

EFEKTIFITAS PENGELOLAAN BUDAYA ORGANISASI STUDI KASUS DI BANK SENTRAL

Widyo Gunadi¹⁾, Muliaman D Hadad²⁾, Eriyatno³⁾, Parulian Hutagaol⁴⁾

¹⁾Bank Indonesia

²⁾Center for Agricultural and Rural Development Studies Bogor Agricultural University

³⁾Departemen Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor

ABSTRACT

The aim of this research is to develop a situational analysis of organization culture (OC). The analysis cover management process and its changing in Central Bank, including direction and substance of OC, developing ideal models, methods, dynamic change and its management. Awareness about the importance of OC in improving the performance of the organization had been recognized by management of The Central Bank in the surface, but when examined the dynamics of the changes, the implementation seem fluctuated. During this research, the values which adopted for this organization are competence, integrity, transparency, accountability, and cohesiveness. In the implementation, there are two main issues: (1) the belief that these values are match with organization need and (2) misunderstanding in implementation at the level of units. Research has not attempt to answer the solution of these two main issues yet. However, this study try to uncover the main problem of changes in OC. This paper using combination of several methods: survey, focus group discussion (FGD), statistics of secondary data, and structured in depth interviews. This study have found that The Central Bank conduct rapid change in the beginning of transformation. However, after 3 years, the change slow down, reducing the commitment and lack of confident both the substance of OC and the change method as well.

Keywords: Organization Culture, Central Bank, Situational Analysis

ABSTRAK

Tujuan dari riset ini adalah untuk analisis situasi atau implementasi budaya organisasi. Analisis mencakup proses pembentukan dan perubahan kultur, termasuk arah dan isi kultur yang terdiri dari values dan sub-kultur, mengembangkan model yang ideal, metode, perubahan dinamis dan manajemennya. Kesadaran tentang pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi telah diakui oleh manajemen Bank Sentral di permukaan, namun ketika diperiksa dinamika perubahan, pelaksanaan tampak berfluktuasi. Pada saat riset dilakukan Bank Sentral memiliki values ideal yang secara formal disebut adalah Kompetensi, Integritas, Transparansi, Akuntabilitas dan Kebersamaan. Ada dua permasalahan utama yakni : 1) apakah kelima values ini memang cocok dengan kebutuhan, 2) permasalahan implementasi di level satuan kerja atau unit bisnis atau dikenal dengan sub-kultur. Riset ini belum menjawab solusi dua permasalahan utama ini, Namun, penelitian ini mencoba untuk mengungkap masalah utama perubahan budaya organisasi. Riset ini menggunakan metode deskriptif dari data-data sekunder baik berupa dokumen kebijakan atau peraturan dan hasil-hasil survey, dan laporan implementasi kultur yang ada. Untuk mempertajam analisa juga dilakukan wawancara mendalam (in-dept interview) dengan stakeholder internal. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Bank Sentral melakukan perubahan yang cepat di awal transformasi. Namun, setelah 3 tahun, perubahan lamban, kurang komitmen dan kurangnya percaya diri baik substansi dari budaya oragnisasi maupun metode perubahan yang diter apkan.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Bank Sentral, Analisis Situasional

Alamat korepondensi:

Widyo Gunadi, HP : 0812-1367729

e-mail: widyog6@gmail.com

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Bagi Organisasi yang cukup besar, Budaya Organisasi (BO) adalah faktor penting yang harus dikelola (Drucker, 1996). Dikelola dalam arti diarahkan dengan BO ideal atau budaya yang selaras dan kompatibel dengan misi, visi dan strategi organisasi. Namun demikian, fakta menunjukkan belum banyak organisasi yang mengelola BO secara serius. Hal ini disebabkan paling tidak ada tiga hal yang menjadi kendala.

Pertama, masih banyak manajemen organisasi yang berpendapat bahwa BO adalah suatu kondisi yang tidak dapat diubah (*taken for granted*). Pendapat ini kemudian menghalangi keinginan organisasi untuk mengelola BO sebagaimana organisasi mengelola sumberdaya yang lain untuk mencapai tujuannya.

Kedua, khusus di Indonesia belum banyak contoh-contoh sukses (*success story*) pengelolaan BO yang dishare secara sistematis. Ini penting, karena organisasi besar membutuhkan contoh sukses (*benchmark*) untuk mau mencoba. Dengan demikian belum ada insentif untuk mencoba mengelola BO secara lebih teratur dan ilmiah sesuai kaidah manajemen.

Ketiga, masalah pengukuran keberhasilan. Pengelolaan BO membutuhkan alat (*tool*) yang lebih terlihat (*tangible*) dan terukur (*measurable*) agar pihak manajemen mau investasi di bidang ini, baik waktu, biaya dan yang lebih penting adalah perhatian. Dari pengamatan yang dilakukan pada Bank Sentral dan mengacu kepada ketiga kendala utama di atas maka perlu untuk mengurai dan mengkaji efektifitas dalam pengelolaan budaya organisasi yang telah dilakukan dalam beberapa tahun terakhir ini.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan adalah:

1. mengkaji pengelolaan budaya organisasi dan perubahan budaya kerja di Bank Sentral
2. memberikan gambaran bagaimana mengelola budaya organisasi yang efektif dan efisien, mulai dari perumusan budaya ideal atau model, perubahan kultur atau implementasinya dan juga dibahas bagaimana kultur diukur
3. memberikan rekomendasi pengelolaan budaya organisasi

TINJAUAN TEORI

Struktur Budaya Organisasi dalam Pencapaian Kinerja

Fungsi Budaya Organisasi dalam kaitannya dengan kinerja sering dipertanyakan, dan dianggap sebagai proyek pemborosan. Banyak teori telah membahasnya, baik dari sisi manajemen maupun psikologi organisasi. Salah satu yang dibahas disini adalah framework Kaplan-Norton (2004), yang meletakkan budaya organisasi sebagai pilar kesiapan organisasi (*organization readiness*) bersama tiga lainnya yaitu *leadership*, *alignment* dan *teamwork*. Sudah barang tentu ini bersifat *intangible* asset. Tanpa BO yang sesuai organisasi kehilangan pondasi, dalam jangka pendek organisasi tidak dapat meng-eksekusi strateginya dan dalam jangka panjang tidak dapat *survive*.

Selain fungsi penting dari BO, ide pokok dari *framework* di atas adalah organisasi sebagai sebuah sistem yang utuh. Artinya, bila suatu subsistem terkendala, akan mempengaruhi keseluruhan sistem. Organisasi harus dipandang dari 4 perspektif : pertumbuhan-pembelajaran internal, internal, *customer*, dan keuangan. Empat perspektif ini tidak dapat dipisahkan dan saling terkait. Ide ini hemat saya juga dilandasi oleh pendekatan sistem (*system thinking*).

Values Sebagai Pilar Pembentukan Kultur

Permasalahan pertama bagi organisasi yang ingin memperbaiki BO adalah mencari model seperti apa kultur idealnya. Bahkan, satu langkah sebelum itu adalah sebenarnya adalah menentukan nilai-nilai apa yang akan dikembangkan. Nilai-nilai atau *values* adalah sekumpulan konsep (pada tataran kognitif) yang dianggap baik, dan mana yang dianggap buruk (tidak dianut). Ini agar berbeda dengan norma yang didefinisikan sebagai sesuatu yang dianggap benar dan mana yang dianggap salah. Banyak ahli membahas *values*, pada paper ini diulas teori Toyohiro Kono (1998) sebagai berikut.

