

BAB 4 PEMBAHASAN

Sebelum pembahasan dan analisis secara mendalam, penulis perlu memberikan sekilas pandang sebagai gambaran umum mengenai sejarah terbentuknya organisasi hukum kedudukan, tugas dan fungsi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Sebagai salah satu organisasi publik dalam Kabinet Pemerintah RI, kementerian ini lahir pada masa Orde Baru, tepatnya pada tanggal 25 Juli 1966 dengan nama Kementerian Utama Bidang Ekonomi, Keuangan dan Industri (EKUIN). Kementerian Utama Bidang EKUIN dipimpin oleh seorang Menteri, yaitu Sri Sultan Hamengku Buwono IX yang menjabat pada periode tahun 1966 sampai dengan tahun 1973. Pada saat itu Sri Sultan masih menjabat sebagai Raja Kesultanan Yogyakarta ke-9. Perkembangan selanjutnya kementerian ini mengalami perubahan nomenklatur dan kepemimpinan organisasi, secara kronologis urutannya sebagai berikut:

Tabel 4.1.
DAFTAR KRONOLOGIS
Perubahan Kepemimpinan Dan Nomenklatur Organisasi

NO.	NAMA MENTERI	NOMENKLATUR KEMENTERIAN
1.	Sri Sultan Hamengku Buwono IX, periode 1966 s.d. 1973	Kementerian Utama Bidang Ekonomi, Keuangan dan Industri (EKUIN).
2.	Prof Dr. Widjojo Nitisastro Periode : 1973 – 1983	Kementerian Negara Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan dan merangkap Ketua Bappenas.
3.	Prof Dr. Ali Wardana Periode : 1983 – 1988	Kementerian Negara Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan, Industri dan Pengawasan Pembangunan (EKUIN dan Wasbang).
4.	Drs. Radius Prawiro Periode : 1988 - 1993	Kementerian Negara Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan, Industri dan Pengawasan Pembangunan (EKUIN dan Wasbang).
5.	Prof. Dr. Saleh Afif Periode : 1993 – 1998	Kementerian Negara Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan, Industri dan Pengawasan Pembangunan (EKUIN dan Wasbang).
6.	Prof. Dr. Ginanjar Kartasasmita Periode : 1998-1999	Kementerian Negara Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan, Industri (EKUIN) /

		Kepala Bappenas.
7.	Dr. Kwik Kian Gie Periode : 1999 - 2000	Kementerian Negara Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan, Industri (EKUIN)/ Kepala Bappenas.
8.	Dr. Rizal Ramli Periode : 2000 - 2001	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.
9.	Ir. Burhanuddin Abudullah, M.A Periode : Juni – Agustus 2001	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.
10.	Prof. Dr. Dorodjatun Kuntjoro Jakti Periode : 2001 – 2004	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.
11.	Ir. Aburizal Bakrie Periode : 2004 – 2005	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian
12.	Prof. Dr. Boediono Periode : 2005 – 2008	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian
13.	Dr. Sri Mulyani Indrawati (Plt) Periode : 2008 – 2009	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian
14.	Ir. Hatta Rajasa Periode : 2009 – Sekarang...	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian

4.1. Kedudukan, Tugas Dan Fungsi Organisasi

Dasar hukum kedudukan, tugas dan fungsi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian pada Pemerintah Kabinet Indonesia Bersatu II adalah Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2009 Tentang Pembentukan Organisasi Kementerian Negara. Peraturan Presiden ini sebagai amanat pelaksanaan ketentuan Pasal 11 dan Pasal 16 Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara, dan pasal 4 ayat (10 dan Pasal 17 Undang-Undang Dasar Tahun 1945.

Kedudukan Kementerian Koordinator berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden (pasal 5). Kementerian Koordinator mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyinkronkan dan mengkoordinasikan perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan dibidangnya (pasal 6). Dalam melaksanakan tugasnya, Kementerian Koordinator menyelenggarakan fungsi :

- a. sinkronisasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidangnya;
- b. koordinasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidangnya;
- c. pengendalian penyelenggaraan urusan kementerian sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b;

- d. pengelolaan barang milik/kekayaan Negara yang menjadi tanggung jawabnya;
- e. pengawasan atas pelaksanaan tugasnya; dan
- f. pelaksanaan tugas tertentu yang diberikan oleh Presiden.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian mengkoordinasikan tujuh belas (15) kementerian yang terkait dengan perekonomian, yaitu:

1. Kementerian Keuangan;
2. Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral;
3. Kementerian Perindustrian;
4. Kementerian Perdagangan;
5. Kementerian Pertanian;
6. Kementerian Kehutanan;
7. Kementerian Perhubungan;
8. Kementerian Kelautan dan Perikanan;
9. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
10. Kementerian Pekerjaan Umum;
11. Kementerian Riset dan Teknologi;
12. Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah;
13. Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal;
14. Kementerian Badan Usaha Milik Negara;
15. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional /
Badan Perencanaan Pembangunan Nasional; dan
16. Instansi lain yang dianggap perlu.

Tindak lanjut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2009 Tentang Pembentukan Organisasi Kementerian Negara adalah Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 Tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kementerian Negara Serta Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara tanggal 14 April 2010. Pengaturan lebih lanjut Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada tingkat Eselon II, Eselon III, dan Eselon IV akan ditetapkan dengan Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian dengan persetujuan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

4.2. Analisis Kerangka Model 7-S McKinsey

Pembahasan dan analisis meliputi tujuh unsur dari variable seperti yang dimaksud dalam teori *7-S McKinsey Framework*, yaitu: strategi (*strategy*), struktur (*structure*), gaya manajemen kepemimpinan (*style*), sistem (*system*), sumber daya manusia (*staff*), ketrampilan (*skill*), nilai-nilai bersama (*share values*). Tujuh *variable* tersebut untuk memotret kondisi nyata Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian yang akan di-*explore* menggunakan kerangka teori model *7-S McKinsey Framework*.

4.2.1. Strategi (*Strategy*)

Menteri Koordinator Bidang Perekonomian telah menetapkan strategi organisasi yang dituangkan dalam dokumen Rencana Strategi (Renstra) Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Tahun 2010-2014, tanggal 26 Januari 2010. Dasar penyusunan Renstra 2010-2014 adalah Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010-2014. Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L) 2010-2014 diatur dengan Peraturan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2009, tanggal 11 Agustus 2009. Renstra Kementerian disusun berdasarkan atas orientasi organisasi untuk mencapai kondisi yang diharapkan selama kurun waktu 5 (lima) tahun. Dalam menyusun Renstra 2010-2014 telah memperhatikan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul selama periode perencanaan. Renstra 2010-2014 mencakup visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan.

Visi

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan, untuk kementerian/lembaga periode perencanaanya 5 tahun ke depan. Rumuskan pernyataan visi ini merupakan harapan yang ingin dicapai oleh Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu: **“Terwujudnya lembaga koordinasi dan sinkronisasi pembangunan ekonomi yang efektif dan berkelanjutan”**. Visi tersebut merupakan rumusan komitmen bersama seluruh anggota organisasi dan kelompok atau unit kerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Pernyataan visi diharapkan dapat memberikan dan menumbuhkan motivasi para anggota organisasi untuk bersama-sama mewujudkan keadaan yang diinginkan tersebut.

Rumusan pernyataan dalam visi tersebut terasa cukup berat dan menantang, namun para anggota organisasi harus diyakinkan bahwa harapan tersebut akan dapat

dicapai dengan bersatu dan bekerjasama dengan semangat yang tinggi. Visi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian tersebut merupakan arah dan fokus strategi organisasi, sehingga diperlukan kesamaan persepsi untuk menyatukan gerak langkah seluruh anggota dan unit organisasi dalam mewujudkan pencapaian visi tersebut pada periode waktu yang ditetapkan.

Beberapa kriteria perumusan visi yang baik menurut Tugino (2004:6) dalam “Pedoman Teknis Penyusunan Renstra“, visi harus memenuhi beberapa kriteria, yaitu mudah dipahami oleh anggota organisasi; merupakan komitmen yang dapat menggerakkan anggota organisasi; memberikan makna bagi kehidupan organisasi; merancang standar keunggulan organisasi, dan menjembatani masa kini dan masa yang akan datang. Agar dapat memenuhi beberapa kriteria tersebut di atas, maka perumusan visi harus melibatkan seluruh unsur anggota organisasi, mulai dari visi pribadi, visi kelompok yang dirumuskan menjadi visi instansi. Alur proses perumusan visi tersebut bila digambarkan secara sederhana, terlihat seperti dalam skema sebagai berikut:

Gambar 4.1. Alur Proses Perumusan Visi Organisasi



Keterangan :

1. Visi Pribadi, merupakan visi setiap anggota organisasi;
2. Visi Kelompok, merupakan visi unit kerja sebagai suatu komunitas kerja, dan;
3. Visi Instansi, merupakan integrasi antara Visi Pribadi dan Visi Kelompok.

Misi

Visi yang telah ditetapkan perlu dijabarkan lebih lanjut ke dalam misi organisasi, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian telah menetapkan misinya, yaitu “Meningkatkan sinkronisasi dan koordinasi perencanaan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang perekonomian”.

Tujuan

Misi yang telah ditetapkan perlu dalam tujuan yang ingin dicapai, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian telah menetapkan tujuannya, yaitu “Sinkronisasi dan Koordinasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan bidang perekonomian yang efektif dalam meningkatkan daya saing perekonomian”.

Sasaran

Dalam rangka upaya mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan, perlu menetapkan sasaran-sasaran yang dapat diukur untuk mencapai tujuan. Ada empat belas (14) sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Tahun 2010-2014, yaitu:

- a. Peningkatan pertumbuhan ekonomi;
- b. Pengurangan tingkat pengangguran;
- c. Ketersediaan pasokan dan keterjangkauan bahan pangan pokok untuk seluruh lapisan masyarakat;
- d. Kelanjutan revitalisasi pertanian, perikanan, dan kehutanan;
- e. Pertumbuhan ekonomi perdesaan dalam rangka ketahanan pangan dan energi;
- f. Peningkatan koordinasi perencanaan kebijakan dan sinkronisasi implementasi kebijakan sektor energi, sumber daya mineral, dan kehutanan guna mengoptimalkan pertumbuhan ekonomi;
- g. Peningkatan koordinasi perencanaan kebijakan dan sinkronisasi implementasi kebijakan percepatan penggunaan energi alternatif dalam rangka mendukung ketahanan energi;
- h. Penguatan tata kelola dan akuntabilitas implementasi pengelolaan industri ekstraktif (*Extractive Industries Transparency Initiative /EITI*);
- i. Percepatan pertumbuhan industri nasional, peningkatan ekspor nonmigas yang memiliki nilai tambah tinggi dan nilai inovasi, meningkat dan meratanya pertumbuhan investasi langsung, meningkatnya peran UMKM dan industri jasa termasuk pariwisata;
- j. Pengurangan ketimpangan pembangunan antarwilayah;
- k. Peningkatan dukungan infrastruktur dan pembangunan transportasi untuk pertumbuhan perekonomian;
- l. Peningkatan kerja sama ekonomi bilateral, multilateral, dan regional yang mendukung dan mendorong pertumbuhan ekonomi;
- m. Peningkatan budaya organisasi berbasis kinerja dan kompetensi;
- n. Penguatan tata kelola pemerintahan yang baik.

Sasaran merupakan bagian integral dalam proses perencanaan strategis sebagai dasar acuan untuk mengendalikan dan memantau pencapaian tujuan organisasi. Lebih

jauh sasaran diharapkan menjadi tolok ukur pencapaian kinerja dan evaluasi terhadap efektifitas organisasi dalam jangka pendek dan menengah. Sasaran Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian ditetapkan dengan mengacu pada sasaran yang ditetapkan dalam RPJMN. Rencana tindak terhadap masing-masing sasaran ditetapkan dengan program dan kegiatan-kegiatan operasional yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran.

Dalam upaya mencapai sasaran-sasaran tersebut di atas, pimpinan memberikan arahan khusus pada beberapa sasaran strategis yang menjadi fokus perhatian, yaitu: meningkatkan koordinasi perekonomian Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah; memastikan terlaksananya koordinasi antar daerah; dan memperbaiki sinkronisasi dan koordinasi Kementerian/Lembaga dibawah koordinasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.

Program

Adalah instrumen kebijakan yang berisi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh K/L untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran, dan/atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh K/L.

