



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGELOLAAN ANGGARAN
PADA KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM
DAN HAK ASASI MANUSIA BANTEN**

TESIS

**RAHADYANTO
0706190686**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL**

**JAKARTA
DESEMBER 2009**





UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGELOLAAN ANGGARAN
PADA KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM
DAN HAK ASASI MANUSIA BANTEN**

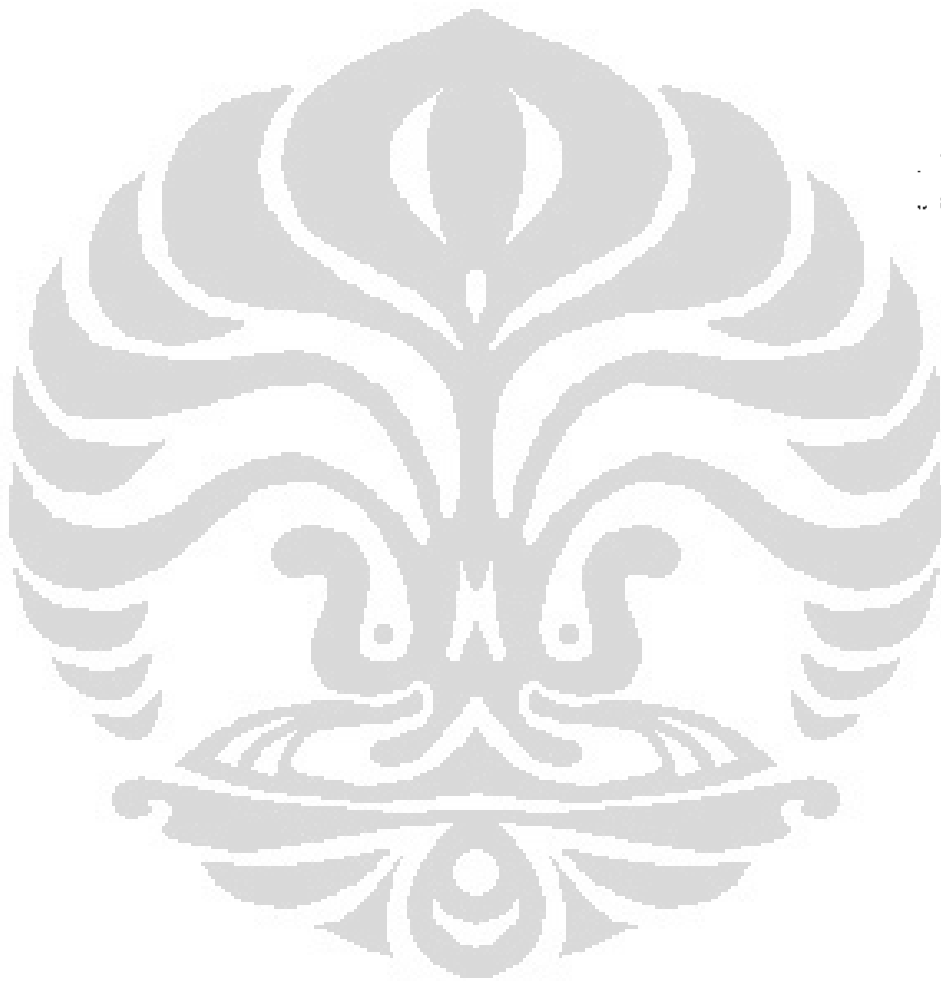
T E S I S

Diajukan sebagai salahsatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

**RAHADYANTO
0706190686**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PERENCANAAN,
STRATEGI DAN KEBIJAKAN**

**JAKARTA
DESEMBER 2009**



LEMBAR PENGESAHAN

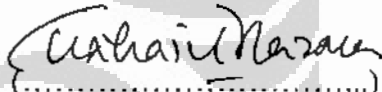
Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Rahadyanto
NPM : 0706190686
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Konsentrasi : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul Tesis : Analisis Pengelolaan Anggaran Pada Kantor Wilayah
Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan, Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Suahasil Nazara


(.....)

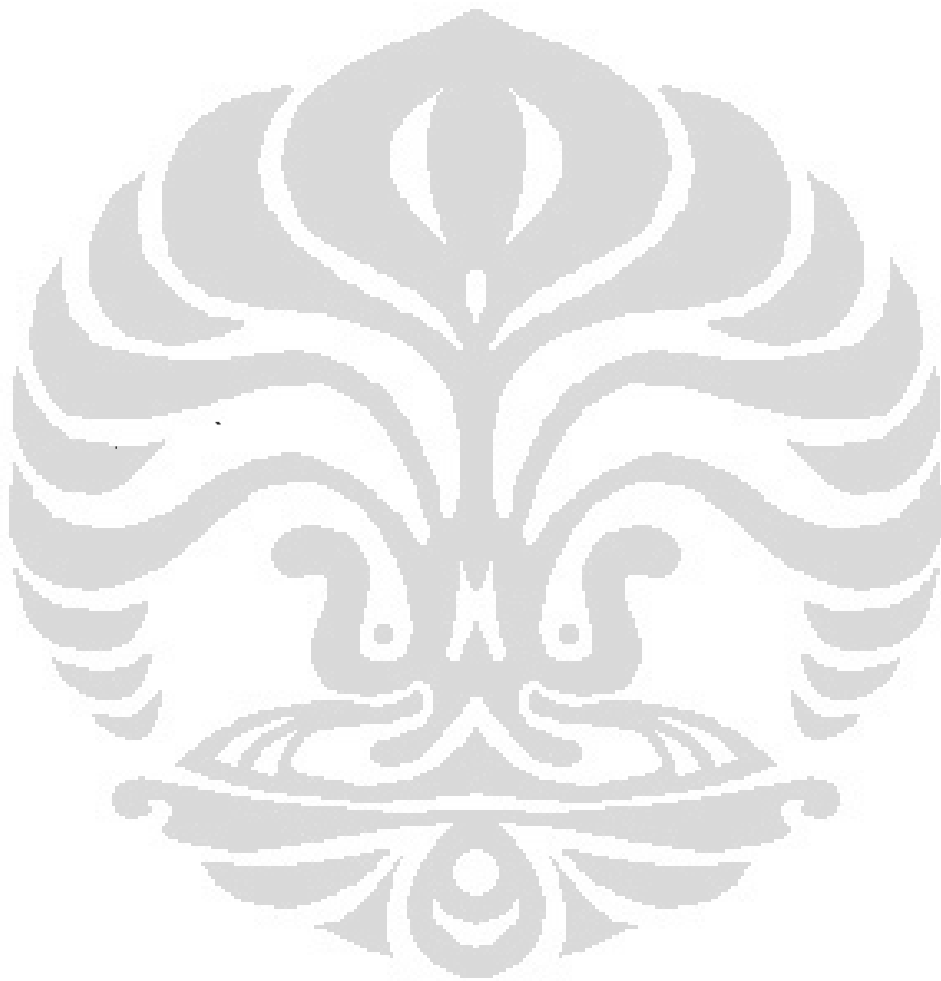
Penguji : Dr. Dewi Hanggraeni, SE, MBA


(.....)

Pembimbing : Prof. Dr. Chandra Wijaya


(.....)

Jakarta, 29 Desember 2009



HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

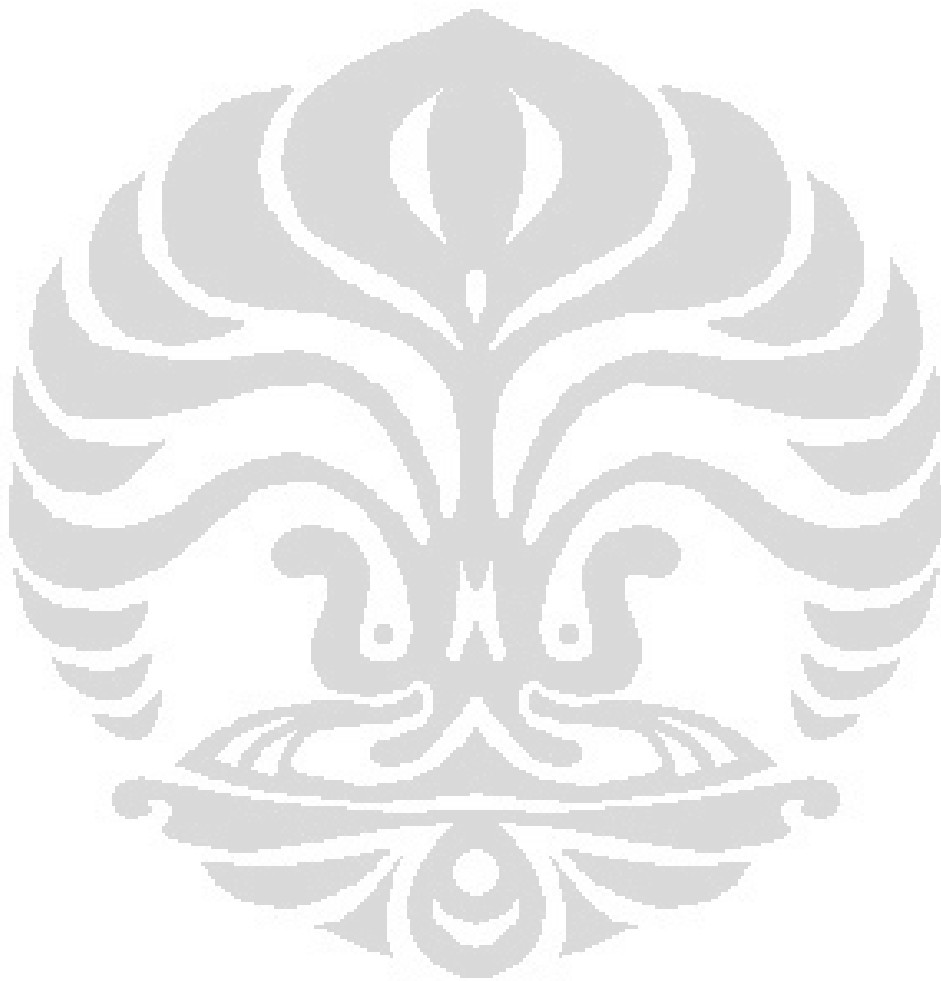
Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Rahadyanto

NPM : 0706190686

Tanda Tangan : 

Tanggal : 29 Desember 2009

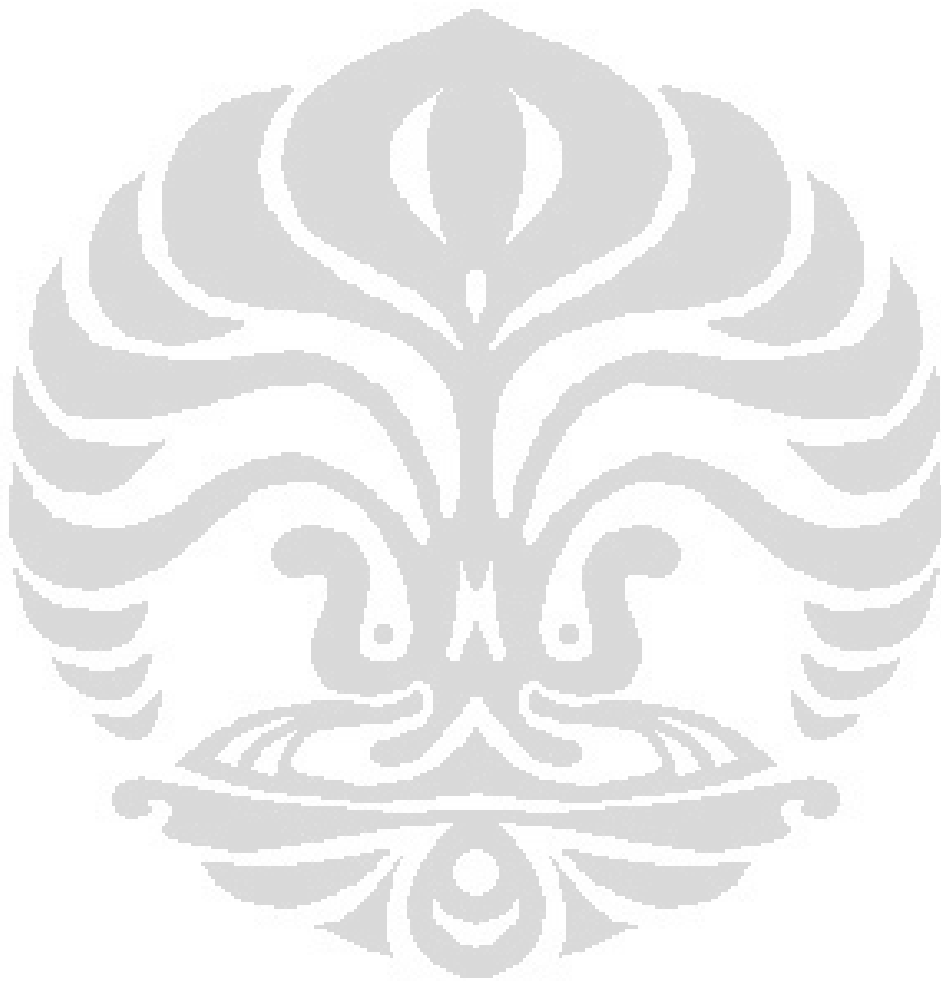


KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang berjudul Analisis Pengelolaan Anggaran Pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten. sebagai salahsatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains.

Dalam penulisan tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan, dukungan dan kemudahan dari berbagai pihak, semoga Allah SWT memberikan pahala yang berlipat ganda. Secara khusus, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Chandra Wijaya, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, arahan, dan motivasi dalam membimbing penulis selama penyusunan tesis ini.
2. Seluruh pimpinan dan staf Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Departemen Hukum dan HAM RI, atas program rintisan gelar ini.
3. Bapak Drs. Sutarmanto, MM, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk mengikuti program rintisan gelar ini.
4. Kepala Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, Ibu Poppy Pudjiaswati, SH, MH, selaku pimpinan atas segala kesempatan yang diberikan.
5. Kepala Divisi Administrasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, Ibu Dra. Sri Puguh Budi Utami, M.Si, yang telah memberikan arahan dan dukungan yang sangat besar dalam penulisan tesis ini.
6. Bapak Dwi Prasetyo Santoso, SH, MH, atas arahan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis untuk mengikuti program rintisan gelar ini.
7. Istriku tercinta, Era Inryd Icy Meta, S.Si atas segala doa, pengertian, kesabaran, dan dukungan yang telah diberikan dalam penyelesaian tesis ini.
8. Ibunda, Mama, Papa, Tante Ena, Om Dayat, seluruh keluarga besar di Tebet, Bunul dan Cipondoh, atas segala doa dan dukungannya.
9. Para informan pada kantor wilayah dan unit pelaksana teknis, yang telah memberikan data yang sangat berguna bagi penulisan tesis ini.

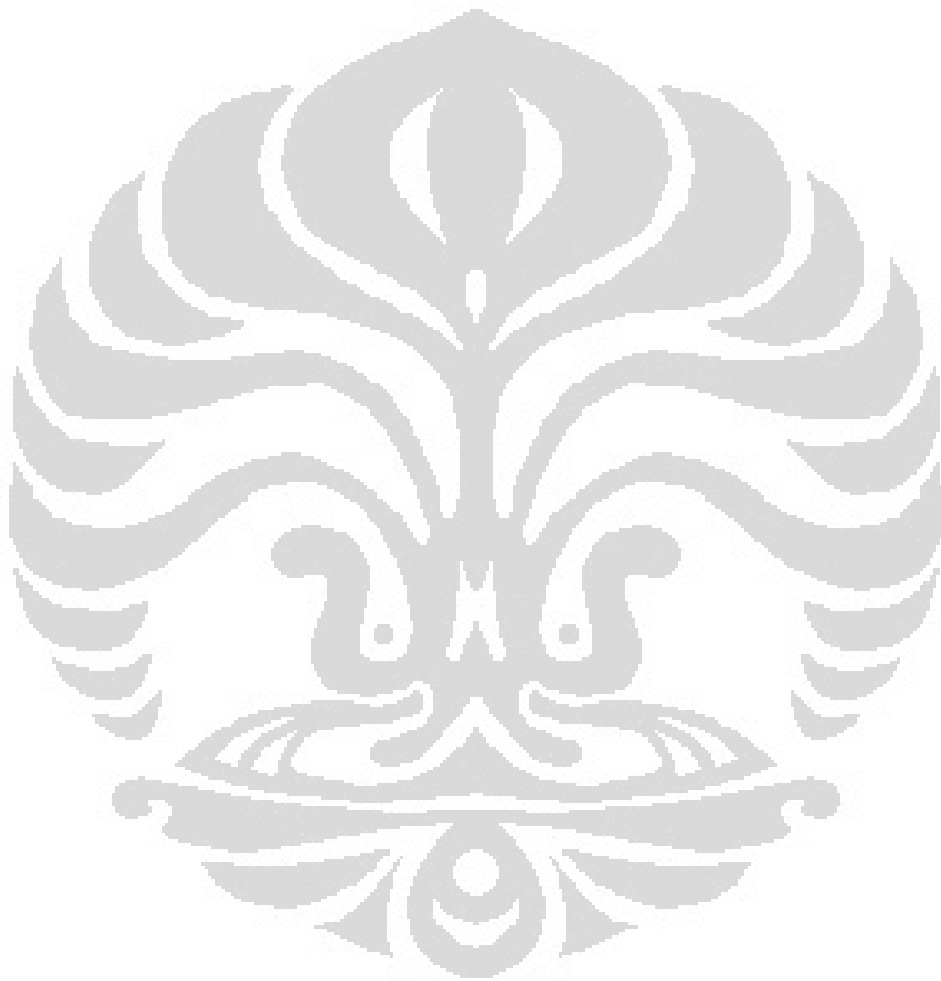


10. Para pejabat struktural eselon III dan IV beserta staf pada Bagian Penyusunan Program dan Laporan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten.
11. Para pejabat struktural eselon III dan IV beserta staf pada Bagian Umum pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten.
12. Seluruh rekan-rekan Renstra Angkatan 3, yang sangat kompak dan telah saling mendukung, memberi saran dan semangat selama perkuliahan sampai proses penyelesaian tesis ini.
13. Para staf sekretariat Program Pascasarjana UI untuk Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan (Mas Afiq, dkk.), yang telah sangat membantu dalam penyelesaian administratif berkaitan dengan studi ini.

Akhir kata, penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis menerima dengan senang hati semua kritik dan saran untuk perbaikan di masa mendatang.

Jakarta, Desember 2009

Penulis



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rahadyanto
NPM : 0706190686
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Peminatan : Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:


Analisis Pengelolaan Anggaran Pada Kantor Wilayah
Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia-Banten

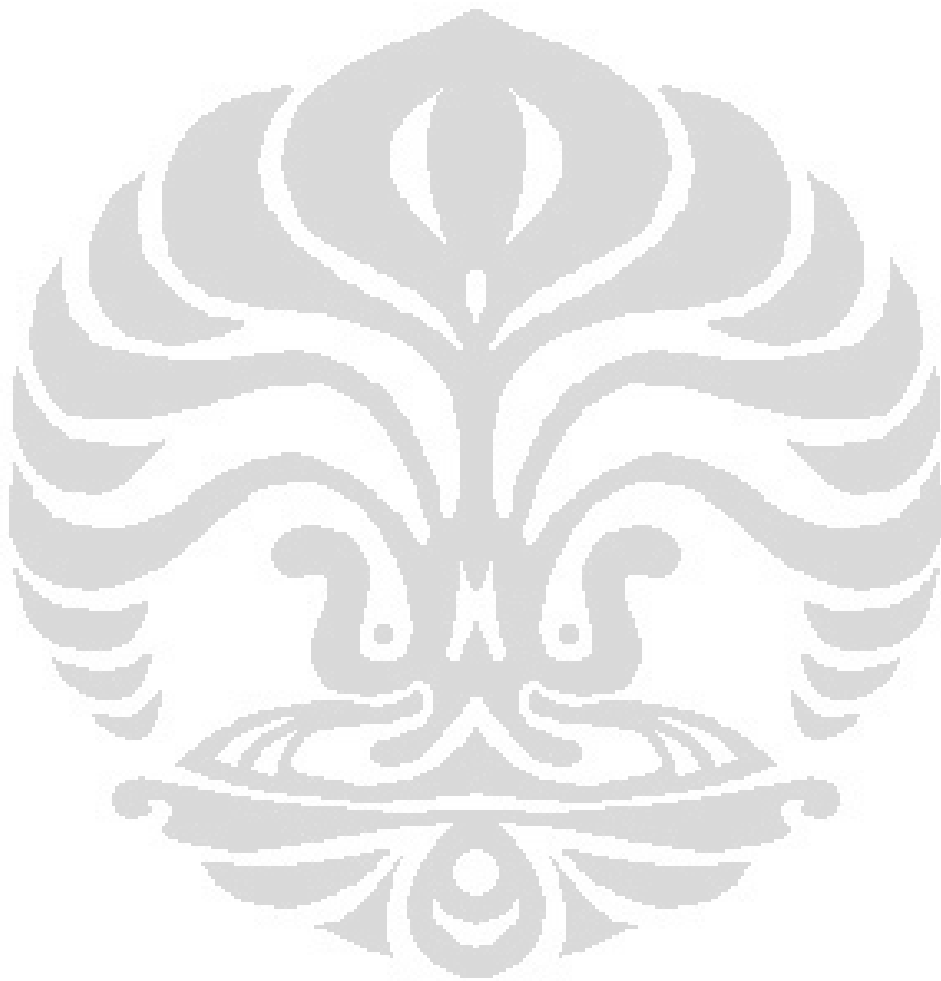
beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan hak bebas royalti non-ekklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk basis data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 29 Desember 2009

Yang menyatakan,


(Rahadyanto)



ABSTRAK

Nama : Rahadyanto
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Konsentrasi : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul : Analisis Pengelolaan Anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten

Penelitian ini mengenai analisis aspek perencanaan dan pengendalian pada kegiatan pengelolaan anggaran di Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

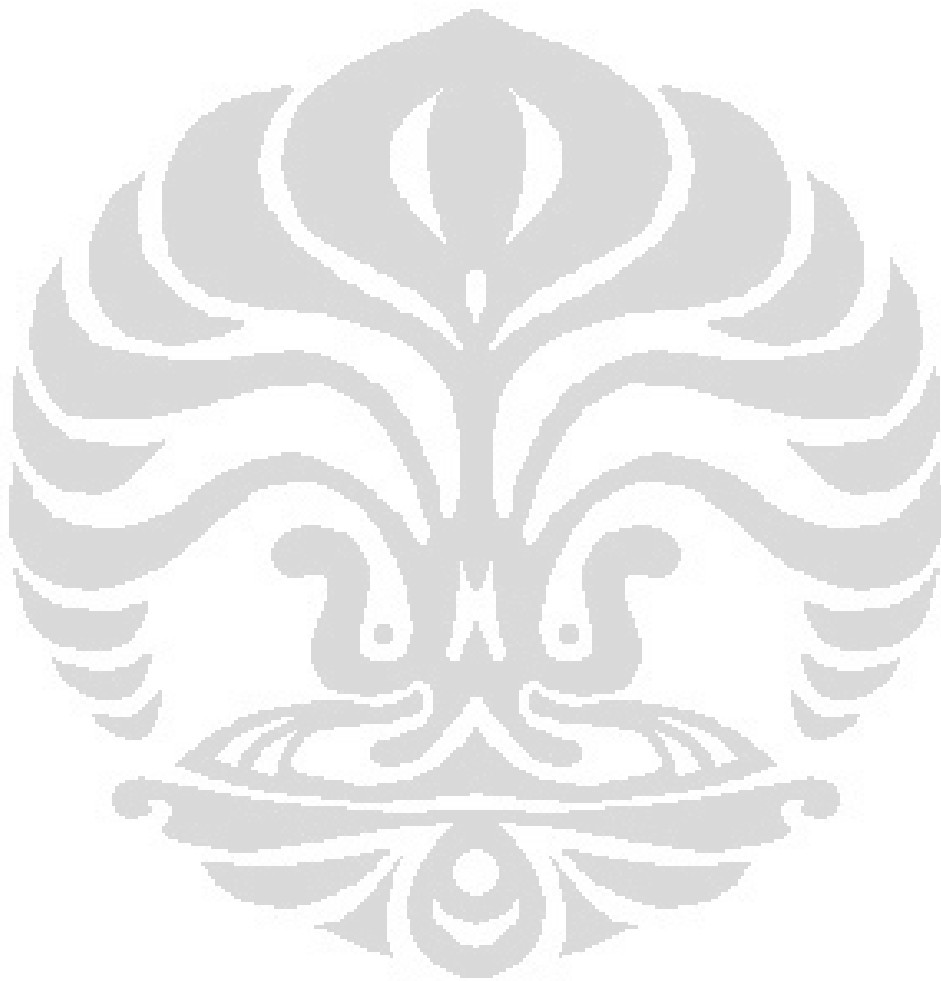
Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah: teori fungsi manajemen khususnya aspek perencanaan dan pengendalian; teori anggaran yang meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan; serta teori mengenai strategi pengendalian.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analistis dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah pejabat struktural di Bagian Penyusunan Program dan Laporan, pejabat struktural di Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan, staf pelaksana pada Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan, dan pejabat dan pegawai pada unit pelaksana teknis yang bertugas menangani kegiatan pengelolaan anggaran. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kajian pustaka, sedangkan analisis yang dilakukan mengacu pada teori dan konsep yang digunakan.

Dari analisis atas hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa: (1) aspek perencanaan dan pengendalian manajemen untuk kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten secara umum belum berjalan optimal; (2) beberapa hambatan yang dihadapi antara lain masalah kebijakan, kurangnya sosialisasi, mekanisme pencairan dana, kurangnya koordinasi dan hubungan kerja; (3) masih ditemuinya pengelolaan anggaran yang tidak transparan.

Hasil penelitian ini menyarankan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten agar meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran dengan mengatasi hambatan dengan mengacu pada perencanaan dan pengendalian yang lebih matang.

Kata kunci : Pengelolaan Anggaran, Perencanaan, Pengendalian



ABSTRACT

Name : Rahadyanto
Study Program : National Resilience Study
Concentration : Strategic Planning, Strategy and Policy
Title : Analysis of Budget Management on Banten Regional Office of
The Ministry of Law and Human Rights

This research analyzes the planning and controlling aspects in budget management activities on Banten Regional Office of The Ministry of Law and Human Rights.

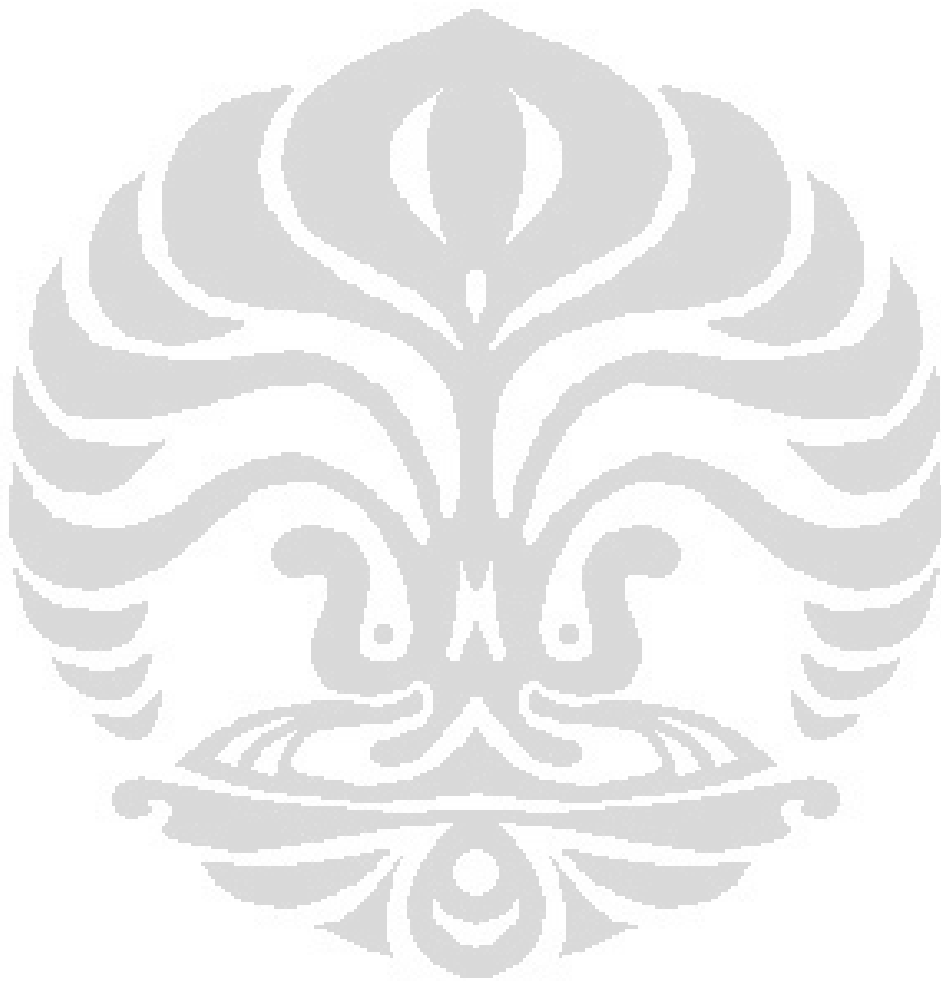
Theories used in this research are: the theory of management functions in particular aspects of planning and controlling; the theory of the budget stages which includes planning, implementation, and reporting; as well as theory about control strategies.