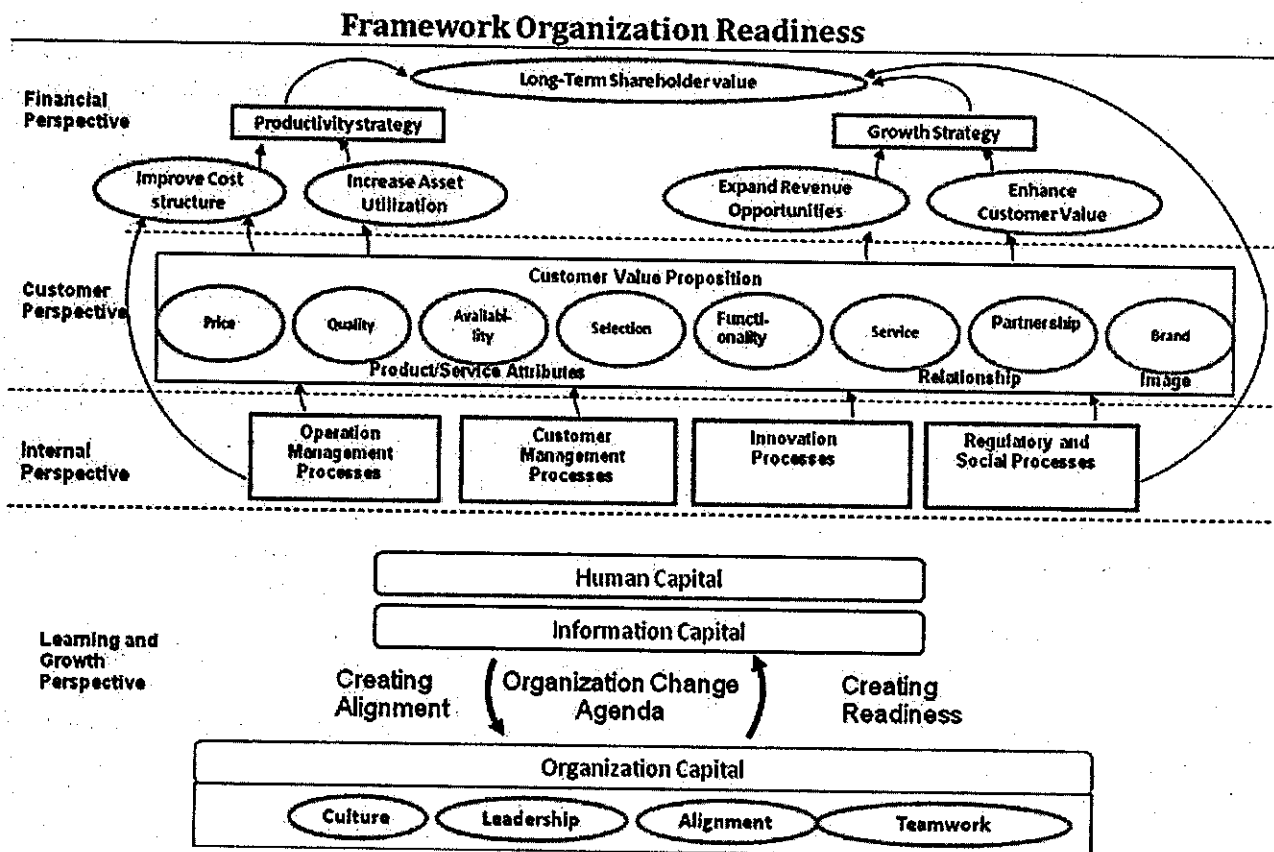
Pada ilustrasi gambar di atas dapat dijelaskan bahwa pola perilaku yang tampak sebenarnya adalah lapisan luar, dimana yang lebih dalam adalah pola pengambilan keputusan dan nilai-nilai. Schein (1985), menambahkan dibawah lapisan nilai-nilai adalah lapisan asumsi dasar (*basic assumption*), namun dalam paper ini tidak dibahas karena sifatnya lebih mendasar dan sulit berubah.

Langkah awal organisasi yang ingin membenahi kultur adalah menetapkan nilai-nilai bersama (*shared values*). Ini penting karena akan mempengaruhi pola keputusan dan perilaku yang tampak. Jika kemudian

values ini benar-benar diyakini dan diterapkan merata di organisasi, komunikasi menjadi efisien, keputusan dapat dieksekusi, tidak banyak resistensi dll, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Permasalahannya adalah bagaimana menemukan values yang tepat bagi organisasi?

dan strategi organisasi. Kemudian diuji juga dengan stakeholder baik internal maupun eksternal. Semuanya harus diintegrasikan dengan pendekatan sistem. Perlu dilihat penemuan values ini pada Bank Sentral. Di organisasi lain, masih ditemukan pemilihan values yang lebih didasarkan pada pendapat CEO atau pimpinan tertinggi dengan dibantu beberapa orang.

Secara teori, values yang tepat bagi organisasi harus dirumuskan secara deduktif, diturunkan dari misi, visi



Gambar 1. Kaitan Kultur dalam Proses Pembentukan Kinerja

Kultur vs Keragaman Sub-kultur

Setelah memiliki values ideal, langkah selanjutnya adalah memeriksa dan merumuskan sub-kultur. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa sub-kultur lebih berperan dalam membentuk kinerja unit, misalnya penelitian Peter Lok (1997). Hal ini disebabkan adanya keragaman tugas pada masing-masing unit. Sebagai contoh, unit-unit operasional akan kesulitan untuk menerapkan values "inovatif" ataupun "research base", kedua values ini lebih cocok pada unit riset suatu organisasi.

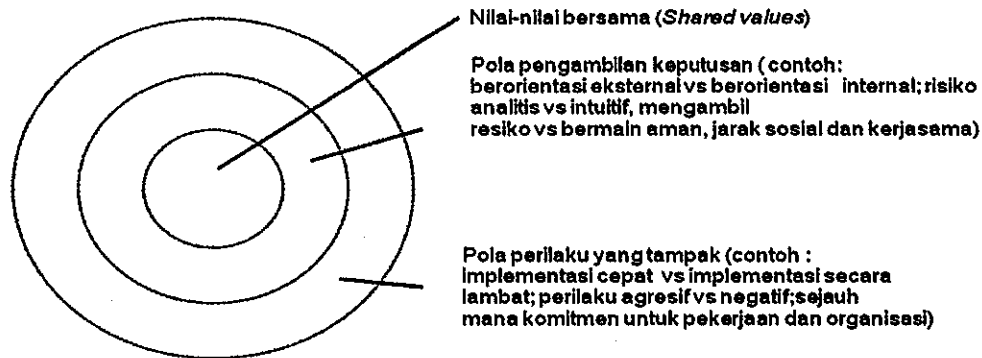
Penyesuaian sub-kultur dilakukan dengan cara : 1) perumusan sub-kultur ideal, 2) pengukuran baik kondisi saat ini maupun terhadap ideal, 3) pengukuran beda (gap) dan 4) program perubahan sub-kultur. Langkah ini dapat dijadikan siklus tahunan. Salah

satu tool yang sangat membantu adalah metode OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*), yang dibuat oleh Quinn-Cameron. Lebih lanjut dari teori ini dapat diikuti pada bagian implementasinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada kurun waktu Januari 2009 sampai dengan Desember 2010 di Bank Sentral. Namun demikian ada beberapa data sekunder telah dianalisa sejak tahun 2002 sampai dengan 2009. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan eksplanatory. Cakupan penelitian baik di Kantor Pusat maupun di seluruh Kantor Cabang, yang tersebar diseluruh Indonesia, khususnya untuk data sub-kultur. Populasi penelitian ini adalah pegawai Bank Sentral yang dipilih secara *convenient sampling*, sedangkan para pakar atau

Isi Budaya Organisasi



Sumber: Toyohiro Kono (1998) *Transformation of Culture*.

Gambar 2. Nilai-nilai (*values*) sebagai Inti Budaya Organisasi

narasumber ditentukan secara sengaja untuk FGD dan IDI. Adapun proses pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara.

1. Survei lapangan menggunakan kuesioner tanggapan tentang efektifitas pengelolaan budaya organisasi di Kantor pusat maupun di Kantor Cabang serta mitra perubahan yang tersebar diseluruh Indonesia sebanyak 200 responden.
2. Data sekunder diperoleh dari Direktorat SDM, khususnya tim yang menangani kultur dan Forum Budaya Kerja Perbankan Nasional.
3. Pendalaman dilakukan melalui Fokus Grup Diskusi (FGD) dan Individual Depth Interview (IDI).

Data yang telah dikumpulkan diolah dengan metode analisis deskriptif kualitatif dan analisis gap serta analisis situasional dengan menggunakan program pengolah angka dan grafik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Implementasi *Values* KITA-K

Sejak tahun 2001 Bank Sentral ini mencanangkan 5 *values*, yang disebut sebagai nilai strategis yakni Kompetensi, Integritas, Transparansi, Akuntabilitas dan Kebersamaan (KITA-K). Nilai strategis ini dituangkan dalam Kebijakan Organisasi Juni 2002 tentang misi, visi, nilai strategis dan sasaran strategis.

Berbagai Survei menunjukkan bahwa nilai-nilai strategis KITA-K cukup diimplementasikan, namun dengan berbagai catatan sebagai berikut :

1. Persepsi stakeholder eksternal menunjukkan penurunan signifikan selama 2 tahun terakhir 2007-2009 (Gambar 3). Kemungkinan berbagai kasus pengawasan bank mewarnai persepsi ini. Penurunan ini tentu tidak dapat dianggap ringan, karena sebagai bank

sentral, kredibilitas adalah modal utama agar kebijakan efektif.

- Persepsi stakeholder internal selama tahun 2009 menunjukkan penurunan nilai transparansi dan akuntabilitas (Gambar 3). Dari berbagai wawancara mendalam (*dept interview*) berbagai level, penurunan ini utamanya disebabkan oleh berbagai sistem MSDM dan Pengelolaan Organisasi. Penurunan persepsi ini juga dibarengi dengan demotivasi pegawai yang tentunya berdampak pada kinerja organisasi. Survei juga menunjukkan terjadinya perbedaan mendasar antara *values* yang dicanangkan (*Espouse Values*) yakni KITA-K dengan *Ideal Values* (sesuai dengan strategi organisasi) maupun dengan *Current Values* (yang benar-benar dipraktekkan). Perbedaan ini meliputi variasi *values* maupun intensitas atau kualitas implementasinya.
- Survei mengenai *core values* mengindikasikan adanya prioritas *values* yang berbeda seperti: profesional, *leadership* dan independensi.
- Survei menunjukkan perlunya perumusan kembali *values* sesuai dengan tantangan dan strategi organisasi.