Kegiatan

Adalah bagian dari program yang dilaksanakan oleh satuan kerja setingkat eselon II yang terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumberdaya baik yang berupa pesonil (sumber daya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, dan/atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumberdaya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa

Hasil FGD Variable Strategy

Dalam diskusi *FGD*, terkait variable strategi diungkapkan oleh peserta dari Biro Perencanaan, secara bersamaan menyebut dua variable lain yang terkait erat. Peters dan Waterman menyebut dua diantaranya sebagai elemen keras, kutipannya sebagai berikut:

“ Strategi (*strategy*), Struktur (*structure*) dan Sistem (*system*) keberadaanya sudah given. Dalam hal strategi, kita sudah dipandu bagaimana teknis penyusunannya, kemudian struktur sudah permenko yang mengatur, walaupun ada upaya perbaikan yang dimungkinkan sesuai dengan keperluan organisasi dan sistem saat ini sudah ada. Artinya, kalau kita mau mengubah atau

mengembangkan tiga *variable* ini perlu kekuatan besar (arahan pimpinan pada level Menteri Koordinator Bidang Perekonomian sesuai kebutuhan organisasi).

Analisis Variable Strategy

Diskusi mengenai strategi tidak banyak dibahas oleh peserta, hal ini karena pola pikir anggota organisasi (*mind set*) bahwa pembahasan mengenai strategi organisasi biasanya dilakukan oleh para pejabat level atas. Selain dari yang diungkapkan peserta tersebut di atas, dari hasil pengamatan peneliti dapat dikemukakan beberapa hal terkait strategi, yaitu:

- a. Penyusunan strategi yang ada dan dipahami selama ini masih terbatas formalitas saja dengan *output* dalam bentuk dokumen Rencana Strategi 2010-2014 yang hanya bermanfaat secara administratif untuk penyusunan Rencana Kerja (Renja) Tahunan Kementerian yang dituangkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).
- b. Visi dan misi yang sudah ada tidak pernah dievaluasi kembali, padahal menurut Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga 2010-2014 yang diatur dengan Peraturan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Thn 2009, tanggal 11-8-2009.
- c. Renstra Kementerian seharusnya disusun berdasarkan atas orientasi organisasi untuk mencapai suatu kondisi yang diharapkan selama kurun waktu 5 (lima) tahun kedepan. Dengan pemahaman yang baru ini, maka pengertian visi dan misi dalam Renstra bukan lagi dengan paradigma lama sebagai sesuatu kondisi yang dimimpikan akan menjadi kenyataan dalam jangka waktu yang tidak terbatas.
- d. Proses penetapan visi tidak melibatkan seluruh anggota organisasi dengan pola sesuai dengan pola perumusan visi yang baik, dimulai dari visi pribadi menjadi visi kelompok dan menjadi visi organisasi. Sosialisasi dalam bentuk internalisasi visi dan misi pada seluruh pegawai juga belum cukup, sehingga visi dan misi tidak dipahami secara menyeluruh oleh segenap anggota organisasi.
- e. Perubahan strategi biasanya terjadi ketika ada perubahan pimpinan tertinggi pada kementerian. Pimpinan yang baru lazimnya mempunyai gaya (*style*) kepemimpinan yang berbeda-beda, perubahan strategi sering diikuti perubahan struktur organisasi dan sistem prosedur kerja (*business proses*).
- f. Keterkaitan variable strategi dengan variable lainnya secara berurutan sebagai berikut: *Style* (gaya) manajemen, *Structure*, *System*, *Share Values*, *Staff*, dan *Skill*. Urutan variable ini tidak bersifat mutlak, lebih bersifat subyektif dan dinamis artinya

terbuka terhadap perbedaan pendapat, karena setiap variable saling terkait, tergantung persepsi dan sudut pandang personal.

4.2.2. Struktur (*Structure*)

Struktur organisasi kementerian pada awal berdirinya sampai dengan tahun 1999 belum menjadi organisasi pemerintah yang bersifat organik, artinya tidak mempunyai kelengkapan struktur organisasi setingkat kementerian pada umumnya. Selama itu kementerian tidak dapat merekrut PNS dengan status pegawai organik, status PNS-nya adalah dipekerjakan dari instansi pemerintah lainnya.

Dalam perkembangannya pada tahun 2000 saat kementerian dipimpin oleh Dr. Rizal Ramli nomenklatur-nya berubah menjadi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian sebagai salah satu dari tiga Kementerian Koordinator yang lainnya, yaitu: Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat (Kesra) dan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan (Polhukam). Semenjak saat itu Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian menjadi instansi pemerintah dengan status organik yang mempunyai kelengkapan struktur organisasi secara lengkap. Sebagai lembaga pemerintah yang telah berstatus organik, maka Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian mempunyai kewenangan untuk menata Struktur Organisasi dan Tata Kerja sesuai dengan kebutuhan.

Dengan status organik yang dimiliki oleh Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, maka kelembagaan kementerian menjadi lebih kuat untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya. Beberapa hal strategis bagi organisasi dapat dilaksanakan sendiri oleh kementerian, yaitu:

1. Mendesign penataan struktur organisasi dan tata kerja kementerian sesuai dengan kebutuhan dan dinamika organisasi;
2. menjalin hubungan kerja dan kemitraan yang lebih luas dengan instansi kementerian yang dikoordinir terkait dengan tugas dan fungsinya.
3. menyelenggarakan administrasi dan pembinaan kepegawaian, sesuai dengan ketentuan yang berlaku kementerian dapat merekrut, mengangkat CPNS atau CPNS dan memiliki Nomor Induk Kepegawaian (NIP) bagi para pegawainya. Dalam hal kepegawaian, kementerian bekerjasama dengan Badan Kepegawaian Nasional (BKN) dan Kementeraian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

4. Melaksanakan siklus anggaran, kementerian dapat merencanakan program dan anggaran yang dituangkan dalam dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA K/L), Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan Petunjuk Pelaksanaan Operasional. Dalam penyusunan program dan anggaran kementerian bekerjasama dengan Bappenas dan Kementerian Keuangan.

Dalam rangka penataan Struktur Organisasi dan Tata Kerja, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian telah menerbitkan 1 Keputusan dan 2 Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu:

1. Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Perekonomian Nomor: KEP-10/M.EKON/02/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Menteri Negara Koordinator Bidang Perekonomian, tanggal 1 Maret 2001;
2. Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, Nomor : KEP-01/M.EKON/06/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, tanggal 23 Juni 2005;
3. Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Nomor : PER-03/M.EKON/07/ 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, tanggal 4 Juli 2007.

Susunan Organisasi sampai dengan Unit Organisasi Tingkat Eselon I pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, terdiri dari:

1. Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian; mempunyai tugas melaksanakan koordinasi tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.
2. Deputi Bidang Koordinasi Ekonomi Makro dan Keuangan; mempunyai tugas menyiapkan sinkronisasi dan koordinasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang ekonomi makro dan keuangan.
3. Deputi Bidang Koordinasi pertanian dan kelautan; mempunyai tugas menyiapkan sinkronisasi dan koordinasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pertanian dan kelautan.
4. Deputi Bidang Koordinasi Energi, Sumber Daya Mineral dan Kehutanan; mempunyai tugas menyiapkan sinkronisasi dan koordinasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang energi, sumber daya mineral dan kehutanan.

5. Deputi Bidang Koordinasi Industri dan Perdagangan;
mempunyai tugas menyiapkan sinkronisasi dan koordinasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang
6. Deputi Bidang Koordinasi Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah;
mempunyai tugas menyiapkan sinkronisasi dan koordinasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah
7. Deputi Bidang Koordinasi Kejasama Ekonomi dan Pembiayaan Internasional;
mempunyai tugas menyiapkan sinkronisasi dan koordinasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang Kejasama Ekonomi dan Pembiayaan Internasional
8. Staf Ahli Bidang Hukum dan Kelembagaan;
mempunyai tugas memberikan telaahan kepada Menteri Koordinator Bidang Perekonomian mengenai masalah hukum dan kelembagaan.
9. Staf Ahli Bidang Persaingan Usaha;
mempunyai tugas memberikan telaahan kepada Menteri Koordinator Bidang Perekonomian mengenai persaingan usaha.
10. Staf Ahli Bidang Penanggulangan Kemiskinan;
mempunyai tugas memberikan telaahan kepada Menteri Koordinator Bidang Perekonomian mengenai masalah penanggulangan kemiskinan.
11. Staf Ahli Bidang Investasi dan Kemitraan Pemerintah-Swasta;
mempunyai tugas memberikan telaahan kepada Menteri Koordinator Bidang Perekonomian mengenai masalah investasi dan kemitraan pemerintah-swasta.
12. Staf Ahli Bidang Ketenagakerjaan;
mempunyai tugas memberikan telaahan kepada Menteri Koordinator Bidang Perekonomian mengenai masalah Ketenagakerjaan.
13. Staf Ahli Bidang Inovasi Teknologi dan Lingkungan Hidup;
mempunyai tugas memberikan telaahan kepada Menteri Koordinator Bidang Perekonomian mengenai masalah inovasi teknologi dan lingkungan hidup.

Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian tersebut ditetapkan setelah memperoleh surat persetujuan dari Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN), Nomor: B-/757/M.PAN/6/2007 hal Usulan Perubahan Nomenklatur dan Struktur Organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian tanggal 21 Juni

2007. Untuk memberikan informasi yang lebih jelas jumlah jabatan struktural pada masing-masing Unit Eselon I, berikut ini adalah matrik lampiran surat persetujuan dari Menteri Negara PAN dimaksud:

Tabel 4.2.
Rekapitulasi Unit Organisasi dan Eselon
Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Tahun 2008

NO.	UNIT KERJA	ESELON					
		I.a	I.b	II.a	III.a	III.b	IV.a
1.	Sekretariat Kementerian Koordinator	1	-	3	12	-	43
2.	Deputi Bidang Koordinasi Ekonomi Makro dan Keuangan	1	-	5	10	-	20
3.	Deputi Bidang Koordinasi pertanian dan kelautan	1	-	5	10	-	20
4.	Deputi bidang koordinasi energi, sumber daya mineral dan kehutanan	1	-	5	10	-	20
5.	Deputi Bidang Koordinasi Industri dan Perdagangan	1	-	5	10	-	20
6.	Deputi Bidang Koordinasi Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah	1	-	5	10	-	20
7.	Deputi Bidang Koordinasi Kejasama Ekonomi dan Pembiayaan Internasional	1	-	5	10	-	20
8.	Staf Ahli Bidang Hukum dan Kelembagaan	-	1	-	-	-	-
9.	Staf Ahli Persaingan Usaha	-	1	-	-	-	-
10.	Staf Ahli Penanggulangan Kemiskinan	-	1	-	-	-	-
11.	Staf Ahli Investasi dan Kemitraan Pemerintah-Swasta	-	1	-	-	-	-
12.	Staf Ahli Bidang Ketenagakerjaan	-	1	-	-	-	-
13.	Staf Ahli Bidang Inovasi Teknologi dan Lingkungan Hidup	-	1	-	-	-	-
14.	Inspektorat	-	-	1	-	-	-
	JUMLAH FORMASI = 283	7	6	34	72	-	164
	JUMLAH TERISI = 175	7	6	30	51	-	81

Sumber Data: Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2010 (data diolah)

Sebagai informasi tambahan, dalam alinea penutup surat Menteri Negara PAN dimaksud menyatakan "Selanjutnya dalam rangka meningkatkan profesionalisme aparatur, agar dilakukan optimalisasi pemanfaatan jabatan fungsional yang berkembang di lingkungan aparatur pemerintah." Surat Menteri Negara PAN tersebut mengisyaratkan agar perkembangan selanjutnya atas struktur organisasi dan tata kerja di

lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian diarahkan pada jabatan fungsional.

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian menanggapi himbauan Menteri Negara PAN dalam surat tersebut di atas dengan rencana struktur organisasi dalam jangka menengah dan panjang sampai tahun 2025, secara bertahap akan dibentuk jabatan-jabatan fungsional untuk menggantikan jabatan struktural pada tingkat eselon III, dan IV pada kedeputian. Struktur yang ada saat ini masih cenderung menerapkan struktur maksimal yang dimungkinkan sesuai dengan landasan hukum (Perpres) yang mengatur pembentukan struktur organisasi. *Design* struktur organisasi mendatang diarahkan dengan pendekatan ” miskin struktur, tetapi kaya fungsi ” (*right sizing*) yang mempunyai kemampuan beradaptasi untuk menghadapi dinamika perkembangan perekonomian nasional maupun internasional dalam era globalisasi. Postur birokrasi terkait dengan struktur organisasi yang diharapkan untuk diterapkan pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian sampai dengan tahun 2025, adalah:

1. Jabatan struktural pada Sekretariat, terdiri dari Eselon I, II, III, dan IV;
2. Jabatan struktural pada Deputi, terdiri dari Eselon I, II dan Jabatan fungsional;
3. Jabatan struktural pada Inspektorat tetap, terdiri dari 1 Jabatan Eselon II (Inspektur) dan Eselon IV (Kasubbag Tata Usaha).

