

Lampiran



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGEMBANGAN NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI
PADA KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN**

FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)

Cikarang, Bekasi - Jawa Barat, 15 April 2010

TESIS

**ANTONIUS SUMARWANTO
NPM : 0706186032**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA**

**DEPOK
JUNI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGEMBANGAN NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI
DALAM KERANGKA IMPLEMENTASI MODEL *7-S MCKINSEY* DI
KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN RI**

TESIS

**ANTONIUS SUMARWANTO
NPM : 0706186032**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA
JULI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGEMBANGAN NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI
DALAM KERANGKA IMPLEMENTASI MODEL *7S MCKINSEY* DI
KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN RI**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi**

**ANTONIUS SUMARWANTO
NPM : 0706186032**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI KEBIJAKAN PUBLIK**

**DEPOK
JULI 2010**

ii

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

Tesisi ini adalah hasil karya saya sendiri
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

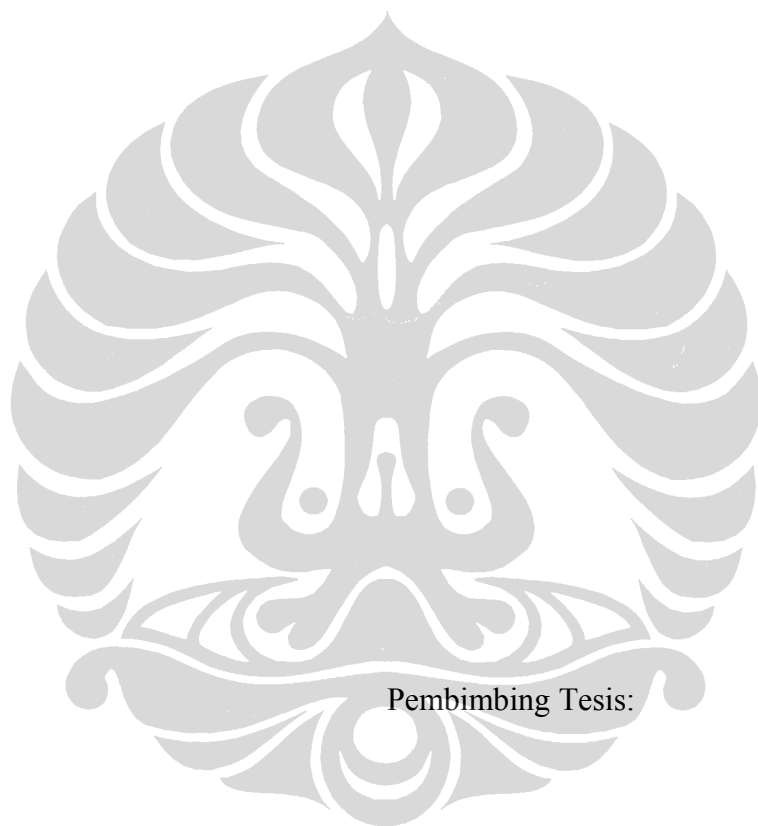
Nama : Antonius sumarwanto
N P M : 0706186032

Tanda Tangan :

Tanggal : 7 Juli 2010

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Antonius Sumarwanto
NPM : 0706186032
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Analisis Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Organisasi
Dalam Kerangka Implementasi Model *7S McKinsey* Di
Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian RI



Pembimbing Tesis:

(Prof. Dr. Martani Huseini)

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Antonius Sumarwanto
NPM : 0706186032
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Analisis Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Organisasi
Dalam Kerangka Implementasi Model *7S McKinsey* Di
Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian RI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Martani Huseini (.....)

Ketua Sidang : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Penguji : Drs. Pantius D Soeling, MSi (.....)

Sekretaris Sidang : Dra. Lina Miftahul Jannah, MSi (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 7 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Prof. Dr. Eko Prasajo, selaku Ketua Program Pascasarjana Program Studi Administrasi Kebijakan Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia yang selalu memberikan bantuan dan kemudahan prosedur selama kuliah hingga penulisan tesis ini selesai
- 2) Prof. Dr. Martani Huseini, selaku Dosen Pembimbing tesis yang dengan sabar selalu membantu dan menyediakan waktu untuk memberikan saran dan masukan dalam penulisan tesis ini.
- 3) Drs. Eddy Abdurrachman, M. Sc., selaku Sekretaris Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Drs Hanry Purwanto, M. Sc., selaku Kepala Biro Perencanaan, dan Bachry Soetjipto, SH. MH., selaku Kepala Biro Umum yang telah memberikan kesempatan belajar dan dukungan dalam pemberian beasiswa kedinasan untuk menyelesaikan program pendidikan pascasarjana.
- 4) Isteri yang tercinta, Veronika Eka Rina serta dua putra terkasih, yaitu ananda Michael Agung Nugroho dan Benedict Adi Nugroho yang senantiasa memberikan perhatian, dukungan dan doa yang tiada henti.
- 5) Para sahabat di lingkungan kantor, sebagai teman berdiskusi dan rekan-rekan Komunitas KSJ yang selalu menguatkan dalam iman, harapan dan kasih.