This research uses analytical descriptive method with qualitative approaches. Informants in this research are: officer of program and report preparation section, officer of finance and supplies sub section, staffs of finance and supplies sub section, officers and employees on technical and operational units - who are in charge of budget management activities. The data was collected through interviews and literature review, while the analysis performed refers to the theories and concepts that are used.

From the analysis of interview results, it can be concluded that: (1) planning and controlling in terms of budget management activities on Banten Regional Office of The Ministry of Law and Human Rights, in general has not run optimally; (2) several obstacles that faced including policy issues, lack of socialization, disbursement mechanisms, lack of coordination and working relationships; (3) there's still no transparency on budget management.

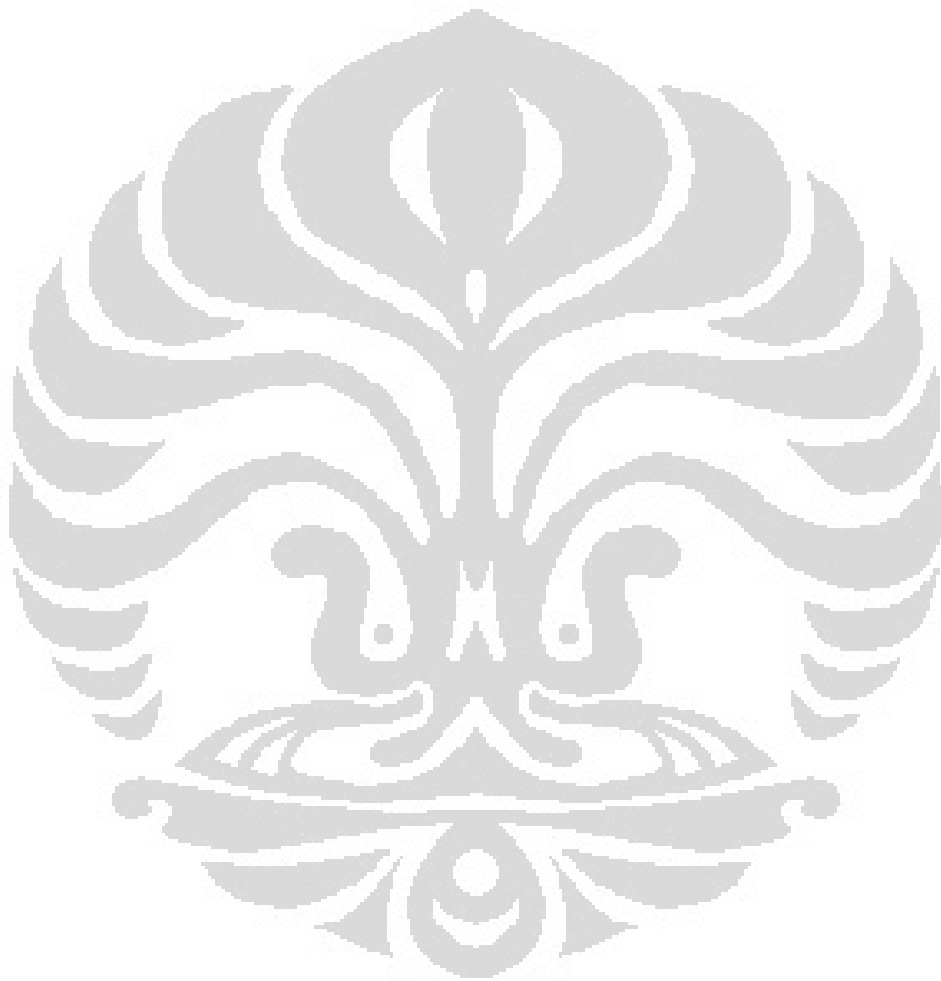
The results of this research suggest Banten Regional Office of The Ministry of Law and Human Rights to improve budget management performance by overcoming obstacles with reference to the planning and control more mature.

Keywords: Budget Management, Planning, Controlling



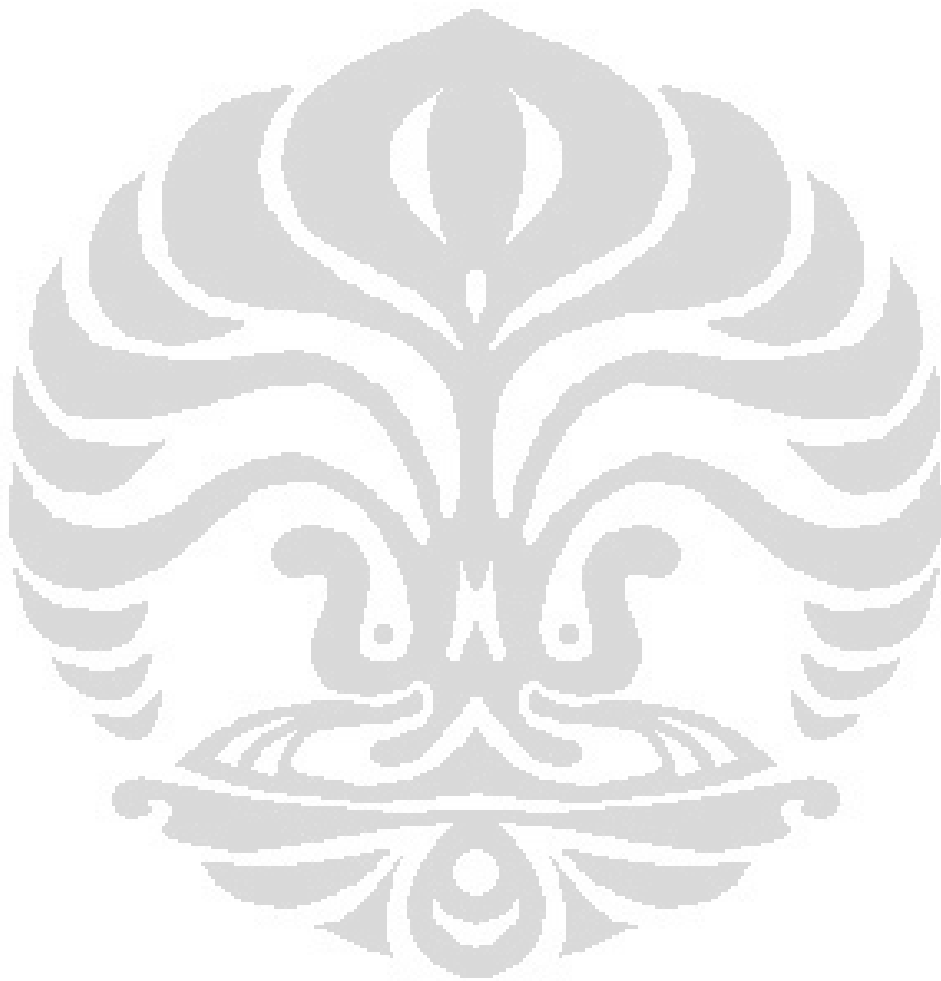
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Permasalahan	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
1.5. Kerangka Penelitian	10
1.6. Sistematika Penulisan	11
2. TINJAUAN LITERATUR	13
2.1. Konsep Fungsi Manajemen	13
2.1.1. Aspek Perencanaan	14
2.1.2. Aspek Pengendalian	16
2.2. Konsep Anggaran	20
2.2.1. Penyusunan Anggaran	22
2.2.2. Pelaksanaan Anggaran	28
2.2.3. Akuntansi dan Pelaporan	29
2.3. Konsep Strategi Manajemen	33
3. METODE PENELITIAN	37
3.1. Pendekatan Penelitian	37
3.2. Sumber Data dan Instrumen Penelitian	38
3.3. Proses Pengumpulan Data	38
3.4. Proses Analisis Data	40
3.5. Operasionalisasi Konsep	44
4. GAMBARAN UMUM ORGANISASI	45
4.1. Profil Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten	45
4.2. Tugas Pokok dan Fungsi	45
4.3. Susunan Organisasi	47
4.3.1. Divisi Administrasi	48
4.3.2. Divisi Pemasyarakatan	50
4.3.3. Divisi Keimigrasian	52
4.3.4. Divisi Pelayanan Hukum dan HAM	54
4.4. Rencana Strategis	58
4.5. Kondisi Pegawai	59



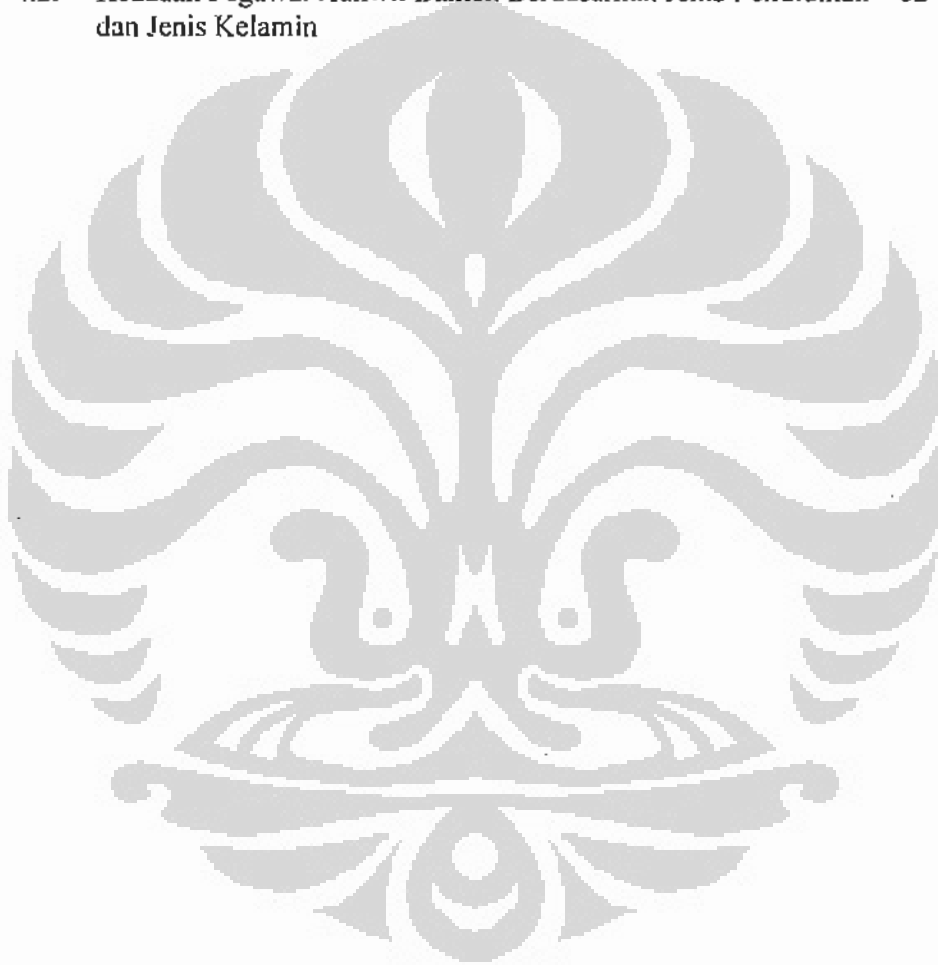
5. HASIL DAN PEMBAHASAN	62
5.1. Kegiatan Pengelolaan Anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten	62
5.1.1. Penyusunan Anggaran	62
5.1.2. Pelaksanaan Anggaran	67
5.1.3. Pelaporan Anggaran	71
5.2. Analisis Data	73
5.3. Tinjauan Berdasarkan Teori	78
5.4. Strategi Yang Perlu Dilakukan	80
5.5. Implikasi Kebijakan	81
6. KESIMPULAN DAN SARAN	84
6.1. Kesimpulan	84
6.2. Saran	85
DAFTAR REFERENSI	

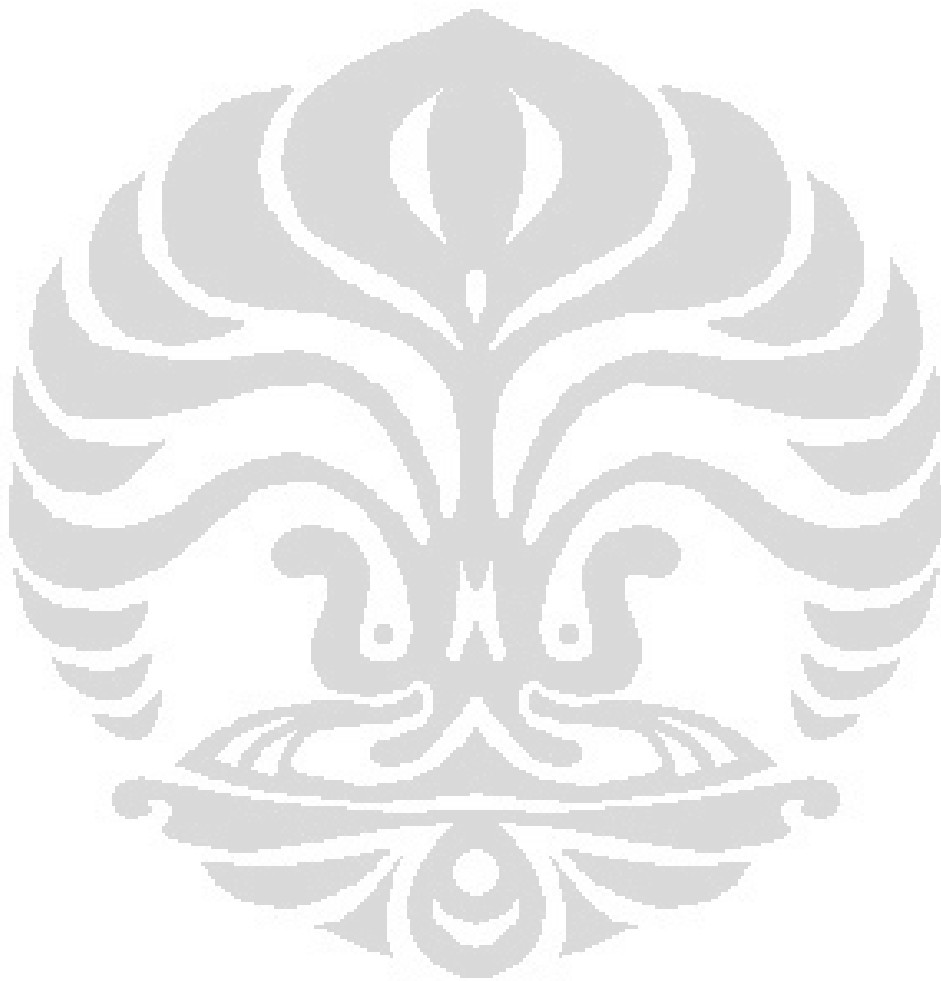




DAFTAR TABEL

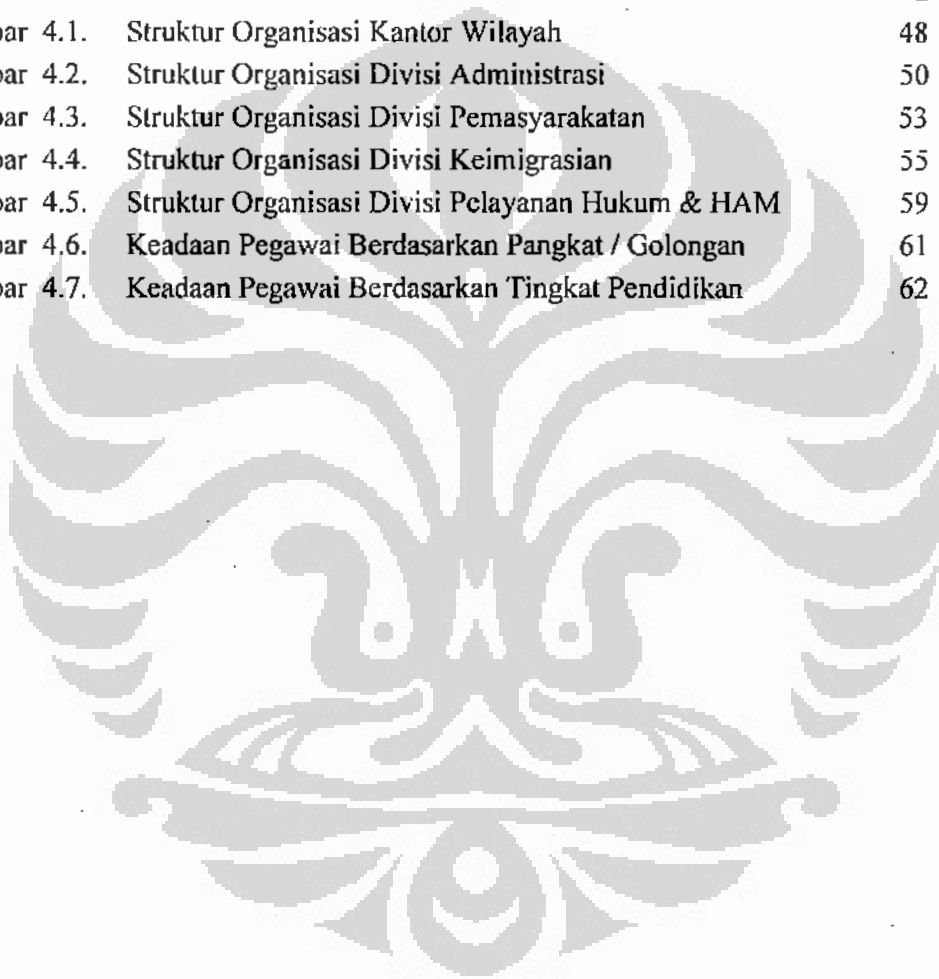
Tabel 2.1.	Identifikasi Kebutuhan Anggaran	22
Tabel 4.1.	Keadaan Pegawai Kanwil Banten Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin	61
Tabel 4.2.	Keadaan Pegawai Kanwil Banten Berdasarkan Jenis Pendidikan dan Jenis Kelamin	62

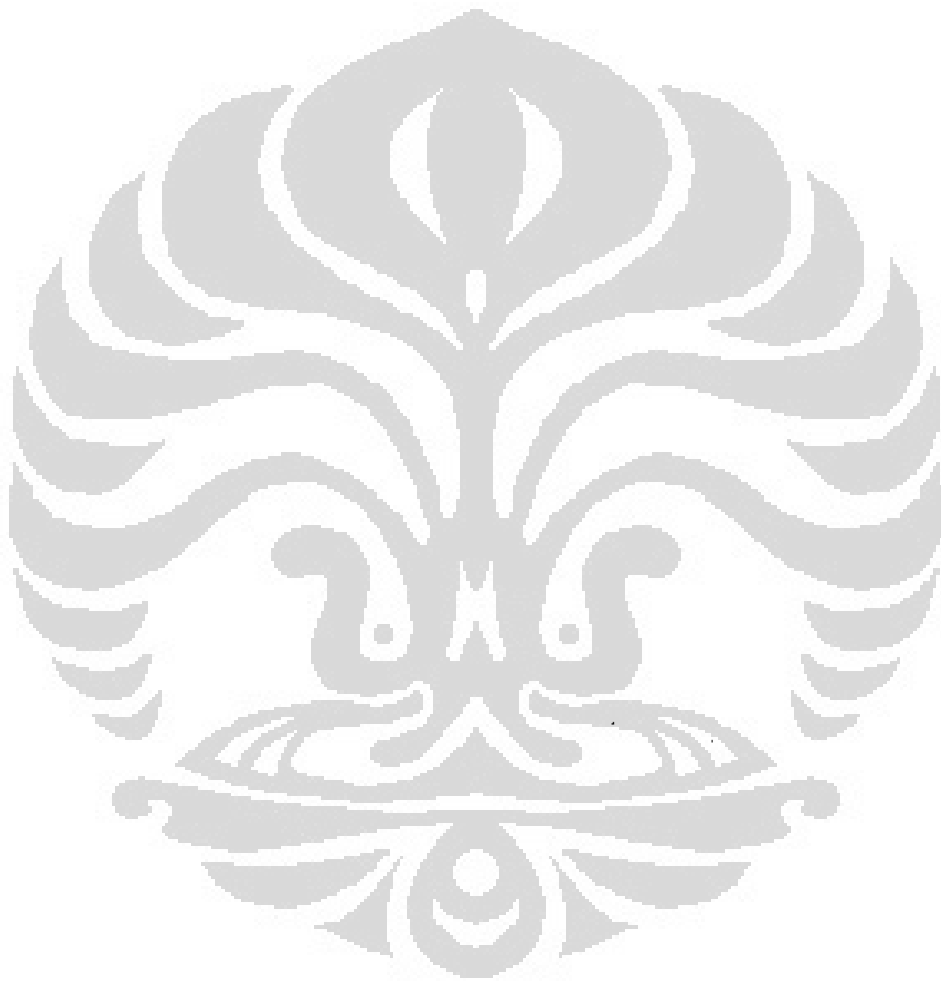




DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Langkah-Langkah Dasar Dalam Proses Pengendalian	18
Gambar 2.2.	Pengembangan Model Umum Pengendalian Strategi	20
Gambar 3.1.	Proses Analisis Data	42
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Kantor Wilayah	48
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi Divisi Administrasi	50
Gambar 4.3.	Struktur Organisasi Divisi Pemasyarakatan	53
Gambar 4.4.	Struktur Organisasi Divisi Keimigrasian	55
Gambar 4.5.	Struktur Organisasi Divisi Pelayanan Hukum & HAM	59
Gambar 4.6.	Keadaan Pegawai Berdasarkan Pangkat / Golongan	61
Gambar 4.7.	Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	62

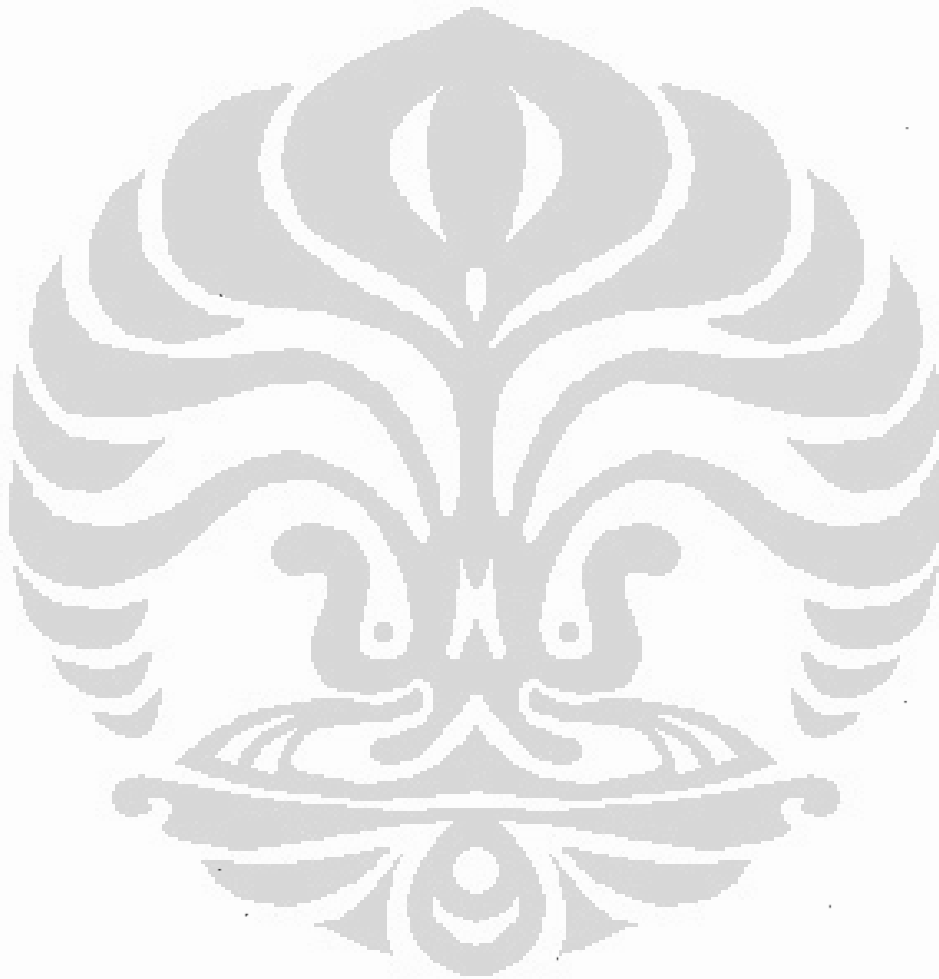


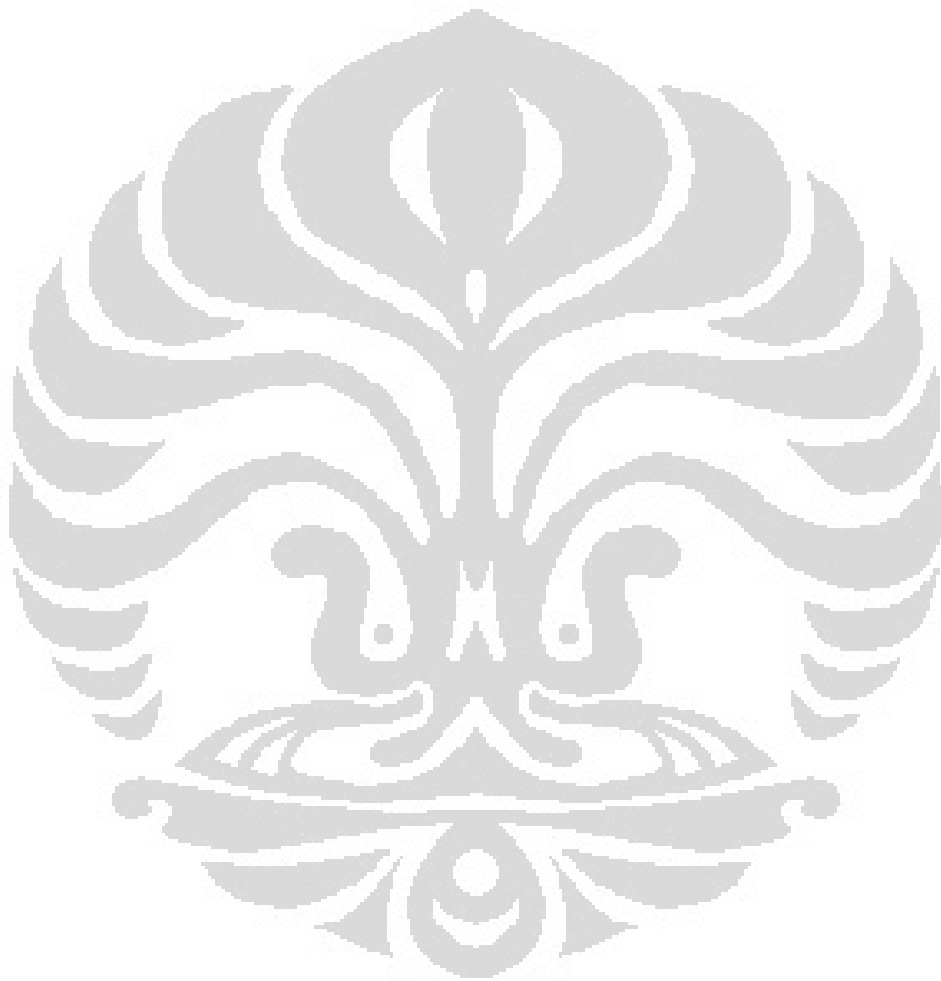


DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Hasil Transkrip Data





BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan, akan dideskripsikan pokok-pokok permasalahan dari penelitian yang akan disajikan dalam sub topik meliputi latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan penelitian, dan sistematika penelitian.