Berdasarkan hasil survei di atas menunjukkan internalisasi *strategic values* meningkat dan disertai disparitas antar *values* semakin menyempit. Survei juga menunjukkan persepsi pegawai terhadap implementasi nilai strategis BI cukup bervariasi. Penurunan dan kenaikan masing-masing nilai dari tahun ke tahun secara umum tidak terlalu signifikan. Hanya nilai integritas yang mengalami penurunan cukup signifikan, ini tentu hal yang tidak diharapkan oleh Bank Sentral.

Secara lebih detail, profil persepsi internal terhadap implementasi nilai strategis disajikan dalam Gambar 4 berikut. Dari berbagai *in depth interview* yang penulis lakukan, survei-survei yang dilakukan pada internal Bank dimaksud, diragukan hasilnya (bias). Hal ini antara lain disebabkan; terlalu terlalu banyak survei sehingga jenuh dan pengisian menjadi tidak serius,

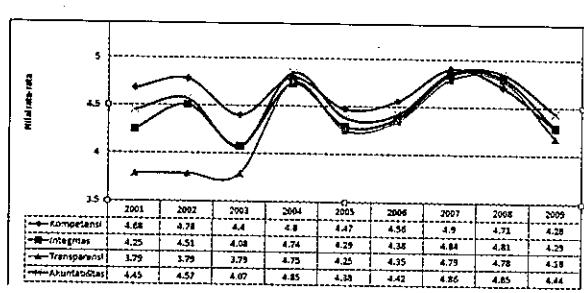
sikap *lenience* yang berlebihan terhadap lingkungan dan pertemanan. Pendekatan survei massal untuk mengukur internal atau penilaian sendiri perlu ditinjau kembali.

Profil Budaya Organisasi dan *Sub-Culture* di Satuan Kerja

Dalam paper ini, budaya organisasi diukur dengan dua elemen : implementasi *values* dan dimensi kultur dengan pendekatan Quinn-Cameron. Pendekatan Quinn-Cameron, atau pendekatan OCAI (*Organization Culture Assesment Instruments*) pada dasarnya mengukur dua sumbu kultur yang sangat penting, yakni fleksibilitas dan fokus orientasi stakeholder. Pada sumbu vertikal bergerak dari orientasi stabilitas ke fleksibilitas. Pada sumbu horisontal bergerak dari orientasi internal ke orientasi eksternal. Dengan dua sumbu ini tergolong empat tipe kultur, sebagaimana gambar dibawah. Inti dari pendekatan ini adalah:

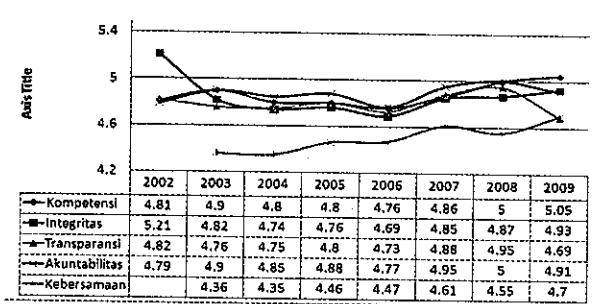
- Tipe kultur ideal disesuaikan dengan tugas-tugas yang dimiliki unit atau satuan kerja tertentu. Sehingga tidak ada tipe yang paling baik untuk semua jenis tugas satuan kerja. Sebagai contoh tipe kultur "*hierarchy*" tepat untuk satuan kerja yang membutuhkan stabilitas tinggi dengan orientasi internal, misalnya satuan kerja akunting, perkasan yang sangat membutuhkan aturan baku dan standar operating procedure (SOP) yang ketat.
- Kultur diukur dalam dua perspektif: kultur ideal (seharusnya berdasarkan tugas) dan kultur saat ini (*current culture*) yang benar-benar diimplementasikan. Perbedaan dua perspektif ini akan diukur jarak atau gap yang harus diupayakan untuk semakin kecil menuju kultur ideal.
- Satuan yang perlu diukur adalah unit kerja, dimana mempunyai tugas yang relatif homogen. Sepanjang unit tersebut memiliki tugas yang berbeda, sebaiknya juga diukur OCAI-nya.

Survei KITA-K Eksternal



Sumber : Survey BSub-DPSHM

Survei KITA-K Internal



Gambar 3. Hasil Survey Persepsi Implementasi Nilai-nilai (*values*) Tahun 2002 – 2009

Survei tahun 2008 dan 2009 yang dilakukan pada beberapa satker/direktorat menunjukkan adanya peningkatan menuju kultur yang ideal. Namun demikian beberapa direktorat masih belum mencapai 75% dari kultur idealnya, seperti DKM, DPM, DPD, DPNP dll. Keempat contoh ini adalah direktorat-direktorat utama (*core*) yang seharusnya mempunyai indeks OCAI yang tinggi. Rendahnya indeks OCAI menyebabkan ketidaksesuaian kultur yang pada gilirannya menyebabkan kendala dalam pencapaian kinerja (Tabel 1).

Espouse Values vs Kondisi Riil *Values* yang berkembang

Espouse Values, atau nilai yang dicanangkan oleh organisasi, adalah *values* "keinginan" biasanya ditulis dan menjadi *values* resmi. Sebagai sebuah keinginan biasanya nilai ini menjadi jargon dan dibahas dalam berbagai kesempatan pengembangan organisasi. Namun demikian, *espouse values* tidak selalu sama dengan nilai-nilai yang riil berkembang dalam

organisasi. Bahkan. pada suatu waktu *espouse values* dapat saja tidak relevan lagi dengan strategi organisasi. KITA-K adalah *espouse values* sejak tahun 2001. Dengan demikian KITA-K mendapat ujian dari dua arah. Pertama, apakah memang ini nilai yang ideal (*ideal culture*). Kedua, apakah kultur yang berkembang saat ini (*internalized culture*) memang sesuai KITA-K. Dari survey dan studi yang dilakukan menunjukkan bahwa adanya kebutuhan *values* yang dipersepsi lebih sesuai seperti profesional, *leadership*, independensi dan visioner. Dari *indepth interview* yang dilakukan keempat *values* ini juga mendapat tekanan dan urgensi.

Profesional, yang diartikan sebagai melaksanakan tugas secara sungguh-sungguh dengan menjunjung tinggi kode etik profesi didukung keahlian yang tinggi dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi lembaga dan kepentingan publik, mendapat urutan kedua setelah integritas.

Kebutuhan nilai profesional ini makin dirasa perlu ditengah banyaknya sorotan kinerja Bank Sentral terkait dengan pengawasan bank yang masih dinilai negatif.

Leadership yang diartikan sebagai memiliki kemampuan dalam mentransformasikan misi-visi yang dimiliki kepada pihak lain dalam rangka melaksanakan misi-visi organisasi, sekaligus menjadikan diri sendiri sebagai panutan dan motivator bagi kinerja individu lain dan organisasi, dipersepsi sangat dibutuhkan pada saat bank mempunyai struktur akuntabilitas seperti saat ini, yakni langsung kepada masyarakat dan bangsa Indonesia.