Hasil FGD Variable Structure

1. Dalam diskusi *FGD*, terkait variable struktur diungkapkan oleh peserta dari Bagian Evaluasi dan Pelaporan Biro Perencanaan, secara bersamaan menyebut dua variable lain yang terkait erat. Peters dan Waterman menyebut dua diantaranya sebagai elemen keras, kutipannya sebagai berikut:

“ Strategi (*strategy*); Struktur (*structure*), dan Sistem (*system*) keberadaanya sudah given. Dalam hal strategi, kita sudah dipandu bagaimana teknis penyusunannya, kemudian struktur sudah permenko yang mengatur, walaupun ada upaya perbaikan yang dimungkinkan sesuai dengan keperluan organisasi dan sistem saat ini sudah ada. Artinya, kalau kita mau mengubah atau mengembangkan tiga *variable* ini perlu kekuatan besar (arahan pimpinan pada level Menteri Koordinator Bidang Perekonomian sesuai kebutuhan organisasi).

2. Peserta pada Deputi Bidang Koordinasi Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah mengungkapkan pengisian struktur jabatan pelaksana dengan tenaga kontrak, berikut kutipan pendapatnya:

“ Jumlah pegawai dengan status PNS Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian ada 16 orang, SDM yang lainnya didominasi tenaga pendukung yang berjumlah hampir 50 orang pegawai kontrak. Pekerjaan Substansi Kedeputian V banyak dikerjakan oleh pegawai kontrak, sehingga beberapa pegawai dengan status PNS malah dikesampingkan tempat dan ruang kerjanya. Ada PNS yang malah ditempatkan diluar ruangan, bukan di ruang kerja semestinya, yang diprioritaskan malah tenaga pendukung. PSN bahkan dirasingkan ke Gedung AA Maramis I yang tidak ada pegawai atasannya atau pejabat yang memperhatikan untuk pembinaan kepegawaian.

Analisis Variable Structure

Diskusi pada *FGD* mengenai struktur dikemukakan oleh dua peserta, terbatasnya tanggapan disebabkan karena pola pikir (*mind set*) anggota organisasi bahwa pembahasan mengenai struktur organisasi biasanya dilakukan oleh para pejabat di atas Eselon II. Dari hasil *FGD* dan pengamatan peneliti secara langsung selama dua kali penyusunan struktur organisasi pada tahun 2007 dan 2010 sedang dalam proses, dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Struktur organisasi yang ada saat ini, pada jabatan struktural Eselon III dan IV di Unit Kerja Kedeputian belum semua jabatan struktural terisi, ini merupakan salah satu indikator kelemahan struktur organisasi yang tidak efisien, karena secara kuantitas jumlah SDM belum sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Jumlah pejabat struktural lebih banyak dari jumlah pelaksana, kondisi ini tidak ideal, hal ini menyebabkan pola pikir, budaya kerja dan kemampuan manjerialnya pejabat Eselon III dan IV tidak dapat berkembang dengan baik.
- c. *Design* penyusunan struktur organisasi dan tata kerja di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian belum berdasarkan pada analisis beban kerja, karena tahap penyusunan masih belum sampai pada penghitungan antara kebutuhan pegawai/pejabat dibandingkan dengan beban kerja jabatan/individu.

- d. Pengisian pegawai untuk jabatan pelaksana dalam struktur organisasi pada Deputi Bidang Koordinasi Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah banyak diisi oleh tenaga pendukung.
- e. Perubahan struktur organisasi biasanya terjadi ketika ada perubahan pimpinan tertinggi pada kementerian. Pimpinan yang baru lazimnya mempunyai gaya (*style*) kepemimpinan yang berbeda-beda, perubahan strategi sering diikuti perubahan struktur organisasi dan sistem prosedur kerja (*business proses*).
- f. Keterkaitan variable struktur organisasi dengan variable lainnya secara berurutan sebagai berikut: *Style* (gaya kepemimpinan) *Management*, *Strategi*, *System*, *Share Values*, *Staff*, dan *Skill*. Urutan variable ini tidak bersifat mutlak, lebih bersifat subyektif dan dinamis artinya terbuka terhadap perbedaan pendapat, karena setiap variable saling terkait, tergantung persepsi dan sudut pandang personal.

4.2.3. Gaya Manajemen Kepemimpinan (*Style*)

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dipimpin oleh seorang Menteri yang bertanggungjawab langsung kepada Presiden RI, yaitu Menteri Koordinator Bidang Perekonomian. Secara struktural dalam melaksanakan tugas kedinasannya sesuai dengan tugas dan fungsi, maka kewenangannya didelegasikan kepada jajaran pejabat Eselon I di bawahnya, yaitu Sekretaris Kementerian, para Deputi, dan Staf Ahli serta pejabat Non Struktural setingkat Eselon I/b, yaitu Staf Khusus. Inspektur bertanggungjawab langsung pada Menko Bidang Perekonomian. Pendelegasian tugas selanjutnya dari pejabat Eselon I kepada pejabat Eselon II, yaitu para Kepala Biro di Lingkungan Sekretariat dan Asisten Deputi di Lingkungan Kedeputian.

Dalam organisasi publik yang bersifat birokratif dan administratif, manajemen kepemimpinan yang paling efektif adalah pimpinan tertinggi, yaitu Menteri, selanjutnya para pejabat dibawahnya secara berjenjang. Setiap pejabat Eselon I menjadi pimpinan dan bertanggungjawab pada unit kerja masing-masing, dalam pelaksanaan tugas dan fungsi kedinasan dibantu oleh para Pejabat Eselon II sebagai manajer operasional. Pejabat Eselon II mempunyai peran strategis, karena tugas, fungsi, pengaruh dan kewenangan pejabat pada level ini *capable* secara vertikal maupun horizontal. Kedudukan Pejabat Eselon II mempunyai hubungan struktural yang cukup dekat dengan pimpinan di atasnya dan para staff dibawahnya.

Hasil *FGD* Variable *Style* (gaya) Manajemen

Mengacu pada hasil *FGD* yang telah dilakukan, terungkap bahwa pejabat Eselon I dan Eselon II mempunyai peran yang sangat besar dalam memotivasi para pejabat dan staf pada unit kerjanya. Berikut adalah kutipan hasil *FGD* yang didiskusikan oleh para peserta terkait dengan gaya manajemen kepemimpinan, yaitu:

1. Peserta dari Deputi Bidang Koordinasi Kejasama Ekonomi dan Pembiayaan Internasional, petikan pendapatnya:

” Perbedaan lokasi gedung masih menjadi keprihatinan bersama dan kita punya cita-cita yang sama agar pada saatnya nanti pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dapat berkumpul dalam satu gedung. Teringat akan Pak Mahendra Deputi VI pernah berpesan “Jadikalah Keterbatasan itu Menjadi Suatu Kesempatan“. Pada waktu itu SDM Kedeputian VI sebagian di Gedung PAIK dan sebagian lagi di Gedung Utama. Kondisi ini tidak menjadikan staf menjadi jauh, justru menjadi kerinduan dengan teman yang lain untuk saling mengunjungi. Saling menyapa bila sudah lama tidak berjumpa, nilai-nilai yang ditanamkan Pak Mahendra sangat positif sekali. Dengan segala kesulitan dan hambatan berusaha menciptakan iklim kerja yang kondusif yang membuat nyaman semuanya.

Bagaimana kita menyikapi keterbatasan dan kesulitan menjadi suatu kesempatan, Pak Mahendra mendorong untuk mengatasi kesulitan dengan mengenali orang, berani membuka diri dan menyapa orang lain, menerima perbedaan sebagai keragaman. Perlunya menanamkan sikap *positif thinking*, membuka diri dan memperkenalkan diri dengan orang yang baru dikenal. Pak Mahendra menganalogikan dengan hal yang lebih besar, misalnya dalam FTA (*Free Trade Area*) antara China dan ASEAN produk China bisa lebih murah, kita punya peluang harus bisa membuat produk dengan kualitas yang lebih baik dan harga yang lebih murah.

Dengan keterbatasan gedung yang terpisah dan ruang kerja yang sempit setiap anggota organisasi ditanamkan oleh pimpinan (Pak Mahendra) untuk menciptakan iklim kerja yang baik dan kondusif. Situasi dan kondisi seperti ini membuat para anggota organisasi tetap terasa enak dan nyaman berada di kantor, bahkan ada kerinduan untuk selalu ingin kembali ke kantor bila ada libur

panjang atau sedang dinas ke luar kota. Dengan demikian anggota organisasi dapat mengatasi kesulitan menjadi peluang.

Satu hal lagi ciri khas yang harus kita banggakan sebagai pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian sering menjadi *vocal point* dalam mengkoordinir 17 Kementerian, pada setiap kesempatan rapat koordinasi kita tunjukkan posisi kita sebagai koordinator. Pak Henry Lumban Toruan mengajarkan suatu nilai budaya untuk memberi kesempatan kepada semua pegawai dalam rapat, walaupun dengan kalimat yang cukup singkat dan sederhana, dengan berbicara ada suatu energi untuk melatih keberanian mengungkapkan pendapat. Dalam rapat interdep, bila terjadi *dead lock* kita bicara dalam kapasitas kita selaku koordinator, misalnya dengan mengusulkan rakor. Dengan menanamkan hal kecil yang positif kita menjadi cerminan sebagai pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian yang terbuka, memiliki nilai dan system yang dibangun dengan dasar suatu kebiasaan (*habitus*) yang baik. Dua orang pimpinan Kedepuyan VI yang menanamkan nilai-nilai yang baik pada para pegawai yaitu, Pak Mahendra (Deputi VI) dan Pak Henry Lumban Toruan (Asdep). Hasilnya nilai-nilai positif dapat dikembangkan, yaitu ketika mengikuti rapat-rapat kita tidak canggung mengungkapkan pendapat”.

2. Pendapat lain dikemukakan oleh peserta *FGD* dari Deputi Bidang Koordinasi Industri dan Perdagangan, petikannya sebagai berikut:

“ Gaya manajemen kepemimpinan dalam pengambilan kebijakan terhadap SDM harus menghilangkan sifat “ *Like and Dislike* “ dan “ Pandang Bulu ”. Teori manapun bagus tetapi pelaksanaannya sulit misalnya teori POAC (*Planning, Organizing, Actuating and Controlling*) mengenai fungsi manajemen yang pernah dipelajari saat kuliah. Dengan teori manajemen ini kalau semua pimpinan mau membaca dan mengamalkan dengan konsisten, maka akan terjadi perbaikan manajemen SDM dan kinerja. Dalam mengimplementasikan sistem dan teori manajemen manapun yang paling penting adalah moral dan karakter, kalau tidak dilaksanakan, hasilnya akan nol. Dalam organisasi kita, diperlukan pemahaman yang lebih baik dari para pimpinan tentang aturan yang terkait dengan administrasi pengelolaan keuangan yang menjadi tugas dan fungsi

Pejabat Pembuat Komitmen (P2K). Pemahaman yang baik akan membuat persepsi yang sama dan selaras antara para pimpinan dan P2K”.

3. Peserta *FGD* dari Bagian Keuangan Biro Umum Sekretariat Kementerian, memberikan pendapatnya mengenai gaya manajemen kepemimpinan, yaitu:

“ Nilai-nilai lain yang masih terjadi dalam gaya manajemen pimpinan adalah sikap antara suka dan tidak suka, senang dan tidak senang. Kalau pimpinan masih menggunakan *style* manajemen seperti ini, maka nilai-nilai budaya organisasi yang dibangun akan hancur. Di kantor kita masih terjadi pimpinan dengan *mind set* (pola pikir) ini suka dan tidak suka dalam pertimbangan mutasi jabatan pegawai antar unit kerja pada kedeputian atau kesekretariatan. Kalau *mind set* pimpinan masih seperti ini percuma bicara nilai-nilai budaya organisasi, pola mutasi yang terjadi menjadi kurang sehat. Pada kementerian lain misalnya pada Kementerian Keuangan, mutasi dilaksanakan secara teratur setidaknya tiap 4 tahun sekali di-rolling. Pola mutasi staf atau pejabat pada kantor kita, masih ada pimpinan dengan *mind set* suka / tidak suka dan senang / tidak senang bukan secara professional berdasar *hard skill and soft skill*.”

4. Peserta *FGD* dari Biro Perencanaan Sekretariat Kementerian, memberikan penekanan pendapatnya mengenai pentingnya manajemen kepemimpinan, yaitu:

“ Dalam mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian yang dapat kita lakukan adalah pada *variable* Nilai-nilai bersama (*share values*), Ketrampilan (*skill*), Gaya (*style*) Kepemimpinan Management, dan Sumber Daya Manusia (*staff*). Dari empat *variable* tersebut, Gaya Manajemen (*style*) ditempatkan pada urutan yang pertama, terkait dengan kepemimpinan (*leadership*). Kalau kita punya kepemimpinan yang kuat, Insya Allah pegawai dibawahnya lambat laun akan mengikuti bagaimana *leadership* mengelola pegawai. Seperti contoh *leadership* Deputy VI, bagaimana Pak Mahendra mengatakan hal yang sederhana dan bisa diimplementasikan menjadi perilaku dalam pelaksanaan tugas sehari-hari pada Kedeputian VI. Dengan gaya kepemimpinan yang kuat, pegawai melihat keteladanan pemimpin untuk mengajak ke arah perbaikan, maka akan terbangun suatu nilai-nilai bersama dalam suatu organisasi. Keteladanan pemimpin akan mendapat dukungan dari pegawai dibawahnya dan akan memunculkan nilai-

nilai bersama untuk membangun budaya organisasi. Pengembangan budaya organisasi memerlukan dukungan kedua belah pihak, yaitu antara pimpinan dan SDM untuk mengembangkan nilai-nilai bersama. Dengan kepemimpinan yang kuat, Insya Allah pegawai dibawahnya akan ikut.