1.1. LATAR BELAKANG

Dalam dua dasawarsa terakhir, telah terjadi perkembangan yang pesat pada akuntansi sektor publik. Muncul beberapa istilah seperti akuntansi publik, *value for money*, reformasi sektor publik, privatisasi, *good governance*, dan sebagainya. Terjadinya reformasi di beberapa negara termasuk juga di Indonesia, memberikan dampak signifikan dalam perkembangan akuntansi pada organisasi sektor publik. *World Bank* dalam Mardiasmo (2004:18) mendefenisikan *good governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang sejalan dengan prinsip demokrasi, penghindaran salah alokasi dana investasi, pencegahan korupsi baik secara politik dan administratif.

Isu yang muncul dalam sektor publik merupakan suatu rangkaian yang merupakan tuntutan untuk terciptanya *good public and corporate governance*, pemerintahan dituntut agar dikelola secara profesional, efektif, dan efisien. Para aparat pemerintahan juga dituntut untuk lebih tanggap dengan lingkungannya dengan berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik secara transparan dan akuntabel. Kepemerintahan yang baik setidaknya ditandai dengan tiga elemen yaitu transparansi, partisipasi dan akuntabilitas. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Partisipasi maksudnya mengikutsertakan keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Sedangkan akuntabilitas adalah pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan.

Untuk mewujudkan *good governance* yang diinginkan, dibutuhkan reformasi kelembagaan, reformasi manajemen publik, reformasi sistem penganggaran, reformasi sistem akuntansi, reformasi sistem pemeriksaan, dan reformasi sistem manajemen keuangan. Pembangunan nasional dan regional di segala bidang kehidupan membutuhkan berbagai analisis dan penggunaan indikator yang tepat dalam menentukan sebuah kebijakan.

Dalam melakukan transaksi-transaksi ekonomi dan keuangan, organisasi sektor publik memiliki perbedaan dengan sektor swasta. Perbedaan tersebut meliputi tujuan organisasi, sumber pembiayaan, pola pertanggungjawaban, struktur organisasi, karakteristik anggaran, *stakeholders*, dan sistem akuntansi yang digunakan. Namun, baik organisasi pemerintah maupun swasta sama-sama menghendaki tujuan, visi dan misi organisasinya dapat tercapai dengan berdaya guna dan berhasil guna. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan, visi dan misi yang telah ditentukan, antara lain dipengaruhi oleh faktor penentuan kegiatan yang akan dilaksanakan secara rasional dan matang. Proses penentuan kegiatan itu meliputi apa yang akan dilaksanakan, siapa yang akan melaksanakan, kapan dilaksanakan, di mana dilaksanakan, dan bagaimana melaksanakannya. Di dalam penentuan kegiatan tersebut, perlu diperkirakan juga kemampuan sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia, organisasi, dana yang dapat disediakan, maupun prasarana dan sarana.

Dua fungsi utama seorang manajer suatu organisasi adalah merencanakan dan mengendalikan operasi. Perencanaan dan pengendalian didefinisikan oleh Welsch, Hilton, dan Gordon (1988) sebagai suatu pendekatan sistematis dan formal untuk menjalankan tahapan penting dari fungsi perencanaan dan pengendalian manajemen³. Secara khusus, hal ini mencakup :

- 1) pengembangan dan aplikasi dari tujuan jangka panjang organisasi;
- 2) spesifikasi dari berbagai sasaran organisasi;
- 3) suatu perencanaan laba jangka panjang yang dikembangkan dalam arti luas;
- 4) suatu perencanaan jangka pendek dengan uraian mengenai pihak yang bertanggungjawab;

³ Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W., dan Gordon, Paul N. (1988). *Budgeting: Planning and Profit Control*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- 5) suatu sistem pelaporan kinerja periodik dengan uraian mengenai pihak yang bertanggungjawab; dan
- 6) prosedur tindak lanjut.

Menurut Freeman (2003), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*)⁴. Pengertian tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Anggaran merupakan alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Pengelolaan anggaran sektor publik terdiri dari kegiatan : (1) penentuan rencana anggaran mengikuti langkah-langkah penyusunan tujuan, kegiatan, serta sumber pembiayaan; (2) pelaksanaan anggaran, mengenai transaksi penerimaan dan pengeluaran yang dilakukan; dan (3) pelaporan, sebagai salah satu alat evaluasi anggaran. Transparansi dalam proses penyusunan anggaran serta akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya ekonomi sangat dibutuhkan demi pengelolaan keuangan yang tepat, efisien, efektif dan bertanggung jawab. Pengelolaan anggaran yang akan penulis bahas dalam penelitian ini, mengacu pada teori fungsi manajemen dari Robbins dan Coulter (2002) di mana disebutkan bahwa manajemen memiliki fungsi-fungsi seperti merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.

Tuntutan akuntabilitas sektor publik terkait dengan perlunya dilakukan transparansi dan pemberian informasi kepada publik dalam rangka pemenuhan hak-hak publik. Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktifitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta

⁴ Freeman, Robert J. dan Shoulders, Craig D. (2003). *Governmental and Nonprofit Accounting – Theory and Practice, 7th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

pertanggungjawaban tersebut⁵. Akuntabilitas publik itu sendiri terdiri atas dua macam, yaitu akuntabilitas vertikal (pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi) dan akuntabilitas horizontal (pertanggungjawaban kepada masyarakat luas).

Lebih lanjut, Mardiasmo menjelaskan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang ingin dicapai dalam periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Tahapan penganggaran menjadi sangat penting, karena anggaran merupakan rencana manajerial atas kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek-aspek yang harus tercakup dalam anggaran sektor publik meliputi aspek perencanaan, aspek pengendalian, dan aspek akuntabilitas publik.

Aspek penyusunan yang baik dan tepat sangat diperlukan untuk mencapai target yang sesuai dengan sasaran sebagai tolak ukur keberhasilan suatu pembangunan. Setiap tahapan penyusunan pembangunan merupakan investasi, sehingga sumber daya yang digunakan harus dapat lebih efisien dan efektif sesuai dengan tujuan pembangunan dengan analisis yang sistematis terhadap dampak ekonomi dari program pembangunan terhadap perekonomian.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara salahsatunya mengatur berbagai ketentuan mengenai penyusunan dan penetapan APBN/APBD yang meliputi penegasan tujuan dan fungsi penganggaran pemerintah, penegasan peran DPR/DPRD dan pemerintah dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran, pengintegrasian sistem akuntabilitas kinerja dalam sistem penganggaran, penyempurnaan klasifikasi anggaran, penyatuan anggaran, dan penggunaan kerangka pengeluaran jangka menengah dalam penyusunan anggaran.

Penyusunan harus dilihat sebagai bagian yang integral dari setiap proses pembuatan implementasi keputusan. Sebagai konsekuensinya, penyusunan tidak akan ada artinya bila tidak diikuti desentralisasi dalam implementasinya. Desentralisasi itu sendiri adalah tanggung jawab bagi penyusunan dan atau alternatif pelaksanaan *balance of power* antara pusat dan daerah dalam menyusun

⁵ Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi. (hal. 20)

penyusunan terhadap apa yang akan dihadapi untuk pembangunan pada saat ini dan masa yang akan datang.

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten merupakan instansi pelaksana tugas pokok dan fungsi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI di wilayah Propinsi Banten. Dalam melaksanakan sebagian tugas-tugas pokoknya, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten dibantu oleh beberapa satuan kerja selaku unit pelaksana teknis seperti lembaga pemasyarakatan, rumah tahanan negara, rumah penyimpanan benda sitaan negara, balai pemasyarakatan, dan kantor imigrasi yang berada di wilayah Propinsi Banten. Demi mewujudkan sasaran maupun tujuan pembangunan serta menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten membutuhkan anggaran yang memadai guna menunjang kegiatan-kegiatan yang dilakukan, untuk itu diperlukan penyusunan program secara efektif dan penyusunan anggaran yang efisien.

Anggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*) merupakan suatu sistem penyusunan, penganggaran, dan evaluasi yang menekankan pada keterkaitan antara anggaran dengan hasil yang diinginkan. Hal ini mengandung konsekuensi bahwa setiap alokasi dana harus dapat diukur pencapaian *output/outcome* yang hendak dicapai dari *input* yang ditetapkan. Penerapan penganggaran kinerja dimulai dengan penyusunan kinerja (memuat komitmen tentang kinerja yang akan dihasilkan) yang kemudian dijabarkan ke dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Selanjutnya setiap instansi menyusun kebutuhan anggaran berdasarkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang direncanakan dengan format rencana kerja dan anggaran kementerian/lembaga (RKA-KL), yang akan dibahas dengan otoritas anggaran (Departemen Keuangan, Bappenas, dan DPR). RKA-KL dari keseluruhan kementerian /lembaga inilah yang kemudian menjadi bahan penyusunan RAPBN bagi pemerintah.

Pasal 9 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara juga mengatur tugas dari pimpinan suatu kementerian negara / lembaga selaku pengguna anggaran, antara lain :

- a) menyusun rancangan anggaran kementerian negara / lembaga yang dipimpinnya;
- b) menyusun dokumen pelaksanaan anggaran;
- c) melaksanakan anggaran kementerian negara / lembaga yang dipimpinnya;
- d) melaksanakan pemungutan penerimaan negara bukan pajak dan menyetorkannya ke kas negara;
- e) mengelola piutang dan utang negara yang menjadi tanggung jawab kementerian negara / lembaga yang dipimpinnya;
- f) mengelola barang milik / kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab kementerian negara / lembaga yang dipimpinnya;
- g) menyusun dan menyampaikan laporan keuangan kementerian negara / lembaga yang dipimpinnya;
- h) melaksanakan tugas-tugas lain yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan ketentuan undang-undang.

Pemerintah telah menetapkan standar tahap-tahap pengelolaan anggaran yang harus dipenuhi. Standar-standar tersebut dituangkan dalam beragam peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh instansi-instansi terkait seperti Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas) serta unit-unit dari Departemen Keuangan seperti Direktorat Jenderal Anggaran, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, serta Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara. Setiap unit pelaksana teknis memiliki strateginya masing-masing dalam memenuhi dan atau menyesuaikan dengan standar-standar tersebut di atas.

Penyelenggaraan pemerintahan negara untuk mewujudkan tujuan bernegara menimbulkan hak dan kewajiban negara yang perlu dikelola dalam suatu sistem pengelolaan keuangan negara. Dalam rangka mendukung terwujudnya *good governance* dalam penyelenggaraan negara, pengelolaan keuangan negara perlu diselenggarakan secara profesional, terbuka, dan bertanggungjawab sesuai dengan aturan pokok yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 meliputi asas-asas akuntabilitas berorientasi pada hasil, profesionalitas, proporsionalitas, keterbukaan dalam pengelolaan keuangan

negara, serta pemeriksaan keuangan oleh badan pemeriksa yang bebas dan mandiri.

Pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, antara lain mengenai :

- Ruang lingkup dan asas umum perbendaharaan negara
- Kewenangan pejabat perbendaharaan negara
- Pelaksanaan pendapatan dan belanja negara / daerah
- Pengelolaan uang negara / daerah
- Pengelolaan piutang dan utang negara / daerah
- Pengelolaan investasi dan barang milik negara / daerah
- Penatausahaan dan pertanggungjawaban APBN / APBD
- Pengendalian internal pemerintah
- Penyelesaian kerugian negara / daerah
- Pengelolaan keuangan badan layanan umum.

Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Departemen Keuangan Republik Indonesia Nomor: Per-66/PB/2005 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, telah ditetapkan beberapa hal antara lain:

- 1) Bahwa anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah negara yang telah disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat berlaku dari tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun berkenaan.
- 2) Daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) merupakan suatu dokumen pelaksanaan anggaran yang dibuat oleh menteri / pimpinan lembaga atau satuan kerja yang bersangkutan serta disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan / Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan dan berfungsi sebagai dokumen pelaksanaan pembiayaan kegiatan.

Konsep daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) disusun untuk masing-masing satuan kerja. Pada prinsipnya satu DIPA untuk satu satuan kerja, namun khusus untuk Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, Kejaksaan Agung, Departemen Keuangan, Departemen Pertahanan dan Keamanan, Kepolisian Republik Indonesia, Badan Pertanahan Nasional, dan Badan Pusat Statistik, satu dokumen DIPA dapat meliputi beberapa satuan kerja pada masing-masing propinsi/kantor wilayah.

Dalam rangka menciptakan akuntabilitas sektor publik, laporan keuangan dalam lingkungan sektor publik juga mengambil peranan yang tak kalah pentingnya. Semakin besarnya tuntutan terhadap pelaksanaan akuntabilitas sektor publik, memperbesar kebutuhan akan transparansi informasi keuangan sektor publik. Informasi keuangan ini juga berfungsi sebagai dasar pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Penyusunan laporan keuangan bagi organisasi sektor publik di Indonesia mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintah.

Kegiatan pengelolaan anggaran yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten yang meliputi tahapan penyusunan, pelaksanaan, pertanggungjawaban serta pengawasan, merupakan suatu proses yang berjenjang. Selaku unit wilayah, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten selain bertugas mengelola anggaran untuk kantor yang bersangkutan, juga bertugas menghimpun usulan anggaran dan menghimpun serta mengawasi laporan realisasi anggaran dari seluruh unit satuan kerja di wilayahnya, untuk selanjutnya disampaikan atau diteruskan kepada unit eselon I.

Dalam melakukan kegiatan pengelolaan anggaran tersebut, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten masih menghadapi berbagai hambatan, antara lain :

- 1) Penyampaian usulan anggaran belum sesuai dengan standar penyusunan usulan anggaran serta data dukung yang tidak lengkap (*Sumber: konsep usulan anggaran para satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten*);

- 2) Banyaknya pengajuan revisi dari para satuan kerja unit pelaksana teknis mengenai usul revisi sub kegiatan, akun, uraian kegiatan, volume maupun harga satuan (*Sumber: usulan revisi dari para satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten*);
- 3) Pada beberapa satuan kerja, ada kegiatan yang anggarannya tidak terealisasi (*Sumber: Data Laporan Realisasi Anggaran Belanja Tahun 2008*);
- 4) Penyampaian laporan keuangan dan laporan barang milik negara dari beberapa satuan kerja yang belum tepat waktu (*Sumber: Laporan SAKPA dan SAKPB*).

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran serta kajian secara teoritis maupun empiris mengenai proses pengelolaan anggaran yang meliputi penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran. Berdasarkan pemikiran tersebut, penulis tertarik untuk melakukan analisis lebih lanjut tentang proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan pertanggungjawaban anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten dengan mengacu pada teori Robbins dan Coulter (2002) mengenai aspek perencanaan dan pengendalian dari fungsi manajemen. Analisis ini ditujukan untuk melihat proses pengelolaan anggaran dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten mempunyai tugas untuk melaksanakan pembinaan, koordinasi pengelolaan dan pelaksanaan anggaran pada satuan kerja unit pelaksana teknis di lingkungan wilayah Propinsi Banten agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Mengingat kegiatan penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, pelaporan, serta pengawasan di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten masih memiliki beberapa hambatan, diperlukan sebuah rencana strategis guna mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

Sebagaimana telah penulis uraikan dalam latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut :

- 1) Bagaimana analisis aspek perencanaan dan pengendalian pada kegiatan pengelolaan anggaran di Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten?
- 2) Strategi apa yang dapat diupayakan agar pengelolaan anggaran tersebut dapat berjalan lebih baik?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk :

- 1) Menganalisis penerapan aspek perencanaan dan pengendalian manajemen pada kegiatan pengelolaan anggaran di Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.
- 2) Menjabarkan strategi yang perlu dilakukan sebagai upaya agar pengelolaan anggaran dapat berjalan lebih baik.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- 1) Manfaat Praktis :
Memberikan masukan, analisis serta tanggapan dalam rangka peningkatan kinerja kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten untuk berjalan lebih optimal.
- 2) Manfaat Akademis :
Memberikan sumbangan saran dan pengetahuan yang mungkin dapat berguna bagi penelitian yang dilakukan selanjutnya.

1.5. KERANGKA PENELITIAN

Sebagai kerangka awal, kegiatan yang akan dilakukan selama proses penelitian ini adalah:

- a) Pengumpulan data tekstual, melalui berbagai peraturan perundang-undangan, buku, tesis, jurnal maupun secara *online* terkait dengan kegiatan pengelolaan anggaran yang meliputi penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan.
- b) Wawancara dengan para informan yang bertugas pada urusan keuangan dan penyusunan anggaran pada kantor wilayah dan unit-unit pelaksana teknis di

lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

1.6. SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk memberikan gambaran singkat dari keseluruhan materi tesis ini, penulis menyajikan sistem pembahasan dalam enam bab dengan uraian masing-masing bab adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, pokok permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik secara praktis maupun akademis, kerangka penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang relevan dengan topik penelitian. Kerangka teori yang digunakan meliputi aspek perencanaan dan pengendalian dari fungsi manajemen, konsep dan fungsi anggaran yang meliputi penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, pertanggungjawaban anggaran, serta konsep strategi pengendalian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mulai dari pendekatan penelitian, sumber data dan instrumen penelitian, proses pengumpulan data, proses analisis data, serta operasionalisasi konsep.

BAB IV GAMBARAN UMUM ORGANISASI

Bab ini menguraikan tentang tugas pokok dan fungsi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, khususnya mengenai tugas sub bagian penyusunan program selaku perencana dan penyusun anggaran, serta sub bagian keuangan selaku pengelola anggaran.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Menguraikan hasil dari wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan kegiatan pengelolaan anggaran meliputi penyusunan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pengawasan. Menguraikan hasil pengamatan atas studi dokumentasi melalui peraturan perundangan, buku-buku, dan literatur lainnya. Selain itu, melakukan analisis atas permasalahan yang dihadapi sebagai dasar untuk pengambilan strategi pengelolaan anggaran yang lebih baik pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan kesimpulan serta saran-saran yang dapat digunakan sebagai pendukung pengambilan langkah-langkah optimalisasi kegiatan penyusunan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pengawasan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

Sebelum membahas tentang pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, penulis akan menjelaskan terlebih dahulu secara teoritis mengenai konsep pengelolaan ditinjau dari aspek perencanaan dan pengendalian dari fungsi manajemen. Selain itu, penulis juga akan menjelaskan tentang konsep anggaran, dan konsep manajemen strategi.

2.1. KONSEP FUNGSI MANAJEMEN

Pengelolaan atau manajemen merupakan sebuah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif. Proses adalah cara sistematis yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan. Dinamakan sebagai suatu proses karena kegiatan pengelolaan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terus menerus. Kegiatan pengelolaan bukanlah kegiatan yang mudah bagi para pimpinan dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.

Konsep fungsi manajemen dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dinyatakan oleh Robbins dan Coulter (2002). Dalam bukunya, mereka menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

Merencanakan	Mengorganisasi	Memimpin	Mengendalikan
Mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi, dan menyusun bagian-bagian rencana untuk mengkoordinasikan sejumlah kegiatan	Menentukan apa yang perlu dilakukan, bagaimana cara melakukan, dan siapa yang harus melakukannya	Mengarahkan dan memotivasi seluruh pihak yang terlibat dan menyelesaikan konflik	Memantau kegiatan guna meyakinkan bahwa kegiatan tersebut diselesaikan seperti yang direncanakan

Sumber : Robbins dan Coulter dalam *Management, 7th Edition (2002)*.

Dua fungsi utama bagi seorang manajer, yakni membuat perencanaan dan melakukan pengendalian. Dalam kegiatan dunia usaha, sistem perencanaan dan pengendalian banyak digunakan dalam rangka menjalankan tanggung jawab perencanaan dan pengendalian manajemen.

Perencanaan dan pengendalian merupakan integrasi yang tidak dapat dipisahkan dalam akuntansi manajemen. Tahap-tahap penting dari proses perencanaan dan pengendalian yaitu :

- 1) Perencanaan strategis berupa penyusunan tujuan dan sasaran yang bersifat fundamental dan jangka panjang.
- 2) Perencanaan operasional.
- 3) Proses penganggaran.
- 4) Pengendalian dan pengukuran.
- 5) Pelaporan, analisis, dan umpan balik.

Keberhasilan suatu organisasi akan diukur dalam bentuk pencapaian sasarnya. Manajemen menurut Justine T. Sirait (2006), dapat didefinisikan sebagai proses penetapan sasaran organisasi dan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi⁴. Oleh karena itu, dalam manajemen suatu organisasi harus selalu menjalankan tanggung jawab manajemen, yang sering disebut sebagai fungsi manajemen.

Menurut Deddi Nordiawan (2008), akuntansi manajemen mencakup aktifitas inti sebagai berikut :

- 1) Partisipasi dalam proses perencanaan pada tingkatan strategis dan operasional. Hal ini melibatkan pembuatan kebijakan, penentuan rencana sampai dengan penyusunan anggaran yang dinyatakan secara kuantitatif.
- 2) Pembuatan dari panduan untuk keputusan manajemen. Hal ini mencakup pembuatan, analisis, penyajian, dan interpretasi dari informasi relevan yang memadai.
- 3) Memberikan kontribusi kepada pengawasan dan pengendalian kinerja melalui pembuatan laporan atas kinerja organisasi yang mencakup perbandingan

⁴ Sirait, Justine T. (2006). *Anggaran Sebagai Alat Bantu Manajemen*. Jakarta: Grasindo.

antara kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan / dianggarkan. Di samping itu juga mencakup analisis dan interpretasinya⁵.

2.1.1. Aspek Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi utama manajemen yang meliputi proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi, dan menyusun bagian-bagian rencana untuk kemudian mengkoordinasikan sejumlah kegiatan. Perencanaan meliputi pemilihan kegiatan yang perlu dikerjakan serta pemilihan cara yang tepat untuk melakukannya.

Definisi perencanaan menurut Robbins dan Coulter (2002) adalah :

*"proses yang mencakup pendefinisian sasaran organisasi, penetapan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran tersebut, serta penyusunan serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah pekerjaan"*⁶.

Lebih lanjut Robbins dan Coulter mengungkapkan alasan bagi para pemimpin organisasi melakukan perencanaan adalah :

- 1) perencanaan memberikan arah dengan menetapkan usaha yang terkoordinasi;
- 2) perencanaan mengurangi dampak perubahan;
- 3) perencanaan meminimalkan waktu dan sumber daya yang terbuang serta pekerjaan ganda;
- 4) perencanaan menjadi standar yang digunakan dalam pengendalian.

Sedangkan Justine T. Sirait (2006) menyatakan bahwa perencanaan adalah proses pembuatan tujuan perusahaan dan memilih tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, melalui (1) penetapan tujuan organisasi; (2) pembuatan asumsi mengenai lingkungan di mana tujuan akan dicapai; (3) memilih tindakan untuk mencapai tujuan tersebut; (4) memulai kegiatan yang diperlukan untuk menjabarkan rencana menjadi tindakan; dan (5) melakukan perencanaan ulang untuk memperbaiki kekurangan yang ada.

⁵ Nordiawan, Deddi. (2008). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat

⁶ Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2002). *Management, 7th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. (1995), seorang manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisasikan orang dan sumber daya secara efektif tanpa adanya sebuah rencana. Mereka mungkin bahkan tidak mempunyai ide yang jelas mengenai apa yang perlu mereka organisasikan. Tanpa rencana, manajer dan bawahannya hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui kapan dan di mana mereka keluar dari jalur.

Sasaran adalah hasil yang diinginkan untuk individu, kelompok, dan seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut sebagai dasar perencanaan, karena sasaran dapat memberikan arah bagi semua keputusan manajemen dan membentuk kriteria yang digunakan untuk mengukur penyelesaian pekerjaan. Empat alasan bahwa sasaran merupakan suatu hal yang penting, adalah sebagai berikut:

1) Sasaran memberikan arah;

Tanpa sasaran, individu dan organisasinya cenderung tidak menentu, bereaksi terhadap perubahan lingkungan tanpa alasan yang jelas mengenai apa yang sebenarnya mereka inginkan. Dengan menetapkan sasaran, individu dan organisasinya mendukung motivasi mereka dan memperoleh sumber inspirasi yang membantu mereka mengatasi hambatan yang akan dihadapi.

2) Sasaran memfokuskan usaha kita;

Setiap individu dan organisasi pasti memiliki keterbatasan sumber daya dan sejumlah besar cara memanfaatkannya. Dalam memilih sasaran tunggal atau sejumlah sasaran yang saling berkaitan, kita menetapkan prioritas dan memberikan komitmen mengenai cara kita akan menggunakan sumber daya yang langka. Hal ini sangat penting bagi organisasi, dimana seorang pimpinan atau manajer harus mengkoordinasikan tindakan banyak orang.

3) Sasaran menjadi pedoman rencana dan keputusan kita;

Individu dalam organisasi akan menghadapi situasi untuk mengambil sebuah keputusan penting, di mana keputusan itu akan dibentuk dari sebuah rencana jangka pendek dan jangka panjang yang diambil berdasarkan sasaran yang ingin dicapai.

- 4) Sasaran membantu kita mengevaluasi kemajuan yang kita capai; Sasaran yang dapat diukur pada tanggal tertentu menjadi standar prestasi yang membuat individu dan manajer dapat mengevaluasi kemajuan mereka⁷.

Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. (1995) menyebutkan bahwa dalam menetapkan sasaran, dikenal ada dua jenis pendekatan. *Pertama* adalah penetapan sasaran tradisional, dimana sasaran ditetapkan di tingkatan puncak dan kemudian dipecah-pecah ke sejumlah sub sasaran pada tiap-tiap tingkatan dalam organisasi. *Kedua* adalah manajemen berdasarkan tujuan atau *management by objectives* (MBO). Dalam sistem MBO, sasaran kinerja yang rinci ditentukan bersama-sama oleh para karyawan dan para manajer. Kemajuan ke arah pencapaian sasaran, dikaji secara berkala dan imbalan dibagikan berdasarkan kemajuan itu. MBO menggunakan sasaran sekaligus untuk memotivasi karyawannya.

Langkah-langkah dalam proses penetapan sasaran menurut Robbins dan Coulter, terdiri dari lima langkah yaitu (a) mengkaji misi organisasi; (b) mengevaluasi sumber daya yang tersedia; (c) menentukan sasaran secara individu atau dengan masukan dari orang lain; (d) menuliskan sasaran dan mengkomunikasikannya kepada semua yang perlu mengetahuinya; dan (e) mengkaji hasil untuk melihat apakah sasaran telah tercapai.