Independensi, yang diartikan sebagai memiliki kemandirian, keteguhan, kewibawaan dan ketegasan sikap, bebas dari segala tekanan dalam pelaksanaan tugas, misi dan visi yang berorientasi pada kepentingan lembaga dan publik, sebenarnya menjadi inti pesan Undang-Undang BI 23/1999. Independensi sangat vital karena tugas dan misi Bank Sentral baik sebagai penjaga inflasi maupun pengatur perbankan. Independensi adalah nilai yang inherent dalam misi Bank Sentral. Untuk memperkuat arti independensi, ada baiknya diajarkan kata berlawanan yakni intervensi. Intervensi dapat datang dari mana saja baik Pemerintah maupun pihak swasta melalui berbagai struktur politik yang ada. Pengertian intervensi disini tidak berarti harus mengandung unsur kriminal. Seringkali pemerintah mempunyai target-target jangka pendek dengan mengorbankan jangka panjang. Demikian pula pihak tertentu misalnya kelompok eksportir atau importir. Tugas bank sentral adalah menyeimbangkan berbagai

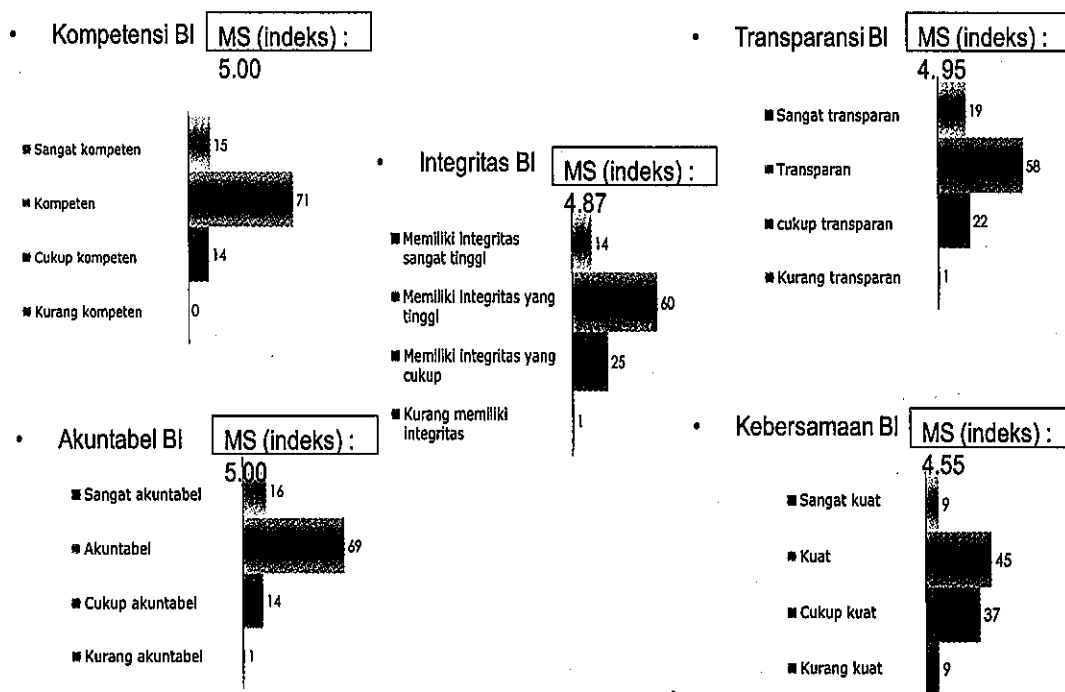
kepentingan dengan tetap berpegang teguh pada visi dan misi bangsa Indonesia, khususnya bidang ekonomi. Dengan demikian nilai Independensi sudah seharusnya menjadi *core values* yang sangat penting, demi tercapainya misi bank sentral.

Nilai visioner dibutuhkan karena kesadaran tentang tantangan yang terus berubah di masa datang. Tantangan dapat berupa perubahan tuntutan *stakeholder*, perubahan teknologi, perubahan konstelasi sosio-politik maupun perubahan tuntutan internal. Nilai visioner juga berhubungan dengan sikap terhadap perubahan. Pimpinan yang visioner lebih mudah menerima dan mengelola perubahan.

Profil Program *Performance Base Culture*

Tahun 2007, Bank Sentral memiliki program perubahan pengelolaan organisasi dan SDM yang dikemas dalam Program *Performance Base Culture*. Program PBC mengalami beberapa kali modifikasi isi (*content*). Semula dimaksudkan untuk penataan organisasi yang berintikan penataan level jabatan (*job grade*), proyek ini rencana dinamakan *Job Value*.

Dengan *job value*, semula di Bank Sentral ada 8 tingkatan jabatan, yang sekaligus tingkatan pangkat, diubah menjadi 18 *grade* dengan 5 Band. Asumsi dasarnya adalah bahwa dengan semakin banyak nilai *grade*, berarti semakin tinggi "diferensiasi", pada gilirannya meningkatkan kinerja. Mata rantai dari diferensiasi ke kinerja ini sebenarnya perlu diuji lebih lanjut baik dengan persepsi, ekspektasi maupun empiris.



Gambar 4. Hasil Persepsi Internal Terhadap Implementasi *Values* (2008)

Latar belakang dan dorongan terbesar dari penerapan proyek *job value* adalah adanya persepsi “ketimpangan internal” pada jabatan-jabatan pada *core function*. bank sentral dan jabatan pendukung. Walaupun dalam penghitungan *grade*, sama sekali tidak memperhitungkan variabel *core-non core*, namun program ini tetap dipersepsi menguntungkan jabatan-

jabatan pada *core function* seperti sektor moneter dan sektor pengaturan perbankan. Persepsi ini banyak dipengaruhi oleh tingginya *grade* di sektor moneter dan sektor perbankan dibandingkan dengan sektor sistem pembayaran dan sektor manajemen intern, khususnya di Kantor Cabang.

Tabel 1. Pencapaian Indeks Kultur Sektor Moneter dan Stabilitas Sektor Keuangan (SSK)

No	Satker	2008			2009		
		OCAI	KITA-K	Indeks Kultur	OCAI	KITA-K	Indeks Kultur
1	Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter	68.23	85.33	76.78	71.61	86.76	79.18
2	Direktorat Statistik Ekonomi dan Moneter	75.37	82.94	79.16	81.60	82.67	82.13
3	Direktorat Pengelolaan Moneter	60.78	85.87		64.75	83.12	
4	Direktorat Pengelolaan Devisa	72.26	80.22	76.24	75.85	97.10	86.47
5	Direktorat Internasional	88.26	80.07	84.16	83.81	85.17	84.49
6	Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan	66.17	81.17		66.17	81.17	
7	Direktorat Perizinan dan Informasi Perbankan	71.16	86.20	78.68	73.03	79.07	76.05
8	Direktorat Pengawasan Bank 1	64.45	83.47		64.09	89.50	76.80
9	Direktorat Pengawasan Bank 2	65.88	82.20		69.87	86.13	78.00
10	Direktorat Pengawasan Bank 3	57.78	79.63		57.78	88.30	
11	Direktorat Kredit, BPR dan UMKM	72.88	83.47	78.17	72.94	87.16	80.05
12	Direktorat Perbankan Syariah	75.78	81.53	78.66	75.78	81.23	78.51
13	Direktorat Investigasi dan Mediasi Perbankan	68.21	80.39		74.37	80.50	77.43
14	Direktorat Pengedaran Uang	64.71	87.26	75.98	94.98	92.91	93.94
15	Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran	70.07	83.33	76.70	86.36	81.66	84.01

REALISASI:

- 12 dari 15 satker (80%) di Sektor Moneter dan SSK, mencapai kultur ideal (indeks kultur > 75%)
- Dibandingkan tahun 2008, terdapat 3 Satker (DPB1, DPB2 dan DIMP) yang mengalami peningkatan sehingga mencapai indeks kultur yang ditargetkan.

Tujuan akhir PBC adalah peningkatan kinerja (yang diutamakan adalah kontribusi-dalam pencapaian misi-visi). Tujuan ini ditempuh dengan cara injeksi terhadap “diferensiasi”. Selanjutnya, diferensiasi dimanifestasikan di beberapa aspek : jabatan (muncul job grading yang diikuti dengan reposisi), kompetensi (*talent management*, khususnya pemetaan), *reward* (spkp, remunerasi, dan lain-lain).

Saat ini, pihak manajemen masih menganggap bahwa program PBC ini banyak menemui resistensi pegawai dari semua level. Sumber utama resistensi justru pada diferensiasi yang dianggap tidak adil, terutama bagi jabatan-jabatan yang memperoleh grade rendah. Anehnya bagi mereka yang menikmati jabatan yang tinggi, umumnya menganggap biasa saja (*indifference*). Resistensi ini terus bergulir dengan berbagai bentuk misalnya: (1) Permintaan penundaan implementasi program PBC, (2) Penyerangan konsep PBC dengan berbagai cara misalnya; mempermasalahkan asumsi yang digunakan, usulan-usulan program tandingan, usulan “penyempurnaan” yang sesungguhnya upaya pada status *quo*, mempermasalahkan bahwa Bank Sentral adalah unik dan tidak dapat disamakan dengan organisasi lainnya yang telah menerapkan *job value*, (3) Secara mental melakukan penyerangan terhadap

pelaku perubahan, dengan berbagai cara, termasuk upaya memutasi/rotasi.

Pimpinan Puncak mencanangkan bahwa PBC ini perlu tetap diteruskan secara bertahap dengan strategi baru. Perkembangan program PBC dan kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan dikelompokkan dalam 3 : besaran Bidang SDM, Bidang *Leadership* dan Bidang Organisasi.

Disisi lain, kinerja program PBC dapat dilihat pada perubahan perilaku yang akan diubah. Dari survei didapat bahwa dukungan pegawai terhadap program PBC masih positif dengan rata-rata *score* 3.48 (skala 1 rendah dan 5 tinggi). Pada saat yang sama tingkat keterlibatan line manager memperoleh skor 3.49 dengan skala yang sama.

