

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tonggak sejarah bangkitnya semangat reformasi di Indonesia terjadi pada tahun 1998, pemicunya adalah krisis ekonomi di kawasan regional yang melanda negara-negara di Asia Tenggara mulai pada pertengahan tahun 1997. Krisis ekonomi yang terjadi secara radikal berdampak meluas dan sulit terkendali, nilai mata uang Rupiah Pemerintah RI jatuh ketitik terendah sepanjang sejarah nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, terutama terhadap mata uang Dollar AS (US \$). Pemerintah RI dan dunia usaha sektor swasta dalam negeri yang mempunyai utang dalam mata uang US \$, nilai utangnya semakin meningkat tajam, sebagai dampak turunnya nilai tukar rupiah terhadap US \$. Utang Luar Negeri Pemerintah terkena dampak langsung yang sangat memberatkan APBN, pengeluaran pemerintah untuk pembayaran utang luar negeri meningkat tajam.

a. Dampak Krisis Ekonomi

Dampak krisis sangat dirasakan oleh semua unsur penggerak dan pelaku perekonomian nasional, mulai dari Sektor Pemerintah, BUMN, Dunia Usaha Swasta skala besar, menengah, dan kecil. Perbankan nasional dilanda krisis kepercayaan masyarakat dari para nasabahnya, kondisi ini memicu terjadinya *rush*, penarikan dana secara besar-besaran oleh nasabah. Bank milik Pemerintah (BUMN) dan Bank-bank Swasta Nasional kekurangan likuiditas, kemudian pemerintah memutuskan untuk menyelamatkan dengan kebijakan rekapitalisasi perbankan melalui program Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI). Empat Bank BUMN milik pemerintah : Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Import (Exim), Bank Bumi Daya (BBD) di-*merger* menjadi satu Bank BUMN skala Nasional, yaitu Bank Mandiri.

Beberapa pengusaha dan industri yang masih terselamatkan adalah yang menggunakan bahan baku lokal dalam proses produksi barang atau jasa yang dihasilkan. Misalnya para petani yang mengelola pertanian dan perkebunan secara tradisional seperti: kopi, coklat, cengkeh, rempah-repah, dan karet.

Para pengrajin tradisional yang berorientasi ekspor justru memperoleh keuntungan pada saat terjadinya krisis penurunan nilai tukar rupiah.

Pada lapisan masyarakat terjadi penurunan daya beli, sebagai akibat naiknya harga barang, khususnya terhadap produk-produk yang menggunakan bahan baku impor. Sebagai contoh dampak langsung dimasyarakat, terjadi pada industri kecil seperti pabrik tahu dan tempe, ternyata kedelai dengan kualitas baik yang digunakan sebagai bahan baku tahu dan tempe, masih dimpor dari Thailand dan Amerika Serikat. Tahu dan tempe ini dikonsumsi oleh masyarakat luas di tanah air Indonesia secara turun-temurun, dalam keluarga di Jawa masih banyak dikenal istilah "Tiada hari tanpa tahu tempe di meja makan". Namun tidak banyak masyarakat yang tahu bahwa tahu tempe makanan yang setiap hari dikonsumsi di meja makan dan tersedia setiap warung menggunakan bahan baku kedelai impor.

Pada saat itu, berbagai bahan kebutuhan pokok masih diimpor, karena belum dapat terpenuhi oleh produksi dalam negeri, seperti : beras, gandum, terigu, kedelai dan susu. Bahkan serat bahan baku kertas masih impor, perusahaan media cetak ikut terpuakl atas kenaikan harga, akibat menguatnya nilai tukar US \$. Harga berbagai jenis barang-barang kebutuhan pokok sehari-hari naik dan tidak terjangkau oleh daya beli masyarakat ekonomi lemah.