Setelah gaya manajemen kepemimpinan kuat, maka nilai-nilai bersama akan terbentuk dan suasana kerja menjadi kondusif, kemudian tinggal memikirkan kapasitas para pegawai. Penguatan kapasitas *skill* SDM tidak hanya terbatas pada teknis pekerjaan (*hard skill*), tetapi bisa juga dengan *outbound* untuk mengembangkan *soft skill* para anggota organisasi”.

5. Peserta *FGD* dari Bagian Data dan Sistem Informasi Biro Perencanaan Sekretariat Kementerian, mendukung gaya kepemimpinan para manta pejabat pada Deputy VI, berikut petikannya:

“ Gaya kepemimpinan Pak Mahendra, mestinya ditularkan pada Kedeputian yang lain untuk menyatukan para pegawai. Dalam hal gedung yang terpisah setuju juga dengan pendapat Pak Mahendra janganlah dijadikan alasan untuk sebagai hambatan pelaksanaan tugas kedinasaan sehari-hari”.

6. Peserta *FGD* dari Bagian Organisasi dan Tata Laksana Biro Perencanaan Sekretariat Kementerian, mengemukakan pendapatnya mengenai gaya kepemimpinan, yaitu:

“ Dalam hal *leadership*, saya lebih condong pada eranya Pak Komara Djaja dulu saat menjabat sebagai Sesmenko Bidang Perekonomian. Beliau selalu berusaha menumbuhkan ritme kinerja dengan pola yang berkesinambungan dalam mencari suatu informasi terhadap keluhan/kesah pejabat/*staff* dibawahnya, hal ini dilakukan secara rutin.

Jadi budaya adalah perilaku sekelompok orang atau pribadi dari suatu organisasi yang dimiliki atau diakui bahwa perilaku itu selalu dianut atau disepakati sebagai kebiasaan bersama dalam organisasi, kebiasaan yang menjadi ciri khas organisasi tersebut bisa dijadikan sebagai suatu nilai budaya organisasi.

Seperti nilai yang pernah ditanamkan saat Pak Komara Djaja dulu dari sisi budaya kerja, beliau selalu menyempatkan diri untuk menciptakan suatu ritme agar selalu ada pertemuan-pertemuan di Lingkup Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, baik pada lingkup antar Kepala Biro, begitu

juga sampai Tingkat Eselon III dan Eselon IV dikumpulkan untuk *sharing*. Nilai-nilai ini menjadi suatu kebiasaan yang dilakukan secara *continue*. Jikalau nilai seperti itu juga dilakukan pada ke deputian, maka nilai itu akan menjadi salah satu Budaya Kerja Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.

Kalau nilai budaya kerja semacam yang ditanamkan Pak Komara Djaja itu dilakukan hanya pada Sekretariat atau sendiri-sendiri, maka saya pandang bahwa itu hanya tumbuh sebagai nilai-nilai budaya, tetapi belum menjadi kesepakatan bersama dari organisasi bahwa itu sebagai Budaya Organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian”.

7. Peserta *FGD* dari Bagian Evaluasi dan Pelaporan Biro Perencanaan Sekretariat Kementerian, mengemukakan pendapatnya:

“ Terkait dengan pengembangan nilai-nilai budaya organisasi, saya sepakat sekali dengan pendapat sebelumnya, pertama kali yang harus kita utamakan adalah *leadership*. Bagaimanapun *leadership* pimpinanlah yang bisa mengubah budaya organisasi kita. Kalau pimpinan kita budaya *leadership*-nya ditunjukkan dengan nilai-nilai moral yang kurang baik, mungkin kita akan mengatakan, untuk apa sih pimpinan bicara soal nilai-nilai moral ? Misalnya pimpinan menghendaki staffnya berperilaku dengan nilai-nilai budaya yang baik, tapi dia sendiri tidak dapat memberikan contoh, kita akan sulit menerima nilai-nilai itu”. Paling tidak harus ada keteladanan dari pimpinan untuk melaksanakan nilai-nilai yang dikehendaki, bila ada keteladanan pasti staff dibawahnya dapat menerima nilai-nilai yang diharapkan menjadi budaya organisasi.

Leadership sangat mempengaruhi staff, kebetulan saya mengalami beberapa pimpinan dengan karakter berbeda-beda yang akan menjadi penilaian tersendiri terhadap atasan-atasan saya selama ini. Akhirnya, staff akan berusaha mencontoh *leadership* sesuai dengan kriteria karakter keteladanan yang baik, dan ideal. Dengan manajemen keteladanan yang baik pasti kita sebagai staf akan berusaha mendukung pengembangan nilai-nilai budaya organisasi yang baik”.

Analisis Variable Style

Pada diskusi *FGD variable style* (gaya) kepemimpinan manajemen mendapatkan tanggapan yang paling banyak dari peserta secara hampir merata. Hasil *FGD* dan pengamatan peneliti secara langsung pada saat melaksanakan tugas kedinasan selama

sejak Desember 2006 menjadi pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Keberhasilan perubahan budaya organisasi akan banyak ditentukan komitmen yang tinggi dari pimpinan terhadap perubahan dan perbaikan atas strategi, struktur, sistem, sdm, keterampilan dan nilai-nilai bersama. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) akan menjadi faktor utama keberhasilan reformasi birokrasi dengan sasaran pencapaian perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) pada sistem manajemen pemerintahan.
2. Sebagai organisasi birokrasi yang dibentuk berdasarkan peraturan secara formal, maka pemimpin mempunyai kewenangan untuk membuat keputusan sesuai dengan tugas dan fungsi yang diembannya. Pemimpin dalam organisasi birokrasi merupakan penggerak yang paling efektif bagi pengembangan nilai-nilai bersama.
3. Sistem dan budaya kerja birokrasi banyak ditentukan oleh wewenang dan kebijakan pimpinan, semua pekerjaan diselesaikan atas dasar arahan pimpinan dalam bentuk perintah lisan ataupun disposisi singkat secara tertulis.
4. Dalam diskusi *FGD* diungkapkan bahwa nilai-nilai bersama (*share values*) dapat dibangun dari manajemen keteladanan pemimpin. Beberapa nilai yang bisa ditumbuhkembangkan menjadi *share values* oleh pemimpin, yaitu:
 - 4.1. menjadikan keterbatasan sebagai suatu kesempatan;
 - 4.2. menciptakan iklim kerja yang kondusif;
 - 4.3. membuka diri terhadap orang lain;
 - 4.4. menerima perbedaan sebagai keragaman;
 - 4.5. menanamkan sikap *positif thinking*;
 - 4.6. memberi kesempatan yang sama kepada semua pegawai;
 - 4.7. melatih keberanian mengungkapkan pendapat;
 - 4.8. memiliki nilai dan sistem yang dibangun atas dasar habitus yang baik;
 - 4.9. menghilangkan sifat “ *like and dislike* “ dan pandang bulu;
 - 4.10. mejunjung tinggi karakter dan moral kepemimpinan yang kuat;
 - 4.11. mengembangkan budaya kerja profesional;
 - 4.12. keteladanan pemimpin untuk mengajak ke arah perbaikan;
 - 4.13. menumbuhkan ritme kinerja dengan pola yang berkesinambungan;
 - 4.14. menciptakan suatu ritme agar selalu ada pertemuan-petemuan;
 - 4.15. memimpin perubahan budaya organisasi;

- 4.16. manajemen keteladanan yang baik untuk melaksanakan nilai-nilai bersama;
 - 4.17. mendukung pengembangan nilai-nilai budaya organisasi.
5. Keterkaitan variable *Style* (gaya) manajemen kepemimpinan dengan variable lainnya secara berurutan sebagai berikut: *Share Values, Strategi, Structure, System, Staff*, dan *Skill*. Urutan variable ini tidak bersifat mutlak, lebih bersifat subyektif lebih bersifat subyektif dan dinamis artinya terbuka terhadap perbedaan pendapat, karena setiap variable saling terkait, tergantung persepsi dan sudut pandang personal.

4.2.4. Sistem (*System*)

Organisasi tidak dapat dipisahkan dari sistem, bahkan setiap bentuk organisasi itu merupakan sebuah sistem. Dalam suatu sistem ada unsur yang harus dipenuhi setidaknya *input, process, dan out put*. Beberapa sistem yang telah diformalkan pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu:

1. Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Strategi

Dalam rangka Reformasi Birokrasi, Menteri Koordinator Bidang Perekonomian telah mengeluarkan Instruksi Menteri Nomor 1 Tahun 2008 tentang Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Strategi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Instruksi ini diterbitkan untuk mewujudkan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan bidang perekonomian dan meningkatkan efektifitas koordinasi dalam mewujudkan perekonomian yang tumbuh berkelanjutan. Beberapa hal penting dalam Inpres tersebut diharapkan akan memperbaiki birokrasi, khususnya bidang ketatalaksanaan (*business process*) melalui upaya untuk:

- a. mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai tugas, fungsi dan kewenangan masing-masing, untuk mencapai sasaran strategis yang ditetapkan dalam *Strategy Map* Menteri Koordinator Bidang Perekonomian *Wide* ;
- b. memfokuskan pada tiga tematik, yaitu: stabilitas harga, ketahanan pangan, ketersediaan dan keberlanjutan energy dengan berpedoman pada sistem Manajemen Kinerja Berbasis Strategi, yang melingkupi *Strategy Map* Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian *Wide, Key Monitoring Indicator* dan *Key Performance Indicator* serta *Strategy Initiatives*
- c. mengkoordinasikan pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Strategi dengan membentuk *Unit Strategic Management Office* yang bertugas untuk

melakukan monitoring, pengumpulan data, dan pelaporan pelaksanaan di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian;

- d. menunjuk Bagian pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian yang membidangi evaluasi dan pelaporan yang melaksanakan tugas *Unit Strategic Management Office* dan mengatur lebih lanjut tentang tata cara monitoring, pengumpulan data, dan pelaporan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Strategy
- e. Menunjuk salah seorang Asisten Deputi dan Kasubbag Tata Usaha Inspektorat untuk menjadi *Key Performance Indicator's (KPI's) Manager* pada unit kerja masing-masing.

2. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

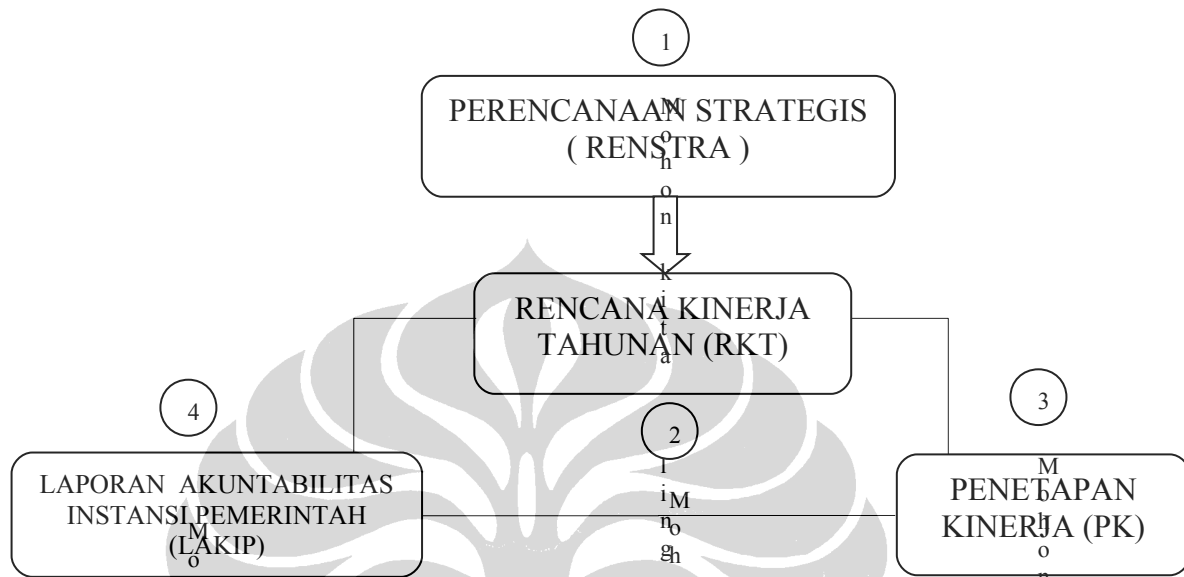
Penyusunan Sistem AKIP berdasarkan Inpres Nomor 7 Tahun 1999, bahwa setiap Instansi Pemerintah sampai dengan setingkat unit eselon II diwajibkan menyampaikan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) setiap tahun, yaitu setelah tahun anggaran berakhir, paling lambat tanggal 31 Maret. Inpres tersebut ditindaklanjuti dengan implementasi pelaksanaan dalam bentuk Keputusan Kepala LAN Nomor 589/IX/6/y/99 tanggal 20 September 1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Dalam perkembangannya pedoman tersebut telah diperbaiki dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003 tanggal 25 Maret 2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah. Perbaikan pedoman LAKIP ini dimaksudkan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan penyusunan pelaporan Instansi Pemerintah yang lebih ideal, yaitu lebih mudah dipahami dan dilaksanakan implementasinya. Dengan perbaikan pedoman, diharapkan beberapa kendala teknis dalam pelaksanaan implementasi Sistem AKIP dapat di kurangi dan diatasi untuk meningkatkan kualitas pelaporan.

Penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah terdiri dari empat sub sistem, yaitu : Rencana Strategik (Renstra), Rencana Kinerja Tahunan (RKT), Penetapan Kinerja (PK), dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Khusus untuk Penetapan Kinerja disusun berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 5 tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi. Di bawah ini disajikan Gambar Bagan Alur Sistem AKIP, yaitu sebagai berikut:

Gambar 4.2.

Bagan Alur Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah



Penjelasan:

1. Rencana Strategis (Renstra), disusun untuk periode lima tahunan, renstra meliputi unsur-unsur yang strategis, yaitu: Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Program dan Kegiatan. Dokumen renstra disusun untuk periode 5 tahun perencanaan 2010-2014 yang merupakan penjabaran dari RPJMN 2010-2014
2. Rencana Kinerja Tahunan (RKT), dalam Sistem AKIP merupakan penjabaran renstra yang disusun untuk diimplementasikan secara operasional dengan periode waktu tahunan. Unsur-unsur yang ada pada RKT, yaitu: sasaran (uraian, indikator dan target); program; kegiatan (uraian; indikator kinerja kegiatan: *input*, *output*, *outcomes*); dan target)
3. Penetapan Kinerja (PK) memuat program, sasaran, Indikator Kinerja *Output* dan Indikator Kinerja *Outcomes* dan anggaran. PK merupakan ringkasan RKT yang telah memuat jumlah alokasi anggaran yang tersedia untuk menghasilkan *Outputs* dan *Outcomes* sesuai target yang telah ditetapkan.
4. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), penyusunan LAKIP berdasarkan dokumen RKT yang telah disusun pada awal tahun anggaran. Dokumen

LAKIP berisi 2 format yaitu, Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK) dan Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS).

3. Sistem Penegakan Disiplin Jam Kerja Pegawai

Dalam rangka meningkatkan kedisiplinan pegawai perlu diatur mengenai ketentuan jam kerja kedinasan dengan perbaikan sistem daftar hadir pegawai. Seiring dengan berjalannya proses Reformasi Birokrasi pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, maka sejak tanggal 1 Agustus 2008 dilakukan perubahan sistem pemantauan kehadiran pegawai dengan menggunakan mesin elektronik *Finger Print*. Perubahan sistem ini dimaksudkan untuk penegakan disiplin jam kerja pegawai dan memudahkan administrasi kehadiran pegawai terkait dengan Pemberian Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.

Berdasarkan Surat Edaran Sekretaris Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Nomor: SE-16/SES.M.EKON/07/2008, tanggal 29 Juli 2008 Tentang Penggunaan Mesin Absensi Elektronik diatur beberapa hal penting terkait dengan ketentuan jam kerja kedinasan, yaitu:

- a. Ketentuan Jam Kerja
 1. Jam Kerja Hari Senin s.d. Hari Jumat, mulai pukul 07.30 s.d. 17.00 WIB
 2. Istirahat Hari Senin s.d. Hari Kamis, mulai pukul 12.15 s.d. 13.00 WIB
 3. Istirahat Hari Jum'at, mulai pukul 11.30 s.d. 13.15 WIB.
- b. Tunjangan Khusus Keuangan Negara tidak dibayarkan penuh, apabila pegawai tidak masuk berkerja, terlambat, dan pulang sbelum waktunya atau mendapatkan peringatan tertulis dari pejabat yang berwenang. Dalam rangka penegakan disiplin pegawai, maka diterapkan sanksi atas pelanggaran jam kerja dengan memperhitungkan TKPKN, sebagai berikut:
 1. Pegawai yang terlambat masuk atau pulang sebelum waktunya, dipotong 1.25 % per hari kerja
 2. Pegawai yang tidak masuk, kecuali karena ditugaskan secara kedinasan atau menjalankan cuti tahunan, dipotong sebesar 5 % per hari kerja
 3. Pegawai yang mendapatkan Surat Peringatan Pertama dipotong 25 %
 4. Pegawai yang mendapatkan Surat Peringatan Kedua dipotong 50 %
 5. Pegawai yang mendapatkan Surat Peringatan Ketiga dipotong 75 %

6. Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin berdasarkan PP No. 30 tahun 1980, dengan berupa :
- a. Teguran lisan dipotong sebesar 75% selama 2 bulan,
 - b. Teguran tertulis dipotong sebesar 75% selama 3 bulan,
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis dipotong 75% selama 6 bulan.

Beberapa sistem di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian masih dalam proses pengembangan dan penyempurnaan untuk memenuhi keperluan dan tuntutan sebagai organisasi pemerintah yang *modern*, yaitu:

a. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai

1. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Sistem penilaian kinerja pegawai ini dilakukan oleh atasan langsung dengan *ouput* Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Keberadaan sistem penilaian kinerja pegawai dengan DP3 ini sudah tidak sesuai dengan paradigma penilaian kinerja sebagai organisasi *modern*. DP3 masih diperlukan terkait dengan persyaratan administrasi persetujuan kenaikan pangkat pegawai melalui Kepala Badan Kepegawaian Negara. Kelemahan sistem DP3 ini tidak dapat mencerminkan beban tugas pegawai yang sebenarnya, sehingga tidak memacu inisiatif dan peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.

2. *Key Performance Indicators (KPI)*

Pada tahun 2009 Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian telah mulai menyusun Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) sampai dengan tingkat eselon I, II, III, dan IV, namun penilaian capaian target kinerja belum dievaluasi secara efektif.

b. Sistem Jaringan Informasi

Sistem informasi menggunakan aplikasi komputer untuk mendukung operasi jaringan, instalasi, perangkat lunak, dan pengelolaan data di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Pengembangan sistem informasi dimaksudkan untuk mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dengan melalui pengembangan *website* www.ekon.go.id, pemeliharaan jaringan *internet* dan *intranet*, *Local Area Network (LAN)*, pengadaan email bagi semua pegawai

sampai dengan pengembangan perangkat lunak (aplikasi) untuk proses pengembangan kinerja organisasi.

c. Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG)

SIMPEG meliputi perangkat lunak, perangkat keras, jejaring komputer dan prosedur operasinya. Sistem ini terkait dalam rangkaian proses mengumpulkan, menyimpan, serta menyajikan data dan informasi kepegawaian guna mendukung pembinaan kepegawaian. SIMPEG ini untuk menguatkan *data base profile* per individu pegawai yang memuat data pribadi dan segala dokumen terkait tugas kedinasan. SIMPEG merupakan bagian yang strategis bagi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi pemerintah. SIMPEG Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dirintis pengembangannya mulai tahun 2006. Dengan bergulirnya reformasi birokrasi pengembangan SIMPEG menjadi hal signifikan dalam mendukung agenda reformasi birokrasi khususnya peningkatan kualitas dan pengembangan karir SDM.

Hasil FGD Variable System

Berikut ini petikan hasil diskusi *FGD* yang telah dikemukakan para peserta terkait dengan sistem yang saat ini ada dan sedang bertumbuh kembang, yaitu:

1. Peserta *FGD* dari Deputi Bidang Koordinasi Industri dan Perdagangan, berikut petikan pendapat yang dikemukakan:

“ Apapun sistem yang akan diterapkan bagus adanya, cuma masalah implementasi pelaksanaannya yang belum konsisten. Kemenko Bidang Perekonomian, kalau mau maju harus berani berubah dimulai dari diri kita. Pelaksanaan sistem yang bagus perlu moral yang baik untuk perubahan perilaku para pegawai dan pejabat di kantor Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian secara konsisten. Diusulkan agar dari tujuh variable yang ada ditambahkan moral dan karakter sebagai unsur kedepalan. Apapun sistem nilai-nilai yang akan dikembangkan paling penting adalah moral dan karakter SDM-nya. Kalau pimpinan memperhatikan pelaksanaan unsur moral dan karakter SDM, maka semua permasalahan akan beres. Dalam mengimplementasikan

sistem dan teori manajemen manapun yang paling penting adalah moral dan karakter, kalau tidak dilaksanakan, hasilnya akan nol ”.

2. Peserta *FGD* dari Bagian Evaluasi dan Pelaporan Biro Perencanaan, berikut petikan pendapat yang dikemukakan:

‘Pada Strategi (*strategy*); Struktur (*structure*); dan Sistem (*system*) keberadaanya sudah given. Dalam hal strategi, kita sudah dipandu bagaimana teknis penyusunannya, kemudian struktur sudah ada permenko yang mengatur, walaupun ada upaya perbaikan yang dimungkinkan sesuai dengan keperluan organisasi; dan system saat ini sudah ada ‘.

3. Peserta dari Bagian Data dan Sistem Informasi Biro Perencanaan, mendukung pendapat peserta sebelumnya, yaitu bahwa:

“ Dalam pengembangan nilai-nilai budaya organisasi sistem apapun yang akan dianut pada dasarnya baik, yang penting implementasinya”.

4. Peserta dari Biro Perencanaan Sekretariat Kementerian, megemukakan pendapatnya:

“ Kita seharusnya punya nilai-nilai bersama sebagai suatu sistem budaya kerja organisasi yang disepakati atau ditetapkan oleh pimpinan Kemenko Bidang Perekonomian, punya struktur yang memang harus seperti itu. Sehingga kita bisa mengarah pada satu persepsi pikiran, sekarang kita belum satu pikiran, misalkan yang dari Setneg akan mengatakan dulu di Setneg seperti ini, pemikiran ini bisa menjadi nilai tambah juag menjadi pemisah diantara kita”.

Analisis *FGD* Variable System

Pembahasan terkait variable sistem berdasarkan hasil *FGD* dan pengamatan pengalaman penulis dengan interaksi sosial di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu sebagai berikut:

1. Beberapa sistem yang ada masih terbatas pada sistem yang terkait dengan administrasi untuk memenuhi kebutuhan formal kedinasan;
2. Belum dibangun sistem nilai-nilai kebersamaan yang dikembangkan menjadi budaya organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, hal ini karena kurangnya moment-moment kebersamaan dalam organisasi;

3. Sistem pengadaan sumber daya manusia (staff) belum sepenuhnya berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan organisasi, yang berlaku selama ini sistemnya adalah person to person yang diformalkan secara kedinasan;
4. Sistem adalah variable yang paling sering disebut sebagai kambing hitam kegagalan organisasi dalam banyak hal. Padahal sistem tidak pernah terlahir dengan sendirinya, namun terbentuk melalui proses panjang dari variable-variable penting lainnya, sistem ada yang tertulis menjadi suatu pedoman atau prosedur dan sistem yang tidak tertulis, biasanya dalam bentuk nilai-nilai sosial, etika dan moral;
5. Keterkaitan variable *System* dengan variable lainnya secara berurutan sebagai berikut: *Style, Share Values, Strategi, Structure, Staff*, dan *Skill*. Urutan variable ini tidak bersifat mutlak, lebih bersifat subyektif dan dinamis artinya terbuka terhadap perbedaan pendapat, karena setiap variable saling terkait, tergantung persepsi dan sudut pandang personal.