Survei ini juga menyimpulkan bahwa 53 % pegawai menyatakan bahwa prinsip sama rata sama rasa sudah sesuai untuk Bank Sentral, dengan memberikan penilaian 3,4 dan 5. Prinsip ini bertentangan dengan prinsip “diferensiasi” yang ingin ditanamkan melalui program PBC tersebut. Jelas ada permasalahan *values*, pada level asumsi dasar, yang menjadi dasar resistensi terhadap program PBC ini kedepan. Ini diperlukan

perubahan paradigma untuk mengubah perilaku yang dikehendaki.

Survei juga membuktikan bahwa responden yang memilih senioritas sebagai dasar promosi relatif kecil, dibanding yang memilih kinerja sebagai dasar. Namun demikian dari berbagai tanya jawab dan sosialisasi ketentuan, tuntutan senioritas atau paling tidak tuntutan adanya masa dinas golongan masih tetap tinggi. Sebagian besar belum dapat menerima jika sistem promosi tidak menggunakan tahun dalam setiap jenjang kepangkatan (Gambar 6).

Kinerja Proyek Budaya Kerja Pasca Undang-Undang No 3/1999

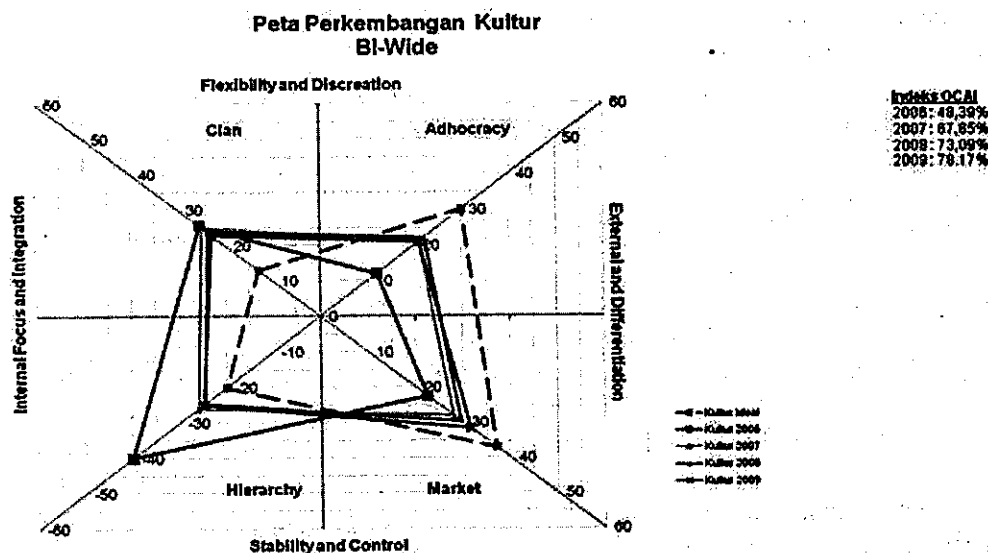
Proyek Perubahan Budaya Kerja secara formal telah dimulai sejak September 2001. Namun demikian program ini mengalami pasang-surut, baik dari sisi proyek atau upaya yang dilakukan, intensitas program maupun desain program perubahannya. Survei berbagai kelompok, *indept interview* maupun hasil FGD dengan Mitra Perubahan Budaya Kerja menunjukkan hasil-hasil sebagai berikut:

1. Fondasi Program Perubahan Budaya Kerja yang dituangkan dalam *framework* Indeks Kultur telah memberikan alat yang terukur untuk memantau perkembangan kultur. Adanya alat yang terukur (*measurement*) ini sangat penting dalam perubahan kultur karena sifat kultur yang *intangibile*. Permasalahan yang ada adalah kualitas data yang didapat untuk menentukan Indeks Kultur. Kualitas

ini sangat tergantung dari proses pengumpulan data, khususnya keseriusan responden dalam pengisian kuesioner survei. Banyak survei-survei pengukuran yang lain juga mendapati permasalahan yang sama.

2. Pada periode 2004-2008 program ini telah diterima luas oleh semua satuan kerja dan umumnya dianggap bermanfaat bagi pemimpin untuk meningkatkan perilaku pegawai. Beberapa pemimpin juga memanfaatkan program ini untuk mengelola motivasi dan perilaku pegawai.
3. Namun demikian, sejak tahun 2008 dirasakan perlunya *re-desain* program perubahan budaya kerja. Keinginan ini tergambar dalam survei yang mencapai nilai 5.22 dari skala 6. Dari interview diperoleh pula persepsi adanya frustrasi dengan situasi kultur yang ada.
4. Adanya tuntutan agar pimpinan puncak, memberi perhatian yang cukup dalam program ini, bahkan program yang lebih mengarah peningkatan kapabilitas organisasi.
5. Program perubahan budaya kerja dipersepsi tidak ditangani secara serius oleh DSDM. Program ini juga secara gradual makin hilang dari perencanaan level organisasi, misalnya dalam Sistem Perencanaan Anggaran dan Manajemen Kinerja-SPAMK, tidak lagi dijadikan sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU). Sebelumnya, program budaya kerja "wajib" dilakukan oleh satuan kerja, karena dimasukkan dalam IKU. Bahkan dalam Forum Strategis 2010 program ini tidak menjadi bagian yang dianggap prioritas.

Survei Kultur BI-wide (OCAI-Competing Values)



Survei Kultur BI-wide (OCAI-Competing Values)

Pergeseran sub kultur menuju orientasi eksternal juga menunjukkan kemajuan meskipun tidak terlalu signifikan dan pencapaiannya sudah mencapai level ideal 75%. Ke depan, upaya untuk mencapai level ideal 80% perlu lebih ditingkatkan

Gambar 5. Perkembangan Implementasi Budaya Organisasi Menuju Ideal

Formulasi Permasalahan

Permasalahan *Values*

Nilai strategis (*values*) adalah nilai-nilai yang dibutuhkan untuk menjamin strategi organisasi tercapai. Perumusan *values* harus disesuaikan dengan strategi organisasi yang sedang dipakai. Dengan demikian *values* bersifat dinamis, jika strategi berubah maka *values* yang dibutuhkan juga berubah. Hal ini wajar karena eksekusi sebuah strategi memerlukan perilaku tertentu yang harus ada.

Disisi lain organisasi juga perlu memiliki suatu *values* yang terkait dengan misi organisasi, *values* ini dapat dinamakan *core values* (nilai inti). Oleh karena misinya bisa dikatakan tidak berubah, jika Undang-Undangnya tetap, maka nilai inti ini juga bersifat permanen.

Pada level yang lebih operasional seringkali pimpinan puncak, Dewan Gubernur, menekankan nilai-nilai unggulan untuk merespon suatu kebijakan tertentu, misalnya untuk tahun 2010 adalah perilaku melayani (*serve*) kepada bangsa Indonesia. Tahun sebelumnya sangat menekankan suatu respon cepat terhadap permasalahan. Nilai unggulan ini bisa sama ataupun diluar nilai strategis yang telah ada, dan perlu diperlakukan sebagai nilai strategis.

Dari analisis situasional dapat diformulasikan permasalahan *values* di bank sentral sebagai berikut:

- a. Belum adanya pengaturan/penetapan/kebijakan nilai-nilai (*values*) secara komprehensif yang diterima oleh seluruh pegawai dan pimpinan puncak. Kekurang jelasan ini dapat menyebabkan keraguan dalam implementasi *value*, mana yang harus didahulukan jika ada konflik nilai muncul misalnya antara transparansi dan menjaga kerahasiaan. Kekurang jelasan ini juga memicu variasi dalam merumuskan kebutuhan *values* yang relevan, misalnya dalam perumusan *core values* mengindikasikan adanya kebutuhan *values* lain seperti profesional, leadership dan independensi.
- b. Implementasi kultur yang menurun, khususnya penilaian *stakeholder* eksternal. Penilaian eksternal ini sangat penting karena terkait langsung dengan kredibilitas Bank Sentral di masyarakat, apalagi penurunan tersebut diseluruh nilai strategis (KITA-K).
- c. Terbatasnya sumberdaya untuk Perubahan Kultur. Keterbatasan disini meliputi keterbatasan tim budaya kerja, keterlibatan manajemen puncak dalam perubahan dan pembahasan. Dari sisi anggaran sebenarnya tidak menjadi kendala dan tergantung dari usulan skala proyek perubahan

Permasalahan *Sub-Kultur*

Sub-Kultur dimaksudkan sebagai kultur organisasi pada tingkat satuan kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pada organisasi yang besar dengan variasi tugas, sub kultur lebih menentukan kinerja ketimbang kultur di level organisasi. Dengan demikian permasalahan sub kultur perlu dianalisis secara khusus. Dari analisa situasional yang dilakukan, permasalahan tersebut meliputi:

- a. Belum ada pengaturan/penetapan/kebijakan sub kultur secara komprehensif yang diterima oleh seluruh pegawai dan pimpinan puncak. Kekurang jelasan ini dapat menyebabkan keraguan dalam implementasi dan formulasi subkultur, yang pada gilirannya ketidak seriusan pelaksanaan program perubahan kultur. Termasuk dalam pengaturan ini adalah permasalahan konsep kultur dan pengukurannya.
- b. Budaya Organisasi masih lemah. Lemahnya kultur ini ditunjukkan dengan beberapa indikator seperti :
 - 1) Adanya gap antara kultur ideal dan kultur saat ini, baik di level organisasi maupun level satuan kerja.
 - 2) Implementasi *values* yang semakin menurun.
 - 3) Terjadinya konflik nilai, baik yang bersifat berlawanan ataupun sifat prioritas yang berbeda.
 - 4) Terjadinya konflik elemen subkultur (*discrepancy*), misalnya pada subkultur ideal menunjukkan *adhocracy-inovatif* namun *leadership* justru lebih menekankan *clan-harmoni*.