Kehidupan ekonomi yang sulit dan berat telah melanda segenap masyarakat di tanah air. Banyak keluarga dalam masyarakat yang sebelumnya berada kondisi pra sejahtera menjadi miskin dan yang sebelumnya miskin menjadi melarat. Pemutusan hubungan kerja banyak terjadi, berdampak pada bertambahnya pengangguran, gelandangan dan pengemis semakin menjamur di sepanjang jalan perkotaan. Penghuni kawasan kumuh di perkotaan bertambah banyak, kejahatan semakin rawan dan sering terjadi

b. Reformasi Sosial Politik

Krisis ekonomi pada tahun 1997 sebagai bola salju pertama yang bergulir, bola salju yang sudah bergulir menjadi liar tak terkendali meluas kesegala arah sisi kehidupan sosial bermasyarakat dan bernegara menjadi krisis multi dimensi. Masyarakat mulai merasa cemas dan hampir putus asa atas kondisi sosial ekonomi yang semakin terpuruk. Sebagai dampak dari situasi sulit yang terjadi dalam masyarakat, mucullah gerakan moral untuk menuntut reformasi yang dipelopori

oleh para mahasiswa di pusat pemerintahan Ibu Kota Negara, Jakarta dan kota-kota lain di hampir seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Gerakan reformasi mempunyai 6 (enam) agenda utama yang menjadi tuntutan, yaitu penegakkan supremasi hukum, pemberantasan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), pengadilan mantan Presiden Soeharto dan kroninya, amandemen konstitusi, pencabutan Dwifungsi TNI/POLRI serta pemberian otonomi daerah seluas-luasnya. Puncak gerakan reformasi terjadi dengan demonstrasi turun ke jalan, puncaknya pada saat pengunduran diri Presiden Republik Indonesia ke-2, Soeharto pada tanggal 21 Mei 1998. Pemerintahan Soeharto yang berkuasa pada masa Orde Baru (Orba) tidak menduga bahwa kekuatan gerakan sosial dan moral yang dipelopori mahasiswa dengan demonstrasi turun ke jalan, secara politis telah memicu tumbanganya Pemerintahan Orba dengan cepat. Rezim yang berkuasa terlalu percaya diri, bahwa kekuasaan politik dalam negeri selama lebih dari 30 tahun akan tetap dapat bertahan.

Pada masa Orba pengaruh kekuasaan presiden sangat besar, tidak ada anggota kabinet dan jajaran pemerintah pusat atau daerah yang berani berbeda pendapat dengan kebijakan pemerintah pusat atau presiden. Presiden memang sangat dihormati karena pengaruh kekuasaan, kewenangan dan jabatannya saja, namun bukan karena sifat kepemimpinannya yang bijak. Pada Rezim itu, Pimpinan Orba memegang kendali kekuasaan sepenuhnya, kewenangan yang didelegasikan sangat kecil dan cenderung pada hal yang bersifat administrasi saja.

Selama menjalankan pemerintahan, rezim yang berkuasa menerapkan sistem pemerintahan yang cenderung militeristik, penguasa menggunakan kewenangannya untuk melanggengkan kekuasaannya. Demokrasi dipasung, sehingga tidak dapat berkembang secara ideal, aspirasi rakyat tidak mendapatkan penyaluran pada lembaga-lembaga perwakilan rakyat sebagaimana mestinya dalam suatu negara yang menjunjung tinggi demokrasi. Pemerintah Orba tidak fokus pada peran fungsinya sebagai penyelenggara pemerintahan dan negara untuk menyediakan pelayanan umum (*public service*) yang memadai kepada masyarakat. Kesejahteraan ekonomi tidak terwujud secara adil dan merata yang menimbulkan kesenjangan ekonomi dan kecemburuan sosial dalam masyarakat.

Pemerintahan Orba tidak sungguh-sungguh mengupayakan untuk menciptakan suatu landasan yang kuat bagi sistem pemerintahan yang demokratis. Kebijakan politis yang strategis dalam menjalankan pemerintahan hanya bergantung pada pimpinan saja secara *Top Down*.