Akhir kata, saya berharap kepada Tuhan Yang Maha Esa, kiranya berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dikemudian hari.

Jakarta, 7 Juli 2010

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Antonius Sumarwanto
NPM : 0706186032
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: Analisis Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 3 Juni 2010
Yang Menyatakan

(Antonius Sumarwanto)

ABSTRAK

Nama : Antonius Sumarwanto
NPM : 0706186032
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul : Analisis Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Organisasi
Dalam Kerangka Implementasi Model *7S McKinsey* Di
Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian RI

Tesis ini membahas mengenai upaya membangun budaya organisasi pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Pembentukan nilai-nilai budaya organisasi pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian masih dalam proses tumbuh kembang. Sebagai suatu organisasi publik yang memiliki anggota dengan latar belakang budaya organisasi yang heterogen, maka untuk kepentingan integritas organisasi, perlu memiliki nilai-nilai budaya organisasi. Permasalahan dalam penelitian ini, yaitu Bagaimana kondisi nilai-nilai budaya organisasi di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berdasarkan model *7S McKinsey*?

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan nilai-nilai yang sedang tumbuh dan berkembang secara alamiah yang menjadi unsur penting budaya organisasi pada saat ini (*Existing of Share Values*); memberi pilihan terhadap nilai-nilai yang akan ditumbuhkembangkan sebagai identitas budaya organisasi (*Optional of Shared Values*); bahan masukan bagi pimpinan dalam mencapai sasaran reformasi birokrasi yang mendorong perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) untuk meningkatkan kapasitas dan kinerja organisasi; dan bahan masukan bagi dunia akademisi sebagai pelengkap referensi penelitian dalam membangun budaya organisasi (*organizational culture*).

Lokus objek penelitian yang dipilih adalah Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer berupa pengamatan langsung, peneliti berperan juga sebagai bagian dari objek yang diteliti dan *Focus Group Discussion (FGD)*; dan data sekunder berupa artikel, jurnal, karya hasil penelitian di bidang budaya organisasi yang relevan, kutipan-kutipan pembicaraan informal, dokumen terkait persiapan reformasi birokrasi, data Sumber Daya Manusia. Teknik pengumpulan data dengan pengamatan langsung pada objek dan *FGD*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam upaya membangun budaya organisasi pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dapat dikembangkan melalui kerangka teori *7-S McKinsey Framework*. Tujuh variable dalam teori tersebut, yaitu strategi (*strategy*), struktur (*structure*), sistem (*system*), nilai-nilai bersama (*share values*), keterampilan (*skill*), gaya manajemen kepemimpinan (*style*), dan sumber daya manusia (*staff*) merupakan suatu kesatuan

kerangka pikir yang saling terkait dan saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Pengembangan nilai-nilai budaya organisasi dapat dilakukan dengan perubahan yang terencana, dimulai dari pucuk pimpinan tertinggi sampai pada keterlibatan seluruh anggota organisasi.

Kata kunci: *7-S McKinsey Framework*, Nilai-nilai, Budaya organisasi.

ABSTRACT

Name : Antonius Sumarwanto
Study Program : The Science of Administration and Public Policy
Title : Analysis of Cultural Values Development Organization
at the Coordinating Ministry for Economic Affairs

This thesis discuss an efforts to build organizational culture at the Coordinating Ministry for Economic Affairs. Establishment of organizational cultural values on the Coordinating Ministry for Economic Affairs is still in the process of growth and development. As a public organization, that has members with heterogeneous culture backgrounds. For the integrity of the organization, it needs cultural values of the organization. Problems in this study: 1. How does the condition of organization cultural values in the Coordinating Ministry for Economic Affairs under the terms of the 7S McKinsey framework model? 2. How to develop the values to build an organizational culture based on the 7S McKinsey framework?

The purpose of this study is to describe the values that were growing and developing naturally becoming an important element of organizational culture at this point (existing of share values); gives options to values that will be developed as the cultural identity of the organization (shared values) ; input for leadership in achieving the target of bureaucratic reforms that encourage changes in thinking (mind set) and work culture (culture sets) to increase the capacity and performance of the organization, and an input for academic as a complement to research references in building an organizational culture.

Locus of the research object is the Coordinating Ministry for Economic Affairs, with used qualitative research methods. Data source are primary in the form of direct observation, researchers also play a role as part of the item being researched and Focus Group Discussion (FGD); and secondary data such as articles, journals, research work in relevant areas of organizational culture, speech excerpts informally, document preparation related to bureaucratic reform, the human resources data. Collecting data by direct observation on the object and the FGD.

The results of this study show that in an effort to build an organizational culture at the Coordinating Ministry for Economic Affairs can be developed through a theoretical of 7-S McKinsey Framework. Seven variables in the theory, are strategy, structure, system, shared values, skills, style (management style of leadership) and staff (human resources). There are unitary frame of mind

interrelated and mutually affect one another. Development of organizational cultural values can be done with the changes planned, starting from the top manager that effect all of organization members.

Keywords: 7-S Framework McKinsey, values, organizational culture.