Permasalahan Kapabilitas Organisasi

Dalam *framework* penelitian ini, kultur organisasi diarahkan dan diformulasikan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi. Oleh karena itu, sangat penting mengenali permasalahan kapabilitas ini. Berbagai masalah yang ditemukan adalah:

a. Lemahnya *share-mindset*

Share Mindset (berbagi pola pikir dan pemahaman yang mengakibatkan keseragaman dan keteraturan) adalah sebuah konsep yang mewakili pola pikir dan pola persepsi yang bekerja pada organisasi (*unity of mind*). Kuatnya *share mindset* membuat organisasi efisien baik dalam perumusan maupun *strategy* organisasi. Hal ini karena minimnya internal conflict dan *mis-communication* yang tidak perlu. Dalam *shared-mindset* ada dua dimensi yang penting : apa yang dibagi (*what*) dan kepada siapa dibagi (*who*). Dimensi pertama, *share mindset* terdiri dari dua obyek

yaitu dengan cara apa pekerjaan dilakukan (*means*) dan apa yang akan dicapai (*ends*).

Dimensi kedua, kepada siapa *share mindset* dapat dibedakan internal dan eksternal stakeholder. Dari kombinasi dua dimensi tersebut diperoleh 4 tipe *share mindset*. *Assesment* dari survey dan *indept interview* dapat disajikan dalam 4 tipe seperti dijelaskan pada Tabel 3.

Dengan demikian *share values* adalah bagian dari mindset, khususnya tentang *how*—bagaimana pekerjaan dilakukan. Perlu dicatat bahwa tipe diatas bukanlah pilihan, namun menunjukkan ruang-lingkup *share-mindset* yang harus dikelola semuanya. Secara keseluruhan kapabilitas di bagian ini, Bank Sentral perlu menata ulang baik internal maupun eksternal.

Dari keempat tipe *share-mindset*, semuanya memiliki kelemahan. Salah satu indikator yang sering dikeluhkan adalah “kurang-koordinasi” baik horisontal maupun vertikal. Analisis menunjukkan bahwa fenomena ini erat kaitannya dengan mekanisme *share-mindset* yang tidak optimal.

b. Management Practise yang kurang mendukung strategi

Management Practise berupa kumpulan prosedur dan proses-proses formal dalam organisasi, yang diarahkan untuk membakukan perilaku-perilaku yang diharapkan. Beberapa indikator yang muncul adalah : persepsi kekurangan SDM yang akut di semua satker,

Seberapa setujukah Anda pada prinsip “sama rata sama rasa”?

Setuju	5	15%
	4	10%
	3	21%
	2	22%
Tidak Setuju	1	31%

Dasar penilaian Anda dilakukan atas kinerja. Bagaimana pendapat Anda?

Setuju	5	63%
	4	25%
	3	10%
	2	2%
Tidak Setuju	1	0%

Menurut pendapat Anda, Anda layak dipromosikan atas dasar ...

Kinerja	5	57%
	4	23%
	3	16%
	2	2%
Senioritas	1	2%

ketidakpuasan pegawai terhadap sistem MSDM seperti promosi dan mutasi, belum terbentuknya perilaku yang inovatif yang diharapkan, masih rendahnya kompetensi teknis di beberapa satuan kerja.

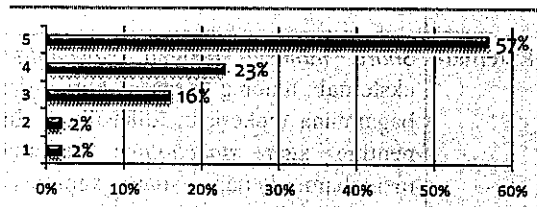
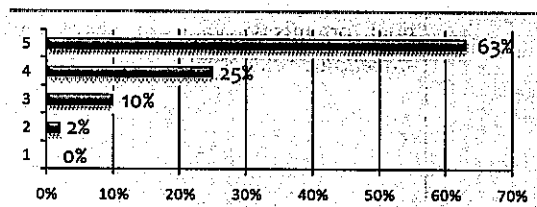
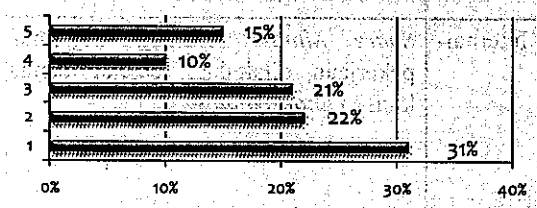
c. Kekurangan Kuantitas dan Kinerja Pemimpin di berbagai Level

Kekurangan kuantitas dalam arti jumlah pejabat yang memiliki kualifikasi sebagai *Leader*. Walaupun jumlah pejabat di berbagai level mencukupi namun berbagai narasumber mengakui masih kurangnya jumlah pejabat yang telah memenuhi kompetensi-*leader*. Kurangnya kinerja pemimpin dimaksudkan masih belum dilakukannya semua fungsi pemimpin, khususnya dalam fungsi “*people manager*” dimana pemimpin harus mengelola dan mengembangkan sumberdaya manusia yang ada di satuan kerjanya.

Beberapa indikator dari permasalahan *leadership* ini adalah, sulitnya mendapatkan pejabat yang memenuhi syarat, belum berjalannya pengelolaan sdm di satuan kerja, ketidakpuasan pimpinan puncak atau pimpinan diatasnya. Dari *indepth interview* menunjukkan bahwa masalah *leadership* ini adalah salah satu masalah yang krusial.

d. Tingginya Resistensi terhadap perubahan

Tingginya resistensi terhadap perubahan ditunjukkan dari berbagai fakta implementasi berbagai proyek perubahan yang dapat berupa:



Gambar 6. Hasil Survei Kesiapan Pelaksanaan PBC 2008

- Terlambatnya semua tahapan implementasi
- Berubahnya desain perubahan, misalnya pengurangan isi perubahan dan disesuaikan dengan posisi pada status *quo*.
- Penalti terhadap inisiator perubahan dalam berbagai bentuk, oleh berbagai elemen organisasi yang tidak setuju dengan perubahan.

Walaupun *capacity for change* organisasi berbasis pada individu-individu pegawai namun faktor yang dapat diperbaiki ada pada organisasi. Faktor ini terkait dengan sistem MSDM. Dari sisi struktur biasanya cukup fleksibel, terutama jika perubahan struktur berakibat pada penambahan jumlah jabatan. Namun bila perubahan struktur misalnya *merger*, atau pengurangan jumlah jabatan, cukup sulit dilakukan.

Hal yang sama dialami pada saat perubahan teknologi. Kendala akan muncul pada saat implementasi, khususnya bila perubahan ini akan “merugikan” pegawai

misalnya, apakah jabatan berkurang, perilaku berubah ataupun tambahan kompetensi yang diperlukan.

4. Permasalahan Program Perubahan Kultur Organisasi

Permasalahan implementasi *values* dan kesesuaian subkultur erat kaitannya dengan upaya mengubah kultur (*culture change program*). Oleh karena itu mencermati proses dan hasil program perubahannya sangat penting sebagai prediktor hasil perubahan *values* dan sub-kultur. Tiga permasalahan yang cukup menonjol adalah :

- a. Legitimasi dan konsensus desain perubahan.
- b. Disiplin implementasi yang rendah.
- c. Kurangnya keterlibatan aktif dari pimpinan puncak.

Namun demikian sebenarnya permasalahan perubahan kultur organisasi di Bank Sentral ini muncul pada semua tahapan perubahan sebagaimana disajikan pada Tabel 4.

