasi Publik

Organisasi publik didefinisikan sebagai wadah formal yang difasilitasi oleh negara untuk menyelenggarakan kepentingan rakyat yang bersifat kompleks (Sulistiyani, 2009). Berbeda dengan sektor privat, organisasi publik memiliki karakteristik yang lebih ambigu, menghadapi hambatan implementasi yang lebih besar, dan bekerja berdasarkan standar legalitas yang ketat (Robbins & Judge, 2018). Fokus utamanya adalah memberikan pelayanan yang tidak dapat disediakan secara mandiri oleh individu demi mewujudkan kesejahteraan sosial.

Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan dimensi krusial dalam administrasi yang berfungsi sebagai "otak" organisasi untuk memutuskan tindakan apa yang harus diambil guna memecahkan masalah masyarakat (Keban, 2008). Proses ini melibatkan serangkaian aktivitas politik dan intelektual, mulai dari penyusunan agenda hingga evaluasi hasil (Taufiqurokhman, 2014). Secara formal, kebijakan dituangkan dalam peraturan perundang-undangan yang mengikat sebagai dasar pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Konsep Manajemen Publik

Menurut Siagian (2003), manajemen dalam sektor publik berfungsi untuk mensinergikan seluruh potensi pegawai agar selaras dengan visi instansi. Keberhasilan manajemen tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau besarnya anggaran, tetapi lebih kepada bagaimana manusia di dalamnya berinteraksi dan menjalankan peran sesuai dengan aturan dan nilai yang telah disepakati.

Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma perilaku yang dianut secara bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai jati diri dan pembeda antara satu instansi dengan instansi lainnya (Robbins, 2006). Dalam konteks sektor publik, budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang memfasilitasi komitmen kolektif serta meningkatkan stabilitas sistem sosial melalui mekanisme kontrol perilaku yang konsisten (Wibowo, 2013).

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya sangat bergantung pada kekuatan budayanya. Budaya yang kuat dicirikan oleh internalisasi nilai-nilai inti secara mendalam oleh seluruh pegawai, sehingga menciptakan keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Untuk mengukur sejauh mana budaya tersebut terimplementasi, Wibowo (2016) merumuskan enam dimensi utama beserta indikator-indikatornya sebagai berikut:

1. **Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation and Risk Taking*)** Sejauh mana organisasi mendorong pegawai untuk menjadi kreatif, inovatif, dan berani mengambil risiko yang terukur.
 - o **Indikator:** Kemampuan pegawai dalam mengemukakan gagasan baru dan adanya kebebasan bertindak dalam batas wewenang yang diberikan.
2. **Perhatian pada Hal Detail (*Attention to Detail*)** Menunjukkan tingkat ekspektasi organisasi terhadap ketepatan, analisis, dan ketelitian kerja pegawainya.
 - o **Indikator:** Sosialisasi visi-misi secara masif, penyampaian tujuan perusahaan yang jelas, dan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP).
3. **Orientasi pada Hasil (*Outcome Orientation*)** Fokus manajemen yang lebih menekankan pada pencapaian hasil atau manfaat nyata daripada sekadar teknik atau proses formal.
 - o **Indikator:** Kejelasan arahan pekerjaan dan ketersediaan fasilitas pendukung yang memadai untuk menyelesaikan tugas.
4. **Orientasi pada Orang (*People Orientation*)** Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak atau manfaat bagi anggota organisasi (pegawai) secara manusiawi.
 - o **Indikator:** Pemberian insentif atau apresiasi bagi pegawai yang berhasil mencapai target kerja.
5. **Orientasi pada Tim (*Team Orientation*)** Menekankan pada pengorganisasian aktivitas kerja berdasarkan kolaborasi tim dibandingkan individu.
 - o **Indikator:** Terjalinnnya komunikasi yang efektif dan harmonis antar rekan kerja dalam menyelesaikan tugas organisasi.
6. **Agresivitas (*Aggressiveness*)** Tingkat kompetisi dan keberanian pegawai dalam mengejar target organisasi secara kompetitif.
 - o **Indikator:** Dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan secara agresif, cepat, dan unggul dibandingkan standar minimal.