Setelah 30 tahun Pemerintahan Orba berkuasa tanpa landasan yang kuat bagi jalannya sistem pemerintahan yang demokratis, selama masa itu rakyat yang lebih banyak berdiam diri dan cenderung menjadi obyek kekuasaan. Sistem kepemimpinan pemerintahan Orba akhirnya menjadi rapuh dari dalam pemerintahan sendiri dan tidak sanggup mengatasi kesulitan sebagai dampak krisis multi dimensi. Model kepemimpinan seperti ini justru menjadi faktor dominan penyebab runtuhnya pemerintahan Orba.

Kekuatan rakyat (*people power*) muncul dengan dipelopori oleh para mahasiswa yang didukung oleh masyarakat luas dan para reformis di negeri ini untuk menghidupkan nilai-nilai demokrasi. Rakyat bersatu menolak kepemimpinan Orba yang hanya bertumpu pada satu pimpinan tertinggi saja yaitu presiden sebagai kepala negara. Kekuasaan pemerintah Orba pada saat itu seakan gulung tikar saja, digulung oleh gelombang ketidakpuasan rakyat atas penyelenggaraan pemerintahan dan negara yang tidak merakyat.

Tekanan sosial dan politik dalam negeri semakin meluas dan situasi sudah semakin untuk dikendalikan, dikhawatirkan akan menimbulkan korban jiwa. Tuntutan yang terus menguat berasal dari demo mahasiswa di Gedung DPR RI yang mengaspirasikan agar Presiden Soeharto mundur dari jabatannya, maka akhirnya Presiden Soeharto memutuskan untuk mengumumkan pengunduran dirinya dari jabatan sebagai Presiden RI pada tanggal 21 Mei 1998.

Sesuai dengan ketentuan konstitusi, yaitu Undang- Undang Dasar Tahun 1945 pasal 8 ayat (1) yang menyatakan bahwa: ” Jika Presiden mangkat, berhenti, diberhentikan, atau tidak dapat melakukan kewajibannya dalam masa jabatannya, ia digantikan oleh wakil presiden sampai habis masa jabatannya.” Amanat konstitusi ini dipenuhi dengan pengangkatan Wakil Presiden Habibie sebagai Presiden Republik Indonesia ke-3 dan dilantik pada tanggal 23 Mei 1998.

Pergantian kepemimpinan pada saat itu belum bisa memuaskan semua pihak pelaku reformasi, karena pengantinya merupakan bagian dari rezim yang

sama. Dapat diterimanya pengantian kepemimpinan nasional, karena secara legalitas telah sesuai dengan ketentuan konstitusi. Kondisi ini menjadi pilihan terbaik bagi bangsa Indonesia yang dihadapkan pada krisis kesatuan bangsa. Hal yang masih bisa disyukuri adalah tidak terjadinya perebutan kekuasaan seperti yang sempat dicemaskan pada masa itu.

Terbukanya jalan bagi reformasi politik nasional ditandai dengan banyaknya jumlah partai politik di Indonesia. Tata penyelenggaraan negara dan pemerintahan banyak mengalami perubahan yang mendasar, kondisi ini menunjukkan kultur politik dan kehidupan demokrasi yang belum mantap. Perubahan ini merupakan fenomena yang memerlukan perhatian sungguh-sungguh dari setiap pemimpin bangsa.

1.1.1 Reformasi Birokrasi Nasional

Reformasi dalam bidang sosial, politik, hukum, dan ekonomi yang telah bergulir, perlu ditindaklanjuti dengan reformasi birokrasi pada Kementerian/Lembaga (K/L) Pemerintah Pusat dan Daerah. Aparaturnya pemerintah sebagai abdi negara dituntut untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Dalam rangka memenuhi tuntutan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, maka Reformasi Birokrasi menjadi mendesak untuk dilaksanakan. Birokrasi pemerintah perlu direformasi, karena semua produk kebijakan pemerintah didesign oleh para aparatur yang bekerja sebagai birokrat di Instansi Pemerintah dan Daerah sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangan yang diembannya.