Tabel 3. Tipe *Share Mindset* Hasil *Assessment* di Bank Sentral

Tipe <i>share mindset</i>	Arti	<i>Assessment</i>
Tipe 1 : Internal- <i>Ends</i>	<i>Share Mindset</i> tentang apa yang akan dicapai seperti misi, visi dan strategi yang dipahami dan diterapkan oleh seluruh pelaku organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Rumusan visi, misi dan strategi sudah diformulasikan dengan baik, namun belum menjadi <i>share mindset</i> khususnya di level menengah. Kejelasan visi perlu dirumuskan dan di <i>share</i>. • Terjadinya konflik program (<i>silos</i>) dan seringnya prioritas diganti yang menyebabkan kebingungan di level menengah kebawah. • Seringnya muncul prioritas-prioritas baru tanpa melalui proses perencanaan yang cukup.
Tipe II : Internal- <i>Means</i>	<i>Share Mindset</i> tentang bagaimana pekerjaan dilakukan, sejajar dengan konsep <i>Share Values</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Espouse Values</i> telah dirumuskan (KITA-K) namun tampak mulai mengendur implementasinya • Dibutuhkan <i>values</i> lain • Dari <i>espouse values</i> perlu ditingkatkan menjadi <i>internalized values</i>.
Tipe III : External- <i>Ends</i>	<i>Share Mindset</i> tentang tujuan dan goal organisasi yang di <i>share</i> pada <i>stakeholder</i> eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Telah ada unit kehumasan yang bertugas mengelola hubungan masyarakat. Namun perlu ditinjau apakah sentralisasi atau desentralisasi yang lebih efektif. • Terjadi perbedaan persepsi dengan masyarakat misalnya masalah kurs, pengawasan bank, dan inflasi. • Sering terjadi perbedaan persepsi goal dengan Kementerian Keuangan berbagai hal mendasar ; OJK, mata uang dll.
Tipe IV ; External- <i>Means</i>	<i>Share mindset</i> dengan <i>stakeholder</i> eksternal tentang proses kerja dan bagaimana pekerjaan dihasilkan. Ini penting agar <i>stakeholder</i> eksternal memahami kenapa suatu keputusan diambil.	<ul style="list-style-type: none"> • Masih belum aktif dilakukan baik pada masyarakat maupun anggota DPR. • Kasus Bank Century misalnya menjadi tolok ukur bagaimana belum ada kesepahaman <i>share mindset</i> ini, bahkan cenderung berbenturan. • Bank banyak mendapat penilaian belum transparan (survei KITA-K eksternal)

Kesimpulan dan Saran

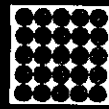
1. Hasil Analisis Situasional menunjukkan bahwa Bank Indonesia memiliki Budaya Organisasi dengan nilai-nilai yang dinyatakan (*Espouse Values*) ada 5 : Kompetensi, Integritas, Transparansi, Akuntabilitas dan Kebersamaan (KITA-K). Namun demikian nilai-nilai yang dipraktekkan (*internalized culture*) adalah campuran (*mixed*) Kompetensi -Senioritas, campuran Transparansi-Kerahasiaan, Akuntabilitas dan campuran Kebersamaan-Klik (*Clique*)-Individualistis. Gejala ini adalah indikator belum konvergenya kultur atau lemahnya kultur.
2. Analisa situasional menyimpulkan bahwa ada kesenjangan (Gap) kultur dalam arti kultur ideal yang sesuai dengan model belum tercapai. Kesenjangan baik terjadi dalam nilai-nilai maupun sub-kultur. Kesenjangan di level kultur berarti bahwa *values* KITA-K belum sepenuhnya memenuhi target. Kesenjangan ini memiliki *trend* yang memburuk pada tahun 2008 dan 2009. Kesenjangan di sub-kultur juga terjadi di satker tahun 2010, dalam arti belum memenuhi target yang telah ditetapkan. Dari 68 satker baru 14 satker yang mencapai OCAI diatas 80 persen.
3. Pada awalnya Bank Sentral telah berusaha untuk menyesuaikan kulturenya secara sengaja (*by design*), walaupun belum terstruktur dan mengalami beberapa perubahan. Saat ini perlu ditinjau kembali *values* idealnya karena: perumusan tahun 2001 belum sepenuhnya deduktif dari misi, visi dan stakeholder. Selain itu juga adanya perubahan-perubahan selama sepuluh tahun terakhir.
4. *Values* saat ini dinilai kurang sesuai dengan kebutuhan oleh karena itu perlu dipilih *values* yang baru. Pemilihan yang paling tepat perlu digunakan pendekatan sistem untuk merumuskan *values* ideal, sehingga dapat ditangkap kompleksitas yang ada dengan tetap mengikuti pola deduktif.
5. Membangun kultur adalah investasi untuk meningkatkan *intangible* asset, namun kurang diperhatikan, karena organisasi terbelenggu oleh permasalahan jangka pendek. Tanpa disadari organisasi menjadi tidak mampu melaksanakan tugasnya karena tidak memadainya kesiapan organisasi (*organization readiness*). Oleh karena itu perlu langkah kongkrit yang meliputi jangka pendek dan jangka panjang. Dalam jangka pendek, Bank Sentral perlu segera membentuk tim khusus perubahan kultur organisasi yang dipimpin langsung oleh salah satu pimpinan puncak dan bertanggung jawab kepada CEO. Dalam jangka panjang, Bank Sentral perlu melakukan pengelolaan kultur dalam format pengembangan organisasi (*Organization Development*) secara continue dan terstruktur.
6. Di dalam organisasi, proses pembentukan perilaku berjalan terus secara dinamis. Pembentukan ini juga proses dialektis antara keinginan manajemen dengan respon pegawai terhadap sistem yang bekerja, bukan sistem yang tertulis. Oleh karena itu, untuk menjamin terjadinya perubahan kultur disiapkan implikasinya sebagai berikut:
 - a. Penerbitan Peraturan Internal mengenai Budaya Organisasi yang saat ini belum ada. Aturan ini paling tidak harus memuat kultur ideal, nilai-nilai (*values*), dan cara implementasinya.
 - b. Pembentukan tim pelaksana perubahan dan tenaga ahli di DSDM
 - c. Evaluasi sekaligus penyempurnaan sistem MSDM dan semua sistem yang berdampak langsung terhadap perilaku seperti : Sistem Disiplin Pegawai, kode etik Dewan Gubernur (DG), kode etik masing-masing sektor.
 - d. Penyesuaian sub-kultur di masing-masing direktorat.
 - e. Strategi kehumasan untuk mendukung kampanye kultur kepada *stakeholder* eksternal.