DAFTAR ISI

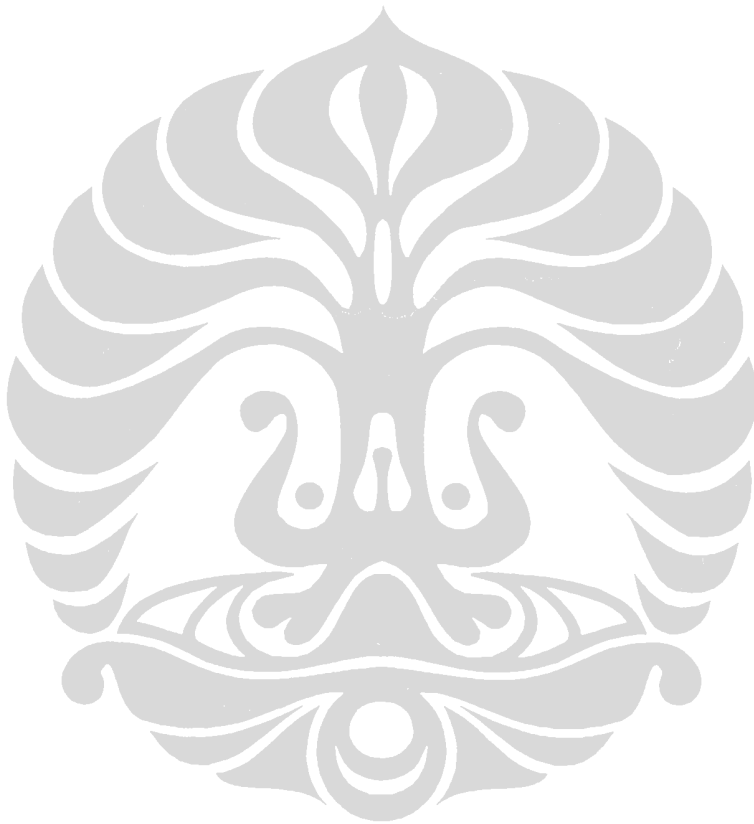
	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.1.1. Reformasi Birokrasi Nasional.....	5
1.1.2. Langkah Awal Reformasi Birokrasi Kemenko Bidang Perekonomian.....	8
1.1.3. Perlunya Pengembangan Nilai-Nilai Budaya Organisasi.....	10
1.2. Perumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	12
1.5. Batasan Penelitian.....	12
1.6. Model Operasional Penelitian.....	13
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1. Definsi Budaya.....	16
2.2. Organisasi.....	20
2.2.1 Teori Organisasi Klasik (Teori Tradisional).....	22
2.2.2. Teori Birokrasi.....	22
2.2.3. Teori Administrasi.....	22
2.2.4. Teori Neo Klasik (Teori Hubungan atau Manusiawi)	23
2.2.4. Teori Organisasi Modern.....	23
2.3. Budaya Organisasi.....	23
2.4. Teori Perubahan Budaya Organisasi.....	28
2.5. Model 7-S McKinsey.....	30
2.5.1. Strategy	34
2.5.2. Structure.....	41

2.5.3. Style.....	46
2.5.4. System.....	50
2.5.5. Staff.....	53
2.5.6. Skills	54
2.5.7. Shared Values	56
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	57
3.1. Pendekatan Penelitian.....	57
3.2. Lokus Penelitian.....	59
3.3. Instrumen.....	60
3.4. Sumber Data.....	60
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.6. Kerangka Operasional.....	61
BAB 4 PEMBAHASAN.....	63
4.1. Kedudukan, Tugas Dan Fungsi Organisasi.....	64
4.2. Analisis 7-S Mc Kinsey Framework.....	66
4.2.1. Strategi (Strategy)	66
4.2.2. Struktur (Structure)	71
4.2.3. Gaya manajemen (Style)	77
4.2.4. Sistem (System)	84
4.2.5. Sumber Daya Manusia (Staff)	91
4.2.6. Keterampilan (Skill)	99
4.2.7. Nilai-nilai Bersama (Share Values)	101
	Hal
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	102
5.1. Simpulan.....	110
5.2. Saran.....	113
DAFTAR REFERENSI	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Hal

Gambar 3.1. Skema Model 7-S McKinsey Framework	62
Gambar 4.1. Alur Proses Perumusan Visi Organisasi	67
Gambar 4.2. Bagan Alur Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	86



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 4.1. Daftar kronologis Perubahan nomenklatur dan kepemimpinan Organisasi	64
Tabel 4.2. Rekapitulasi Unit Organisasi dan Eselon Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Tahun 2010.....	73
Tabel 4.3. Status Kepegawaian Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Tahun 2010.....	92
Tabel 4.4. Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Berdasarkan Instansi Asal	93
Tabel 4.5. Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Berdasarkan Pangkat dan Golongan.....	94
Tabel 4.6. Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Berdasarkan Pendidikan dan Golongan.....	94
Tabel 4.7. Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin.....	95
Tabel 4.8. Rekapitulasi Jumlah Pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin..	95

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil <i>Focus Group Discussion</i>	
Lampiran 2. Struktur Organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian	