Pemerintah Kabinet Indonesia Bersatu II memberikan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap reformasi birokrasi dengan menetapkan sebagai prioritas pertama dalam RPJMN tahun 2010 – 2014, yaitu Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan yang baik. Tugas persiapan dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi diemban oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Tahun 2010 untuk Pada tingkat yang lebih tinggi kebijakan Reformasi Birokrasi menjadi tanggungjawab Wakil Presiden dengan membentuk Tim Reformasi Birokrasi Nasional.

Presiden Susilo Bambang Yudhoyono berjanji reformasi birokrasi pada seluruh kementerian dan lembaga dapat diselesaikan pada tahun 2011. "Secara

bertahap, pemerintah telah dan sedang melaksanakan program reformasi birokrasi," kata Presiden saat berpidato pada Sidang Paripurna Dewan Perwakilan Daerah (DPD) RI Tahun 2009 di Gedung DPR-RI, Jakarta.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dimaksudkan agar segenap aparatur pemerintah dapat melaksanakan pelayanan prima kepada masyarakat sesuai dengan 10 prinsip-prinsip "*Good Governance*", yaitu: Partisipasi, Penegakan Hukum, Transparansi, Kesetaraan, Daya Tanggap, Wawasan Kedepan, Akuntabilitas, Pengawasan, Efisiensi & Efektifitas, dan Profesionalisme. Dengan semangat mewujudkan "*Good Governance*", maka tahap demi tahap akan menuju pada terwujudnya "*clean government*", yaitu pemerintahan yang bersih.

Menurut Kepala Negara, Presiden Soesilo Bambang Yudhoyono pembenahan birokrasi merupakan proses yang berkesinambungan dan menyeluruh, karena menyangkut perubahan sikap dan tingkah laku seluruh jajaran aparatur pemerintah, dari tingkat paling tinggi hingga tingkat pelaksana. Secara bersama dan bertahap reformasi birokrasi di tingkat Pemerintahan Daerah juga harus mulai dilakukan dengan terencana, terorganisasi, dan berkesinambungan.

Dengan desentralisasi yang makin konsisten dan kompeten, daerah akan makin mampu menciptakan iklim usaha yang baik dan menarik bagi tumbuhnya kegiatan ekonomi yang produktif. Kualitas kebijakan dan peraturan daerah akan sangat menentukan daya tarik investasi, karena peraturan daerah yang menimbulkan ekonomi biaya tinggi, jelas akan menghambat investasi. (Antara News, Oktober 2009).

Dalam rangka menyatukan gerak langkah perjalanan reformasi birokrasi nasional diperlukan penyelarasan persepsi yang dituang dalam visi dan misi Reformasi Birokrasi Nasional, yaitu : **Visi "Terciptanya Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik Tahun 2025."** Sebagai upaya untuk mewujudkan visi, maka visi tersebut dijabarkan dalam 7 (tujuh) **Misi**, yaitu:

- a. Membentuk dan atau menyempurnakan peraturan perundang-undangan sebagai landasan hukum tata kelola pemerintahan yang baik;
- b. Memodernisasi birokrasi pemerintahan dengan optimalisasi pemakaian teknologi informasi dan komunikasi;

- c. Mengembangkan budaya, nilai-nilai kerja dan perilaku yang positif;
- d. Mengadakan restrukturisasi organisasi (kelembagaan) pemerintahan;
- e. Mengadakan relokasi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia termasuk perbaikan remunerasi;
- f. Menyederhanakan system kerja, prosedur dan mekanisme kerja, dan;
- g. Mengembangkan mekanisme control yang efektif.