Melalui implementasi indikator-indikator tersebut, budaya organisasi menjadi komponen kunci dalam mendukung efektivitas kinerja pelayanan publik. Budaya yang integratif tidak hanya membentuk perilaku kerja yang profesional, tetapi juga menciptakan kepuasan kerja yang mampu mendorong pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan (Tjahjono dalam Tanjung, 2017).

Metode

Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena secara sistematis dan akurat. Penelitian dilakukan di Kantor BAPENDA Provinsi Riau dengan melibatkan seluruh populasi pegawai (sensus) sebanyak 51 orang sebagai responden. Teknik pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner berskala Likert 5 poin untuk mengukur persepsi budaya kerja. Data sekunder diperoleh melalui dokumen laporan kinerja dan observasi partisipatif. Analisis data dilakukan melalui teknik tabulasi frekuensi dan analisis interval skor untuk menentukan kategori capaian setiap indikator budaya organisasi.

Hasil dan Pembahasan

Pada sub bab ini hasil dan pembahasan yang berisikan mengenai pemaparan hasil penelitian penelitian sekaligus jugapembahasan mengenai dari tanggapan informan penelitian tentang Budaya Organisasi di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau. Berdasarkan indikator indikator Budaya Organisasi menurut Wibowo 2016 yaitu Inovasi dan Pengambilan Risiko, Perhatian terhadap Detail, Orientasi pada Hasil, Orientasi pada Orang, Orientasi pada Tim, dan Agresivitas. Berdasarkan hasil analisis data, budaya organisasi di BAPENDA Provinsi Riau secara keseluruhan mencapai skor rata-rata **343 (Cukup Baik)**. Berikut adalah analisis mendalam per indikator:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Indikator inovasi dan pengambilan risiko merupakan dimensi penting untuk mengukur sejauh mana iklim organisasi memberikan ruang bagi kreativitas dan keberanian dalam mengeksplorasi metode kerja baru. Berdasarkan hasil penelitian di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau, akumulasi skor untuk indikator ini adalah **347**, yang menempatkannya pada kategori "**Cukup Baik**". Rincian analisis terhadap indikator ini dijelaskan melalui tiga perspektif data berikut:

- a. Analisis Kuantitatif (Kuesioner) Data menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap budaya inovasi belum sepenuhnya solid. Pada item dorongan mengambil risiko, mayoritas responden memberikan penilaian pada rentang "Cukup Setuju" (15 orang) dan "Setuju" (14 orang). Namun, adanya 12 responden (23,5%) yang menjawab "Tidak Setuju" hingga "Sangat Tidak Setuju" mengindikasikan adanya hambatan psikologis atau administratif yang membuat pegawai merasa kurang aman dalam berinovasi. Sementara itu, peran pimpinan dalam mendorong ide kreatif mendapatkan respon positif dari 15 responden (Sangat Setuju), namun efektivitasnya dalam mengubah perilaku kerja secara kolektif masih berada pada level moderat.
- b. Analisis Kualitatif (Wawancara) Hasil triangulasi melalui wawancara dengan pimpinan (Kepala Badan dan Sekretaris) mengungkap adanya diskoneksi antara sistem dan praktik. Secara teoretis, BAPENDA telah memiliki nilai budaya "**Mandiri dan Unggul**", namun dalam implementasinya:

- **Kurangnya Inisiatif:** Pegawai cenderung bersifat reaktif dan sangat bergantung pada instruksi atasan (*top-down*).
 - **Hambatan Internalisasi:** Nilai-nilai organisasi belum terinternalisasi menjadi perilaku otomatis, yang terlihat dari masih adanya kesenjangan dalam penerapan budaya pelayanan dasar (5S).
- c. Peneliti menemukan adanya kecenderungan pegawai untuk bertahan pada "gaya lama" atau zona nyaman. Meskipun deskripsi tugas (tupoksi) sudah jelas, rendahnya keberanian mengambil risiko disebabkan oleh kekhawatiran akan kesalahan administratif. Akibatnya, potensi ide-ide kreatif untuk efisiensi pelayanan belum tereksplorasi secara maksimal.