4.2.5. Sumber Daya Manusia (*Staff*)

Rekrutment untuk pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berasal dari 2 jalur, yaitu jalur pengadaan SDM yang telah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan jalur dari Lulusan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (*Fresh Graduate*). Pengadaan SDM yang telah berstatus PNS direkrut menjadi pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berasal dari berbagai instansi pemerintah, sebagian besar dari kementerian/lembaga yang berada dalam ruang lingkup wilayah kerja kementerian ini. PNS yang bekerja pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dikelompokkan dalam 2 status, yaitu:

a. Pegawai Negeri Sipil Organik

Pegawai dikelompok ini berasal dari PNS instansi pemerintah lainnya yang direkrut menjadi pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. PNS ini dipindahtugaskan pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dengan melalui proses alih status dengan persetujuan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Setelah proses administrasi alih status selesai, status kelompok pegawai ini secara definitif telah menjadi PNS Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Segala hak dan kewajiban administrasi kepegawaian PNS dimaksud berada dalam pembinaan Sekretaris Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian sebagai pembina kepegawaian kementerian. Pembayaran gaji dan tunjangan lainnya bagi

PNS Organik menjadi beban alokasi anggaran pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Jumlah Pegawai dengan status organik sampai dengan data diperoleh per 5 April 2010, yaitu sebanyak 121 PNS (41,16 %) dari seluruh jumlah pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu 294 PNS.

b. Pegawai Negeri Sipil Dipekerjakan (PNS Dpk)

Pegawai Negeri Sipil pada kelompok ini, dengan persetujuan Pejabat Pembina Kepegawaian pada instansi asalnya dan kesediaan menerima dari Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian sebagai instansi yang dituju, maka status kepegawaian yang bersangkutan adalah PNS Dipekerjakan (Dpk) pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Status pegawai Dpk tersebut masih tetap pada instansi Induk yang mengangkatnya sebagai CPNS/PNS, pembayaran gaji bulanan PNS yang bersangkutan dibebankan dan dibayarkan pada instansi induknya. Jika pegawai yang dipekerjakan tersebut mendapat jabatan struktural atau fungsional, maka beban anggaran atas jabatannya dialokasikan pada anggaran Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Berikut ini disajikan data jumlah pegawai yang dibedakan menjadi 2 kelompok pegawai menurut status kepegawaiannya masing-masing, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.3. Status Kepegawaian
Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Tahun 2008**

NO.	STATUS KEPEGAWAIAN	JUMLAH	PROSENTASE
1.	PNS Organik Kemenko Bidang Perekonomian	121	41,16 %
2.	PNS Diperkejakan dari Instansi lainnya	173	58,84 %
	JUMLAH	294	100,00 %

Sumber Data: Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2010 (data diolah)

Formasi jumlah pejabat struktural dibandingkan dengan jumlah pegawai non struktural atau pelaksana dari tabel tersebut terlihat tidak ideal. Sumber Data Manusia dalam suatu organisasi publik seharusnya lebih banyak PNS yang bestatus organik. Sedangkan yang terjadi di kementerian Koordinator Bidang Perekonomian justru sebaliknya dari jumlah 294 pegawai yang ada, 173 merupakan PNS dengan status dipekerjakan, selebihnya 121 merupakan PNS Organik.

Pada diskusi non formal dengan pegawai, pernah terungkap ada pendapat bahwa status PNS yang belum semuanya organik, menjadi salah satu faktor penyebab kurangnya rasa memiliki pegawai terhadap organisasi. Alasan pendapat ini menurut

yang bersangkutan bahwa dengan status bukan PNS organik, jika pegawai yang diperkerjakan merasa tidak lagi nyaman bertugas di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, maka secara PNS dengan status Dpk dengan permohonan pribadi sewaktu-waktu dapat kembali lagi ke organisasi induknya.

Dari jumlah 173 PNS yang diperkerjakan pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, menurut data dari Bagian Kepegawaian Biro Umum berasal dari 14 Kementerian/Lembaga/Badan Instansi Pemerintah lainnya. Berikut ini disajikan tabel Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Berdasarkan Instansi Asal:

Tabel 4.4.

Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Berdasarkan Instansi Asal (Per : 5 April 2010)

NO.	ASAL INSTANSI	JUM	%	KET.
1.	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian	121	41,16	Organik
2.	Kementerian Keuangan	110	37,41	Dpk
3.	Sekretariat Negara	12	4,08	Dpk
4.	Kementerian Pekerjaan Umum	8	2,72	Dpk
5.	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	8	2,72	Dpk
6.	Kementerian Bappenas	8	2,72	Dpk
7.	Kementerian Perdagangan	7	2,38	Dpk
8.	Badan Pusat Statistik	5	1,70	Dpk
9.	Kementerian Perindustrian	4	1,36	Dpk
10.	Badan Penerapan dan Pengkajian Teknologi	4	1,36	Dpk
11.	Kementerian Kelautan dan Perikanan	3	1,02	Dpk
12.	Kementerian Pendidikan Nasional	2	0,68	Dpk
13.	Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan	1	0,34	Dpk
14.	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	1	0,34	Dpk
	Jumlah Total	294	100 %	
	Jumlah PNS Organik	121	41.16	
	Jumlah PNS Dpk (Dipekerjakan)	173	58.84	

Dari 294 Sumber Daya Manusia yang bekerja di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, terdapat 175 pegawai yang menduduki jabatan struktural, jumlah staf atau pelaksana hanya 119 orang pegawai. Komposisi ini tidak ideal, terbukti dalam *FGD* terungkap ada satu Bagian di Sekretariat Kementerian dengan satu Kepala Bagian dan tiga Kepala Sub Bagian hanya mempunyai satu orang pelaksana. Sampai sekarang kondisi masih terjadi pada unit kerja di lingkungan Kemenko Bidang Perekonomian.

Berikut ini disajikan rekapitulasi jumlah pegawai, dapat dilihat bahwa Pegawai Golongan III merupakan jumlah yang terbanyak, kemudian Golongan II, Golongan IV

dan Golongan I. Berdasarkan Golongan dan Pangkat, bagian yang menangani Sumber Day Manusia dapat mengelola pengembangan SDM sesuai dengan keperluan Organisasi. Penataan ini diperlukan, agar tidak terjadi kekosongan formasi jabatan karena kurangnya pegawai yang pada golongan dan pangkat yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan.

Tabel 4.5.

Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Berdasarkan Golongan dan Pangkat

Keadaan : 5 April 2010

GOLONGAN	PANGKAT					JUMLAH
	A	B	C	D	E	
I	1	0	2	2	0	5
II	20	27	32	12	0	91
III	12	19	39	40	0	110
IV	26	22	28	5	7	88
JUMLAH	59	68	101	59	7	294

Sumber data : Bagian Kepegawaian

Pada tabel 4.5. Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berdasarkan pendidikan dan golongan digunakan untuk memproyeksikan dan merencanakan pengembangan jenjang pendidikan yang diperlukan untuk meningkatkan kapasitas organisasi.

Tabel 4.6.

**Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian
Berdasarkan Pendidikan dan Golongan**
Keadaan : 5 April 2010

TINGKAT PENDIDIKAN	GOLONGAN				JUMLAH
	I	II	III	IV	
Sekolah Dasar	1	3	0	0	4
SMP / Setingkat	4	3	0	0	7
SMA / Setingkat	0	30	13	1	44
Diploma 1	0	7	0	0	7
Diploma 2	0	0	0	0	0
Diploma 3/Sarmud	0	37	5	1	43
Diploma 4	0	1	3	0	4
Strata 1	0	10	41	16	67
Pas cas arjana 2	0	0	47	55	102
Doktor	0	0	1	15	16
JUMLAH	5	91	110	88	294

Sumber data : Bagian Kepegawaian

Rekapitulasi tabel 4.6. jumlah pegawai berdasarkan golongan dan jenis kelamin dipergunakan untuk keperluan organisasi, karena dalam beberapa hal diperlukan penyesuaian jenis pekerjaan tertentu sesuai tuntutan teknis pada tugas dan fungsinya.

Tabel 4.7.

**Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian
Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin**
Keadaan : 5 April 2010

GOLONGAN	JENIS KELAMIN		JUMLAH
	LAIK - LAKI	PEREMPUAN	
I	4	1	5
II	81	10	91
III	94	16	110
IV	74	14	88
JUMLAH	253	41	294

Sumber data : Bagian Kepegawaian

Rekapitulasi tabel 4.7. jumlah pegawai berdasarkan golongan dan jenis kelamin dipergunakan untuk keperluan organisasi dalam hal peningkatan kapasitas pendidikan Sumber Daya Manusia. Peningkatan pendidikan diperlukan untuk menyesuaikan jenis pekerjaan tertentu sesuai tuntutan teknis pada tugas dan fungsinya.

Tabel 4.8.

Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin

Keadaan : 5 April 2010

TINGKAT PENDIDIKAN	JENIS KELAMIN		JUMLAH
	LAIK - LAKI	PEREMPUAN	
Sekolah Dasar	4	0	4
SMP / Setingkat	6	1	7
SMA / Setingkat	38	6	44
Diploma 1	5	2	7
Diploma 2	0	0	0
Diploma 3/Sarjana	39	4	43
Diploma 4	4	0	4
Strata 1	54	13	67
Pascasarjana 2	87	15	102
Doktor	16	0	16
JUMLAH	253	41	294

Sumber data : Bagian Kepegawaian

Hasil FGD Variable Staff

Pendapat beberapa peserta *FDG* mengenai variable sumber daya manusia, dikemukakan sebagai berikut yaitu:

1. Peserta dari Bagian Keuangan Biro Umum mengemukakan pendapatnya, terkait antara SDM dengan keterampilan, yaitu:

” Masalah SDM yang terkait dengan pengangkatan pegawai dalam jabatan, Apakah dalam pengangkatan jabatan seseorang memang disesuaikan dengan kebutuhan keahlian praktis (*hard skill*) yang hasil/*output*-nya dapat diukur secara kuantitatif dan *soft skill*, terkait dengan personal psikologisnya. Pola mutasi staf atau pejabat pada kantor kita, masih ada pertimbangan pimpinan dengan *mind set* suka atau tidak suka dan senang atau tidak senang bukan secara profesional berdasar *hard skill and soft skill* yang dibutuhkan organisasi”.

2. Peserta dari Bagian Biro Perencanaan mengemukakan pendapatnya, terkait dengan Gaya Kepemimpinan, Keterampilan dan SDM, yaitu:

“ Setelah gaya manajemen kepemimpinan kuat, maka nilai-nilai bersama akan terbentuk dan suasana kerja menjadi kondusif, kemudian tinggal memikirkan kapasitas para pegawai. Penguatan kapasitas *skill* SDM tidak hanya terbatas pada teknis pekerjaan (*hard skill*), tetapi bisa juga dengan *outbound* untuk mengembangkan *soft skill* para anggota organisasi. Dalam *outbound* para pegawai bisa mencarikan pikiran dari rutinitas pekerjaan kedinasan sehari-hari untuk meningkatkan kebersamaan dan pembinaan moral antar pegawai, bisa juga dengan bimbingan mental lainnya seperti *ESQ Training*. Ujung-ujung dari enam *variable* dalam rangka pengembangan nilai-nilai budaya organisasi adalah bagaimana SDM sendiri sebagai pusat yang menghidupkan organisasi”.

3. Peserta dari Biro Perencanaan mengusulkan SDM yang baru masuk diperkenalkan pada organisasi dan pegawai lain, berikut kutipan saranya:

“ Kalau mau melaksanakan pengenalan pegawai baru kepada pegawai yang lain di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, sebaiknya dikoordinasikan dengan Bagian Kepegawaian, karena ada beberapa pegawai baru yang perlu pengenalan internal. Kegiatan seperti yang direncanakan jangan hanya sekali saja, kalau bisa menjadi suatu sistem secara berkala, mungkin empat bulan sekali, biasanya ada pegawai yang baru masuk. Pengenalan pegawai akan menjadi kebiasaan sebagai suatu sistem budaya organisasi ”.

4. Peserta dari Kedeputan Bidang Koordinasi Kerjasama Ekonomi dan Pembiayaan Internasional memberikan masukan tambahan untuk *variable* Sumber Daya Manusia:

“ Perlu informasi awal bagi para pegawai baru mengenai budaya kerja di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian seperti apa budayanya, supaya pegawai baru tidak kaget dan dapat segera beradaptasi dengan kondisi lingkungan internal maupun external bila terkait dengan *stakeholder* instansi lainnya. Pegawai baru yang datang tanpa dipandu dengan SOP yang disusun dengan komprehensif, sehingga menjadi *guide line* bagi pegawai baru Kemenko Bidang Perekonomian. SOP harus komprehensif, lengkap dari ujung awal, hulu sampai hilir, misalkan saat Bu Yessy masuk yang menduduki suatu jabatan struktural, harusnya sudah harus ada *Job Diskriptions* untuk panduan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pada jabatannya. Dengan job diskription yang jelas, maka seorang pegawai/pejabat akan mengetahui dengan jelas tugas dan tanggungjawabnya. Penyempurnaan penyusunan SOP yang komprehensif

menjadi PR bagi Sekretariat di Biro Perencanaan pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana dengan masukan dari kedeputian tidak terjadi situasi yang membingungkan. Ada pegawai yang baru datang dan belum mengenal situasi dan kondisi budaya kerja tiba-tiba di tugaskan Dinas Luar (DL), perlu ada *guide line* untuk semua pegawai. Pegawai baru sebaiknya diperkenalkan dengan budaya kerja sebelum melaksanakan tugasnya.

5. Peserta dari Biro Perencanaan, memberikan penjelasan masuk menjadi Pegawai Kemneko Perekonomian melalui Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan:

“ Masuk menjadi PNS Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, tapi sampai sekarang belum pernah merasakan bekerja di Setjen Kemkeu. Begitu penempatan kerja langsung berhubungan diperkejakan (dpk) di kantor Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Berterimakasih sekali kepada guru-guru saya, waktu pertama masuk bertemu dan dibimbing oleh para atasan pada Bagian Perencanaan di Biro Umum, satu Kepala Bagian dan tiga Kepala Sub Bagian. Mereka berempat mempunyai karakter yang sangat berbeda, jadi sedikit banyak bisa belajar dan berguru dari mereka.