Berkaitan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional, maka telah dikeluarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, yaitu :

- a. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi
- b. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/04/M.PAN/4/2009 Tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah

Ada 3 (aspek) aspek strategis yang perlu mendapat perhatian dalam Reformasi Birokrasi, yaitu: Kelembagaan (organisasi), Ketatalaksanaan (*business process*), dan Sumber Daya Manusia Aparatur.

Sebagai salah satu deskripsi reformasi birokrasi pada Kementerian Keuangan telah dilaksanakan penataan ulang kelembagaan untuk mendekatkan tugas dan fungsi pelayanan kepada masyarakat. Terutama beberapa Direktorat Jenderal yang mempunyai unit operasional dan langsung melayani kepentingan masyarakat. Nomenklatur kantor operasional dirubah dengan menggunakan kata pelayanan sebagaimana fungsi utamanya, sebagai contoh yaitu:

1. Kantor Pelayanan Bea dan Cukai (KPBC), sebelumnya Kantor Inspeksi Bea dan Cukai, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
2. Kantor Pelayanan Pajak (KPP), merupakan integrasi antara Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak dan KPP, Direktorat Jenderal Pajak;
3. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), sebelumnya Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara, Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara;
4. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL), sebelumnya Kantor Lelang Negara (KLN) dan (KP2LN), Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Perubahan struktur organisasi kementerian/lembaga termasuk perubahan nomenklatur kantor operasional merupakan bagian dari proses reformasi birokrasi organisasi publik. Dengan perubahan nomenklatur kantor operasional, diharapkan secara transparan terjadi proses penataan ulang atas *mind set* birokrat sebagai apartur pemerintah dalam melayani kepentingan masyarakat. Peran masyarakat menjadi lebih penting, karena akan berfungsi menjadi alat kontrol sosial (*social control*) terhadap kinerja aparatur pemerintah sebagai penyelenggara kepentingan umum.

Reformasi birokrasi juga sebagai moment pembelajaran bagi aparatur pemerintah untuk memahami memenuhi kewajibannya sebagai pelayan masyarakat. Reformasi Birokrasi menuntut perubahan sikap dan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat sesuai dengan jenis pelayanan yang diperlukan. Sebagai contoh masyarakat sebagai wajib pajak bila telah memenuhi kewajibannya untuk membayar pajaknya, maka mempunyai hak untuk menerima pelayanan publik yang diperlukan sebagaimana mestinya secara layak, pantas dan manusiawi. Aparatur pemerintah harus melayani masyarakat dengan berpedoman pada *Standard Operating Procedure (SOP)* yang transparan agar dapat dipantau masyarakat pengguna jasa pelayanan publik. SOP harus didesign dengan sederhana agar mudah dipahami dan dilaksanakan oleh pemangku kepentingan dalam masyarakat (*Stakeholder*).

1.1.2. Langkah Awal Reformasi Birokrasi Kemenko Bidang Perekonomian

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian sebagai organisasi pemerintah mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyinkronkan dan mengkoordinasikan perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang perekonomian. Tugas yang diemban Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian sangat strategis, karena harus mengkoordinasikan beberapa Kementerian/Lembaga (K/L) yang terkait dengan bidang perekonomian.

Dalam upaya mengemban tugas yang semakin dinamis dan sering berubah dengan cepat, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, sejak tahun 2005 telah melakukan Reformasi Birokrasi. Langkah awal yang dilakukan adalah menata kembali struktur organisasi dan tata kerja yang diatur

dengan Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Nomor: PER-01/M.EKON/06/2005 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, tanggal 23 Juni 2005.

Unit Eselon I yang bertanggungjawab adalah Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Biro Perencanaan melaksanakan persiapan reformasi birokrasi bidang Kelembagaan dan Tata Laksanaan, Biro Umum melaksanakan bidang yang terkait dengan Sumber Daya Manusia.