2. Perhatian terhadap Detail

Indikator orientasi hasil merefleksikan sejauh mana manajemen memberikan penekanan pada pencapaian target dan manfaat nyata dibandingkan sekadar pemenuhan proses formal. Di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau, indikator ini secara umum menunjukkan persepsi yang berada pada kategori "**Cukup Baik**". Analisis mendalam terhadap dimensi ini diuraikan sebagai berikut:

- a. Analisis Kuantitatif (Kuesioner) Data kuesioner menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memahami adanya target kinerja yang harus dicapai. Namun, terdapat distribusi jawaban yang cukup lebar pada aspek ketersediaan fasilitas penunjang dan kejelasan arahan dalam mencapai hasil. Persentase responden yang menjawab "Cukup Setuju" menunjukkan bahwa meskipun orientasi terhadap pencapaian pendapatan daerah (sebagai *outcome* utama) sudah ada, efektivitas langkah-langkah pencapaiannya belum dirasakan secara optimal oleh seluruh lini pegawai.
- b. Analisis Kualitatif (Wawancara) Hasil wawancara dengan pimpinan instansi mengungkapkan bahwa fokus pada hasil seringkali terbentur pada kendala teknis dan sumber daya. Pimpinan menyatakan:
 - **Fokus pada Output, Bukan Outcome:** Masih ditemukan kecenderungan pegawai yang merasa tugasnya selesai jika pekerjaan administratif telah tuntas, tanpa melihat apakah hasil tersebut memberikan dampak signifikan terhadap kualitas pelayanan atau peningkatan pendapatan daerah secara maksimal.
 - **Kebutuhan Dukungan:** Terdapat harapan akan adanya sinkronisasi yang lebih baik antara target yang ditetapkan dengan fasilitas pendukung yang disediakan oleh organisasi.
- c. Berdasarkan pengamatan lapangan, peneliti melihat bahwa pengerjaan tugas harian masih sering terjebak dalam rutinitas (*business as usual*). Dorongan untuk melampaui target (agresivitas hasil) belum menjadi semangat kolektif. Peneliti menemukan bahwa pencapaian hasil masih sangat bergantung pada pengawasan ketat atasan, bukan muncul dari motivasi internal pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

3. Orientasi pada Hasil

Indikator orientasi pada orang mengukur sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak dan manfaatnya terhadap anggota di dalam organisasi. Dimensi ini menekankan bahwa manusia bukan sekadar alat produksi, melainkan aset berharga yang kesejahteraan dan aspirasinya harus diperhatikan. Hasil penelitian di BAPENDA Provinsi Riau menunjukkan indikator ini berada pada kategori "**Cukup Baik**". Analisis terhadap dimensi ini dipaparkan melalui triangulasi data sebagai berikut:

- a. Analisis Kuantitatif (Kuesioner) Secara kuantitatif, responden memberikan penilaian yang moderat terhadap perhatian organisasi bagi kepentingan pegawai. Pada aspek pemberian

insentif dan penghargaan atas pencapaian target, distribusi jawaban menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasa perhatian manajemen sudah cukup baik, namun terdapat kelompok responden yang merasa distribusi kesejahteraan atau perhatian non-finansial belum merata. Hal ini menciptakan persepsi bahwa dukungan organisasi terhadap pengembangan personal pegawai masih perlu ditingkatkan.

