

Bab 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil penelitian dengan mengacu pada Bab 4 Pembahasan disimpulkan bahwa pengembangan nilai-nilai budaya organisasi di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dapat diimplementasikan dengan menggunakan kerangka teori *7-S McKinsey*. Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan dapat dikemukakan fakta untuk menjawab dua pertanyaan penelitian pada Bab 1, yaitu:

1. Kondisi nilai-nilai budaya organisasi di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berdasarkan kerangka model *7S McKinsey* dapat didiskripsikan sebagai berikut:

Strategi (*strategy*) penyusunan strategi yang ada masih terbatas formalitas saja dengan *output* dalam bentuk dokumen yang hanya bermanfaat untuk memenuhi rutinitas sistem administratif. Visi dan misi yang sudah ada belum dievaluasi kembali efektifitasnya, Renstra Kementerian seharusnya disusun berdasarkan atas orientasi organisasi untuk mencapai suatu kondisi yang diharapkan selama kurun waktu lima tahun kedepan.

Struktur (*structure*), struktur organisasi yang ada saat ini untuk jabatan struktural Eselon III dan IV pada Unit Kerja Kedepatian belum semua terisi, ini merupakan salah indikator struktur yang tidak efisien artinya belum sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jumlah pejabat struktural lebih banyak dari jumlah pelaksana, hal ini menyebabkan pejabat tidak dapat mengembangkan kemampuan manjerial dan strategik. *Design* Struktur organsasi tidak diimbang dengan kuantitas dan kualitas *skill* sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Gaya Manajemen (*style*), 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. Dalam organisasi birokrasi pemerintah, sistem dan prosedur kerja banyak dipengaruhi oleh wewenang dan kebijakan pimpinan, semua pekerjaan diselesaikan atas dasar arahan pimpinan dalam bentuk perintah lisan ataupun disposisi singkat secara tertulis. Komitmen pimpinan yang tinggi terhadap perbaikan sistem dan nilai-nilai bersama akan membuat perubahan yang strategis bagi organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) akan menjadi faktor yang utama dan pertama dalam upaya pencapaian sasaran

reformasi birokrasi, yaitu perubahan pola pikir dan budaya kerja untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik.

Sistem (*system*), sistem-sistem yang ada masih terbatas pada sistem yang terkait dengan hal-hal yang bersifat administratif untuk memenuhi kebutuhan formal kedinasan. Belum dibangun sistem nilai-nilai kebersamaan yang dikembangkan menjadi budaya organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Sebagai contoh sistem pengadaan SDM (*staff*) belum sepenuhnya berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan organisasi.

Sumber Daya Manusia (*staff*), 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*). Pengadaan SDM yang telah berstatus PNS direkrut menjadi pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berasal dari berbagai instansi pemerintah, sebagian besar dari kementerian/ lembaga pemerintah. Status kepegawaian SDM ada dua, yaitu PNS Organik berasal dari instansi pemerintah lainnya yang direkrut menjadi pegawai Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, dan PNS Dipekerjakan status kepegawaian masih tetap pada instansi asalnya.

Keterampilan (*skill*), 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). 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. Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian telah mengupayakan pemetaan *soft competence* sumber daya manusia dengan pelaksanaan *assessment* secara bertahap, mulai dari Eselon II, III, dan IV.

Nilai-nilai bersama (*share values*), inilai-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 akan menjadi bagian dari suatu budaya organisasi. 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*). Pengembangan nilai-nilai bersama kurang mendapat kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, karena terbatasnya moment kebersamaan yang melibatkan seluruh anggota organisasi terutama antar pimpinan dengan para anggota organisasi.

2. Pengembangan nilai-nilai untuk membangun budaya organisasi di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.

Berdasarkan tujuh variable pada kerangka teori model *7-S McKinsey* yang diimplementasikan di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, variable yang paling sering disebut dalam *FGD* sebagai faktor dominan untuk pengembangan nilai-nilai budaya organisasi adalah gaya kepemimpinan (*style*). Dalam organisasi birokrasi pemerintah, dengan gaya manajemen kepemimpinan yang kuat dan kewenangan yang dimilikinya, pemimpin dapat merencanakan perubahan budaya organisasi. Kerangka teori model *7-S McKinsey Framework* adalah sebagai alat analisis untuk memetakan perubahan budaya organisasi dalam tujuh variable.

Perubahan budaya organisasi dapat direncanakan oleh manajemen kepemimpinan, cara yang paling efektif untuk perubahan budaya organisasi dimulai dari komitmen dan keteladanan pimpinan untuk mengembangkan nilai-nilai bersama. Membangun budaya organisasi merupakan proses yang terencana dalam jangka panjang yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (*staff*) di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Perubahan Organisasi akhirnya merupakan tanggungjawab kolektif yang dapat diwujudkan bersama seluruh anggota organisasi.

Dalam kerangka teori model *7-S McKinsey Framework*, antara variable satu dengan yang lain saling terkait erat, maka perubahan gaya manajemen kepemimpinan perlu diikuti perubahan variable-variable yang lain secara simultan. Perubahan gaya (*style*) manajemen kepemimpinan dapat terjadi, bila pimpinan memiliki nilai-nilai (*values*) kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) untuk diimplementasikan dalam praktek kepemimpinannya.

Perubahan variable yang diharapkan dapat dikembangkan setelah *share values* dan *style* manajemen kepemimpinan adalah mereview *strategy* yang telah ada sebagai langkah-langkah kebijakan untuk pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis. Penataan susunan Organisasi (*structure*) dan Tata Kerja (*system*) di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Selanjutnya perlu pemetaan *skills* dari sumber daya yang dimiliki.

Tujuh variable dalam *7-S McKinsey Framework* merupakan siklus kesatuan kerangka alur pikir yang tidak memiliki ujung pangkal. Setiap variable dapat menjadi ujung atau pangkal, tergantung perspektif situasi dan kondisi yang paling mendesak dari kebutuhan organisasi yang memerlukan manajemen perubahan budaya organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan di atas, disarankan:

- 1) Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dapat mengembangkan nilai-nilai *Strategy, Structure, Style, Systems, Skills, Staff, Shared Values* berdasarkan kerangka teori *7S McKinsey* untuk membangun budaya organisasi dengan komitmen yang kuat dari pimpinan untuk melakukan perencanaan perubahan budaya organisasi. Pemimpin perlu memberi keteladanan yang lebih baik bagi seluruh anggota organisasi untuk mencapai perubahan budaya organisasi. Hal ini selaras dengan sasaran reformasi birokrasi untuk merubah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) serta manajemen pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian merupakan tanggungjawab kolektif antara komitmen pimpinan dan implementasi oleh seluruh anggota organisasi dalam jangka panjang dan berkesinambungan.
- 2) Penelitian ini dapat ditindaklanjuti dengan penelitian yang lebih komprehensif untuk mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi dengan mengimplementasikan kerangka *7S McKinsey Framework* di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian yang bertujuan lebih luas untuk meningkatkan kinerja personal dan organisasi.