Dalam melaksanakan reformasi birokrasi, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian mengacu pada pedoman Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi. Permenpan dimaksud ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/04/M.PAN/4/2009 Tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah

Dalam rangka meningkatkan koordinasi perencanaan dan penyusunan kebijakan, serta mensinkronkan pelaksanaan kebijakan di bidang perkonomian, perlu dilakukan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Koodinator Bidang Perkonomian. Landasan formal di tingkat internal kementerian untuk melaksanakan reformasi birokrasi adalah Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Nomor : PER-03/M.EKON/08/2008 tentang Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.

Amanat pada Permenko tersebut meliputi 4 (empat) aspek, yaitu: Penajaman fungsi dan peran unit kerja, penyempurnaan proses bisnis, peningkatan manajemen sumber daya manusia dan perbaikan remunerasi. Tindaklajut proses reformasi birokrasi dilaksanakan oleh tim yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Nomor: KEP-48/M.EKON/08/2008. Dalam Surat Keputusan Tim dimaksud ditetapkan empat kelompok kerja sesuai dengan aspek fokus dimaksud.

Progress penyusunan dokumen yang diperlukan untuk persiapan reformasi birokrasi secara bertahap telah tercapai sesuai prasyarat dan mekanisme yang ditentukan. Reformasi Birokrasi merupakan proses bertahap

yang memerlukan waktu panjang untuk mencapai sasaran yang hendak dicapai. Sasaran reformasi birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, yaitu perubahan *mind-set* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja) yang diarahkan pada perilaku yang positif dalam rangka perubahan manajemen kinerja guna mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang baik (*good governance*).

1.1.3. Perlunya Pengembangan Nilai-nilai Budaya Organisasi

Rekrutmen Sumber Daya Manusia untuk pengisian formasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian yang dilaksanakan sampai saat ini melalui dua jalur. Pertama dengan alih tugas PNS yang berasal dari instansi pemerintah lainnya, status PNS jalur ini disebut PNS yang Dipekerjakan (Dpkk). Jalur kedua dengan alih tugas secara definitif dari PNS instansi lainnya menjadi PNS Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, status PNS jalur ini disebut PNS Organik.

PNS dengan status organik dan dipekerjakan yang bekerja sebagai PNS Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, pada instansi sebelumnya telah mempunyai budaya organisasi yang berbeda-beda. Setiap instansi pemerintah mempunyai model budaya organisasi yang tumbuh dan berkembang sesuai dengan dinamika proses interaksi sosial yang terjadi antar: individu dengan individu; individu dengan kelompok (unit kerja), dan; kelompok dengan kelompok.

Ketika para individu PNS dari instansi yang berbeda berintegrasi dalam suatu wadah organisasi yang baru, yaitu Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, maka proses pembentukan budaya organisasi akan berlangsung kembali. Budaya organisasi akan terbentuk dari proses interaksi sosial dalam melaksanakan tugas kedinasan, melalui sikap dan perilaku para anggota organisasi. Nilai-nilai bersama (*Share Values*) merupakan salah variable lunak (disebut dalam *7S MicKinsey Framework*) yang akan menjadi dasar yang kuat bagi tumbuh kembangnya suatu budaya organisasi.

Sejak keberadaan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, setiap individu PNS yang sudah purna bhakti, maupun yang masih aktif

berkarya turut memberikan kontribusi dalam membangun budaya organisasi. Namun sejak dibentuknya Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian belum pernah ada penelitian untuk menganalisis dan merumuskan nilai-nilai budaya organisasi pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Penelitian ini dipandang perlu untuk menemukan ciri khas dan keunikan nilai-nilai bersama yang digali dari anggota organisasi sebagai budaya organisasi sebagai kekuatan untuk mengoptimalkan peran, tugas dan fungsi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian pada masa yang akan datang.