- b. Analisis Kualitatif (Wawancara) Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci, ditemukan beberapa poin krusial terkait hubungan manajemen dan bawahan:
 - Kebutuhan akan Apresiasi: Pimpinan mengakui bahwa fokus organisasi sering kali terlalu berat pada pencapaian angka (target pendapatan), sehingga aspek psikologis dan apresiasi personal terhadap beban kerja pegawai terkadang terabaikan.
 - Komunikasi Dua Arah: Masih terdapat hambatan dalam penyampaian aspirasi dari level staf ke level manajemen, yang menyebabkan beberapa kebijakan internal dirasa kurang mempertimbangkan kondisi riil pegawai di lapangan.
- c. Peneliti mengamati bahwa interaksi antara pimpinan dan staf di BAPENDA Provinsi Riau sudah menunjukkan suasana kekeluargaan yang cukup baik. Namun, dalam konteks profesional, dukungan terhadap peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan atau bimbingan teknis masih terlihat belum terjadwal secara rutin untuk seluruh lapisan pegawai. Hal ini berdampak pada motivasi kerja yang fluktuatif di kalangan staf.

Capaian kategori "Cukup Baik" pada indikator ini mencerminkan bahwa BAPENDA Provinsi Riau telah memiliki kesadaran akan pentingnya sumber daya manusia, namun belum menjadikannya sebagai prioritas utama dalam pengambilan keputusan strategis.

4. Orientasi pada Orang

Indikator orientasi pada tim mengukur sejauh mana aktivitas kerja diorganisasikan berdasarkan kolaborasi kelompok daripada individu, serta bagaimana efektivitas koordinasi antar-unit dalam mencapai tujuan organisasi. Di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau, indikator ini secara akumulatif berada pada kategori "**Cukup Baik**". Analisis komprehensif terhadap dimensi kolaborasi ini dipaparkan sebagai berikut:

- a. Analisis Kuantitatif (Kuesioner) Hasil kuesioner menunjukkan bahwa semangat kerja sama tim telah tumbuh di lingkungan organisasi. Mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap aspek dukungan rekan kerja dan kemudahan berkoordinasi dalam menyelesaikan tugas. Namun, adanya responden di kategori "Cukup Setuju" menunjukkan bahwa koordinasi antar-bidang (lintas sektoral) terkadang masih menghadapi hambatan birokrasi, sehingga penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan keterlibatan banyak pihak belum berjalan dengan kecepatan yang seragam.
- b. Analisis Kualitatif (Wawancara) Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci, ditemukan beberapa poin penting mengenai dinamika tim:
 - **Kekompakan Internal Unit:** Pimpinan mencatat bahwa kerja sama di dalam masing-masing bidang sudah berjalan solid. Namun, tantangan muncul saat menangani program kerja yang bersifat lintas fungsi, seperti sinkronisasi data antar-bidang penerimaan dengan bidang pembukuan.
 - **Pentingnya Sinergi:** Pimpinan menekankan bahwa keberhasilan target pendapatan daerah bukan hasil kerja satu individu, melainkan *outcome* dari rantai koordinasi yang kuat. Oleh karena itu, budaya organisasi terus diarahkan untuk meminimalisir ego-sektoral antar-pegawai.
- c. Peneliti mengamati bahwa komunikasi informal antar-pegawai sudah cukup harmonis, yang menjadi modal sosial kuat bagi organisasi. Namun, dalam konteks formal, peneliti

melihat masih adanya ketergantungan pada instruksi atasan untuk memulai koordinasi antar-unit. Kerja sama tim yang bersifat inisiatif mandiri (proaktif) masih perlu ditingkatkan agar proses pelayanan publik menjadi lebih lincah (*agile*).

Secara kolektif, kategori "Cukup Baik" pada indikator ini mencerminkan bahwa BAPENDA Provinsi Riau memiliki modal sosial yang baik dalam bentuk hubungan antar-manusia yang harmonis. Namun, budaya siloisme (bekerja dalam kotak-kotak bidang sendiri) masih sedikit terlihat dalam praktik administratif yang kompleks.