2.1.2. Aspek Pengendalian

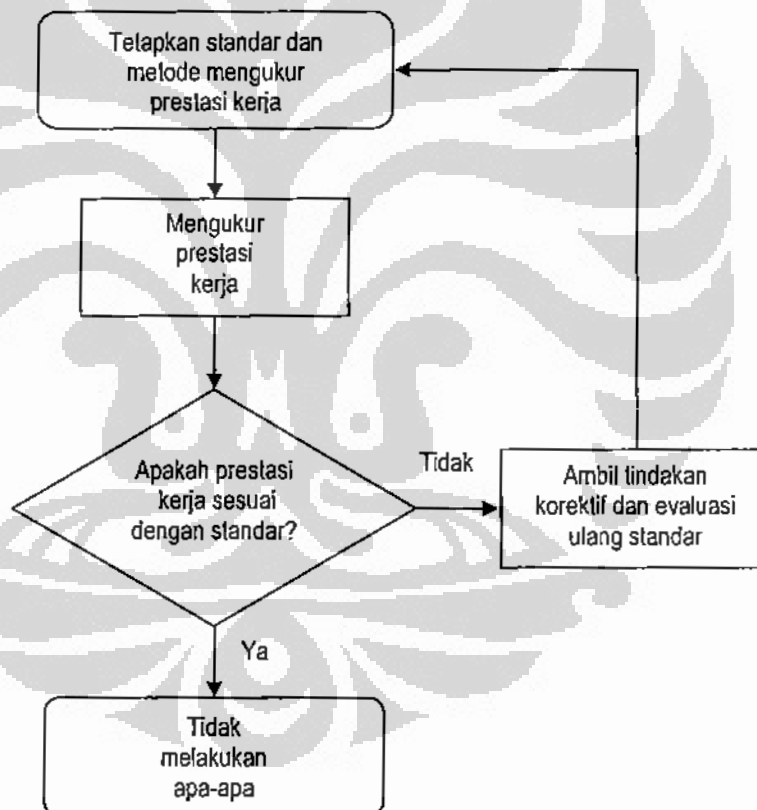
Pengendalian dalam fungsi manajemen didefinisikan oleh Robbins dan Coulter (2002) sebagai suatu proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan itu diselesaikan seperti yang telah direncanakan, dan dapat dijadikan bahan evaluasi untuk mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Kegiatan pemantauan dan evaluasi kinerja perlu dilakukan oleh para pimpinan agar dapat mengukur kinerja aktual apakah sudah berjalan sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan atau belum. Tujuan pengendalian adalah untuk meyakinkan bahwa semua aktivitas dilaksanakan dengan cara-cara yang mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

⁷ Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Jr., Daniel R. (1995). *Management, 6th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Definisi Robert J. Mockler mengenai pengendalian menunjukkan elemen esensial dari proses pengendalian :

"Pengendalian manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan, untuk mendesain sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu, untuk menetapkan apakah ada deviasi dan untuk mengukur signifikasinya, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dengan cara yang seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan organisasi"⁸

Gambar 2.1.
Langkah-Langkah Dasar Dalam Proses Pengendalian



Sumber: Robert J. Mockler dalam Stoner, Freeman, & Gilbert Jr. "Management, 6th Edition" (1995).

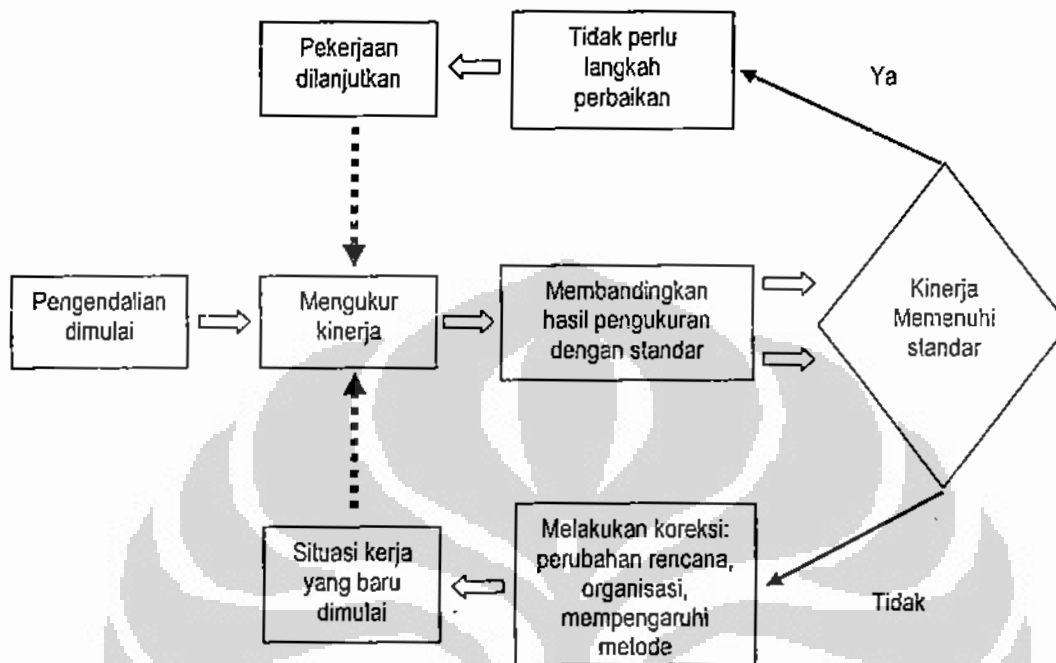
⁸ Robert J. Mockler dalam Stoner, Freeman, Gilbert Jr. (1995). *Management, 6th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Definisi Mockler tersebut membagi pengendalian menjadi empat langkah seperti pada Gambar 2.1. Langkah-langkah itu adalah :

- a. Menetapkan standar dan metode mengukur prestasi kerja;
Idealnya, sasaran dan tujuan yang ditetapkan ketika berlangsung proses perencanaan dinyatakan dalam istilah yang jelas, dapat diukur termasuk batas waktunya.
- b. Mengukur prestasi kerja;
Pengukuran merupakan proses yang berulang-ulang dan berlangsung terus menerus. Frekuensi pengukuran tergantung pada tipe aktifitas yang diukur.
- c. Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar;
Membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Apabila ada perbedaan antara standar dan kinerja sesungguhnya, maka harus dilakukan penyesuaian kinerja, penyesuaian standar, atau mungkin tidak melakukan tindakan apapun.
- d. Mengambil tindakan korektif.
Bagian penting dari proses pengendalian adalah mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Langkah ini diambil bila prestasi yang dicapai lebih rendah dari standar dan analisis menunjukkan ada tindakan yang diperlukan. Tindakan korektif dapat termasuk perubahan dalam satu atau beberapa aktifitas operasi organisasi.

Pengendalian merupakan kegiatan yang sangat penting, karena pengendalian dapat membantu para manajer dalam memonitor keefektifan aktifitas perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan mereka. Menurut Certo (1991), pengembangan model umum pengendalian strategi digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2.
Pengembangan Model Umum Pengendalian Strategi



Sumber : Certo, Samuel dan Peter, J. Paul dalam *Strategic Management: Concepts and Applications*. (1991)

Pengendalian strategi adalah bentuk khusus dari pengendalian organisasi yang memfokuskan kepada pengawasan dan evaluasi proses manajemen strategi dengan maksud untuk meyakinkan bahwa hal tersebut secara fungsi bisa berjalan. Tujuan dari dilakukannya pengendalian strategi antara lain adalah :

- Membantu manajemen puncak untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengawasan dan evaluasi proses manajemen strategi.
- Agar lebih yakin bahwa pihak-pihak terkait memahami bisnis yang digeluti.
- Untuk mengevaluasi strategi bisnis terhadap keabsahan dan realitas, mengujinya terhadap tujuan organisasi, keberadaan sumber daya dan kerangka umum.
- Untuk mengevaluasi timbal balik yang akan didapat manajemen dari mengubah lingkungan, tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- Untuk mengembangkan wawasan orang-orang yang ada di organisasi.

2.2. KONSEP ANGGARAN

Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat. Tahapan penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun.

Deddi Nordiawan (2008:48) menyatakan bahwa anggaran sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang ingin dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial. Anggaran sebagai sebuah rencana finansial menyatakan :

1. Rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktifitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan.
2. Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut.
3. Perkiraan sumber-sumber mana saja yang akan menghasilkan pemasukan serta seberapa besar pemasukan tersebut.

Lebih lanjut Deddi Nordiawan (2008) menyebutkan beberapa fungsi anggaran dalam manajemen organisasi sektor publik sebagai berikut :

- 1) Anggaran sebagai alat perencanaan
Agar dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.
- 2) Anggaran sebagai alat pengendalian
Agar dapat menghindari pengeluaran yang terlalu besar atau yang tidak semestinya.
- 3) Anggaran sebagai alat kebijakan
Agar dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu.
- 4) Anggaran sebagai alat politik
Agar dapat dilihat komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan.
- 5) Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi
Agar dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan dengan sub organisasi yang ada.

6) Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Agar dapat menjadi ukuran apakah suatu bagian / unit kerja telah memenuhi target baik berupa terlaksananya aktifitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7) Anggaran sebagai alat motivasi

Agar nilai-nilai nominal yang ada dapat digunakan menjadi target pencapaian.

Sedangkan Indra Bastian (2006) menyebutkan kebutuhan identifikasi anggaran dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1
Identifikasi Kebutuhan Anggaran

Sebagai Alat Perencanaan	Anggaran digunakan sebagai alat untuk menetapkan kehendak pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (<i>public welfare</i>) dengan jalan memanfaatkan sumber daya dan dana untuk mendukung kegiatan pembangunan jangka panjang dalam bentuk anggaran tahunan (<i>annual budget</i>)
Sebagai Alat Pengendalian	Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian yang efektif, sehingga harus dilakukan secara melekat (<i>built-in control</i>) dalam tubuh organisasi atas berlangsungnya pelaksanaan kegiatan
Sebagai Alat Evaluasi	Kinerja setiap pelaksanaan kegiatan dapat diukur dan dievaluasi secara periodik maupun insidental, yaitu : (1) Apakah sudah sesuai dengan rencana kegiatan anggaran? (2) Apakah tidak menyimpang dari peraturan perundang-undangan? (3) Apakah sudah dilaksanakan secara efisien dan efektif berdasarkan pembandingan yang sejenis?

Sumber : Indra Bastian dalam Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar (2006)

Anggaran sebagai alat perencanaan kegiatan publik yang dinyatakan dalam satuan moneter sekaligus dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian dan pengawasan. Agar fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik, maka sistem anggaran serta pencatatan atas penerimaan dan pengeluaran harus dilaksanakan dengan cermat dan sistematis (Mardiasmo, 2002:75).

Indra Bastian (2006) lebih lanjut menyebutkan tentang karakteristik anggaran sektor publik adalah sebagai berikut :

- a) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuangan.
- b) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa bulan.
- c) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- d) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- e) Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Siklus anggaran adalah masa atau jangka waktu mulai saat anggaran disusun sampai dengan saat perhitungan anggaran disahkan dengan undang-undang. Siklus anggaran berbeda dengan tahun anggaran. Tahun anggaran adalah masa satu tahun untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran atau waktu di mana anggaran tersebut dipertanggungjawabkan. Jelaslah, bahwa siklus anggaran bisa mencakup tahun anggaran atau melebihi tahun anggaran, karena pada dasarnya berakhirnya suatu siklus anggaran diakhiri dengan perhitungan anggaran yang disahkan oleh undang-undang. Siklus anggaran terdiri dari beberapa tahap, yaitu :

- Tahap penyusunan anggaran
- Tahap pengesahan anggaran
- Tahap pelaksanaan anggaran
- Tahap pengawasan pelaksanaan anggaran
- Tahap pengesahan perhitungan anggaran

2.2.1. Penyusunan Anggaran

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara / Daerah memberikan informasi rinci tentang program-program yang direncanakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan rakyat, dan bagaimana program-program tersebut dibiayai. Proses penyusunan anggaran pada sektor publik umumnya

disesuaikan dengan peraturan lembaga yang lebih tinggi. Proses penyusunan anggaran menurut Mardiasmo (2002:68) mempunyai tujuan :

- 1) Membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan koordinasi antarbagian dalam lingkungan pemerintah.
- 2) Membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses pemrioritasan.
- 3) Memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja.
- 4) Meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kepada DPR / DPRD dan masyarakat luas.

Pada tahap perencanaan anggaran, ada 2 jenis pendekatan utama, yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan *new public management*. Perbedaan antara kedua pendekatan tersebut adalah sebagai berikut :

a. Pendekatan Tradisional

Dalam pendekatan tradisional ini, terdapat dua ciri utama, yaitu penyusunan berdasarkan pos-pos belanja (berdasarkan sifat dari penerimaan dan pengeluaran) dan penggunaan konsep inkrementalis (perhitungan anggaran tahun sebelumnya dengan tingkat kenaikan tertentu).

b. Pendekatan Anggaran *New Public Management*

Sebagai reaksi terhadap berbagai masalah fundamental yang dihadapi oleh pendekatan tradisional, maka munculah penganggaran baru seperti "*Planning, Programming, Budgeting System (PPBS)*", "*Zero Based Budgeting (ZBB)*", dan "*Performance Budgeting*".

Sistem penganggaran telah berkembang sesuai dengan peningkatan pencapaian kualitas. Berikut ini adalah jenis-jenis anggaran sektor publik, antara lain :

a) Sistem Anggaran Tradisional

Sistem anggaran tradisional adalah suatu cara penyusunan anggaran yang tidak didasari oleh pemikiran dan analisis rangkaian kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan. Proses penyusunannya lebih berdasarkan kepada kebutuhan rutin atas obyek pengeluaran (*line-item budgeting*). Sistem

anggaran ini didasarkan pada dan darimana dana berasal (pos-pos penerimaan) dan untuk apa dana tersebut digunakan (pos-pos pengeluaran) seperti belanja pegawai, belanja barang, belanja pemeliharaan, dan pengeluaran rutin lainnya. Kenaikan nilai anggaran dilakukan secara inkremental, berdasar atas pengeluaran pada tahun sebelumnya dengan penambahan nilai dan sedikit penyesuaian.

Anggaran pengeluaran yang dijadikan dasar untuk pengukuran besar kecilnya kegiatan, mengakibatkan hubungan yang tidak jelas antara input dan output. Sistem anggaran tradisional ini juga tidak mampu mengidentifikasi besaran dana yang akan dikeluarkan untuk kebutuhan suatu jenis pelayanan tertentu. Selain itu, sistem anggaran tradisional tidak dapat mengidentifikasi apakah suatu jenis pengeluaran itu masih dibutuhkan atau tidak, karena tidak ada evaluasi untuk itu. Secara umum, sistem anggaran tradisional ini kurang mampu memberikan gambaran sebenarnya kebutuhan yang ideal.

b) Sistem Anggaran *Planning, Programing, Budgeting System* (PPBS)

Planning, Programing, Budgeting System (PPBS) lebih menekankan pada penyusunan rencana dan program. Rencana yang disusun, disesuaikan dengan tujuan organisasi secara jelas. Proses implementasi PPBS ini melalui beberapa tahapan, yaitu :

- 1) Menentukan tujuan organisasi yang hendak dicapai dengan jelas;
- 2) Mengidentifikasi program-program dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan;
- 3) Mengevaluasi berbagai alternatif program dengan menghitung *cost-benefit* dari tiap-tiap program;
- 4) Memilih program yang memiliki manfaat besar dengan biaya minimum;
- 5) Alokasi sumber daya ke masing-masing program yang disetujui.

Namun PPBS juga mempunyai kelemahan, antara lain:

- 1) Tujuan-tujuan sulit difenisikan dalam kegiatan pemerintah pada umumnya. Kebutuhan masyarakat yang sangat beragam, memerlukan perhatian khusus.

2) *Output* dari pelayanan umumnya sulit diukur, karena jarang memiliki sistem pengendalian untuk menunjukkan sejauh mana efektifitas dan efisiensi program bersangkutan.

c) Sistem Anggaran *Zero Based Budgeting* (ZBB)

Konsep *Zero Based Budgeting* (ZBB) ini dimaksudkan untuk mengatasi kelemahan yang ada pada sistem anggaran tradisional. Penyusunan anggaran dengan konsep ZBB, dapat menghilangkan *line-item* dan inkrementalisme karena penganggaran diasumsikan kembali dari nol.

Dalam menyusun anggaran tahun ke depan, konsep ZBB tidak mengacu pada anggaran tahun lalu, tetapi mengacu pada kebutuhan saat ini. Proses ZBB terdiri dari :

- 1) Membagi semua kegiatan ke dalam unit-unit keputusan, yang dapat berupa program dan kegiatan. Dalam hal ini ZBB mengikuti pola organisasi seperti pada PPBS;
- 2) Membagi masing-masing unit keputusan tersebut menjadi paket-paket keputusan dasar, berupa kegiatan dan pelayanan tertentu atau alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan program;
- 3) Memilih alternatif terbaik, berdasarkan analisis biaya manfaat atau analisis lainnya;
- 4) Menyusun tingkatan keputusan anggaran dari bawah ke atas, pada tiap tahap dilakukan pembahasan keputusan berdasarkan prioritas;
- 5) Membagi alternatif yang terpilih ke dalam tingkatan pelayanan.

Konsep ZBB ini memiliki kendala waktu, karena memerlukan waktu yang lama untuk menyusun urutan unit dan paket keputusan. Disamping itu, cukup sulit untuk menghitung biaya alternatif pelayanan. Itu sebabnya, penerapan ZBB ini umumnya dimodifikasi. Peninjauan terhadap beberapa kegiatan yang biasanya dilakukan tiap tahun, dilakukan beberapa tahun sekali.

d) Sistem Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Budget System*)

Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem anggaran yang berkaitan dengan visi, misi, dan rencana strategis, serta berorientasi kepada output organisasi. Sistem ini juga berorientasi pada pendayagunaan dana yang ada untuk mencapai hasil optimal dari kegiatan yang dilaksanakan.

Sistem ini berdasar pada tujuan/rencana tertentu yang pelaksanaannya perlu didukung dengan anggaran biaya yang cukup dan dapat berjalan efektif dan efisien. Hal tersebut merupakan salahsatu bentuk pelaksanaan prinsip akuntabilitas, karena memberikan *output* yang jelas atas suatu proses kegiatan birokrasi.

Karena anggaran berbasis kinerja berkaitan dengan visi, misi, dan rencana strategi, untuk itu maka misi dan rencana strategis perlu dirinci sehingga menghasilkan program, sub program yang relevan dengan tujuan jangka panjang. Penganggaran berbasis kinerja bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta efektifitas dari melaksanakan kebijakan dan program.

Sistem penganggaran berbasis kinerja sejalan dengan beberapa penyempurnaan di bidang manajemen keuangan negara, seperti penerapan anggaran terpadu dan kerangka pengeluaran jangka menengah yang berusaha untuk menghubungkan kebijakan, perencanaan, dan penganggaran. Hal yang mendasar dalam penyempurnaan manajemen keuangan negara adalah kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar bagi kementerian/lembaga dalam mengelola program dan kegiatan yang ada.

Menurut Justine T. Sirait (2006:8), syarat-syarat yang perlu diperhatikan dalam menyusun anggaran, yakni :

- 1) Realistis; tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis.
- 2) Luwes; tidak terlalu kaku dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
- 3) Kontinu; membutuhkan perhatian yang terus menerus, dan tidak merupakan usaha insidental.

Mengacu pada uraian Schiavo-Campo dan Tommasi (1999:110-114), sistem penyusunan anggaran dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu *top-down approach* dan *bottom-up approach*.

1) *Top-down approach* (pendekatan dari atas ke bawah)

Penyusunan anggaran dengan cara ini dilakukan apabila peran pemerintah terlalu dominan dan kuat. Penyusunannya dengan cara:

- a. Pemerintah (kabinet) menetapkan plafon anggaran, perencanaan anggaran dilakukan oleh Menteri Keuangan dan Ketua Bappenas;
- b. Pemerintah membagi-bagikan plafon anggaran tersebut kepada kementerian/lembaga;
- c. Kementerian/lembaga membagikan plafon anggaran kepada unit bawahnya, yaitu Direktorat Jenderal atau unit setingkat, untuk kemudian diteruskan ke direktorat-direktorat, kantor atau unit terbawah dalam garis struktural;

2) *Bottom-up approach* (pendekatan dari bawah ke atas)

Penyusunan anggaran dengan sistem ini disebut penyusunan berdasarkan keinginan unit terbawah, sistem ini dapat berhasil bila keadaan ekonomi dan politik stabil. Penyusunannya dengan cara:

- a. Kantor atau unit terbawah yang melaksanakan pemerintahan dan menyangkut kegiatan keuangan mengajukan usulan anggaran pendapatan dan belanja negara ke unit struktural di pusat, yaitu tingkat direktorat;
- b. Direktorat-direktorat menyampaikan usulan anggaran ke unit strukturalnya yang lebih tinggi, yaitu direktorat jenderal atau unit yang setingkat dalam departemen;
- c. Direktorat jenderal atau unit setingkatnya menyampaikan kepada menteri/kepala lembaga yang bersangkutan untuk disusun menjadi rencana anggaran kementerian/lembaga;
- d. Menteri/kepala lembaga menyampaikan rancangan anggaran kementerian/lembaga masing-masing kepada Departemen Keuangan untuk disusun menjadi rancangan anggaran secara nasional (RAPBN).

2.2.2. Pelaksanaan Anggaran

Pada hakikatnya, anggaran merupakan bagian yang penting untuk perencanaan efektif jangka pendek dan kontrol dalam organisasi. Pelaksanaan anggaran meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pemasukan dan pengeluaran selama satu tahun. Mardiasmo (2002:72) menyatakan bahwa dalam tahap pelaksanaan anggaran, hal terpenting yang harus diperhatikan oleh seorang manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen.

Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (1988), persiapan pelaksanaan anggaran mempunyai tujuan antara lain⁹ :

- a. Untuk menyesuaikan perencanaan stratejik;
- b. Untuk membantu mengkoordinasi kegiatan dari beberapa bagian organisasi;
- c. Untuk memberikan tanggung jawab kepada para manajer (pimpinan), guna mengotorisasi jumlah yang dapat mereka gunakan dan untuk memberitahukan hasil yang diharapkan;
- d. Untuk mencapai kerjasama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual dari para manajer (pimpinan).

Pelaksanaan anggaran belanja dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang telah diatur dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan APBN, yaitu :

- a. Hemat, tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
- b. Efektif, terarah, dan terkendali sesuai dengan rencana, program / kegiatan setiap Departemen / Lembaga Pemerintah Non Departemen,
- c. Mengutamakan penggunaan produksi dalam negeri dan potensi nasional.

Sebuah sistem pelaksanaan anggaran menurut Schiavo-Campo dan Tommasi (1999:143-144), harus memenuhi tiga sasaran utama dari sistem manajemen pembiayaan publik, yaitu : (1) pengawasan jumlah biaya; (2) strategi

⁹ Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W., dan Gordon, Paul N. (1988). *Budgeting: Planning and Profit Control*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

pengalokasian sumber daya; dan (3) efisiensi pelaksanaan operasional. Prosedurnya harus benar-benar seimbang untuk menghindari atau menyelesaikan konflik antara sasaran-sasaran ini.

2.2.3. Akuntansi dan Pelaporan

Pelaksanaan anggaran tidak bisa dilepaskan dari proses pelaporan dan evaluasi atas aktifitas yang telah dilaksanakan. Hal tersebut menjadi sangat penting karena dapat menjadi salah satu ukuran keberhasilan anggaran kinerja adalah kemampuannya untuk diukur dan dievaluasi guna mendapatkan umpan balik.

Akuntansi merupakan aktifitas jasa untuk menyediakan informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Menurut Madiasmo (2002), pada dasarnya akuntansi terbagi atas dua bagian, yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Akuntansi keuangan didefinisikan sebagai suatu prinsip, metode, dan teknik pencatatan dan pengorganisasian data keuangan atas kegiatan untuk menghasilkan dan memberikan informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan ekonomi yang rasional.

Pengembangan akuntansi sektor publik dilakukan untuk memperbaiki praktik yang saat ini dilakukan, hal ini terkait dengan upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan sektor publik yang mampu untuk menyajikan informasi keuangan secara relevan dan dapat diandalkan.

Laporan keuangan merupakan hasil akhir dari suatu proses akuntansi, yaitu meliputi aktifitas pengumpulan dan pengolahan data keuangan untuk disajikan dalam bentuk laporan keuangan atau ikhtisar-ikhtisar lainnya yang dapat digunakan untuk membantu para pemakainya dalam mengambil keputusan. Penyusunan laporan keuangan agar dapat dipertanggungjawabkan dan diterima secara umum, didasari oleh prinsip-prinsip akuntansi, prosedur-prosedur, metode-metode, serta teknik-teknik dari segala sesuatu yang tercakup dalam ruang lingkup akuntansi. Aturan-aturan dalam penyusunan suatu laporan keuangan disebut sebagai siklus akuntansi. Menurut Indra Bastian (2006:213), siklus akuntansi

merupakan suatu proses penyediaan laporan keuangan organisasi untuk suatu periode tertentu¹⁰.

Laporan keuangan sektor publik merupakan representasi terstruktur dari posisi keuangan akibat transaksi yang dilakukan. Secara umum, pelaporan keuangan sektor publik bertujuan untuk menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan dan mendemonstrasikan akuntabilitas ekuitas atas sumber daya yang dipercayakan, dengan :

- a. Menyediakan informasi mengenai sumber-sumber, alokasi, dan penggunaan sumber daya finansial;
- b. Menyediakan informasi mengenai bagaimana entitas mendanai aktifitasnya dan memenuhi persyaratannya;
- c. Menyediakan informasi yang berguna dalam mengevaluasi kemampuan entitas untuk mendanai aktifitasnya dan memenuhi kewajiban serta komitmennya;
- d. Menyediakan informasi tentang kondisi keuangan suatu entitas dan perubahan di dalamnya; dan
- e. Menyediakan informasi menyeluruh yang berguna dalam mengevaluasi kinerja entitas atas hal biaya jasa, efisiensi, dan pencapaian tujuan.

Menurut Mardiasmo dalam Indra Bastian (2006), tujuan dan fungsi pelaporan keuangan pemerintah adalah terpenuhinya beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Kepatuhan dan pengelolaan (*compliance and stewardship*); Laporan keuangan pemerintah dimaksudkan untuk dapat memberikan jaminan kepada pemakai informasi dan otoritas lainnya bahwa pemerintah telah melakukan pengelolaan sumber daya sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan lain yang ditetapkan.
2. Akuntabilitas dan pelaporan retrospektif (*accountability and retrospective reporting*); Laporan keuangan pemerintah hendaknya dapat digunakan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik. Dengan laporan keuangan tersebut DPR/DPRD dan masyarakat dapat memonitor dan mengevaluasi kinerja

¹⁰ Baslian, Indra (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.

pemerintah, memberi dasar untuk mengamati perkembangannya dari waktu ke waktu atas pencapaian target, dan membandingkannya dengan kinerja pemerintah lain.

3. Laporan keuangan pemerintah hendaknya dapat memberikan informasi keuangan yang akan digunakan untuk perencanaan dan penganggaran, serta untuk mengetahui pengaruh investasi dan alokasi sumber dana terhadap pencapaian tujuan operasional.
4. Laporan keuangan pemerintah hendaknya dapat digunakan untuk memprediksi aliran kas, saldo anggaran (surplus/defisit), dan kebutuhan sumber pendanaan pemerintah dan unit kerja pemerintah.
5. Laporan keuangan pemerintah hendaknya dapat memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan ekonomi, politik dan sosial.

Untuk menghasilkan laporan keuangan sektor publik yang relevan dan dapat diandalkan, masih ada beberapa kendala yang dihadapi akuntansi sektor publik yaitu :

1) Obyektifitas;

Masalah obyektifitas disebabkan oleh adanya benturan kepentingan antara manajemen dan *stakeholder*. Manajemen memiliki dorongan untuk memilih dan menerapkan teknik akuntansi yang bisa menginformasikan laporan keuangan secara lebih baik sebagai ukuran kinerja organisasi. Untuk itu, teknik akuntansi yang digunakan manajemen harus memiliki derajat obyektifitas yang dapat diterima semua pihak yang menjadi *stakeholder*.

2) Konsistensi;

Konsistensi mengacu pada penggunaan metode atau teknik akuntansi yang sama untuk menghasilkan laporan keuangan organisasi selama beberapa periode waktu secara berturut-turut. Tujuannya adalah agar laporan keuangan dapat diperbandingkan kinerjanya dari tahun ke tahun. Konsistensi penerapan metode akuntansi merupakan hal yang sangat penting, karena organisasi memiliki orientasi jangka panjang, sedangkan laporan keuangan hanya melaporkan kinerja selama satu periode.