Induk dari Biro Perencanaan adalah Bagian Perencanaan dan Organisasi saat itu berada pada Biro Umum dan saya adalah *single staff*, jadi melayani berempat, sebagai *single staff* segala sesuatunya harus dikerjakan sendiri. Sebagai pegawai baru, mungkin untuk masukan kalau mau dikenal rajin-rajinlah kirim surat atau honor ke kedeputian pasti gampang dikenal ”.

6. Peserta dari Bagian Organisasi dan Tata Laksana Biro Perencanaan, memberikan tanggapan mengenai pegawai baru:

“ Kebiasaan pengenalan diri bagi pegawai baru pada unit-unit kerja di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, jika dilakukan secara terus-menerus dan disepakati sebagai nilai-nilai bersama (*Share Values*), maka bisa dijadikan sebagai bagian dari nilai-nilai budaya organisasi”.

Analisis Variable Staff

Pembahasan terkait variable *staff* (sumber daya manusia) berdasarkan hasil *FGD* dan pengamatan, pengalaman penulis dengan diskusi non formal dan interaksi sosial di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu sebagai berikut:

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) berasal dari 2 jalur, yaitu jalur pengadaan SDM yang telah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pengadaan dari Lulusan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (*Fresh Graduate*).
2. Pengadaan SDM yang telah berstatus PNS direkrut menjadi pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berasal dari berbagai instansi pemerintah, sebagian besar dari kementerian/lembaga pemerintah.
3. Pengadaan pegawai diluar point 1 dan 2 adalah dari honorer yang telah tercatat pada *data base* Badan Kepegawaian Negara, terakhir ada 14 orang honorer yang diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil golongan I dan II telah diangkat pada tahun 2008.
4. Status kepegawaian SDM ada dua, yaitu PNS Organik berasal dari instansi pemerintah lainnya yang direkrut menjadi pegawai Kemenko Bidang Perkonomian, dan PNS Dipekerjakan (Dpk) status kepegawaian masih tetap pada instansi asalnya.
5. Pernah terungkap pendapat bahwa status PNS yang belum semuanya organik, menjadi salah satu faktor penyebab kurangnya rasa memiliki pegawai terhadap organisasi. Alasan pendapat ini, jika pegawai yang diperkerjakan merasa tidak lagi nyaman di Kemenko Bidang Perekonomian, maka PNS dengan status Dpk dengan permohonan pribadi sewaktu-waktu dapat kembali lagi ke organisasi induknya
6. Keterkaitan variable *Staff* dengan variable lainnya secara berurutan sebagai berikut: *skill, share values, strategi, structure, style* dan *system*,. Urutan variable ini tidak bersifat mutlak, lebih bersifat subyektif dan dinamis artinya terbuka terhadap perbedaan pendapat, karena setiap variable saling terkait, tergantung persepsi dan sudut pandang personal.

4.2.6. Ketrampilan (*Skill*)

Setiap pegawai memiliki karakter dan kemampuan intelektual yang unik, hal ini dipengaruhi oleh perbedaan latar belakang pendidikan formal, pelatihan teknis/fungsional, pengalaman kerja dan lingkungan sosial. Kemampuan intelektual dari pegawai dapat ditumbuhkembangkan dengan memberikan berbagai pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan *hard skill* dan *soft skill* sesuai kompetensinya. Keterampilan individu (*personal performance*) pegawai dalam suatu unit organisasi mempengaruhi ritme kerjasama dengan individu lain dalam suatu organisasi. Keterampilan individu akan mendukung kinerja pada unit kerjanya, selanjutnya kinerja

masing-masing unit kerja akan menentukan kinerja organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian secara keseluruhan.

Konsep tentang *soft skill* sebenarnya merupakan pengembangan dari konsep yang selama ini dikenal dengan istilah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). *Soft skill sendiri* diartikan sebagai kemampuan diluar kemampuan teknis dan akademis, yang lebih mengutamakan kemampuan intra dan interpersonal.

Hasil FGD Variable Skill

Beberapa pendapat para peserta FGD mengenai variable *skill* (keterampilan) yang dikemukakan pada diskusi, yaitu sebagai berikut:

1. Peserta dari Bagian Keuangan Biro Umum mengemukakan pendapatnya, terkait antara keterampilan dengan SDM, yaitu:

” Masalah sumber daya manusia yang terkait dengan pengangkatan pegawai dalam jabatan, apakah dalam pengangkatan jabatan seseorang memang disesuaikan dengan keahlian praktis yang dimilikinya, untuk *hard skill* hasil/output-nya dapat diukur secara kuantitatif dan untuk *soft skill* dinilai melalui personal phsykologisnya. Pertimbangan dalam pola mutasi untuk staf atau pejabat pada kantor Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, pada kenyataannya masih dirasakan ada pimpinan yang masih punya *mind set* suka atau tidak suka dan senang atau tidak senang, seharusnya pimpinan bisa bertindak secara professional berdasar *hard skill and soft skill* yang dimiliki”.

2. Peserta dari Bagian Biro Perencanaan mengemukakan pendapatnya, terkait dengan Gaya Kepemimpinan, Keterampilan dan SDM, yaitu:

“ Setelah gaya manajemen kepemimpinan kuat, maka nilai-nilai bersama akan terbentuk dan suasana kerja menjadi kondusif, kemudian tinggal memikirkan kapasitas para pegawai. Penguatan kapasitas *skill* SDM tidak hanya terbatas pada teknis pekerjaan (*hard skill*), tetapi bisa juga dengan *outbound* untuk mengembangkan *soft skill* para anggota organisasi. Dalam *outbound* para pegawai bisa mencarikan pikiran dari rutinitas pekerjaan kedinasan sehari-hari untuk meningkatkan kebersamaan dan pembinaan moral antar pegawa, bisa juga dengan bimbingan mental lainnya seperti *ESQ Training*. Ujung-ujung dari enam

variable dalam rangka pengembangan nilai-nilai budaya organisasi adalah bagaimana SDM sendiri sebagai pusat yang menghidupkan organisasi”.

Analisis Variable Skill

Pembahasan terkait *variable skill* berdasarkan hasil *FGD* dan pengamatan, pengalaman, diskusi non formal dalam interaksi sosial di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan atau keahlian sumber daya manusia (*staff*) dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *hard skill* dan *soft skill*. Kapasitas *hard skill* adalah kemampuan teknis yang lebih mudah ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).
2. Sedangkan untuk peningkatan kapasitas *soft skill* tidak cukup hanya melalui diklat saja, tetapi ada faktor bakat/talenta yang telah dimiliki individu sejak lahir dan berkembang pada lingkungan yang kondusif.
3. Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian telah mengupayakan pemetaan *soft competence (skill)* sumber daya manusia dengan pelaksanaan *assessment* secara bertahap, mulai dari Eselon II, III, dan IV.
4. Sumber Daya Manusia pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian mempunyai potensi *skill* yang kuat, berdasarkan latar belakang pengalaman kerja pada kementerian/lembaga yang berbeda-beda
5. Keterkaitan *variable skill* dengan *variable* lainnya secara berurutan sebagai berikut: *staff, share values, strategi, structure, style* dan *system*,. Urutan *variable* ini tidak bersifat mutlak, lebih bersifat subyektif dan dinamis artinya terbuka terhadap perbedaan pendapat, karena setiap *variable* saling terkait, tergantung persepsi dan sudut pandang personal.

4.2.7 Nilai-nilai Bersama (*Share Values*)

Secara individu pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian telah memiliki nilai-nilai yang dibawa dari budaya organisasi instansi sebelumnya. Nilai-nilai itu tumbuh dan berkembang dalam interaksi sosial (kedinasan) sehari-hari bersama pegawai lain yang juga membawa nilai-nilai dari instansi masing-masing. Nilai-nilai bersama tumbuh dengan sendirinya secara alamiah dalam komunitas-komunitas kecil pada unit kerja masing-masing pada Tingkat Eselon I atau Eselon II. Beberapa nilai bersama ada yang diupayakan tumbuh sesuai dengan harapan organisasi, ketika ada kemungkinan pembentukan suatu nilai dilakukan secara bersama dan sifatnya mengikat pegawai dalam organisasi.

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian belum memiliki nilai-nilai yang dirumuskan secara formal, saat ini masih dalam proses pengembangan bersama. Sehubungan dengan pengembangan nilai-nilai bersama, maka salah satu upayanya antara lain telah dirumuskan kode etik pegawai dengan penetapan Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Nomor: PER-06/M.EKON/12/2008, tanggal 31 Desember 2008 tentang Kode Etik Pegawai Di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Penetapan Kode Etik tersebut dimaksudkan sebagai pedoman sikap, tingkah laku dan perbuatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi pergaulan hidup sehari-hari.

Kepatuhan pegawai terhadap kode etik, apabila dilaksanakan secara sukarela, dan secara terus-menerus dapat membuahkan nilai-nilai bersama yang akan menjadi budaya organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Kode Etik terdiri dari pedoman yang memuat kewajiban dan larangan bagi pegawai, pada pasal 3 mengatur mengenai kewajiban bagi setiap pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu menghormati agama, kepercayaan, budaya dan adat istiadat orang lain dalam menjalankan tugas; bersikap jujur dan lugas, bekerja secara efisien dan profesional, serta dapat dipercaya dalam melaksanakan tugas; berpenampilan dan berbusana sesuai dengan tuntutan tugas; bersikap sopan dan terbuka dalam berhubungan dengan instansi dan lembaga terkait; bersikap netral dari pengaruh semua golongan dan atau partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan; menjaga keselamatan dirinya dan rekan kerjanya; mentaati ketentuan jam kerja dan tata tertib

kantor; mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang; mempunyai Nomor Pokok Wajib Pajak; mengisi dan menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) dengan benar, lengkap, jelas, dan menandatangani sesuai dengan ketentuan yang berlaku; membayar pajak yang terhutang tepat pada waktunya; melaporkan secara tertulis kepada atasannya jika ada situasi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugas; melaporkan secara tertulis kepada atasannya, apabila mengetahui adanya pelanggaran / penyimpangan yang dapat merugikan keuangan negara; bertanggungjawab atas hasil pelaksanaan tugasnya; bertanggungjawab dalam mengamankan semua dokumen dan peralatan kantor; mengamankan informasi dan data yang dimiliki Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian (mengamankan file atau berkas; mengamankan *password* komputer dan tidak membocorkan kepada pegawai dan pihak lain yang tidak berhak; memusnahkan dokumen yang tidak terpakai sesuai dengan prosedur yang berlaku; tidak mengizinkan orang yang tidak berhak dalam ruangan kerja); menjaga tempat kerja dalam keadaan bersih, aman dan nyaman; dan memelihara, melindungi, dan mengamankan barang inventaris milik Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.

Selanjutnya pada pasal 4 diatur mengenai larangan bagi setiap pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu bersikap diskriminatif dalam melaksanakan tugas; menggunakan kewenangan jabatan baik langsung maupun tidak langsung dan fasilitas kantor untuk kepentingan diri sendiri maupun pihak ketiga lainnya; menerima segala pemberian atau penghargaan dalam bentuk apapun termasuk uang, saham atau surat berharga lainnya, komisi, hadiah, cinderamata, hiburan, jamuan, perjalanan wisata, sponsorship, dan jasa lainnya dari pihak lain secara langsung maupun tidak langsung yang menyebabkan pegawai memiliki kewajiban yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya; memanfaatkan data dan atau informasi kedinasan untuk memperoleh keuntungan pribadi pegawai; memanfaatkan kewenangan jabatan dan pengaruhnya untuk memperoleh keuntungan pribadi; menggandakan sistem dan atau program aplikasi komputer milik Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian diluar kepentingan dinas; menyampaikan informasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian kepada pihak ketiga kecuali bagi pegawai yang berwenang; membantu, melindungi, bekerjasama, menyuruh, atau memberi kesempatan pihak lain untuk melakukan tindak pidana; melakukan kesepakatan yang merugikan negara dengan

sengaja dalam pelaksanaan tugas; dan mengkonsumsi narkotika, obat terlarang, dan minuman keras yang dapat merusak citra dan martabat pegawai.

Pengembangan nilai-nilai bersama bermula dan kerjasama yang dimiliki setiap individu ini sangat penting dalam membentuk dan mengembangkan kerjasama kelompok pada unit kerjanya. Perilaku pribadi tiap individu dan model kerjasama kelompok yang tumbuh dan berkembang akan menjadi bagian yang penting dalam pengembangan nilai-nilai budaya organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian pada masa yang akan datang.