Sebagai hasil akhir penelitian ini, diharapkan dapat disajikan nilai-nilai berdasarkan kerangka model *7S McKinsey* sebagai masukan bagi pimpinan untuk merumuskan budaya organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Budaya organisasi yang dirumuskan akan bermanfaat sebagai pedoman bagi sikap dan perilaku setiap anggota organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas kedinasan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan kondisi yang diuraikan pada bagian latar belakang, diketahui bahwa pembentukan nilai-nilai budaya organisasi pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian masih dalam proses tumbuh kembang. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian 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 yang dihadapi sampai saat ini adalah belum optimal upaya untuk menumbuh kembangkan nilai-nilai budaya organisasi, maka peneliti tertarik untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam bentuk penulisan tesis ini. Perumusan permasalahan difokuskan pada dua pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Bagaimana kondisi nilai-nilai budaya organisasi di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berdasarkan kerangka model *7S McKinsey* ?
2. Bagaimana mengembangkan nilai-nilai untuk membangun budaya organisasi berdasarkan kerangka model *7S McKinsey*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus pertanyaan penelitian pada perumusan permasalahan di atas, maka tujuan yang hendak dicapai pada penulisan tesis ini adalah:

1. Untuk mendiskripsikan kondisi nilai-nilai budaya organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berdasarkan kerangka model *7S McKinsey*.
2. Untuk mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berdasarkan kerangka model *7S McKinsey*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Mengidentifikasi nilai-nilai budaya organisasi yang dapat dikembangkan di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berdasarkan kerangka model *7S McKinsey*.
2. Memberikan landasan bagi penelitian lebih lanjut dalam rangka pengembangan nilai-nilai budaya organisasi yang lebih komprehensif untuk membangun budaya organisasi di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.

1.5. Batasan Penelitian

Batasan diperlukan untuk memfokuskan upaya peneliti menjawab pertanyaan penelitian, dan mencapai tujuan serta manfaat yang hendak dicapai. Batasan penelitian dimaksud, yaitu sebagai berikut:

- a. Objek penelitian ini adalah para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. PNS dimaksud meliputi para pejabat dan pegawai dengan status pegawai organik maupun yang dipekerjakan dari instansi pemerintah lainnya.
- b. Batasan variable-variable yang dianalisis, mengacu pada model operasional penelitian yang akan digunakan, yaitu *7-S MicKinsey Framework (strategy, structure, style, systems, staff, skills, shared values)*.

- c. Batasan konteks objek penelitian adalah individu dan kelompok individu yang bekerja pada unit kerja di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dalam rangka menjalankan tugas sebagai PNS.

Hal-hal yang tidak termasuk dalam bahasan penelitian ini adalah : hal-hal substansi teknis yang terkait tugas dan fungsi masing-masing pejabat/pelaksana, latar belakang suku bangsa, agama/kepercayaan, masyarakat, dan keluarga.

1.6 Model Operasional Penelitian

Model operasional penelitian adalah alat analisis untuk memperoleh jawaban yang dikemukakan pada dua pertanyaan penelitian perumusan masalah, yaitu pertama, bagaimana nilai-nilai budaya organisasi di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berdasarkan kerangka model *7S McKinsey*?. Pertanyaan kedua, bagaimana mengembangkan nilai-nilai untuk membangun budaya organisasi berdasarkan kerangka model *7S McKinsey*?. Kerangka teori model operasional dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kerangka model *7-S McKinsey framework*.

Pertimbangan dipilihnya model *7-S Framework (Strategy, Structure, Style, Systems, Skills, Staff, Shared Values)*, karena kerangka teori model ini merupakan acuan yang cukup komprehensif untuk menganalisis pengembangan nilai-nilai budaya organisasi sesuai dengan tujuan dan manfaat yang diharapkan pada penelitian ini. Kerangka model *McKinsey 7-S Framework* dikembangkan oleh sebuah perusahaan konsultan *McKinsey & Company* untuk membantu manajer mengatasi kesulitan-kesulitan perubahan organisasi.