3) Daya banding;

Daya banding di sini berarti bahwa laporan keuangan dapat digunakan untuk membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja organisasi lain yang sejenis. Kendala daya banding terkait dengan obyektifitas dan konsistensi, karena semakin obyektif suatu laporan keuangan maka akan semakin tinggi daya bandingnya, selain itu semakin banyaknya alternatif penggunaan metode akuntansi juga dapat menyulitkan tercapainya daya banding.

4) Tepat waktu;

Penyajian laporan keuangan tepat waktu ditujukan agar dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan ekonomi, sosial, dan politik serta untuk menghindari tertundanya pengambilan keputusan tersebut. Namun semakin banyak kebutuhan akan informasi, maka semakin banyak pula waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan berbagai informasi tersebut.

5) Ekonomis dalam penyajian laporan;

Semakin banyak informasi yang dibutuhkan, semakin besar pula biaya yang dibutuhkan. Kendala ekonomis dalam penyajian laporan keuangan bisa berarti bahwa manfaat yang diperoleh harus lebih besar dari biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan laporan tersebut.

6) Materialitas;

Suatu informasi yang dapat mempengaruhi keputusan maka informasi tersebut dianggap material. Penentuan materialitas ini bersifat pertimbangan yang subyektif, namun tidak dapat dilakukan berdasarkan selera pribadi. Pertimbangan yang dilakukan secara profesional dan berdasarkan pada teknik tertentu.

Diperlukan adanya sebuah standar akuntansi guna menjamin konsistensi dalam pelaporan keuangan. Karena jika tidak ada standar akuntansi yang memadai, maka akan menimbulkan implikasi negatif berupa rendahnya reliabilitas dan obyektifitas informasi yang disajikan. Menurut Madiasmo (2002), dalam penetapan suatu standar akuntansi diperlukan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

- a) Standar memberikan pedoman tentang informasi yang harus disajikan dalam laporan posisi keuangan, kinerja, dan aktifitas sebuah organisasi bagi seluruh pengguna informasi.
- b) Standar memberikan petunjuk dan aturan tindakan bagi auditor yang memungkinkan pengujian secara hati-hati dan independen saat menggunakan keahlian dan integritasnya dalam mengaudit laporan suatu organisasi serta saat membuktikan kewajarannya.
- c) Standar memberikan petunjuk tentang kumpulan data yang perlu disajikan berkaitan dengan berbagai variabel yang patut dipertimbangkan dalam perpajakan, regulasi, perencanaan serta regulasi ekonomi dan peningkatan efisiensi ekonomi serta tujuan sosial lainnya.
- d) Standar menghasilkan prinsip dan teori yang penting bagi seluruh pihak yang berkepentingan dalam disiplin ilmu akuntansi.

2.3. KONSEP STRATEGI MANAJEMEN

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Menurut Haberberg dan Rieple (2008), strategi didefinisikan sebagai sebuah cara bagi sebuah organisasi dengan sumber daya yang dimiliki untuk berkembang dan mencapai tujuan ekonomi dan tujuan organisasi lainnya.

Strategi organisasi menjadi acuan utama dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi yang baik adalah bersifat jangka panjang, terukur dan realistis, memperhatikan keseimbangan eksternal dan internal. Faktor eksternal dan faktor internal merupakan elemen terpenting di mana strategi seharusnya disesuaikan dengan tingkat kemampuan dan kapasitas internal, sehingga tidak terjadi kesalahan ataupun salah pengertian dalam penentuan tujuan.

Menurut Mintzberg (1998), strategi adalah pola atau rencana yang terintegrasi dari tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan, dan urutan pelaksanaan kegiatan. Perumusan strategi yang baik dapat membantu menyusun dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara unik dan tahan lama berdasarkan keunggulan-keunggulan dan kelemahan-kelemahan, antisipasi perubahan lingkungan, dan gerakan-gerakan lainnya.

Konsep mengenai strategi terus berkembang. Dalam buku yang ditulis oleh Freddy Rangkuti (1998), dikemukakan berbagai konsep mengenai strategi dari para ahli, antara lain :

Chandler (1962) :

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Steiner dan Miner (1977), Mintzberg (1979), Argyris (1985) :

Strategi merupakan respon—secara terus menerus maupun adaptif—terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Lebih lanjut Freddy Rangkuti (1998) mengemukakan bahwa pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu : (1) strategi manajemen; (2) strategi investasi; dan (3) strategi bisnis. Strategi Manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya¹¹.

Pengambilan suatu keputusan stratejik tidaklah semudah membuat keputusan biasa. Berbagai dimensi dan informasi perlu dipertimbangkan, tidak terkecuali apakah keputusan itu dibuat oleh pemerintah, swasta, atau organisasi nonprofit. Analisis mengenai faktor-faktor stratejik sangat berguna dalam merumuskan berbagai alternatif yang akan memudahkan para pengambil keputusan dalam memilih alternatif terbaik.

Sebagaimana dikutip dari buku yang ditulis oleh Jemsly Hutabarat dan Martani Huseini (2006), berbagai definisi mengenai manajemen stratejik yang dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain :

- Suatu proses manajemen, hubungan antara perusahaan dan lingkungan, terdiri dari perencanaan stratejik, perencanaan kapabilitas dan manajemen perubahan (H.I. Ansoff).
- Suatu cara yang menuntun perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem

¹¹ Rangkuti, Freddy (1998). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia

administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan stratejik dan operasional pada seluruh tingkatan hirarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan (Arnoldo C. Hax dan Nicholas S. Majluk).

- Seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang didesain untuk mencapai tujuan (John A. Pearce II dan Richard B.R.)¹².

Secara umum terlihat bahwa manajemen stratejik mempunyai dimensi sebagai berikut : membutuhkan keputusan manajemen puncak, melibatkan sejumlah sumber daya organisasi, berlaku jangka panjang, orientasi masa mendatang, multi fungsional, dan perhatian kepada lingkungan eksternal organisasi.

Sedangkan menurut Husein Umar (2001), manajemen stratejik merupakan suatu seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) berbagai keputusan strategis antarfungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang¹³. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen stratejik adalah pengelolaan organisasi yang menyangkut desain, formasi, dan transformasi serta implementasi dari strategi yang berlaku untuk kurun waktu tertentu.

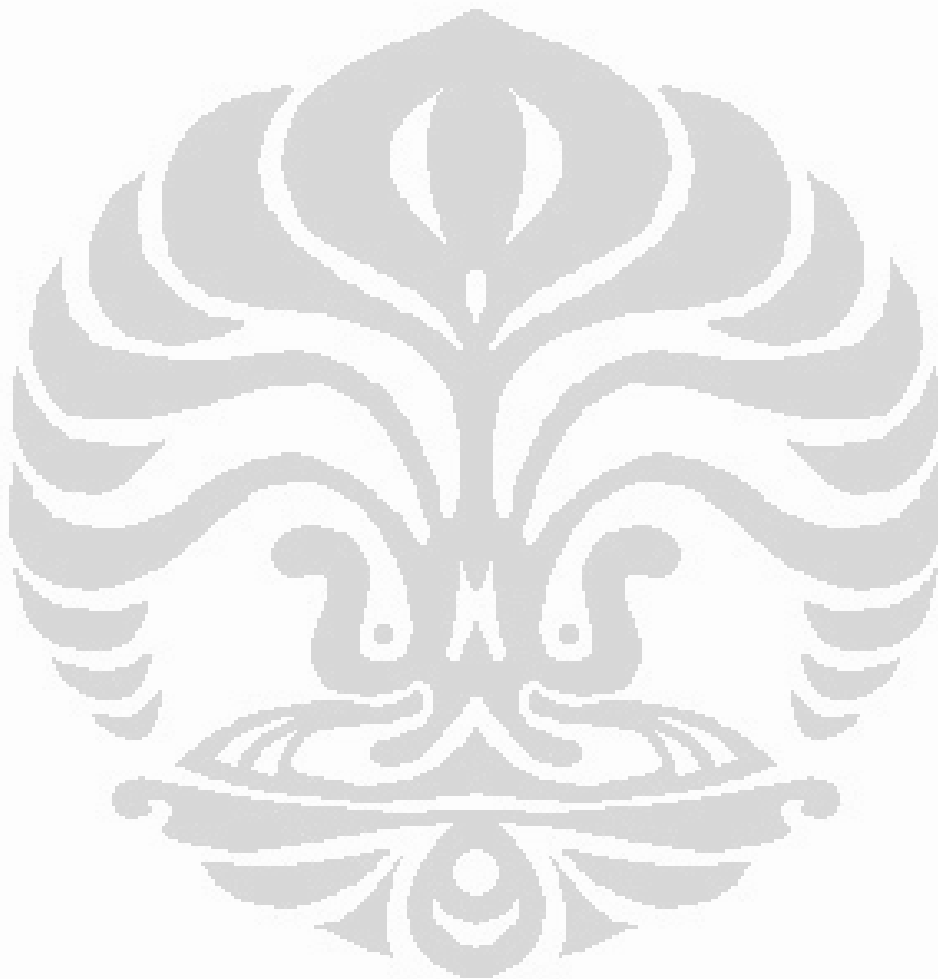
Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis mengandung dua hal penting, yaitu :

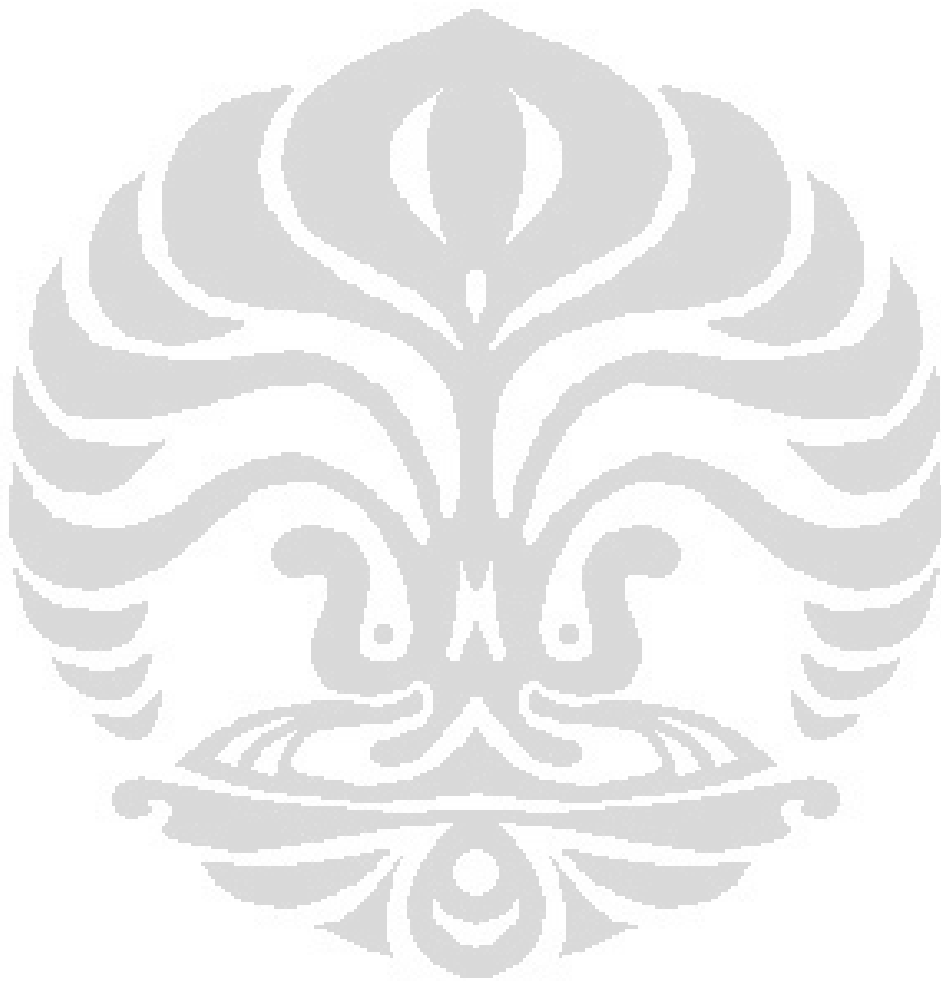
- 1) Manajemen stratejik terdiri dari :
 - a. Pembuatan strategis, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang, dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
 - b. Penerapan strategis, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

¹² Hutabarat, J. dan Huseini, M. (2006). *Manajemen Strategik Kontemporer*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

¹³ Umar, Husein (2001). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia

- c. Evaluasi / kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memotori seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk di dalamnya mengukur kinerja individu dan organisasi langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
- 2) Manajemen stratejik berfokus kepada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan keuangan dan operasional produksinya dalam organisasi





BAB 3

METODE PENELITIAN

Untuk menjawab permasalahan yang dirumuskan dalam pokok permasalahan, diperlukan metode penelitian guna mengumpulkan sejumlah data yang digunakan. Agar permasalahan dapat terjawab dengan baik dan tepat, maka data-data yang dikumpulkan haruslah lengkap. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini terdiri dari sistematika sebagai berikut :

3.1. PENDEKATAN PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif. Alasan penulis dalam memilih metode pendekatan kualitatif adalah sifat penelitian kualitatif yang eksploratif dan menggunakan ide pemilihan informan yang dianggap dapat memberikan jawaban terbaik atas pertanyaan penelitian melalui wawancara yang mendalam, dianggap akan mampu menerangkan gejala atau fenomena secara lengkap dan menyeluruh.

John W. Creswell (2003), mendefinisikan pendekatan kualitatif sebagai berikut :

"Pendekatan kualitatif merupakan proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia, berdasarkan pada penciptaan gambar holistik yang dibentuk kata-kata, melaporkan pandangan informan dan disusun dalam sebuah latar ilmiah".

Penelitian kualitatif sangat bergantung dengan hasil pengamatan peneliti yang tidak terbatas pada urusan data dokumen dan objek penelitian saja. Dalam pendekatan kualitatif, teori tidak menjadi pembimbing sentral bagi peneliti dalam merancang penelitian dan menafsirkan data penelitian. Teori di dalam penelitian ini digunakan untuk membantu memperjelas karakteristik data.

Sumber pokok jawaban permasalahan penelitian justru ada pada data-data yang dikumpulkan peneliti di lapangan. Data yang didapat, dikumpulkan dari deskripsi kejadian faktual yang berlaku dan menjadi permasalahan penelitian, uraian detail yang menjelaskan sesuatu seperti yang sedang terjadi serta memberi

gambaran jelas tentang proses pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

3.2. SUMBER DATA DAN INSTRUMEN PENELITIAN

Sumber data yang menjadi sasaran penulis dalam penelitian ini, adalah melalui informan. Proses pemilihan informan itu sendiri didasari kaidah penelitian kualitatif, yaitu mereka yang menjadi praktisi pada kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran serta menurut penulis dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi penelitian ini.

Sesuai langkah-langkah yang dirumuskan oleh Creswell (2003), bahwa pengumpulan data melibatkan :

- a. Menetapkan batas-batas penelitian
- b. Mengumpulkan informasi melalui pengamatan, wawancara, dokumen, dan bahan-bahan visual
- c. Menetapkan aturan untuk mencatat informasi

Data yang didapat dalam penelitian ini, dikumpulkan dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara yang dilakukan bersifat terbuka, berkaitan dengan pengetahuan, pengalaman, serta pandangan para informan di bidang tugasnya masing-masing.

Irawan (2006) menyebutkan bahwa instrumen terpenting dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Peneliti sebagai instrumen ini disebut *participant-observer*¹⁴. Untuk mengumpulkan data primer, peneliti menggunakan alat bantu berupa alat perekam (*tape recorder*), dan pedoman wawancara.

3.3. PROSES PENGUMPULAN DATA

Dalam mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya untuk menjawab pertanyaan penelitian, penulis menggunakan pendekatan kualitatif, analisis data sekunder dan wawancara mendalam dengan para informan. Karena sumber data

¹⁴ Irawan, Prasetya (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Universitas Indonesia.

dan jumlah data akan sangat banyak, penulis merasa perlu untuk membuat sistem pencatatan yang rapi dan sistematis.

Wawancara mendalam yang dilakukan adalah bertujuan untuk mendapatkan informasi sebebas-bebasnya dari informan. Namun untuk wawancara tersebut, penulis telah mempersiapkan suatu pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang dibuat, disusun berdasarkan parameter yang dibutuhkan dan sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Pertanyaan-pertanyaan dalam pedoman wawancara tersebut, diberikan kepada sejumlah informan yang dianggap kompeten dan representatif berdasarkan tujuan penelitian.

Informan yang dimaksud adalah para pejabat struktural dan staf pelaksana di sub bagian keuangan dan perlengkapan, subbagian penyusunan program pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, serta informan lain dari para satuan kerja unit pelaksana teknis yang tugas pokok dan fungsinya terkait dengan pengelolaan anggaran, dengan rincian sebagai berikut :

- Pejabat struktural di Bagian Penyusunan Program dan Laporan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, 1 (satu) orang;
- Pejabat struktural di Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, 1 (satu) orang;
- Staf pelaksana pada Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, 2 (dua) orang;
- Pejabat dan pegawai pada satuan kerja unit pelaksana teknis (lembaga pemasyarakatan, rumah tahanan negara, rumah penyimpanan benda sitaan negara, balai pemasyarakatan, dan kantor imigrasi di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten) yang menangani kegiatan keuangan dan perencanaan anggaran, 4 (empat) orang.

Pedoman wawancara berisi pertanyaan-pertanyaan seputar tugas pokok dan fungsi para informan terkait dengan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, atau pelaporan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten maupun pada para unit satuan kerja di lingkungan Kanwil Banten. Pertanyaan tersebut dapat dikembangkan pada saat wawancara sesuai dengan

konteks penelitian. Dengan demikian sangat dimungkinkan bagi peneliti untuk menggali pertanyaan lebih mendalam kepada informan walaupun pertanyaan tersebut tidak termasuk dalam pedoman wawancara, sampai kepada jawaban dimana peneliti merasa cukup untuk dapat menjawab permasalahan penelitian.

Melalui wawancara mendalam tersebut, penulis bermaksud untuk mengetahui lebih jauh mengenai :

- kegiatan penyusunan rencana kerja dan anggaran pada tingkat wilayah dan satuan kerja.
- pelaksanaan kegiatan dari masing-masing divisi atau pengelola program kegiatan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten
- proses pengajuan pembayaran atas program-program kegiatan pada bendahara pengeluaran
- kegiatan pelaporan realisasi anggaran pada tingkat wilayah dan satuan kerja.

Untuk data sekunder diperoleh dari berbagai studi kepustakaan atas peraturan perundang-undangan, buku-buku, jurnal-jurnal, dan dokumen sumber referensi lainnya yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan pengawasan anggaran. Studi kepustakaan tersebut dilakukan peneliti untuk mempelajari dan menelaah berbagai literatur, untuk menghimpun sebanyak mungkin pengetahuan sesuai dengan permasalahan penelitian sehingga dapat mendukung analisis peneliti. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan kerangka teori dalam menentukan arah penelitian, serta konsep dan bahan teoritis lain sesuai dengan konteks penelitian.

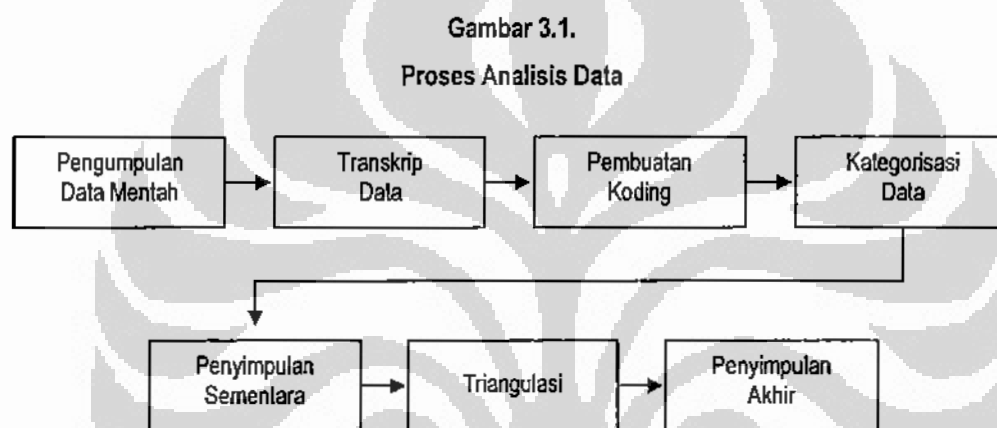
3.4. PROSES ANALISIS DATA

Analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja (Moleong, 2007:280)¹⁵. Sedangkan menurut Amirin (2000), analisis kualitatif pada dasarnya mempergunakan pemikiran logis, analisis dengan logika, dengan induksi, deduksi, analogi, dan komparasi. Data

¹⁵ Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.

kualitatif merupakan sumber dari deskripsi yang luas dan berlandaskan kokoh, serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkup setempat¹⁶.

Prinsip pokok penulis dalam teknik analisa kualitatif adalah dengan mengolah dan menganalisa data-data yang terkumpul menjadi data yang sistematis, teratur, terstruktur dan mempunyai makna. Seperti dijelaskan oleh Prasetya Irawan (2006) mengenai langkah-langkah dalam proses analisis data untuk penelitian data kualitatif¹⁷, dalam melakukan penelitian ini penulis akan melakukan analisis data dengan langkah-langkah sebagai berikut :



Sumber : Prasetya Irawan dalam *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (2006)

1) Pengumpulan Data Mentah

Pada tahap ini, penulis mengumpulkan data mentah melalui wawancara, pengamatan, dan kajian pustaka. Dalam proses wawancara, penulis akan menggali informasi berdasarkan kejadian faktual yang terjadi berkaitan dengan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pelaporan, tingkat keberhasilan/pencapaian, serta berbagai hambatan yang dihadapi dalam tiap-tiap proses pengelolaan anggaran tersebut.

¹⁶ Amirin, Tatang M. (2000). *Menyusun Rencana Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

¹⁷ Irawan, Prasetya (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Universitas Indonesia.

2) Transkrip Data

Pada tahap ini, penulis akan merubah catatan yang didapat dalam bentuk rekaman suara melalui *tape recorder*, ke dalam bentuk tertulis kata demi kata persis seperti adanya (*verbatim*).

3) Pembuatan Koding

Penulis akan membaca ulang seluruh data yang sudah ditranskrip dengan teliti. Pada bagian tertentu dari transkrip tersebut, akan dicatat hal-hal penting yang mungkin muncul dan diberikan kode sebagai kata kunci.

4) Kategorisasi Data

Kategorisasi berarti penyusunan kategori. Kategori tidak lain adalah salah satu tumpukan dari seperangkat tumpukan yang disusun atas dasar pikiran, intuisi, pendapat, atau kriteria tertentu. Selanjutnya Lincoln dan Guba menguraikan kategorisasi adalah (1) mengelompokkan kartu-kartu yang telah dibuat kedalam bagian-bagian isi yang secara jelas berkaitan, (2) merumuskan aturan yang menguraikan kawasan kategori dan yang akhirnya dapat digunakan untuk menetapkan inklusi setiap kartu pada kategori dan juga sebagai dasar untuk pemeriksaan keabsahan data, dan (3) menjaga agar setiap kategori yang telah disusun satu dengan yang lain mengikuti prinsip taat asas. Setelah itu penulis akan melakukan pengelompokan data. Data yang berhubungan akan disatukan, dan data yang tidak berhubungan tidak dimasukkan agar memudahkan dalam mengolahnya.

5) Penyimpulan Sementara

Pada tahap ini, penulis akan membuat kesimpulan yang sifatnya baru sementara.

6) Triangulasi

Dalam tahapan ini, penulis akan melakukan proses *check and recheck* antara satu sumber data dengan sumber data lainnya guna mendapatkan validitas data untuk mempertahankan keakuratan data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar

data itu untuk kepentingan pengecekan data atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2004:178).

Triangulasi menurut Patton (dalam Moleong, 2004:178–179) dibagi menjadi 4 (empat), yaitu :

a) Triangulasi Sumber;

Membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Data yang diperoleh berupa wawancara yang dilakukan lebih dari satu kali dalam periode waktu tertentu.

b) Triangulasi Metode;

Menggunakan dua strategi; (1) pengecekan terhadap derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data, (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

c) Triangulasi Peneliti;

Memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan. Pengambilan data dilakukan oleh beberapa orang.

d) Triangulasi Teori;

Melakukan penelitian tentang topik yang sama dan datanya dianalisa dengan menggunakan beberapa perspektif teori yang berbeda.

Dalam penelitian ini variasi teknik yang digunakan adalah triangulasi model sumber. Hal ini dilakukan karena pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, pengamatan, dan dokumentasi.

7) Penyimpulan Akhir

Pada akhirnya, penulis akan menarik kesimpulan akhir atas penelitian yang dilakukan.

3.5. OPERASIONALISASI KONSEP

Konsep yang akan dioperasionalkan dalam penelitian ini adalah konsep perencanaan dan pengendalian manajemen dalam kegiatan pengelolaan anggaran, yang meliputi penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten. Dalam penelitian ini yang diteliti adalah proses penyusunan anggaran pada kantor wilayah dan unit pelaksana teknis, faktor-faktor yang menjadi kendala dalam penyusunan anggaran, mekanisme dan kegiatan pelaksanaan anggaran, faktor-faktor kendala pelaksanaan anggaran, kegiatan pelaporan anggaran, faktor-faktor kendala pelaporan anggaran.

Dari faktor-faktor tersebut, penulis ingin mengetahui apakah implementasi dari kebijakan yang berkenaan dengan kegiatan pengelolaan anggaran yang telah ditentukan telah dijalankan dengan baik. Jika kebijakan yang ditentukan telah dijalankan dengan baik khususnya oleh pelaksana kebijakan maka kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten dapat berjalan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai.

BAB 4

GAMBARAN UMUM ORGANISASI

Bab ini menjelaskan tentang tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi serta rencana strategis dari Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

4.1. PROFIL KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM BANTEN

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten adalah instansi vertikal dari Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang mempunyai tugas untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam wilayah Propinsi Banten.

4.2. TUGAS POKOK DAN FUNGSI

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten berada di bawah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang mempunyai tugas dan tanggung jawab kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan menyelenggarakan fungsi-fungsi antara lain :

- a. Pengkoordinasian, perencanaan, pengendalian program, dan pengawasan;
- b. Pembinaan di bidang hukum dan hak asasi manusia;
- c. Penegakan hukum di bidang pemasyarakatan, keimigrasian, administrasi hukum umum, dan hak kekayaan intelektual;
- d. Perlindungan, pemajuan, pemenuhan, penegakan dan penghormatan hak asasi manusia;
- e. Pelayanan hukum;

- f. Pengembangan budaya hukum dan pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum, dan diseminasi hak asasi manusia;
- g. Pelaksanaan kebijakan dan pembinaan teknis di bidang administrasi di lingkungan kantor wilayah.

Dalam melaksanakan sebagian tugas-tugas tersebut di atas, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten dibantu oleh unit-unit pelaksana teknis yang berjumlah 15 (lima belas) satuan kerja, yaitu :

- 1) Lembaga Pemasyarakatan Klas I Pria Tangerang;
- 2) Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Pemuda Tangerang;
- 3) Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Wanita Tangerang;
- 4) Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Serang;
- 5) Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Anak Pria Tangerang;
- 6) Lembaga Pemasyarakatan Klas IIB Anak Wanita Tangerang;
- 7) Rumah Tahanan Negara Klas I Tangerang;
- 8) Rumah Tahanan Negara Klas IIB Serang;
- 9) Rumah Tahanan Negara Klas IIB Pandeglang;
- 10) Rumah Tahanan Negara Klas IIB Rangkasbitung;
- 11) Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara Serang;
- 12) Balai Pemasyarakatan Serang;
- 13) Kantor Imigrasi Serang;
- 14) Kantor Imigrasi Tangerang;
- 15) Kantor Imigrasi Cilegon.