Hasil FGD Variable *Share Values*

Berikut petikan hasil *FGD* yang telah dikemukakan para peserta terkait dengan nilai-nilai bersama, yaitu:

1. Peserta dari Deputi Bidang Koordinasi Pertanian dan kelautan, petikan pendapatnya mengenai nilai-nilai bersama, yaitu sebagai berikut:

“ Saya agak stress dengan situasi dan kondisi lingkungan kerja, Kementerian Kooordinator Bidang Perekonomian, kok begini ...? ruang kerjanya, orang-orangnya...tanpa tegur sapa satu dengan yang lain. Kesan hari-hari pertama datang memasuki area perkantoran lapangan banteng tidak dapat membedakan yang mana pegawai Kemenko Bidang Perekonomian dan mana pegawai Kementerian Keuangan. Saya tidak mengenal pegawai yang lain, selain orang yang merekrutnya saja dan memperkenalkan dengan Kepala Biro Umum.

Saya setuju bahwa unit kerja di sekretariat tidak hanya untuk lingkup sekretariat saja, namun untuk mendukung tugas dan fungsi seluruh Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Misalnya Bagian Rumah Tangga dan Perelengkapan, bukan hanya mendukung tugas dan fungsi sekretariat saja, namun merupakan pendukung tugas dan fungsi seluruh Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Berbeda dengan kondisi pada Kementerian/Lembaga yang lain, setiap Unit Eselon I mempunyai sekretariat sendiri untuk mendukung tugas dan fungsi pada masing-masing Unit Eselon I. Bahkan pada Unit Eselon II yang bersifat mandiri juga mempunyai unit dukungan tersendiri, setingkat Bagian Umum atau Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan”.

Kalau bisa, Kemenko Bidang Perekonomian perlu memperjuangkan satu gedung saja agar dapat mempersatukan para pegawai dan unit kerja yang selama ini terpisah-pisah. Fasilitas sarana gedung yang terpisah-pisah sepihak mengesankan tidak ada kekompakan dalam manajemen SDM dan kinerja. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian idealnya menjadi satu gedung sesuai dengan nama nomenklatur sebagai koordinator dan sinkronisasi kebijakan bidang perekonomian.

“ Salah satu kesempatan yang baik di Kemenko Perekonomian untuk saling mengenal adalah kegiatan *Outbound* pada tanggal 7 dan 8 Agustus 2009. Pada saat berada dalam kelompok dapat saling mengenal satu dengan yang lain. Kegiatan *Outbound* sangat baik untuk mengakrapi antar pegawai agar saling mengenal dengan baik dan terbiasa dengan bekerjasama sebagai bagian dari nilai-nilai budaya organisasi yang perlu dikembangkan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Kegiatan yang baik untuk perkenalan pegawai baru juga pada saat *gathering* atau *outbound*. Tanpa ada proses perkenalan, pegawai baru akan sulit untuk bergaul akrab. Nilai-nilai budaya saling mengenal perlu dibangun pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian”.

2. Peserta dari Deputi Bidang Koordinasi Industri dan Perdagangan, kutipan pendapatnya terkait antara nilai-nilai budaya kerja dengan lingkungan kerja:

“ Faktor lingkungan kerja, misalnya dalam suatu di kantor dari 10 orang pegawai, 8 orang melakukan hal tidak benar dan 2 orang melakukan hal benar, maka 2 orang yang melakukan hal benar dianggap salah atau gila. Kondisi lingkungan dengan paradigma seperti ini masih sering terjadi dan sulit berubah.

Kalau Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian mau maju, harus ada perubahan juga dalam hal perbaikan moral dan karakter”.

3. Peserta dari Deputi VI, kutipan pendapatnya sebagai berikut :

“ Dengan menanamkan hal kecil yang positif kita menjadi cerminan sebagai pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian yang terbuka, memiliki nilai dan system yang dibangun dengan dasar suatu kebiasaan (habitus) yang baik. Dua orang pimpinan Kedeputian VI yang menanamkan nilai-nilai yang baik pada para pegawai yaitu, Pak Mahendra (Deputi VI) dan Pak Henry Lumban Toruan (Asdep). Hasilnya nilai-nilai positif yang dapat dikembangkan ketika mengikuti rapat-rapat kita tidak canggung lagi mengungkapkan pendapat”

4. Peserta dari Bagian Keuangan Biro Umum mengemukakan mengenai nilai-nilai budaya kerja, kutipan pendapatnya sebagai berikut:

“ Dalam konteks nilai-nilai budaya organisasi, sekarang justru lebih parah, sebagai contoh pada umumnya dalam satu unit kerja kedeputian tidak terjalin kekompakan, antar keasdepan sering terjadi gontok-gontokan. Dalam konteks internal kedeputian yang lingkup unitnya kecil saja, nilai-nilai kekeluargaan dan kerja sama sangat lemah, apalagi dalam satu kementerian.

Sebagai *sharing* pengalaman saat bekerja pada Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan, nilai-nilai kekeluargaan dan kebersamaan sangat tinggi, setiap kegiatan kedinasan diupayakan dengan menyertakan keluarga. Nilai-nilai budaya kekeluargaan dan kebersamaan dapat terjalin dalam satu NIP yang sama, keluarga Besar Departemen Keuangan.

Kenyataan situasi dan kondisi pada saat ini di Kementerian Koordinator Bidang perekonomian berasal dari berbagai NIP dari Kementerian/ Lembaga A, B, C, dst... SDM dengan moral dan watak yang berbeda akan sulit diciptakan kesadaran bersama untuk membangun nilai-nilai budaya organisasi.

Keberagaman moral dan watak dari berbagai latar belakang Kementerian/Lembaga agak pesimis dapat menciptakan nilai-nilai budaya organisasi, sekalipun diberikan satu gedung kantor yang dapat menampung semua SDM yang ada.

Dengan latar belakang SDM dari berbagai Kementerian/Lembaga dengan karakter yang berbeda, maka pengembangan nilai-nilai budaya organisasi harus ada implementasi yang menjadi pedoman bagi nilai-nilai kekeluargaan dan

kebersamaan. Perlu ada panduan bagi mengenai bagaiman bersikap dan berperilaku dalam lingkup kedinasan.

Langkah ini kemungkinan bisa dicoba supaya dapat mulai merasakan keberadaan SDM sebagai suatu keluarga besar yang tidak lagi membedakan NIP atau asal dari Kementerian/Lembaga manapun. Kita hanya punya satu wadah keluarga besar Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.

Sampai sekarang kalau ke Deputi hanya kenal wajah tidak kenal nama padahal masih dalam satu kementerian. Adanya pegawai *outsourcing* sebagai tenaga kontrak membuat semakin heterogen watak dan perilaku SDM yang berkerja pada lingkup Kementerian Koordintor Bidang Perekonomian”.

5. Peserta dari Biro Perencanaan mengemukakan kesan pertama sebagai pegawai baru mengenai nilai-nilai budaya kerja, demikian kutipan pendapatnya:

“ Pengalaman waktu pertama masuk sebagai pegawai baru Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, hari pertama duduk dengan salah seorang teman yang merupakan pegawai baru juga dan diberi ucapan selamat bekerja, pagi jam 07.00 belum pada datang sampai jam 09.00 juga pada belum datang, lewat pagi hari. Hari berikutnya terjadi hal yang sama juga, situasi ini kita ikuti saja sambil membaca dari masing-masing pegawai yang berasal dari berbagai instansi, mereka mebawa budaya masing-masing.

Para pegawai bergerak secara sendiri-sendiri, mungkin sudah ada atau belum semacam pedoman mengenai garis-garis budaya kerja yang baku yang akan diterapkan. Semestinya penetapan panduan budaya kerja dari Sesmenko Bidang Perekonomian sudah ada, meskipun tidak tertulis tidak apa-apa yang penting ada garis-garis budaya kerja.

Bila ada pegawai baru, maka ia akan berdiri pada garis-garis budaya kerja yang sudah baku sebagai pedoman budaya kerja di Kemenko Bidang Perekonomian. Dengan adanya garis-garis budaya kerja yang sudah baku, pegawai yang baru datang tidak akan membawa memory di instansi sebelumnya.

Pada beberapa pegawai baru mungkin bagus, karena terbisa dengan budaya kerja yang baik, misalnya di Kementerian Kehutanan, pegawai baru tersebut bisa langsung serasi dalam beradaptasi dan meneruskan di Kemenko Bidang Perkonomian. Bagi pegawai yang budaya kerjanya kurang baik dan tetap melakukan tradisi yang seperti sebelumnya, maka akan menjadi kontra produktif

dengan apa yang harus ada di Kemenko Bidang Perekonomian yang sedang mengupayakan pengembangan budaya kerja di Kemenko Bidang Perekonomian. Ketika ada pegawai yang baru datang di Kemenko Bidang Perekonomian, mereka membawa budaya instansi masing-masing. Ada beberapa pegawai yang masih membedakan asal instansi dari Kementerian Keuangan, Setneg, dari Kementerian Kehutanan, mind set seperti ini terasa aneh.

Suatu tradisi yang kita gariskan, jangan sampai hanya menjadi himbauan, tapi menjadi sebuah garis-garis jelas yang kita setuju, bahwa di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian harus memang seperti itu. Tradisi nilai-nilai bersama bukan hanya menjadi himbauan saja, seperti untuk baik-baik sama teman dan bekerja sama, himbauan justru jadi mengambang bagi pegawai”.

6. Peserta dari Biro Perencanaan, kutipan pendapatnya mengungkapkan pengalamannya sebagai pegawai baru berikut :

“ *Sharing* pengalaman hampir sama dengan rekan-rekan yang lain ketika masuk di Kemenko Bidang Perekonomian ditempatkan pada Biro Persidangan dan Humas, saat itu diperkenalkan dengan satu ruangan saja oleh Kepala Biro PH. Dengan keadaan seperti itu tidak merasa kaget, karena saat di Balai Diklat Keuangan juga sama seperti itu, saat itu hanya diperkenalkan pada level bagian saja, mengenal lebih jauh perlu proses yang lama, harus ada keterkaitan kerja.

Analisis Variable *Share Values*

Pembahasan terkait variable *Share Values* (Nilai-nilai Bersama) berdasarkan hasil *FGD* dan pengamatan, pengalaman, diskusi non formal dalam interaksi sosial di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu sebagai berikut:

1. Inisiatif nilai-nilai bersama dapat berawal dari perilaku individu yang diterima oleh kelompoknya atau bisa juga bermula dari suatu kelompok, selanjutnya diterima seluruh anggota organisasi. Bila nilai-nilai bersama ini dilakukan terus-menerus secara konsisten dan berkesinambungan, maka nilai-nilai bersama akan membentuk suatu budaya organisasi.
2. Pimpinan merupakan insiator nilai-nilai bersama yang paling efektif, karena dalam organisasi publik yang bersifat birokratis dengan jabatannya pimpinan mempunyai kewenangan dan pengaruh yang lebih luas pada anggota organisasi (*staff*).

3. Pengembangan nilai-nilai bersama kurang mendapat kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, karena terbatasnya moment kebersamaan yang melibatkan seluruh anggota organisasi terutama antar pucuk pimpinan dengan para staff.
4. Moment pengembangan nilai-nilai bersama secara kolektif yang cukup efektif dan pernah beberapa kali dilakukan di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian adalah kegiatan *out bound*. Dengan kegiatan yang dilakukan dalam bentuk *outing*, para pejabat dan pegawai menyatu padu dalam berbagai kegiatan yang sifatnya pengembangan telenta pribadi, solidaritas dan kerja sama kelompok (*teamwork*). Kegiatan *outing* menjadi landasan yang baik untuk membangun *social capital*.
5. Dalam kegiatan *out bound* atau *gathering*, merupakan kesempatan yang baik bagi pegawai baru untuk diperkenalkan pada anggota organisasi yang lain. Tanpa ada proses perkenalan, pegawai baru akan sulit untuk bergaul akrab. Nilai-nilai budaya saling mengenal perlu dibangun pada Kemenko Bidang Perekonomian.
6. Tradisi nilai-nilai bersama bukan hanya menjadi himbauan saja, misalnya untuk pegawai baru, maka ia akan berdiri pada garis-garis budaya kerja yang sudah baku sebagai pedoman budaya kerja di Kemenko Bidang Perekonomian. Dengan adanya garis-garis budaya kerja yang sudah baku, pegawai yang baru datang tidak akan membawa memory dari instansi sebelumnya dan mempercepat proses adaptasi serta integrasi dengan anggota organisasi yang lain.
7. Nilai-nilai bersama untuk memperkenalkan pegawai baru kepada para anggota organisasi yang lain, bila disepakati, diterima dan dilakukan secara terus-menerus akan menjadi bagian dari budaya organisasi.
8. Keterkaitan variable *share values* dengan variable lainnya secara berurutan sebagai berikut: *Staff, strategi, structure, style, system dan skill*. Urutan variable ini tidak bersifat mutlak, lebih bersifat subyektif dan dinamis artinya terbuka terhadap perbedaan pendapat, karena setiap variable saling terkait, tergantung persepsi dan sudut pandang personal.