5. Orientasi pada Tim

Indikator orientasi pada tim mengukur sejauh mana aktivitas kerja diorganisasikan berdasarkan kolaborasi kelompok dibandingkan kerja individu, serta kualitas komunikasi konstruktif antar-anggota tim. Berdasarkan hasil penelitian di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau, indikator ini memperoleh skor total sebesar **342**, yang menempatkannya pada kategori "**Cukup Baik**". Rincian analisis terhadap indikator ini dipaparkan melalui triangulasi data sebagai berikut:

- a. Analisis Kuantitatif (Kuesioner) Secara statistik, terdapat kecenderungan penilaian yang moderat dari para responden. Pada poin penyelenggaraan tugas dalam bentuk tim, mayoritas responden berada pada kategori "Cukup Setuju" (18 orang). Demikian pula pada aspek komunikasi konstruktif, terdapat sebaran jawaban yang menunjukkan bahwa meskipun komunikasi terjalin, efektivitasnya dalam mendukung kinerja tim belum mencapai titik optimal. Sebanyak 23 responden (22,5% dari total jawaban item) menyatakan tidak setuju hingga sangat tidak setuju, yang mengindikasikan adanya hambatan dalam koordinasi dan soliditas kelompok.
- b. Analisis Kualitatif (Wawancara) Hasil wawancara dengan pimpinan (Kepala Badan dan Kepala Bidang Pengolahan Data dan Pengembangan Pendapatan) mengungkap fakta yang kontras antara struktur formal dan realitas lapangan:
 - **Ego Sektoral:** Kepala Badan menyatakan bahwa meskipun pembagian tugas secara formal telah disusun dalam bentuk tim melalui Surat Keputusan (SK), dalam praktiknya ego sektoral masih kuat. Pegawai cenderung bekerja secara mandiri tanpa koordinasi yang memadai.
 - **Paradoks Evaluasi:** Kepala Bidang Pengolahan Data menyoroti bahwa sistem evaluasi yang tetap menitikberatkan pada kinerja individu membuat fungsi tim kehilangan urgensinya. Pegawai lebih fokus pada "keamanan" laporan pribadi dibandingkan pencapaian target kolektif, sehingga kerja tim seringkali hanya menjadi pemenuhan syarat administratif semata.
- c. Temuan observasi mengonfirmasi adanya gejala isolasi kerja di lingkungan BAPENDA Provinsi Riau. Peneliti melihat bahwa meskipun struktur tim sudah dibentuk oleh pimpinan, kecenderungan pegawai untuk bekerja secara terpisah tetap dominan. Hal ini mengakibatkan kerja tim kehilangan esensinya dan sering kali dianggap sebagai beban tambahan daripada sebagai instrumen untuk mempermudah penyelesaian target kerja.

Meskipun secara akumulasi skor berada pada kategori "Cukup Baik", hasil penelitian menunjukkan adanya **kesenjangan fungsional** pada dimensi orientasi tim. Kerja tim di BAPENDA Provinsi Riau baru sebatas "formalitas struktur" dan belum menjadi "budaya perilaku".

6. Agresivitas

Indikator agresivitas mengukur sejauh mana anggota organisasi didorong untuk bersikap kompetitif, proaktif, dan berani menghadapi tantangan demi mencapai performa

terbaik. Hasil penelitian di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau menunjukkan skor akumulasi sebesar **339**, yang menempatkan indikator ini pada kategori "**Cukup Baik**". Analisis terhadap dimensi agresivitas dipaparkan melalui triangulasi data sebagai berikut:

- a. Analisis Kuantitatif (Kuesioner) Hasil kuesioner menunjukkan adanya ketimpangan persepsi yang sangat kontras antara dua aspek penilaian. Pada aspek **lingkungan kerja sehat dan semangat juang**, mayoritas responden (37 orang atau 72,5%) memberikan respon positif. Namun, pada aspek **budaya proaktif dan ambisius dalam mencapai visi-misi**, terjadi penurunan signifikan di mana 30 responden (58,8%) menyatakan tidak setuju hingga sangat tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun hubungan antar-pegawai harmonis, semangat kompetitif untuk mengejar target organisasi secara ambisius masih sangat rendah.
- b. Analisis Kualitatif (Wawancara) Informasi dari informan kunci (Kepala Badan dan Sekretaris) mengungkap beberapa hambatan struktural dan kultural:
 - **Hambatan Transformasi:** Kepala Badan menekankan pentingnya semangat kolektif seperti keluarga, namun mengakui adanya resistensi terhadap perubahan digital dan kekakuan pola komunikasi di tingkat bawah.
 - **Kesenjangan Literasi Digital:** Sekretaris Badan menyoroti adanya perbedaan ritme kerja antar generasi. Pegawai senior cenderung bertahan dengan pola manual, sementara sistem saat ini menuntut kecepatan berbasis teknologi. Perbedaan ini menciptakan sekat komunikasi yang menghambat semangat juang kolektif.
- c. Temuan observasi menunjukkan adanya fenomena budaya "**sungkan**" yang berlebihan di lingkungan BAPENDA Provinsi Riau. Semangat kekeluargaan yang tinggi di satu sisi menciptakan harmonisasi, namun di sisi lain menyebabkan fungsi kontrol dan evaluasi antar rekan kerja menjadi tidak tegas. Hambatan kerja sering kali tidak dikomunikasikan secara terbuka demi menjaga perasaan rekan kerja, yang pada akhirnya justru menghambat efektivitas dan akselerasi pencapaian target organisasi.

Secara kolektif, kategori "**Cukup Baik**" pada indikator agresivitas mencerminkan tantangan klasik dalam organisasi publik: **konflik antara harmonisasi sosial dengan profesionalisme kompetitif**. Budaya kekeluargaan di BAPENDA Provinsi Riau telah berhasil menciptakan lingkungan yang nyaman, namun belum mampu bertransformasi menjadi energi agresivitas yang diperlukan untuk mencapai visi organisasi secara ambisius.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai budaya organisasi di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau, dapat disimpulkan bahwa secara umum budaya organisasi berada pada kategori **Cukup Baik**. Secara teoretis, organisasi telah memiliki kerangka kebijakan yang sistematis dalam mendorong inovasi, orientasi hasil, dan keterbukaan jalur karier bagi pegawai. Komitmen pimpinan dalam menciptakan sistem merit dan transparansi informasi menjadi fondasi kuat pada dimensi orientasi pada orang. Namun demikian, penelitian ini menemukan hambatan signifikan pada aspek internalisasi nilai "**Amanah**," di mana masih terdapat kecenderungan pegawai memprioritaskan kepentingan pribadi di atas tanggung jawab pekerjaan, yang berimplikasi pada rendahnya komitmen terhadap target organisasi.

Lebih lanjut, terdapat diskoneksi fungsional pada dimensi orientasi tim dan agresivitas kerja. Meskipun struktur tim kerja telah dibentuk secara formal, ego sektoral dan

kecenderungan bekerja secara terisolasi masih dominan, sehingga kolaborasi kolektif sering kali hanya dipandang sebagai beban administratif. Kondisi ini diperburuk oleh adanya kesenjangan literasi digital antar-generasi yang menciptakan perbedaan ritme kerja antara pola manual dan berbasis teknologi. Secara keseluruhan, keberhasilan transformasi budaya di BAPENDA Provinsi Riau memerlukan penguatan pada aspek pengawasan fungsional dan perubahan pola pikir (*mindset*) pegawai agar nilai-nilai organisasi dapat teraktualisasi menjadi perilaku kerja yang proaktif dan kompetitif.

Daftar Pustaka

- Pasolong, H. (2018). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Maksudi, Beddy Iriawan, (2017). *Dasar-Dasar Administrasi Publik dari Klasik Ke Kotemporer*. Yogyakarta.
- Keban, Yermias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, dan Isu*. Gava Media, Yogyakarta.
- Sulistiyani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, Stephens, P. 2010. *Manajemen*. Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama. 2006. *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall, edisi kesepuluh.
- Taufiqurokman. (2014). *Kebijakan Publik*. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Moestopo Beragama.
- Siagian, P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wibowo.2013.*Budaya Organisasi (Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang)*.Jakarta:Rajawali Pers.
- Wibowo.2016.*Manajemen Kinerja*.Edisi keempat.Jakarta:Rajawali Pers.