Kepala Kantor Wilayah, dalam melaksanakan tugasnya, dibantu oleh para kepala divisi, para kepala bagian / kepala bidang, para kepala subbagian / kepala subbidang, serta para kepala unit pelaksana teknis. Kepala Kantor Wilayah wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik di lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi dalam kantor wilayah, antar instansi vertikal departemen serta unsur pemerintah daerah.

Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan kantor wilayah bertanggung jawab dalam memimpin dan mengkoordinasikan bawahannya

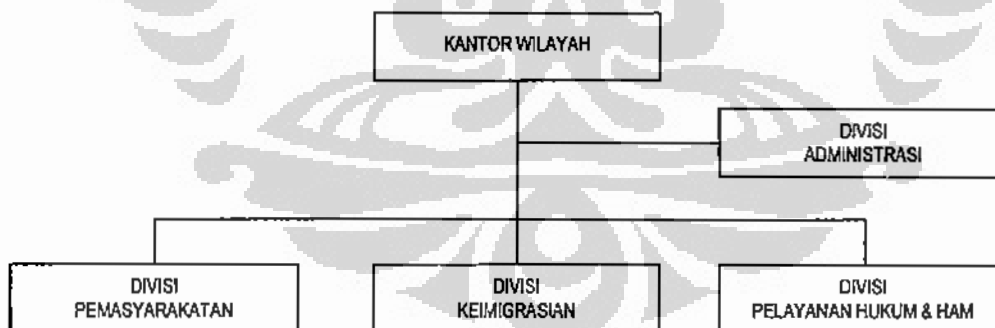
masing-masing, memberikan bimbingan dan petunjuk serta wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan bila terjadi penyimpangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk-petunjuk dan bertanggung jawab kepada atasan masing-masing dan menyampaikan laporan berkala tepat pada waktunya.

4.3. SUSUNAN ORGANISASI

Pada setiap propinsi, dibentuk 1 (satu) Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Sampai saat ini, jumlah kantor wilayah di seluruh Indonesia ada 33 (tiga puluh tiga). Masing-masing kantor wilayah terdiri dari 4 (empat) divisi, yaitu :

- a. Divisi Administrasi;
- b. Divisi Pemasyarakatan;
- c. Divisi Keimigrasian;
- d. Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi Kantor Wilayah



Sumber : Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI

4.3.1. Divisi Administrasi

Divisi Administrasi mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan pembinaan administrasi dan pelaksanaan teknis di wilayah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal, dengan menyelenggarakan fungsi:

- a) Koordinasi penyusunan pelaksanaan kebijakan teknis, rencana dan program serta laporan;
- b) Pelaksanaan urusan keuangan dan perlengkapan;
- c) Pengelolaan urusan kepegawaian, hubungan masyarakat, tata usaha dan rumah tangga di lingkungan kantor wilayah.

Divisi Administrasi terdiri dari Bagian Penyusunan Program dan Laporan, dan Bagian Umum.

a. Bagian Penyusunan Program dan Laporan

Bagian Penyusunan Program dan Laporan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang penyusunan rencana dan program, pengolahan data dan penyajian informasi, hubungan masyarakat dan protokoler, serta evaluasi dan laporan di lingkungan kantor wilayah, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) penyusunan rencana dan program di lingkungan kantor wilayah;
- 2) pengumpulan dan pengolahan data serta penyajian informasi;
- 3) evaluasi dan laporan hasil pelaksanaan kegiatan di lingkungan kantor wilayah;
- 4) pelaksanaan hubungan masyarakat dan protokoler.

Bagian Penyusunan Program dan Laporan terdiri dari :

a) Subbagian Penyusunan Program;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan pelaksanaan penyusunan rencana dan program, pengumpulan dan pengolahan data.

b) Subbagian Hubungan Masyarakat dan Laporan;

Mempunyai tugas melakukan pemberian informasi dan komunikasi kepada masyarakat dan protokoler, serta penyiapan bahan evaluasi dan laporan,

pemantauan perkembangan program kegiatan-kegiatan di lingkungan kantor wilayah.

b. Bagian Umum

Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang urusan kepegawaian, tata usaha dan rumah tangga, keuangan dan perlengkapan di lingkungan kantor wilayah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi :

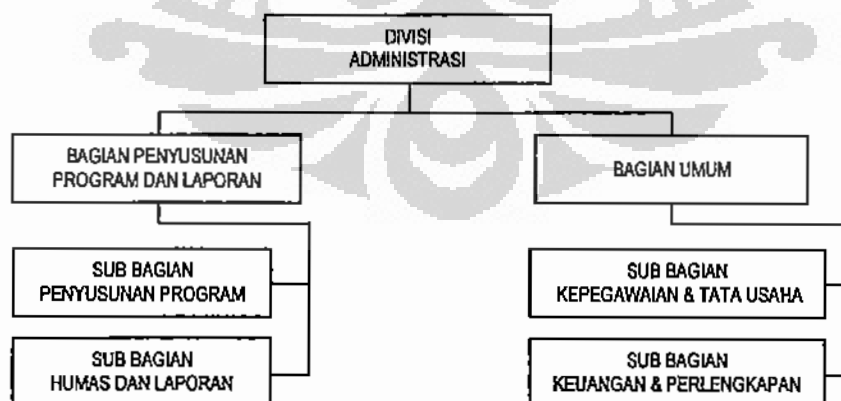
- 1) pengelolaan urusan kepegawaian;
- 2) pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga;
- 3) pelaksanaan urusan keuangan dan perlengkapan.

Bagian Umum terdiri dari :

- a) Subbagian Kepegawaian dan Tata Usaha;
Mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, tata usaha dan rumah tangga.
- b) Subbagian Keuangan dan Perlengkapan;
Mempunyai tugas melakukan urusan keuangan dan perlengkapan di lingkungan kantor wilayah.

Gambar 4.2.

Struktur Organisasi Divisi Administrasi



Sumber : Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI

4.3.2. Divisi Pemasyarakatan

Divisi Pemasyarakatan mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas kantor wilayah di bidang pemasyarakatan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pemasyarakatan, dengan menyelenggarakan fungsi :

- a) Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang pemasyarakatan;
- b) Pengkoordinasian pelaksanaan teknis di bidang pemasyarakatan;
- c) Pengawasan dan pengendalian pelaksanaan teknis di bidang pemasyarakatan.

Divisi Pemasyarakatan terdiri dari Bidang Keamanan dan Pembinaan, dan Bidang Registrasi, Perawatan dan Bina Khusus Narkotika.

a. Bidang Keamanan dan Pembinaan

Bidang Keamanan dan Pembinaan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pembinaan, pengevaluasian, pemantauan di bidang keamanan dan ketertiban serta pembinaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) pembinaan dan pelaksanaan di bidang keamanan dan ketertiban;
- 2) pengevaluasian di bidang keamanan dan ketertiban;
- 3) pemantauan di bidang keamanan dan ketertiban;
- 4) pembinaan dan pelaksanaan di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi;
- 5) pengevaluasian di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi;
- 6) pemantauan di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi.

Bidang Keamanan dan Pembinaan terdiri dari :

a) Subbidang Keamanan dan Ketertiban;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang pengawasan dan pengendalian, dan pembinaan teknis keamanan dan ketertiban.

b) Subbidang Bimbingan Kemasyarakatan, Latihan Kerja dan Produksi;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pembinaan, pembimbingan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi, pendidikan tahanan serta warga binaan pemasyarakatan, pelatihan keterampilan kerja, produksi dan pendayagunaan tenaga kerja bagi tahanan dan warga binaan pemasyarakatan serta pengembangan kemitraan dan pemasaran.

b. Bidang Registrasi, Perawatan dan Bina Khusus Narkotika

Bidang Registrasi, Perawatan, dan Bina Khusus Narkotika mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pembinaan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika warga binaan pemasyarakatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) pembinaan di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika;
- 2) pengevaluasian di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika;
- 3) pemantauan di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika.

Bidang Registrasi, Perawatan, dan Bina Khusus Narkotika terdiri dari :

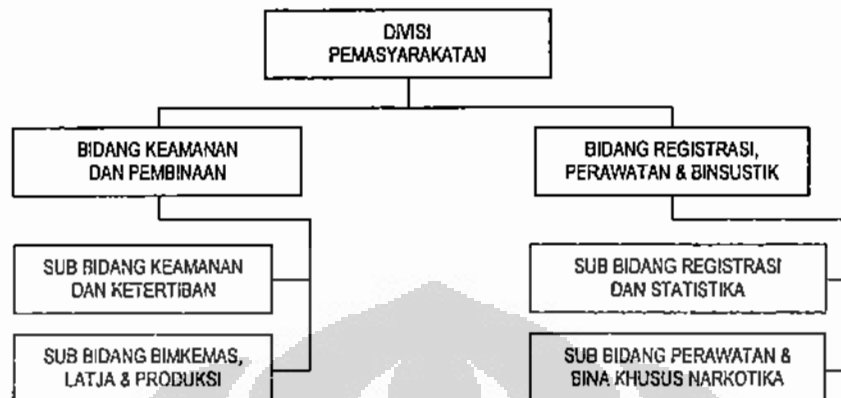
a) Subbidang Registrasi dan Statistik;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pembinaan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang registrasi dan statistik tahanan dan warga binaan pemasyarakatan, pengelolaan benda sitaan negara dan barang rampasan negara.

b) Subbidang Perawatan dan Bina Khusus Narkotika.

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pembinaan, pembimbingan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang pelayanan, penyuluhan, pendidikan tahanan dan warga binaan pemasyarakatan serta pembinaan khusus narkotika.

Gambar 4.3.
Struktur Organisasi Divisi Pemasyarakatan



Sumber : Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI

4.3.3. Divisi Keimigrasian

Divisi Keimigrasian mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas kantor wilayah di bidang keimigrasian berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Imigrasi, dengan menyelenggarakan fungsi:

- a) Perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengamanan teknis operasional di bidang keimigrasian;
- b) Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang lalu lintas keimigrasian, izin tinggal dan status keimigrasian;
- c) Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang penindakan keimigrasian dan rumah detensi imigrasi;
- d) Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang sistem informasi keimigrasian;
- e) Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang intelijen keimigrasian dan tempat pemeriksaan imigrasi.

Divisi Keimigrasian terdiri dari Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian, dan Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian.

a. Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian

Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang lalu lintas dan fasilitas keimigrasian, izin tinggal orang asing dan status kewarganegaraan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi:

- 1) pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang lalu lintas keimigrasian;
- 2) pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang izin tinggal orang asing dan status kewarganegaraan;

Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian terdiri dari :

a) Subbidang Lalu Lintas Keimigrasian;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemantauan, pengevaluasian, pelayanan, dan pengawasan teknis pelaksanaan tugas keimigrasian di bidang lalu lintas keimigrasian.

b) Subbidang Izin Tinggal dan Status Keimigrasian;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemantauan, pengevaluasian, pelayanan, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas keimigrasian di bidang izin tinggal orang asing dan status kewarganegaraan.

b. Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian

Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang intelijen dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi, penindakan keimigrasian serta sistem informasi keimigrasian sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang intelijen dan tempat pemeriksaan imigrasi, penindakan keimigrasian dan rumah detensi imigrasi;
- 2) pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang sistem informasi keimigrasian.

Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian terdiri dari :

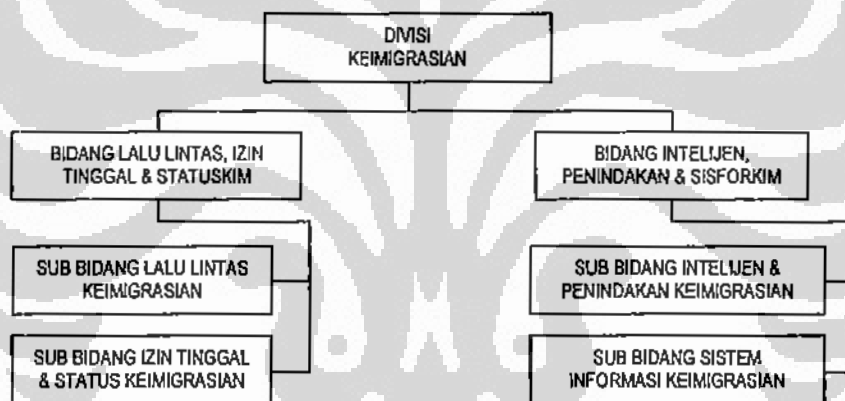
a) Subbidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemantauan, pengevaluasian dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas keimigrasian di bidang intelijen dan tempat pemeriksaan imigrasi, penindakan keimigrasian dan rumah detensi imigrasi.

b) Subbidang Sistem Informasi Keimigrasian;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemantauan, pengumpulan data, pelayanan informasi, pengevaluasian, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang sistem informasi keimigrasian.

Gambar 4.4.
Struktur Organisasi Divisi Keimigrasian



Sumber : Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI

4.3.4. Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia

Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas kantor wilayah di bidang pelayanan hukum dan hak asasi manusia berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal/Kepala Badan terkait. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi :

- a) Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang hukum;
- b) Pengkoordinasian pelayanan teknis di bidang hukum;
- c) Pelayanan administrasi hukum umum dan jasa hukum lainnya;
- d) Pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran di bidang hak kekayaan intelektual;
- e) Pelaksanaan litigasi dan sosialisasi di bidang hak kekayaan intelektual;
- f) Pelaksanaan pemenuhan, pemajuan, perlindungan, dan penghormatan hak asasi manusia;
- g) Pengembangan budaya hukum, pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum, dan diseminasi hak asasi manusia;
- h) Pengkoordinasian program legislasi daerah;
- i) Pelaksanaan pengkoordinasian jaringan dokumentasi dan informasi hukum;
- j) Pengawasan pelaksanaan teknis di bidang hukum;

Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari Bidang Pelayanan Hukum, Bidang Hukum, dan Bidang HAM.

a. Bidang Pelayanan Hukum

Bidang Pelayanan Hukum mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran, litigasi dan sosialisasi hak kekayaan intelektual, penyuluhan hukum, konsultasi dan bantuan hukum serta pelayanan administrasi hukum umum dan jasa hukum lainnya, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) pelaksanaan pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran hak kekayaan intelektual;
- 2) pelaksanaan pelayanan administrasi hukum umum dan jasa hukum lainnya;
- 3) pelaksanaan penyuluhan hukum, konsultasi hukum dan bantuan hukum;
- 4) pelaksanaan litigasi dan sosialisasi hak kekayaan intelektual.

Bidang Pelayanan Hukum terdiri dari :

a) Subbidang Pelayanan Hukum Umum;

Mempunyai tugas melakukan pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran hak kekayaan intelektual, permohonan pendaftaran fidusia,

penyiapan usulan pengangkatan, penindakan, dan pemberhentian penyidik pegawai negeri sipil (PPNS), pengawasan notaris yang ada di wilayahnya, urusan kewarganegaraan, pemantauan pelaksanaan tugas Balai Harta Peninggalan (BHP), pemantauan pelanggaran hukum di bidang hak kekayaan intelektual dan pengambilan berkas sidik jari.

b) Subbidang Penyuluhan dan Bantuan Hukum;

Mempunyai tugas melakukan pembinaan, pembimbingan, dan koordinasi serta kerjasama di bidang penyuluhan hukum, evaluasi dan pemantauan, pemberian bantuan hukum dan konsultasi hukum.

b. Bidang Hukum

Bidang Hukum mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang penyiapan bahan perencanaan hukum, pengembangan hukum, dan pembinaan jaringan dokumentasi dan informasi hukum serta pengkoordinasian program legislasi daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi :

- i) penyiapan bahan perencanaan hukum dan pengembangan hukum;
- 2) pembinaan dan pengembangan jaringan dokumentasi dan informasi hukum;
- 3) pengkoordinasian program legislasi daerah.

Bidang Hukum terdiri dari :

a) Subbidang Pengembangan Hukum;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana dan program penelitian dan pengkajian hukum, analisa serta evaluasi peraturan perundang-undangan daerah, pengkoordinasian program legislasi daerah, serta peta permasalahan hukum di daerah.

b) Subbidang Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kerja sama, koordinasi, konsultasi jaringan dokumentasi dan informasi hukum dengan pemerintah propinsi selaku pusat jaringan di daerah, lembaga resmi serta masyarakat, pengumpulan dan pengolahan peraturan perundang-undangan

serta pengelolaan perpustakaan hukum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Bidang Hak Asasi Manusia

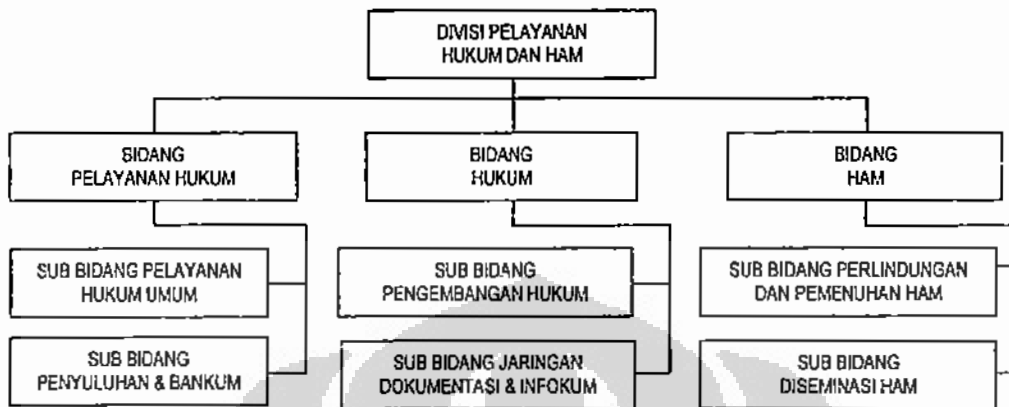
Bidang Hak Asasi Manusia mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang penyiapan bahan perumusan pelaksanaan kebijakan teknis, penyusunan rencana dan program, pengkoordinasian dengan instansi terkait, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan HAM sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi:

- 1) pelaksanaan penyiapan penyusunan rencana dan program di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan, dan penghormatan hak asasi manusia;
- 2) pelaksanaan kebijakan di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia;
- 3) penyelenggaraan diseminasi hak asasi manusia;
- 4) pelaksanaan Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia;
- 5) pelaksanaan evaluasi dan pemantauan.

Bidang Hak Asasi Manusia terdiri dari :

- a) Subbidang Perlindungan dan Pemenuhan Hak Asasi Manusia;
Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan pelaksanaan kebijakan teknis, pemantauan dan evaluasi di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b) Subbidang Diseminasi Hak Asasi Manusia;
Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan pelaksanaan kebijakan teknis, penyusunan rencana dan program di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia serta pengkoordinasian kegiatan rencana aksi nasional hak asasi manusia dengan instansi terkait berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Gambar 4.5.
Struktur Organisasi Divisi Pelayanan Hukum & HAM



Sumber : Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI

4.4. RENCANA STRATEGIS

Visi dan Misi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten 2004-2009 adalah sebagai berikut:

Visi :

"Terwujudnya pelayanan prima di bidang hukum dan hak asasi manusia pada tahun 2010".

Misi :

- a. Peningkatan tertib administrasi di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten;
- b. Peningkatan kompetensi aparatur hukum dan hak asasi manusia di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten;
- c. Peningkatan pelayanan di bidang administrasi jasa hukum, keimigrasian dan pemasyarakatan di Wilayah Banten;
- d. Peningkatan penyuluhan hukum dan sosialisasi produk hukum, bantuan hukum dan pengembangan hukum di Wilayah Banten;

- e. Peningkatan perlindungan, pemajuan dan pemenuhan hak asasi manusia di Wilayah Banten.

Dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) tahun anggaran 2009 Nomor: 0038.0/013-01.2/X/2009 tanggal 31 Desember 2008, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten menyelenggarakan kegiatan-kegiatan dalam beberapa program, yaitu :

- 1) Program Penerapan Pemerintahan Yang Baik;
- 2) Program Pembentukan Hukum;
- 3) Program Peningkatan Kesadaran Hukum dan HAM;
- 4) Program Peningkatan Pelayanan dan Bantuan Hukum;
- 5) Program Peningkatan Kinerja Lembaga Peradilan dan Lembaga Penegak Hukum Lainnya;
- 6) Program Penegakan Hukum dan HAM;
- 7) Program Peningkatan Kualitas Profesi Hukum.

Dokumen Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten meliputi pembiayaan kegiatan-kegiatan dari semua unit satuan kerja yang berada di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

4.5. KONDISI PEGAWAI

Untuk mendukung tercapainya visi, misi, serta tugas pokok dan fungsinya, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten seperti halnya dengan organisasi-organisasi lainnya, akan sangat bergantung kepada dukungan sumber daya manusianya. Berdasarkan data pegawai pada Sub Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha sampai dengan Bulan Nopember 2009, jumlah pegawai yang ada pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten adalah 88 (delapan puluh delapan) orang.

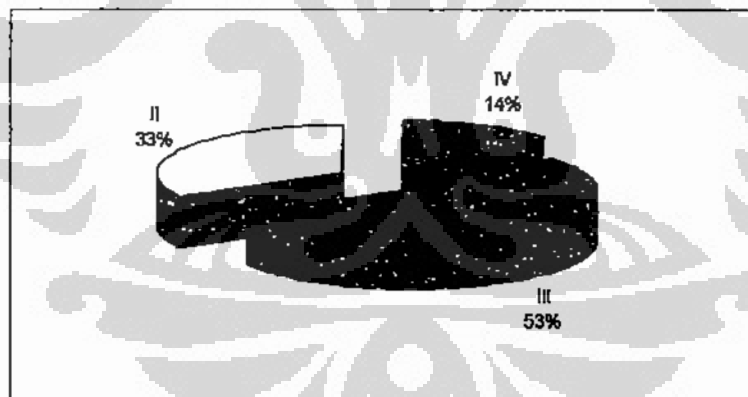
Keadaan pegawai Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten berdasarkan pengelompokan pangkat / golongan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1.
Keadaan Pegawai Kanwil Banten
Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin

Golongan	Jenis Kelamin		Jumlah
	L	P	
IV	9	3	12
III	31	16	47
II	17	12	29
I	-	-	-
Jumlah Total			88

Sumber : Data Pegawai Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, Nopember 2009

Gambar 4.6.
Keadaan Pegawai Berdasarkan Pangkat / Golongan



Sumber : Data Pegawai Kantor Wilayah Banten (diolah kembali)

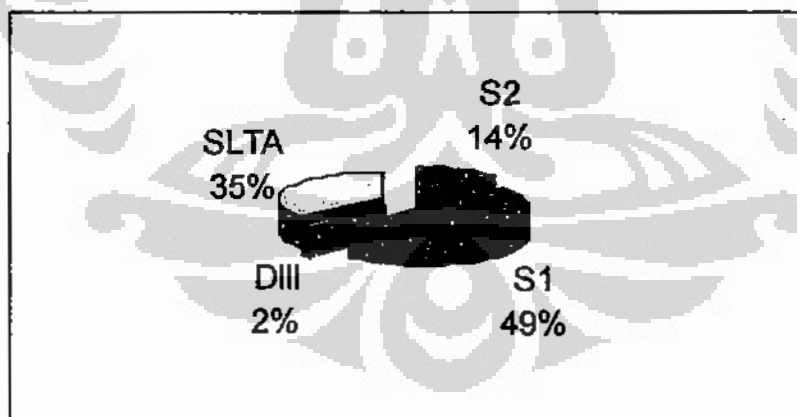
Sedangkan keadaan data pegawai yang dikelompokkan berdasarkan jenis pendidikan dari SLTA hingga S2, rinciannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Keadaan Pegawai Kanwil Banten
Berdasarkan Jenis Pendidikan dan Jenis Kelamin

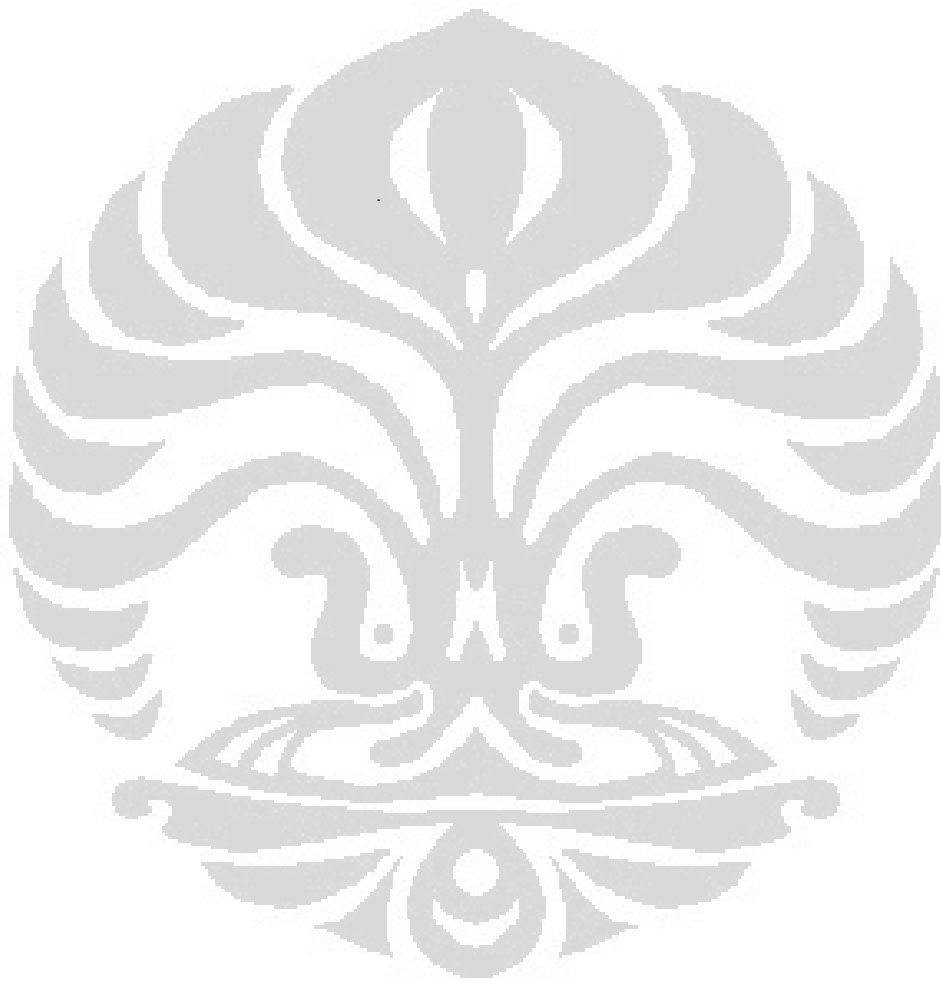
Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
	L	P	
S3	-	-	-
S2	10	2	12
S1	28	15	43
DIII	1	1	2
SLTA	18	13	31
Jumlah Total			88

Sumber : Data Pegawai Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, Nopember 2009

Gambar 4.7.
Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber : Data Pegawai Kantor Wilayah Banten (diolah kembali)



BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai analisis kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten ditinjau dari aspek perencanaan dan aspek pengendalian manajemen, serta strategi untuk pengelolaan anggaran tersebut.

5.1. PENGELOLAAN ANGGARAN PADA KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM BANTEN

Tugas mengenai pengelolaan anggaran pada kantor wilayah, telah diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Pada kantor wilayah, tugas pelaksanaan anggaran dilaksanakan oleh Subbagian Keuangan dan Perlengkapan, sedangkan untuk penyusunan dan pelaporan anggaran dilaksanakan bersama oleh Sub Bagian Penyusunan Program dan Subbagian Keuangan dan Perlengkapan.

5.1.1. Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten selain menyusun anggaran untuk kantor wilayah, juga bertugas untuk melakukan koordinasi administrasi dan menghimpun usulan anggaran dari seluruh satuan kerja seperti lembaga pemasyarakatan, rumah tahanan negara, rumah penyimpanan benda sitaan negara, balai pemasyarakatan, dan kantor imigrasi di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten. Penyusunan anggaran pada kantor wilayah seharusnya melibatkan :

- a. Kepala Kantor Wilayah, selaku pengawas.
- b. Kepala Divisi Administrasi, selaku koordinator.