Tabel 4. Permasalahan Perubahan Kultur Organisasi pada Setiap Tahapan

Tahapan	Permasalahan dalam Program Perubahan Kultur di BI
Membangun kesadaran untuk berubah	<ul style="list-style-type: none"> • Belum berhasil dikembangkan paradigma baru bahwa kultur saat ini belum ideal. • Belum disadari bahwa telah muncul berbagai “kebiasaan” negatif, yang dapat menjadi kultur • Kultur organisasi dianggap sebagai hal yang tak dapat diubah. • Berkembangnya rasa puas terhadap kondisi yang ada (<i>complacent</i>)
Menciptakan koalisi/ pendukung/sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> • Belum terbentuknya sebuah unit yang kuat untuk mengelola perubahan kultur, baik dari segi kuantitas SDM maupun kualitasnya • Belum kuatnya change agent, khususnya di level pimpinan • Kurangnya terbacanya dukungan di level pimpinan puncak (DG dan Direktur). • Belum adanya sistem yang kuat, misalnya dalam MSDM, SPAMK yang mendorong perubahan kultur
Mengembangkan Visi perubahan dan strategi perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Belum adanya desain kultur yang disepakati secara luas, baik dari nilai strategis maupun pemberlakuan sub-kultur • Belum adanya strategi perubahan kultur yang dapat diacu oleh satuan kerja. • Belum adanya internalisasi dalam sistem-sistem internal (misalnya MSDM, SPAMK, sistem disiplin, dll) termasuk implementasinya
Mengkomunikasikan visi perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Belum adanya desain komunikasi yang komprehensif • Kurangnya efektifitas tool dan media komunikasi • Pengelolaan aktor perubahan belum secara komprehensif. Pengelolaan disini meliputi rekrutmen, pengembangan, pemeliharaan dll. • Belum ditargetkannya stakeholder eksternal dalam program perubahan kultur
Ciptakan aktivitas yang berdampak luas	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya legitimasi program PPK (Program Penyesuaian Kultur), sehingga banyak satker mengerjakan dengan setengah hati • Belum adanya fokus tertentu yang ditarget secara tahunan.
Ciptakan keberhasilan segera (<i>quick win</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Program perubahan kultur menjadi terlalu lama dan membosankan pihak yang terlibat. • Pegawai belum merasa ada perubahan yang signifikan • Belum terumusnya <i>quick win</i> yang disepakati untuk dijadikan program jangka pendek.
Konsolidasikan perubahan untuk menghasilkan perubahan berikutnya	<ul style="list-style-type: none"> • Pada dua tahun terakhir program perubahan belum di konsolidasikan dan justru dikaburkan dengan berbagai program lain yang tidak terkait langsung dengan perubahan kultur dan lebih bersifat entertain pegawai. • Belum terlibatnya pimpinan puncak untuk konsolidasi perubahan
Menanamkan perubahan pada cara kerja dan “ <i>stage</i> ” yang baru	<ul style="list-style-type: none"> • Belum dibekukannya nilai strategis menjadi perilaku bersama. Misalnya prioritas nilai integritas, masih berkembangnya toleransi penyimpangan. • Belum cepatnya penanganan kasus disiplin dan pelanggaran values lainnya • Belum terpatri dalam prosedur kerja, pengelolaan SDM, sistem MSDM dan sistem internal lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Australian Institute of Management. 2004. *The Power of Culture. Driving Today Organization* McGraw Hill Australia Pty Ltd.
- Bhate, A. Objective modeling of culture. Proquest Dissertations And Theses 2001. Section 0733, Part 0723 253 pages; [Ph.D. dissertation]. United States -- New Jersey: Stevens Institute of Technology; 2001. Publication Number: AAT 3010766
- Bridges, W. 2000. *Character of Organization*. Davies & Black Publishing. USA.
- Brown, DR & D Harvey. 2006. *An Experiential Approach to Organization Development*. Seventh Edition. Pearson Prentice Hall.
- Campbell CR. 2004. A Longitudinal Study of One Organization's Culture : Do values Endures. Georgia Southern University. Mid American Journal of Business Vol 19, No 2.
- Cameron, KS & RE Quinn. 1999. *Diagnosing & Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley,
- Carwright, J 1999. *Cultural Transformation. Nine Factor for improving the soul of your Business*. Prentice Hall.
- Checkland, P. 1995. Model Validation in Soft Systems Practice. System Research Vol 12 No 1 pp 47-54. Department of Management Science, University of Lancaster.
- Cooper, DR & PS Schindler. 2003. *Business Research Methods*. Eight Edition. McGraw Hill/Irwin Series. New York.
- Chiu C and LY Kwan. 2010. Culture and creativity: a process model. *Management and Organization Review* 6:447-461.
- Double D, G Fink and M Yolles. 2011. Understanding organizational culture as a trait theory. IACCM International Association for Cross Cultural Competence and Management.
- Drucker, P.T. 1996. Foreward. *Dalam The Leader of The Future*. New York. The Drucker Foundation.
- Goelzer, PG. 2002. Effects of national Culture on Organizational Culture. Benedictine University.
- Goffe, R & G Jones. 1998. *The Character of a Corporation. How Your Company's Culture can make or Break Your Business*. Harper Collins. Great Britain.
- Horibe, F. 2001. *Creating Innovation Culture*. John Wiley & Sons. Toronto.
- Holden, M. 2003. *The Use And Abuse of Office Politics : How to survive and thrive in the corporate jungle*. Griffin Press. South Australia.
- Hughes, LR, CG Robert and JC Gordon. 2006. *Leadership. Enhancing the Lesson of Experience*. McGraw Hill. New York. USA.
- Jackson, MC. 2006. *System Research and Behavioral Science*. Volume 23 N. 5 September 2006. Wiley InterScience.
- Jackson, MC. 2003. *System Thinking Creative Holism for Managers*. University of Hull, UK. John Wiley & Sons Ltd.
- Kaplan, RS & DP Norton. (2004) *Strategy Maps. Converting Intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Publishing Co.
- Kotter, JP. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lau, CM & DK Tse & NZhou. *Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firms Commitment and Job Satisfaction*.
- Light, PC. 2005. *The Four Pillars of High Performance*. McGrawHill. New York.
- Livigni, R. 2002. *Disertasi : A Theoretical and Practical Study of Organizational Culture and Change*. Fielding Graduate Institute.
- Lok, P. 1997. *The Influence of Organization Culture, Subculture, Leadership Style, and Job Satisfaction on Organizational Commitment*. Graduate School of Business, University of Technology, Sydney.
- Low, PK. 2011. Type of Singapore corporate culture. *Business Journal for Entrepreneurs* 2011: 11-49.
- Lozano, JM. 1998. Ethics and corporate culture: a critical relationship. *Ethical perspectives* 5 (1)
- Rao, V & M Walton. 2004. *How and Why Does Culture Matter?* Stanford University Press. Economic and Political Weekly. January 8, 2005.
- Schein, EH (1999). *Corporate Culture*. Jossey Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- Schein, EH (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Frasisco.
- Serven, L and B MacGregor. 2002. *The End of Office Politics as Usual. A Complete Strategy for Creating a More Productive and Profitable Organization*. AMERICAN Management Association. Broadway, New York. USA.
- Sopow, E. *The Impact of Culture and Climate on Change*. Strategic HR Review. Chicago : Jan/ Feb 2007.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi. Teori Aplikasi dan Penelitian*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Zwell, M. 2000. *Creating A Culture of Competence*. John Wiley & Sons. Canada.



DESAIN LEMBAGA PEMBIAYAAN PERTANIAN NASIONAL SUBSEKTOR TANAMAN PANGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN INTEPRETATIVE STRUCTURAL MODELING (ISM)

Imam Teguh Saptono, Marimin, Mangara Tambunan, Rina Oktaviani

KETERKAITAN KATEGORI KRITERIA KEPEMIMPINAN DENGAN ENAM KATEGORI LAINNYADALAM MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA

Rudjito, Arief Daryanto, Sjafri Mangkuprawira, Noer Azam Achsan

STRATEGI MANAJEMEN RESIKO PETANI CABAI MERAH PADA LAHAN SAWAH DATARAN RENDAH DI JAWA TENGAH

Saptana, Arief Daryanto, Heny K. Daryanto, Kuntjoro

KAJIAN STRATEGI BISNIS DAN TEKNOLOGI PRODUKSI BIHUN JAGUNG UNTUK MENINGKATKAN INOVASI DAN DAYA SAING PT. SUBAFOOD PANGAN JAYA

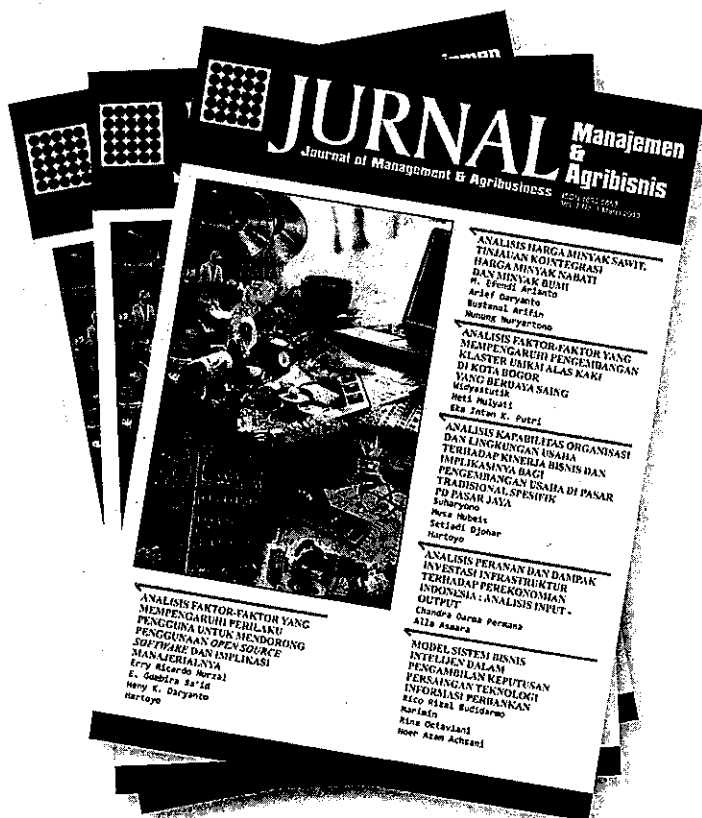
Baihaki, Arief Daryanto, Wati Hermawati

DAMPAK PERUBAHAN PRODUKTIVITAS SEKTORAL BERBASIS INVESTASITERHADAP DISPARITAS EKONOMI ANTAR WILAYAH DAN KONDISI MAKROEKONOMI DI INDONESIA

Yeti Lis Purnamadewi, Mangara Tambunan, Rina Oktaviani, Arief Daryanto

TURBULENSI LINGKUNGAN DALAM PENYUSUNAN STRATEGI PERUSAHAAN : STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN INDUSTRI PETROKIMIA

Sadikin Kuswanto, Sjafri Mangkuprawira, Setiadi Djohar, Aji Hermawan



Jurnal Manajemen & Agribisnis memuat informasi hasil kegiatan penelitian, pemikiran konseptual dan review bidang ilmu manajemen dan agribisnis. Jurnal ilmiah ini diterbitkan oleh Program Studi Manajemen dan Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor. Mulai diterbitkan pada awal tahun 2004 dengan frekuensi terbit dua kali dalam setahun, yakni pada bulan Maret dan Oktober.