Kerangka model ini menunjukkan bahwa banyaknya variabel yang saling berhubungan membuat perubahan menjadi kompleks, upaya perubahan yang efektif harus menangani isu-isu ini secara komprehensif dan simultan. Berikut dijelaskan secara ringkas variable-variable model *7S Framework*, yaitu sebagai berikut :

1. *Strategy* (Strategi)

Penentuan arah yang telah dipilih oleh organisasi bagi pertumbuhannya di masa depan harus direncanakan. Strategi merupakan sebuah rencana yang diformulasikan oleh organisasi untuk memperoleh [keunggulan kompetitif](#)

[yang berkesinambungan](#) dengan mengalokasikan sumber daya sepanjang waktu untuk mencapai tujuan-tujuan yang diidentifikasi.

2. **Structure** (Struktur)

Kerangka dimana kegiatan-kegiatan para organisasi dikoordinasikan, empat bentuk struktural dasar adalah struktur fungsional, struktur divisi, struktur matriks, dan struktur jaringan. Bagan organisasi menunjukkan siapa yang melaporkan kepada siapa dan bagaimana tugas-tugas dibagi untuk diintegrasikan secara berjenjang (*hierarkis*).

3. **Style** (Gaya Kepemimpinan)

Pendekatan kepemimpinan dari manajemen puncak dan pendekatan operasional keseluruhan organisasi; juga cara dimana pegawai-pegawai organisasi menghadirkan diri mereka ke dunia luar, kepada pemasok dan pelanggan. Cara manajer berperilaku secara kolektif dalam hal penggunaan waktu, perhatian dan tindakan simbolik.

4. **System** (sistem)

Prosedur formal dan informal, meliputi [sistem](#) inovasi, sistem kompensasi, sistem informasi manajemen, dan sistem alokasi kapital, yang mengatur kegiatan setiap hari. Proses dan prosedur melalui system mana kegiatan-kegiatan diselesaikan dari hari ke hari

5. **Staff** (Sumber Daya Manusia)

Sumber daya manusia organisasi mengacu pada bagaimana anggota dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan secara internal, maupun eksternal kementerian. Tahap selanjutnya adalah mensosialisasikan, mengintegrasikan, memotivasi dan mengelola bagaimana karir sumber daya manusia dapat diberdayakan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki agar dapat member berhasil guna dalam mengemban tugas dan fungsinya dalam organisasi. Ruang lingkup sumber daya manusia adalah orang-orang yang secara formal tercatat dalam organisasi dengan kondisi personal yang berbeda-beda.

6. **Skills** (Keterampilan)

Hal terbaik yang dapat dilakukan oleh organisasi terkait dengan [kapabilitas dan kompetensi khusus](#) yang ada di dalam organisasi. Kapabilitas dimiliki oleh organisasi secara keseluruhan dan unik dari individu-individu. Skill individu meliputi kompetensi *hard skill* dan *soft skill*, peningkatan kapasitas *hard skill* lebih mudah dilakukan, karena *output*-nya mudah dilihat dan diukur secara kuantitatif. Pemetaan potensi individu dalam hal *soft skill* dilakukan dengan *assesment*.

7. **Shared values** (Nilai-nilai Bersama)

Merupakan [konsep-konsep dan prinsip-prinsip pedoman](#) dari organisasi yang tumbuh dari [nilai-nilai](#) individu maupun kelompok sebagai aspirasi bersama. Nilai-nilai seringkali tidak tertulis yang melampaui pernyataan tujuan organisasi yang konvensional, ide-ide fundamental disekitar bisnis yang dibangun, hal-hal yang mempengaruhi individu dan kelompok dalam bekerja sama untuk tujuan bersama. Nilai-nilai bersama mengarah pada tujuan dan keyakinan organisasi yang mencakup kepercayaan tentang tujuan bersama sebagai perekat yang menyatukan anggota organisasi.