- c. Kepala Bagian Penyusunan Program dan Laporan, Kepala Bagian Umum, Kepala Sub Bagian Penyusunan Program, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan, selaku para penelaah.
- d. Staf terkait, sebagai pelaksana

Penyusunan anggaran yang berjalan saat ini bersifat *bottom-up*. Para unit pelaksana teknis menyampaikan usulannya ke kantor wilayah, yang selanjutnya oleh kantor wilayah dihimpun dan diteliti untuk kemudian disampaikan ke Biro Perencanaan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI selaku unit eselon I.

Informan dari kantor wilayah menyatakan :

"Pada awal tahun anggaran berjalan, kantor wilayah melakukan permintaan data meliputi program kerja, rencana kegiatan, usulan belanja dan data pendukung lainnya kepada seluruh satuan kerja di bawahnya. Data yang terkumpul kemudian dihimpun dan diteruskan ke eselon I, dalam hal ini Biro Perencanaan Departemen Hukum dan HAM".

Data-data usulan anggaran dari seluruh satuan kerja oleh kantor wilayah dihimpun di Sub Bagian Penyusunan Program. Data usulan dari masing-masing satuan kerja tersebut kemudian digabungkan ke dalam bentuk kertas kerja rincian kegiatan dan anggaran kementerian/lembaga (RKA-KL). Kemudian disampaikan oleh kantor wilayah ke Biro Perencanaan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

Pada tingkat satuan kerja, seperti yang disampaikan oleh informan dari Lembaga Masyarakat Serang, usulan anggaran disusun bersama-sama oleh :

- 1) Kepala Kantor (Kalapas);
- 2) Kasubag TU;
- 3) Kaur Kepegawaian dan Keuangan;
- 4) Bendaharawan.

Informan dari Rupbasan Serang menyatakan :

"Di dalam penyusunan anggaran, di Rupbasan biasanya kita rapat. Kuasa Pengguna Anggaran, Penandatanganan SPM, bendahara, termasuk staf pengelola keuangan. Rapat intern tersebut membahas

apa saja yang menjadi kebutuhan di tahun anggaran mendatang, dengan mengacu pada kegiatan dan anggaran yang ada pada DIPA tahun berjalan".

Usulan rincian kegiatan dan anggaran yang disusun, mengacu pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) tahun anggaran sebelumnya atau DIPA tahun berjalan. Secara rinci, informan dari kantor wilayah menyebutkan bahwa bahan-bahan atau dokumen sumber penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) DIPA tahun sebelumnya
- 2) DIPA tahun berjalan
- 3) SPM dan SP2D gaji bulan April tahun berjalan
- 4) Rekening tertinggi dari langganan daya dan jasa (listrik, telepon, air) tahun berjalan
- 5) Usulan anggaran dari masing-masing divisi/bidang, termasuk *term of reference* (TOR) dan rincian anggaran biaya (RAB)

Selain dokumen sumber di atas, ada beberapa dokumen lain yang juga bisa menjadi dasar penyusunan anggaran, yaitu :

- 1) Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) / *Bezetting* pegawai
- 2) Fotokopi STNK kendaraan dinas
- 3) Data aset atau inventaris kantor berupa Laporan barang milik negara atau laporan tahunan inventaris
- 4) Kertas kerja RKA-KL, termasuk arsip data komputernya

Dari dokumen sumber tersebut di atas, untuk mengukur kebutuhan unit pelaksana teknis mengacu pada data TOR dan RAB. Acuan tersebut digunakan untuk mengestimasi biaya kegiatan dan pengadaan yang diusulkan untuk tahun anggaran yang akan datang. Kemudian, dokumen LBMN, LTI, dan fotokopi STNK, digunakan sebagai acuan perawatan aset. Sedangkan fotokopi rekening pembayaran daya dan jasa (biasanya tagihan yang tertinggi dalam tahun berjalan), digunakan untuk acuan penunjang operasional kantor.

Dokumen DIPA tahun sebelumnya dan DIPA tahun berjalan digunakan sebagai acuan mengenai kegiatan atau kebutuhan yang akan diusulkan pada tahun

anggaran yang akan datang. Seperti yang dikemukakan oleh informan dari Kantor Imigrasi Serang :

"DIPA tahun sebelumnya kita jadikan acuan. Kita evaluasi dari tahun sebelumnya.. yang dibutuhkan kurang lebihnya kita sesuaikan dengan kebutuhan."

Informan dari Lembaga Pemasyarakatan Serang menyebutkan :

"Anggaran tahun sebelumnya dijadikan acuan untuk ke depan, untuk melengkapi. Sekiranya ada kebutuhan yang kurang nilai anggarannya, atau kegiatan yang di tahun ini tidak ada, untuk diusulkan di tahun depan"

Dalam penyusunan anggaran belanja, penulis mengamati bahwa ada tiga jenis belanja yang dibutuhkan. Jenis belanja tersebut adalah belanja pegawai, belanja barang, serta belanja modal.

Sebagian besar informan menyatakan bahwa koordinasi para pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran sudah cukup baik. Termasuk kompetensi pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut, dirasa oleh para informan juga sudah cukup baik.

Untuk pertanyaan mengenai peran dan tanggung jawab pimpinan dalam penyusunan anggaran, para informan menyatakan bahwa para pimpinan di unit masing-masing cukup berperan dan ikut terlibat. Beberapa informan juga menyebutkan bahwa para pimpinan turut mengoreksi konsep usulan yang akan diajukan, dan melakukan perubahan atas uraian kegiatan yang diusulkan.

Berdasarkan pengamatan penulis, pelaksanaan penyusunan anggaran di Indonesia menganut sistem penyusunan anggaran campuran, di mana pemerintah dalam hal ini Departemen Keuangan menetapkan pagu global kepada kementerian atau lembaga (*top-down approach*). Kementerian atau lembaga kemudian meminta data usulan anggaran kepada satuan kerja tingkat wilayah, termasuk satuan kerja di bawahnya untuk disampaikan kepada kementerian atau lembaga tersebut (*bottom-up approach*).

Namun, kendala utama yang dihadapi kantor wilayah dalam penyusunan anggaran adalah masih adanya unit pelaksana teknis yang terlambat menyampaikan konsep usulan atau bahkan tidak menyampaikan sama sekali.

Informan dari kantor wilayah menyebutkan :

"Masih ada satker yang tidak memenuhi permintaan usulan anggaran sampai batas waktu yang telah ditentukan."

Lebih lanjut, informan dari kantor wilayah menjelaskan bahwa bila terjadi kondisi seperti itu, guna memenuhi target penyampaian usulan kepada Biro Perencanaan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, kantor wilayah akan membuat usulan anggaran dari satuan kerja tersebut dengan mengacu pada anggaran tahun berjalan dengan perkiraan penambahan nilai anggaran. Namun hal ini, tetap saja beresiko adanya ketidaksesuaian kebutuhan sebenarnya atau yang menjadi prioritas dari satuan kerja bersangkutan.

Secara umum, baik kantor wilayah maupun para unit pelaksana teknis mengeluhkan masih adanya ketidaksesuaian kegiatan yang diusulkan dengan kegiatan yang muncul dalam DIPA. Mengenai ketidaksesuaian nominal anggaran yang diterima dalam DIPA, para unit satuan kerja dan kantor wilayah masih dapat memaklumi. Seperti yang disampaikan salahsatu informan, *"namanya usulan, belum tentu nilainya disetujui semua"*.

Selain itu, kendala waktu yang mendesak mengenai permintaan data tertentu terkait penyusunan anggaran oleh biro perencanaan kepada kantor wilayah dirasa penulis mengakibatkan penyampaian data tidak optimal, karena terburu-buru, masih ada beberapa satuan kerja yang belum menyampaikannya ke kantor wilayah sesuai waktu yang diminta oleh pihak biro perencanaan. Saat dikonfirmasi kepada biro perencanaan, staf yang menangani menjelaskan bahwa mereka juga terburu-buru karena adanya perubahan peraturan, kebijakan, aplikasi, dan sebagainya dari pihak Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan.

Ketidaklengkapan data dukung untuk usulan anggaran tersebut turut juga memberi andil terhadap munculnya anggaran yang dibintang / diblokir oleh pihak Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan. Saat dikonfirmasi, pemblokiran beberapa anggaran tersebut disebabkan tidak disertainya data dukung seperti TOR dan RAB.

Kendala baru yang dihadapi oleh para unit pelaksana teknis di bawah kantor wilayah adalah proses penelaahan konsep DIPA tahun anggaran 2010

dengan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Banten. Pada tahun-tahun sebelumnya, pihak kantor wilayah yang melakukan penelaahan konsep DIPA berdasarkan surat rincian alokasi anggaran (SRAA) yang diterima. Namun mulai tahun anggaran 2010, dengan konsep satu DIPA untuk satu satuan kerja, maka proses pengajuan konsep DIPA dan penelaahannya merupakan kewenangan dan kewajiban masing-masing satuan kerja.

Minimnya pengetahuan dan kesiapan dari para unit pelaksana teknis atas perubahan aplikasi, serta terbatasnya rentang waktu sejak diterimanya SRAA dengan penelaahan yang hanya satu hari, berdampak terhadap terlambatnya proses penelaahan DIPA itu sendiri.

5.1.2. Pelaksanaan Anggaran

Setelah dokumen daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) disahkan pihak Departemen Keuangan dalam hal ini oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Banten, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten mulai merencanakan pelaksanaan kegiatan. Namun dalam prakteknya, terkadang usulan anggaran yang diajukan tidak sesuai dengan yang tertera dalam DIPA.

Dalam DIPA terkadang anggaran yang ada nilainya jauh lebih kecil dari yang diusulkan, ada kegiatan yang tidak sesuai dengan usulan, bahkan ada beberapa mata anggaran kegiatan yang sifatnya baku / tetap tidak muncul. Hal ini dirasakan oleh salahsatu unit pelaksana teknis di Kota Tangerang terkait tidak tersedianya anggaran untuk pemeliharaan kendaraan, insentif jaga malam, dan seterusnya.

Beberapa satuan kerja tetap melaksanakan kegiatan yang ada dalam DIPA, namun tidak sedikit yang mengajukan revisi atas uraian kegiatan yang tidak sesuai tersebut. Sesuai dengan apa yang disebutkan oleh para informan dari beberapa unit pelaksana teknis :

"Jika terjadi ketidaksesuaian atas kegiatan yang sifatnya mendesak, kami ajukan revisi kepada pihak Kamwil DJPB melalui kantor wilayah kami."

Pengajuan revisi yang disampaikan oleh satuan kerja, akan diproses oleh Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten. Oleh pihak kantor wilayah, pengajuan revisi tersebut kemudian diajukan dan dikonsultasikan kepada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Propinsi Banten, atau Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, maupun sampai tingkat Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan.

Mengenai proses pelaksanaan anggaran pada kantor wilayah, beberapa pihak intern yang terkait menurut informan dari kantor wilayah adalah sebagai berikut :

- 1) Kuasa Pengguna Anggaran, selaku penanggungjawab penggunaan anggaran;
- 2) Pejabat Penguji SPP dan Penandatanganan SPM, yang bertugas menguji setiap pengajuan permintaan pembayaran sehingga layak untuk dikeluarkan SPM;
- 3) Bendahara Pengeluaran, yang bertugas mengelola penggunaan anggaran dan melakukan pertanggungjawaban administrasi pengeluaran anggaran;
- 4) Pemegang Uang Muka, merupakan pembantu Bendahara Pengeluaran dalam hal pengelolaan anggaran untuk masing-masing program.
- 5) Bendahara Penerima, yang bertindak sebagai pengelola penerimaan negara untuk dibukukan dan disetorkan kepada Kas Negara.

Sedangkan pihak ekstern yang terkait dengan proses pelaksanaan anggaran adalah KPPN (kantor pelayanan perbendaharaan negara). KPPN merupakan Kuasa Bendahara Umum Negara, yang dapat menerima atau menolak setiap permintaan pencairan dana.

Secara garis besar ada dua mekanisme pencairan dana, yaitu sistem uang muka dan sistem langsung. Sistem uang muka terdiri dari dua jenis SPM (surat perintah membayar), yaitu SPM Uang Persediaan (UP) / Tambahan Uang Persediaan (TUP), dan SPM Penggunaan Uang Persediaan (GU). Sedangkan sistem langsung menggunakan SPM Langsung (LS).

Informan dari kantor wilayah menjelaskan mekanisme pencairan dana DIPA sebagai berikut:

a) Pencairan Sistem Uang Muka (UM)

Pelaksana kegiatan mengajukan rencana kegiatan ke pemegang uang muka atau bendahara pengeluaran. Melalui persetujuan Kuasa Pengguna Anggaran, pengajuan uang muka tersebut dapat dicairkan oleh bendahara pengeluaran.

Dalam kurun waktu kurang dari sebulan, pelaksana kegiatan harus menyampaikan pertanggungjawaban kegiatan ke pemegang uang muka atau bendahara pengeluaran. Bendahara pengeluaran kemudian mengajukan pertanggungjawaban tersebut kepada KPPN. Komponen-komponen dalam pencairan sistem uang muka adalah :

- Nota dinas
- Kwitansi pertanggungjawaban, yang nilainya di bawah 5 juta rupiah
- Surat permintaan pembayaran (SPP)
- Surat perintah membayar (SPM)
- Surat pernyataan tanggung jawab belanja (SPTB)
- Surat setoran pajak (SSP)

b) Pencairan Sistem Langsung (LS)

Pelaksana kegiatan atau pihak ketiga mengajukan permintaan pembayaran ke pemegang uang muka atau bendahara pengeluaran. Dengan persetujuan Kuasa Pengguna Anggaran, permintaan pembayaran diajukan KPPN.

Setelah SP2D keluar dari KPPN, pembayaran dapat langsung diterima pihak ketiga tanpa melalui bendahara (ditransfer langsung oleh KPPN ke rekening pihak ketiga). Komponen-komponen dalam pencairan sistem langsung adalah :

- Ringkasan kontrak
- Kwitansi pembayaran
- Kontrak kerja (SPK)
- Berita acara serah terima barang

- Faktur pajak
- Surat permintaan pembayaran (SPP)
- Surat perintah membayar (SPM)
- Surat setoran pajak (SSP)

Sebelum bahan-bahan tersebut diajukan kepada KPA, bendahara pengeluaran akan memeriksa kesesuaian kode mata anggaran kegiatan yang digunakan termasuk memeriksa nilai pagu anggaran, realisasi sampai saat ini, dan sisa pagu yang masih ada. Informan dari kantor wilayah menjelaskan proses pencairan dana sebagai berikut:

- Pemegang uang muka membuat SPP, lalu diperiksa oleh bendahara pengeluaran;
- Jika SPP disetujui, maka akan dibuatkan SPM;
- Pejabat Penguji SPP dan Penandatanganan SPM akan mengoreksi SPM yang diajukan oleh bendahara pengeluaran;
- SPM yang sudah ditandatangani, diserahkan kepada KPPN untuk diperiksa.
- KPPN akan memeriksa SPM dan kelengkapan berkas yang diajukan. KPPN yang akan memutuskan SPM tersebut disetujui atau tidak untuk diterbitkan SP2D, guna pencairan ke bank.

Dalam pelaksanaan anggaran tersebut masih menemui beberapa kendala. Informan dari kantor wilayah juga menyebutkan bahwa :

"salahsatu permasalahan yang dihadapi tentang pencairan dana, terkait dengan kwitansi pertanggungjawaban".

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2003, pertanggungjawaban dengan kwitansi maksimum sampai dengan 5 juta rupiah. Hal tersebut bertentangan dengan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-66/PB/2005 tentang mekanisme pelaksanaan pembayaran atas beban anggaran pendapatan dan belanja negara, di mana KPPN mempedomani bahwa pertanggungjawaban dengan kwitansi adalah sampai dengan 10 (sepuluh) juta rupiah. Lebih lanjut informan dari kantor wilayah menyatakan:

"hendaknya peraturan tersebut dapat disesuaikan agar bisa dipedomani".

Aspek pengendalian menjadi hal yang cukup penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan anggaran. Salahsatu kegiatan pengendalian dalam pelaksanaan anggaran bisa melalui pengawasan. Kegiatan pengawasan itu sendiri melibatkan bendahara, kepala sub bagian keuangan / kepala urusan keuangan (pada UPT), kepala bagian umum / kasubag TU (pada UPT), kepala divisi administrasi, sampai kepada kepala kantor selaku kuasa pengguna anggaran.

Fakta di lapangan didapat bahwa ada kegiatan pengendalian dalam pelaksanaan anggaran yang tidak berjalan semestinya. Berdasarkan keterangan informan dari salah satu unit pemasyarakatan, disebutkan bahwa:

"Ini yang kami hadapi saat ini. Peran dari Kaur Kepegawaian dan Keuangan tidak berjalan, karena tidak diberi kewenangan. Hanya diberi kesempatan untuk mengusulkan anggaran saja".

Informan tersebut menuturkan bahwa untuk pelaksanaan anggaran dia samasekali tidak tahu menahu dan tidak terlibat, karena yang bekerja hanya bendahara dan dilaporkan langsung ke pimpinan. Sumber lain mengemukakan bahwa beberapa satuan kerja unit pemasyarakatan masih menganut paham pelaksanaan anggaran yang tidak transparan seperti itu.

5.1.3. Pelaporan Anggaran

Setiap satuan kerja, termasuk Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, mempunyai kewajiban untuk menyajikan laporan keuangan melalui aplikasi sistem akuntansi keuangan (SAK) yang meliputi :

- a) Neraca
- b) Laporan realisasi anggaran belanja
- c) Laporan realisasi pengembalian belanja
- d) Laporan realisasi pendapatan
- e) Laporan realisasi pengembalian pendapatan.

Laporan keuangan tersebut setiap bulannya disusun dan wajib direkonsiliasikan dengan Seksi Verifikasi Akuntansi KPPN setempat.

Rekonsiliasi ini bertujuan untuk mencocokkan data belanja dan penerimaan yang tercatat di KPPN dengan data belanja dan penerimaan yang dicatat oleh satuan kerja.

Jika hasil rekonsiliasi data antara satuan kerja dan KPPN dinyatakan sama / sesuai, maka akan diterbitkan berita acara rekonsiliasi. Berita acara inilah yang kemudian beserta arsip data komputernya (*backup data* dan *file* kirim) diserahkan oleh masing-masing satuan kerja kepada unit wilayah. Dalam hal ini kantor wilayah sebagai satuan kerja / unit akuntansi kuasa pengguna anggaran (UAKPA) juga menyampaikan datanya kepada kantor wilayah sebagai unit wilayah / unit akuntansi pembantu pengguna anggaran wilayah (UAPPA-W).

Data laporan keuangan dengan aplikasi SAK dari masing-masing satuan kerja yang dihimpun di kantor wilayah, akan direkonsiliasikan tingkat wilayah setiap triwulannya dengan Bidang Akuntansi dan Laporan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Propinsi Banten. Bila hasil rekonsiliasi tingkat wilayah tersebut dinyatakan sama / sesuai, maka akan diterbitkan Berita Acara Rekonsiliasi. Berita acara rekonsiliasi tingkat wilayah beserta arsip data komputernya (*backup data* dan *file* kirim) disampaikan kepada Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia selaku unit akuntansi pembantu pengguna anggaran - eselon 1 (UAPPA-E1).

Kesesuaian data merupakan tujuan rekonsiliasi, baik itu sejak tingkat UAKPA sampai tingkat UAPA di pusat. Rekonsiliasi dilakukan sebagai pembanding ketepatan input data sehingga diharapkan data yang dihasilkan dalam laporan keuangan lebih akurat.

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten pada tahun 2009 ini mendapatkan predikat terbaik pertama dari Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam hal penyajian laporan keuangan dengan sistem akuntansi keuangan. Namun, itu semua tidak lepas dari kendala yang dihadapi. Sebagai contoh, masih adanya unit pelaksana teknis yang belum menyampaikan laporan keuangan hasil rekonsiliasi dengan KPPN secara tepat waktu. Hal tersebut seperti disampaikan oleh salah seorang informan dari kantor wilayah bahwa:

"Kadang-kadang ada satker yang masih sering terlambat menyampaikan laporan. Untuk itu kami telepon untuk mengirim

langsung arsip data komputernya ke kanwil, berikut fotokopi berita acara rekon dan lampiran lainnya”.

5.2. ANALISIS DATA

Berdasarkan langkah-langkah dalam proses analisis data untuk penelitian data kualitatif, penulis telah melakukan (a) wawancara dengan informan; (b) hasil wawancara yang didapat, kemudian ditranskrip ke dalam bentuk tulisan (*verbatim*); (c) membuat koding dan mencatat kata-kata kunci yang muncul dari transkrip data tersebut.

Setelah tahapan membuat koding dan mendapatkan kata-kata kunci, penulis kemudian memilih kata-kata kunci tersebut untuk dilakukan pengelompokan data. Data yang berhubungan akan disatukan, dan data yang tidak berhubungan tidak dimasukkan agar memudahkan dalam mengolahnya.

Hasil dari langkah kategorisasi data tersebut adalah sebagai berikut:

No	Kategori	Rincian Isi Kategori
1	2	3
1.	Rapat penyusunan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • biasanya kami di kantor mengadakan rapat intern • hal-hal apa saja yang nanti dituangkan dalam DIPA itu, kita bahas dalam rapat intern itu • saya ngga terlalu terlibat • Kalo rapat khusus mah... jarang • Tergantung pimpinan-pimpinan di atasnya • Kalo bisa mah.. ada rapat khusus secara keseluruhan untuk inventarisir kebutuhan
2.	Peran dan tanggung jawab pimpinan dalam pengelolaan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • pimpinan cukup berperan • cukup berperan • pimpinan mengoreksi apa sudah cocok, apa ada yang kurang • bagus... • bertanggung jawab • tergantung pimpinannya • kepala juga mengawasi • respon pimpinan terhadap penyajian laporan baik • pimpinan di sini juga menguasai tentang laporan SAKPA & SIMAK-BMN • Kalo itu tergantung pimpinannya... tapi beliau ikut mengoreksi

No	Kategori	Rincian Isi Kategori
1	2	3
3.	Dasar penyusunan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • dokumen DIPA • kebutuhan yang kita usulkan itu benar-benar kita pikirkan • tidak lepas dari bendaharawan • evaluasi dari tahun sebelumnya • kita sesuaikan dengan kebutuhan dasarnya DIPA... tahun lalu dan yang sedang berjalan • biasanya kita lihat DIPA tahun berjalan
4.	Koordinasi dengan pihak terkait (intern & ekstem)	<ul style="list-style-type: none"> • usulkan ke kanwil untuk rencana anggaran • koordinasinya yang kurang jalan • hampir semua terlibat • berkoordinasi dengan PPL • dilibatkan juga... biasanya itu untuk usulan anggaran dari masing-masing divisi/bidang
5.	Kendala dalam penyusunan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • koordinasinya yang kurang jalan • masih tergantung pada orang-orang tertentu yang biasa menangani • faktor SDM mempengaruhi • menyusun konsep DIPA, ya saya sendiri • perlu dari pihak kanwil itu meninjau penyusunan anggaran di sini itu tidak lepas dari bendaharawan • masih tergantung pada orang-orang tertentu yang biasa menangani pekerjaan • kita kerepotan juga memenuhi kalau data dari UPT belum ada • ada satker yang tidak memenuhi permintaan usulan anggaran • waktu minta data... mintanya hari ini harus dikirim, atau paling lambat besok dikirim
6.	Saran untuk penyusunan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • perlu ada rapat khusus secara keseluruhan untuk inventarisir kebutuhan • agar lebih tepat sasaran. • pembahasan terlebih dahulu di tingkat wilayah • sosialisasi atas aplikasi yang selalu baru • kadang kita itu kurang dapat pengarahan yang jelas dari pusat

No	Kategori	Rincian Isi Kategori
1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> • Perlu ditingkatkan koordinasi antar pihak-pihak terkait... baik itu kepada satker ke kita, maupun kita dengan pusat • perlu ada pembenahan atas munculnya ketidaksesuaian mata anggaran yang turun
7.	Kendala dalam pelaksanaan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • saya kerepotan sendiri, tidak ada yang membantu • sampai saat ini, kami tidak diberi kewenangan • bendahara tidak hanya mengurus permintaan dan pembayaran saja • semua dilaksanakan oleh bendahara, sampai dengan belanja barangnya secara fisik. • mesti bertanya ke bendahara agar dapat rincian detailnya • anggaran yang ada tidak sesuai dengan keinginan • kegiatan yang dibutuhkan tidak ada, yang tidak dibutuhkan malah ada • Ketidaksesuaian akun dan kegiatan, harus direvisi • Kalo bisa sih semua usulan dapat direalisasikan Kalo penggolongan akun tidak sesuai • Seharusnya punya fungsi masing-masing • pemegang uang muka masih suka salah • usulnya mah berapa, yang turun berapa • anggaran kita untuk tahun depan banyak yang dibintang, termasuk beberapa satker • Banyak satker yang anggarannya jauh lebih kecil dari yang diusulkan • apa yang kita usulkan, ternyata turunnya berbeda • ada juga kegiatan yang tidak sesuai dengan usulan • beberapa mata anggaran kegiatan yang sifatnya baku, tidak muncul... • kendala saat ini, masih seputar revisi anggaran • ketidakcocokan kebutuhan dengan dana yang ada atas kegiatan

No	Kategori	Rincian Isi Kategori
1	2	3
8.	Saran untuk pelaksanaan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • perlu ada penambahan personif • seharusnya peraturan tersebut dapat disesuaikan terlebih dahulu • melakukan pengawasan terhadap realisasi anggaran secara berkala
9.	Kendala dalam pelaporan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • kadang-kadang ada satker yang masih sering terlambat menyampaikan laporan • Terkadang file itu terserang virus hingga backup data hilang • Masih ada juga kok satker yang menyampaikan laporan kurang tepat waktu • yang jadi operator, bulan depan ditarik ke regu penjagaan.... ganti orang lagi
10.	Saran untuk pelaporan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • <i>backup</i> data di berbagai media • Harus dikenakan sanksi yang tegas kepada satker yang terlambat menyampaikan laporan • honoronya dinaikkan

Berdasarkan kategorisasi data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sementara dan *observer's comment* (OC) sebagai berikut :

- Dari hasil wawancara dengan para informan yang bertugas dalam penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan pelaporan anggaran pada kantor wilayah dan unit pelaksana teknis, menunjukkan bahwa pada unit tertentu sebelum menyusun anggaran dilakukan rapat internal terlebih dahulu. Namun pada unit lain rapat secara khusus membahas penyusunan anggaran jarang dilakukan.
- Hampir seluruh informan menyatakan bahwa pimpinan turut berperan dan bertanggungjawab dalam proses pengelolaan anggaran.
- Dokumen DIPA tahun sebelumnya dan tahun berjalan, digunakan sebagai acuan untuk membuat usulan tahun berikutnya.
- Rata-rata informan menyatakan bahwa koordinasi dengan pihak intern dan ekstern dalam pengelolaan anggaran berjalan dengan baik. Namun, beberapa informan masih mengeluhkan koordinasi yang kurang baik.

- Masih banyak kendala yang dihadapi dalam tahap penyusunan anggaran, antara lain koordinasinya yang kurang berjalan dengan baik, tidak semua satuan kerja berpartisipasi dalam menyampaikan usulan tepat waktu, dan ada informan yang menyatakan bahwa penyusunan anggaran dilakukan oleh dia sendiri.
- Beberapa informan memberikan saran bahwa perlu dilakukan rapat khusus untuk inventarisir kebutuhan agar lebih tepat sasaran. Informan dari unit pelaksana teknis juga mengharapkan ada pembahasan terlebih dahulu di tingkat wilayah, dan sosialisasi atas aplikasi yang selalu baru. Selain itu koordinasi yang baik perlu ditingkatkan, dari unit pusat ke wilayah maupun dari wilayah ke satuan kerja.
- Dalam tahap pelaksanaan anggaran lebih banyak lagi kendala yang ditemui, antara lain adanya ketidaksesuaian usulan anggaran dengan anggaran yang diterima, adanya penumpukan tugas berlebihan pada bendahara yang mengakibatkan tidak berjalannya tugas pokok dan fungsi pejabat tertentu berkaitan dengan pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran.
- Informan tertentu dari unit pemasyarakatan berharap adanya penambahan personil (staf pelaksana) yang dapat membantu meringankan tugas bendahara sehari-hari. Selain itu, kegiatan pengawasan pelaksanaan anggaran melibatkan pejabat / pegawai lain yang terkait dengan urusan keuangan.
- Secara umum, kegiatan pelaporan anggaran dengan aplikasi SAK di wilayah Banten telah berjalan dengan baik, namun terkadang masih ada juga satuan kerja yang menyampaikan laporan keuangan ke tingkat wilayah tidak tepat waktu.
- Beberapa informan berharap adanya penghargaan atas kinerja / prestasi yang telah dicapai oleh operator pelaporan SAK dan SIMAK-BMN.

Langkah analisis data selanjutnya adalah melakukan triangulasi, yaitu membandingkan informasi dari dua atau lebih sumber-sumber yang berbeda untuk melihat tingkat konsistensi satu sama lain. Dalam penelitian ini, hasil wawancara dengan para informan akan dibandingkan dengan hasil wawancara informan

lainnya. Hasilnya, ada beberapa sumber data yang koheren dan adapula yang berbeda.

5.3. TINJAUAN BERDASARKAN TEORI

Berdasarkan kesimpulan sementara di atas, maka dapat dilihat bahwa aspek perencanaan dan pengendalian manajemen yang kurang baik berdampak pada proses penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran di Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

Sesuai teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter perihal aspek perencanaan dalam fungsi pengelolaan, perencanaan yang baik diharapkan dapat memberikan arah sasaran yang jelas dengan menetapkan usaha yang terkoordinasi. Selain itu perencanaan yang baik dapat meminimalisir waktu dan sumber daya, perencanaan juga dapat menjadi standar yang digunakan dalam pengendalian.

Sasaran dan tujuan dasar diperlukan untuk merencanakan strategi dan teknik yang diperlukan dalam pelaksanaan (tahapan perencanaan operasional). Tujuan perencanaan operasional adalah untuk merinci tujuan dasar yang kemudian diikuti dengan aktifitas-aktifitas.

Anggaran mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan siklus perencanaan dan pengendalian manajemen, karena anggaran merupakan penghubung utama antara perencanaan dan pengendalian. Perencanaan berperan dalam pencapaian tujuan dan hal-hal yang berhubungan dengan moneter, yaitu mengenai input yang dibutuhkan untuk aktifitas perencanaan periode anggaran, dan yang diambil dalam bentuk belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal. Semuanya itu dapat dikombinasikan dalam "nilai moneter". Pengendalian berperan dalam menetapkan anggaran, yang menunjukkan secara jelas input dan sumber daya yang dialokasikan ke setiap departemen. Dengan kata lain, tanggung jawab pemenuhan tugas dicerminkan dalam sejumlah anggaran. Melalui anggaran dapat ditetapkan pula standar prestasi kerja yang jelas dan membantu koordinasi beragam aktifitas di dalam organisasi.

Pada tahap penyusunan anggaran, aspek perencanaan yang baik bisa dimulai dari pelaksanaan rapat khusus untuk membahas usulan anggaran tahun ke

depan. Karena melalui rapat itulah, pimpinan akan dapat menetapkan sasaran yang ingin dicapai, pengalokasian sumber daya yang ada, dan sebagainya. Perencanaan juga diperlukan untuk menjamin apakah semua cara alternatif untuk mencapai tujuan telah dipertimbangkan, prioritas dan skala waktu telah ditetapkan, dan apakah investasi modal dan biaya yang digunakan secara tahunan telah selesai untuk masa yang akan datang. Perencanaan operasional sering kali juga meliputi jarak periode waktu dari sekarang hingga 10 atau 20 tahun yang akan datang, dan kemungkinan dinyatakan dalam hal keuangan atau non keuangan (tahapan penganggaran)

Sejalan dengan perkembangan kebutuhan pengelolaan keuangan negara, dirasakan pula semakin pentingnya fungsi perbendaharaan dalam rangka pengelolaan sumber daya keuangan pemerintah yang terbatas secara efisien. Dalam tahap pelaksanaan anggaran, sangat diperlukan pengendalian, karena anggaran merupakan sarana yang paling luas digunakan untuk merencanakan dan mengendalikan aktifitas di setiap tingkatan organisasi. Disamping itu, anggaran juga merupakan salah satu alat utama koordinasi aktifitas dalam organisasi. Interaksi antara pimpinan dan karyawan yang berlangsung selama proses pengelolaan anggaran akan dapat membantu menetapkan dan mengintegrasikan berbagai kegiatan pada organisasi, dalam hal ini Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

Sistem pengendalian dapat dibuat untuk mengawasi fungsi organisasi. Pengendalian atas sebuah fungsi dimaksudkan untuk memastikan bahwa aktifitas tertentu telah dilaksanakan dengan benar dan tepat. Pengendalian anggaran sangat penting dilakukan karena anggaran merupakan salahsatu input dan ouput yang menonjol dan dapat diukur dalam menunjang kegiatan organisasi.

Organisasi sektor publik seringkali menghadapi ketiadaan pengukuran output secara tepat, sehingga input yang dikonsumsi sering digunakan sebagai pengukuran yang efektif. Pengendalian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil anggaran dengan hasil aktual untuk menjamin bahwa tingkat pengeluaran tidak melebihi tingkat perencanaan aktifitas yang ingin dicapai (tahapan pengukuran dan pengendalian). Pengukuran meliputi pelaporan biaya aktual yang terjadi dan kemungkinan output yang dicapai. Sedangkan pengendalian

melibatkan pendeteksian posisi awal anggaran dan pengambilan tindakan koreksi atas penyimpangan. Individu atau departemen bertanggung jawab terhadap penyimpangan anggaran yang terjadi.

Penyimpangan anggaran terjadi karena tidak efisien atau manajemen yang tidak baik, sehingga tindakan koreksi harus diambil. Perubahan input dalam anggaran perlu ditinjau kembali dan disesuaikan. Hal ini berarti bahwa dalam perencanaan operasional juga diperlukan perbaikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa siklus perencanaan dan pengendalian manajemen dapat dilihat sebagai proses yang terus menerus.

Dalam tahapan pelaporan keuangan, di mana meliputi neraca, laporan realisasi anggaran belanja, laporan realisasi pengembalian belanja, laporan realisasi pendapatan, serta laporan realisasi pengembalian pendapatan, berperan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi keuangan secara umum dalam periode tertentu. Informasi dari laporan keuangan ini sangat berguna bagi pimpinan dan organisasi untuk mengevaluasi prestasi kerja organisasi.

5.4. STRATEGI YANG PERLU DILAKUKAN

Dalam upaya untuk menjabarkan strategi yang perlu dilakukan agar pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten dapat berjalan lebih baik, penulis menerapkan konsep pengembangan pengendalian strategi dari Certo dan Peter (1991). Dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- Proses pengendalian mulai dilakukan pada tiap tahap pengelolaan anggaran, baik di tahap penyusunan, pelaksanaan, maupun pelaporan.
- Langkah berikutnya adalah melakukan pengukuran kinerja.
- Hasil kinerja yang telah diukur tersebut kemudian dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- Perbandingan antara kinerja dengan standar akan mendapatkan hasil kesesuaian. Apakah kinerja sudah sesuai atau tidak sesuai dengan standar organisasi.
- Jika hasil perbandingan kinerja tidak sesuai dengan standar, maka perlu diambil langkah perbaikan meliputi perubahan rencana, metode, dan

sebagainya. Situasi kerja yang baru dimulai, dilanjutkan sampai pada proses pengukuran kinerja kembali.

- Jika hasil perbandingan kinerja sudah sesuai dengan standar, maka pekerjaan dilanjutkan sampai pada proses pengukuran kinerja kembali.

Dalam sebuah organisasi, pengendalian mencakup pengawasan, evaluasi, dan pengembangan aktifitas-aktifitas yang berada dalam organisasi tersebut. Proses perencanaan dan pengendalian tersebut dilakukan terus menerus.

5.5. IMPLIKASI KEBIJAKAN

Terkait dengan tugas penyusunan anggaran sebagaimana telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, agar dapat berjalan secara transparan, partisipatif, efektif dan efisien, maka perlu diterbitkan suatu peraturan mengenai *standar operating procedur* (SOP) dalam kegiatan penyusunan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten. Peraturan mengenai SOP tersebut ditujukan untuk mengatur tugas koordinasi antar bidang / divisi pada kantor wilayah termasuk keterlibatan para unit satuan kerja dalam merencanakan dan menyusun usulan anggaran.

Dalam hal pelaksanaan anggaran, terdapat perbedaan mengenai batasan nilai pertanggung jawaban dengan kwitansi antara Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dengan Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Departemen Keuangan RI Nomor Per-66/PB/2005 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Perbedaan tersebut perlu disesuaikan, agar tidak menimbulkan salah pemahaman dari pengelola keuangan dalam pencairan dana.

Terbitnya Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas menjelaskan bahwa peran satker dalam menyusun perencanaan kas yang akurat sangat penting untuk menciptakan pengelolaan kas negara yang optimal. Sosialisasi mengenai Peraturan Menteri

Keuangan yang baru tersebut perlu dilaksanakan untuk memperkenalkan, menyamakan persepsi, dan meningkatkan pemahaman tentang arti pentingnya perencanaan kas sekaligus mengawali penerapannya yang direncanakan berlaku efektif mulai awal tahun anggaran 2010.

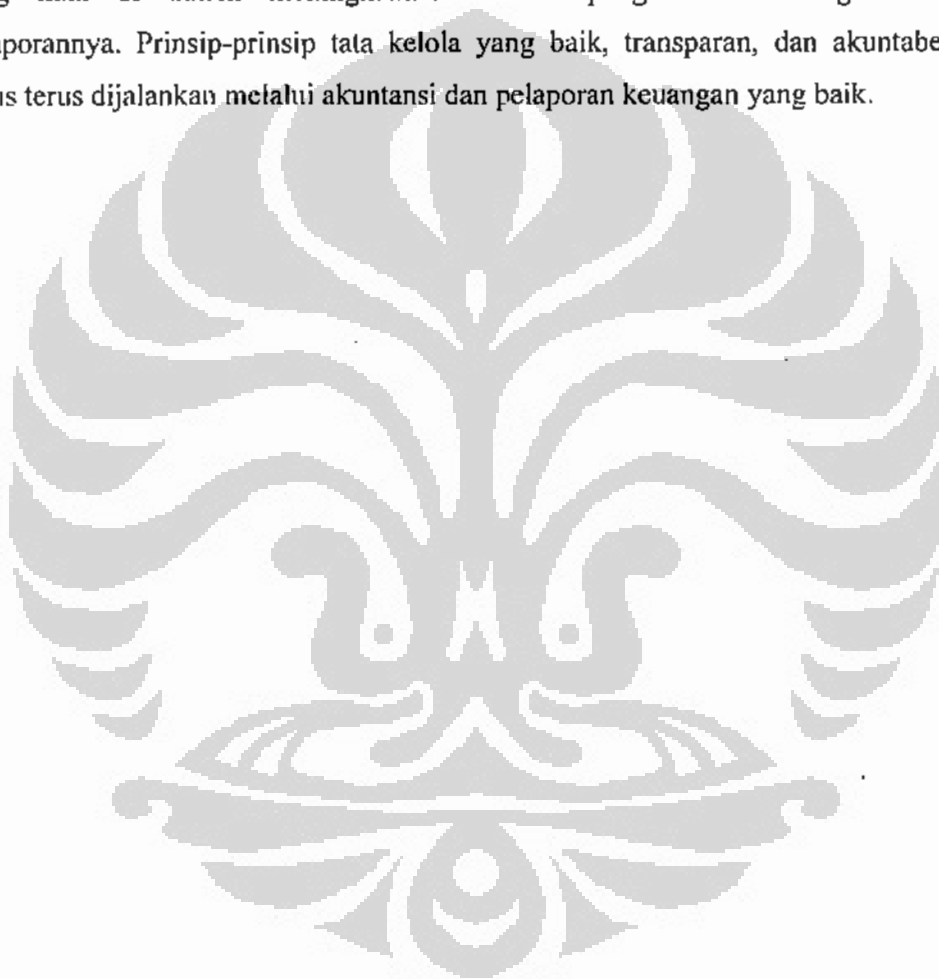
Materi sosialisasi Peraturan Menteri Keuangan tersebut diharapkan dapat menjelaskan kepada seluruh satuan kerja mengenai latar belakang perlunya perencanaan kas, landasan hukum perencanaan kas, tanggung jawab bendahara umum negara (BUN), dan kewajiban menteri/pimpinan lembaga terkait dengan perencanaan kas, tujuan perencanaan kas, fungsi perkiraan penarikan dana, mekanisme penyampaian perkiraan penarikan/penyetoran dana, cara satker menyusun perkiraan penarikan dana, serta ilustrasi perkiraan penarikan/penyetoran dana bulanan, mingguan, dan harian.

Terkait dengan hasil penelitian mengenai pelaksanaan anggaran yang belum optimal, maka keberadaan peraturan yang baru ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang sangat berguna untuk pengelolaan anggaran yang lebih efektif dan efisien. Perencanaan kas bagi kementerian negara/ lembaga antara lain akan mengatur mengenai perolehan dana yang senilai dengan perkiraan penarikan dana dan/atau perkiraan penyetoran dana untuk membiayai kegiatan yang akan dilaksanakan, dan selanjutnya kementerian negara/ lembaga memperoleh dana sesuai dengan waktu pelaksanaan kegiatan, sedangkan bagi bendahara umum negara (BUN) / Kuasa BUN dapat memastikan ketersediaan dana guna memenuhi kewajiban negara serta mengambil tindakan yang efektif dan efisien dalam rangka mengoptimalkan kelebihan kas atau menutupi kekurangan kas. Lain daripada itu, sebagai hal yang baru, akurasi perencanaan kas merupakan suatu proses yang memerlukan usaha dan peran semua pihak, terutama satuan kerja kementerian negara/ lembaga untuk mewujudkannya.

Meskipun secara umum, penyampaian laporan keuangan tingkat wilayah sudah cukup baik. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada keterlambatan dalam penyampaian laporan keuangan tersebut. Permasalahan penyampaian laporan keuangan ini kurang lebih berlaku sama dengan kantor wilayah lainnya di Indonesia. Dalam tujuan bersama untuk meningkatkan predikat pelaporan keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia secara kolektif

yang masih berpredikat *disclaimer*, maka dirasa perlu untuk memberlakukan secara tegas sanksi terhadap satuan kerja yang belum melakukan rekonsiliasi laporan keuangan. Sanksi tersebut berupa penolakan pencairan dana untuk jenis belanja selain belanja pegawai, di mana selama ini sanksi tersebut belum diberlakukan secara tegas.

Sebagaimana dinyatakan oleh Menteri Keuangan Republik Indonesia bahwa pemberian sanksi itu bertujuan agar semua pihak mempunyai komitmen yang kuat di dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan dan pelaporannya. Prinsip-prinsip tata kelola yang baik, transparan, dan akuntabel harus terus dijalankan melalui akuntansi dan pelaporan keuangan yang baik.



BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah dilakukan penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan serta pemberian saran-saran terkait dengan masalah penelitian yang dapat digunakan dalam upaya optimalisasi kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

6.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dan berkaitan dengan teori yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

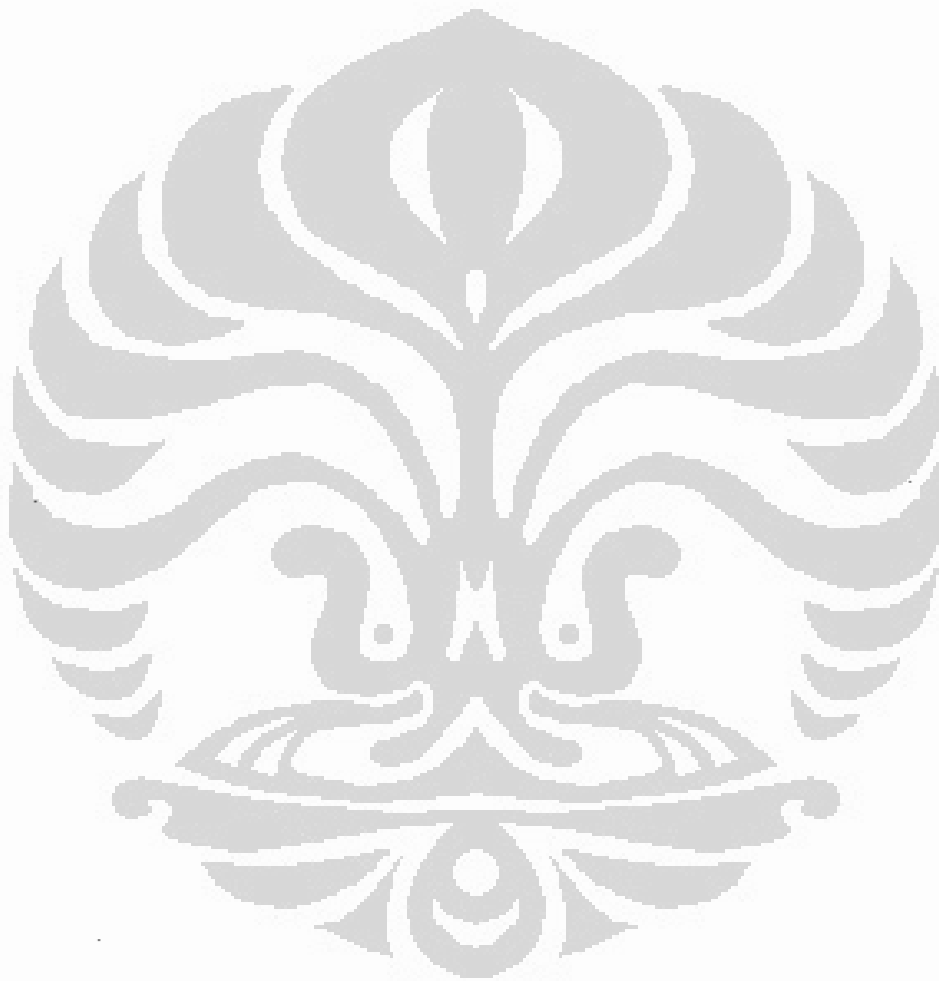
- Tiap-tiap kegiatan pengelolaan anggaran yang meliputi tahap penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten serta unit satuan kerja di bawahnya belum berjalan optimal karena aspek perencanaan dan pengendalian yang kurang matang.
- Koordinasi antara unit pusat, wilayah, dan satuan kerja masih lemah, sehingga proses penyusunan anggaran tidak berjalan optimal dan masih terdapat ketidaksesuaian kegiatan dan anggaran dengan kebutuhan sebenarnya.
- Kurangnya koordinasi dan hubungan kerja antar bidang/divisi dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran, serta mekanisme pencairan dana.
- Berbagai hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan anggaran antara lain adalah kurangnya sosialisasi peraturan / kebijakan tentang mekanisme pencairan dana yang sering berubah.
- Pada beberapa satuan kerja ditemui bahwa transparansi keuangan tidak berjalan. Proses pelaksanaan dan pengawasan anggaran hanya dilakukan oleh bendahara pengeluaran dan hanya berkoordinasi kepada kepala kantor selaku kuasa pengguna anggaran. Sehingga beberapa pimpinan dan pegawai dalam urusan keuangan tidak terlibat dalam proses pengendalian, mereka terlibat hanya sebatas penyusunan anggaran untuk usulan kepada kantor wilayah.

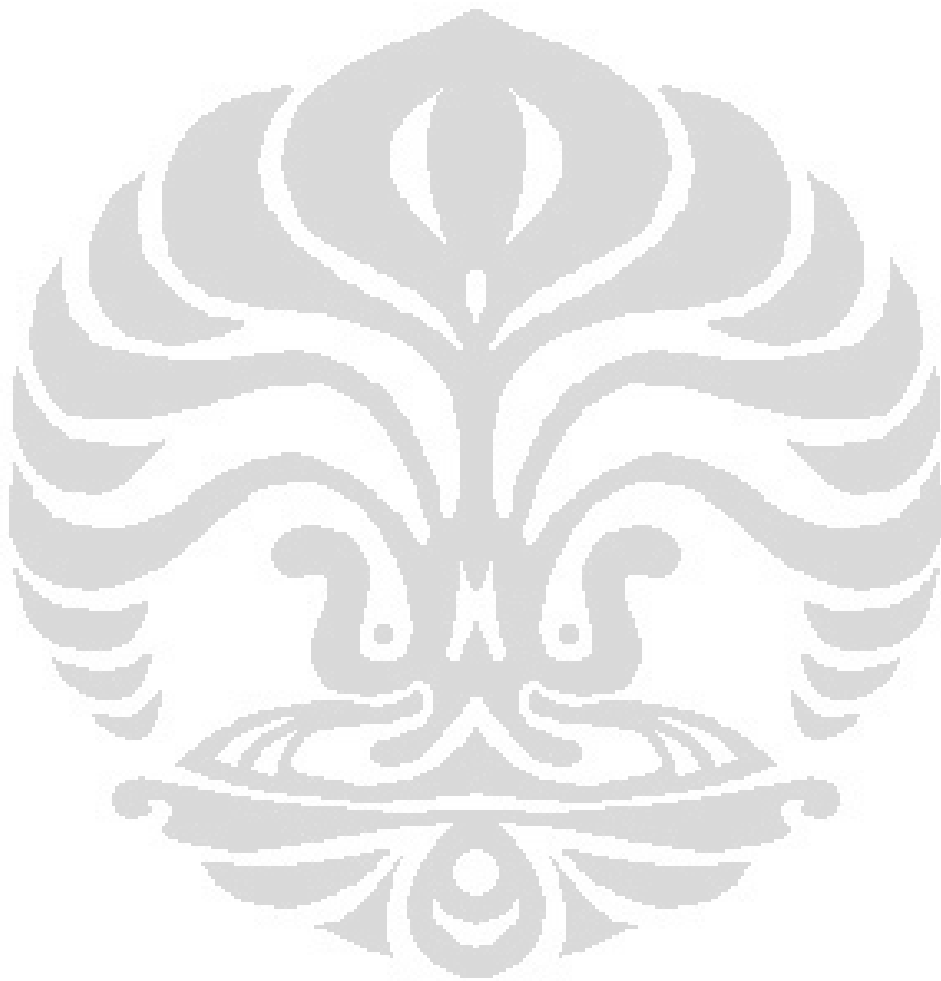
6.2. SARAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian, maka dalam upaya optimalisasi kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, disarankan hal-hal sebagai berikut :

- Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, termasuk unit-unit satuan kerja di bawahnya, agar dapat menerapkan perencanaan dan pengendalian yang lebih baik terhadap proses penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran.
- Koordinasi yang lebih baik antara unit pusat, wilayah, dan satuan kerja perlu ditingkatkan melalui rapat dan sosialisasi, sehingga mewujudkan clemen partisipasi antar pihak-pihak terkait.
- Dalam rangka mewujudkan aspek perencanaan yang baik dalam melaksanakan anggaran, perlu dilakukan sosialisasi atas Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas. Manfaat dari perencanaan kas tersebut adalah agar kementerian negara/lembaga dapat memperoleh dana senilai perkiraan penarikan dana dan/atau perkiraan penyetoran dana untuk membiayai kegiatan yang akan dilaksanakan, selanjutnya kementerian negara/lembaga dapat memperoleh dana sesuai dengan waktu pelaksanaan kegiatan. Selain itu, manfaat perencanaan kas bagi pihak KPPN sebagai bendahara umum negara adalah dapat memastikan ketersediaan dana guna memenuhi kewajiban negara serta mengambil tindakan yang efektif dan efisien dalam rangka optimalisasi kelebihan kas atau menutupi kekurangan kas.
- Sebagaimana disampaikan oleh Mardiasmo dalam Indra Bastian (2006), salahsatu tujuan dan fungsi pelaporan keuangan pemerintah adalah agar laporan keuangan pemerintah dapat memberikan informasi kepada para *stakeholder* dan dapat digunakan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik. Melalui laporan keuangan yang transparan dan akuntabel, diharapkan pula dapat menjadi alat untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja pemerintah, memberi dasar untuk mengamati perkembangannya dari waktu ke waktu atas pencapaian target, dan membandingkannya dengan kinerja pemerintah lain.

- Para pimpinan hendaknya dapat lebih memberikan kepercayaan dan kewenangan kepada bawahan secara merata dalam melakukan kegiatan pengelolaan anggaran, sehingga pekerjaan-pekerjaan dalam masing-masing tahap pengelolaan anggaran tidak bertumpu pada pegawai tertentu saja. Selain itu kepercayaan dan kewenangan yang diberikan, diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja para pegawai serta tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai dapat berjalan optimal.





DAFTAR REFERENSI

Peraturan Perundangan

- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan
- Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor: Per-66/PB/2005 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara

Buku-Buku

- Amirin, Tatang M. (2000). *Menyusun Rencana Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen, Jilid 2*. (F.X. Kurniawan Tjakrawala, Penerjemah) Jakarta: Salemba Empat.
- Bastian, Indra (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Certo, Samuel dan Peter, J. Paul (1991). *Strategic Management: Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill.

- Creswell, John W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, 2nd Edition*. USA: Sage Publications, Inc.
- Dirgantoro, Crown (2001). *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Gramedia.
- Djohanputro, Bramantyo (2008). *Prinsip-Prinsip Ekonomi Makro*. Jakarta: PPM.
- Faisal, Sanapiah (1990). *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasinya*. Malang: YA3
- Freeman, Robert J. dan Shoulders, Craig D. (2003). *Governmental and Nonprofit Accounting – Theory and Practice, 7th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Haberberg, Adrian dan Rieple, Alison (2008). *Strategic Management: Theory and Application*. New York: Oxford University Press.
- Herujito, Yayat M. (2001). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Hutabarat, J. dan Huseini, M. (2006). *Manajemen Strategik Kontemporer*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Irawan, Prasetya (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Mardiasmo (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Marshal, Catherine dan Rossman, Gretchen B. (1995). *Designing Qualitative Research*. California: Sage Publication, Inc.
- McDonald, Daniel L. (1972). *Comparative Accounting Theory*. Reading Ma: Addison-Wesley
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce dan Lampel, Joseph (1998). *Strategy Safari: The Complete Guide Through The Wilds Of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mockler, Robert J. (1984). *The Management Control Process*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyadi (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2003). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Nordiawan, Deddi (2008). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riahi-Belkaoui, Ahmed (2000). *Accounting Theory, 4th Edition*. Singapore: Thomson Learning Asia.
- Rangkuti, Freddy (1998). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary (2002). *Management, 7th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Schiavo-Campo, Salvatore dan Tommasi, Daniel (1999). *Managing Government Expenditure*. Manila: Asian Development Bank.
- Sirait, Justine T. (2006). *Anggaran Sebagai Alat Bantu Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Jr., Daniel R. (1995). *Management, 6th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W., dan Gordon, Paul N. (1988). *Budgeting: Planning and Profit Control*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- _____ (2005). *Modul Diklat Jarak Jauh: Anggaran*. Depok: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.
- _____ (2007). *Standar Akuntansi Keuangan Per 1 September 2007*. Jakarta: Salemba Empat.

Tesis

- Basuki, Noto (2002). *Evaluasi Sistem Laporan Realisasi Anggaran Pembangunan Departemen Kesehatan Tahun 1998, 1999, 2000*. Universitas Indonesia.
- Ernita, Anna (2007) *Strategi Pengelolaan Anggaran pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM*. Universitas Indonesia.
- Roostandi, Teddy (1999). *Efektifitas Perencanaan Anggaran Rutin Pada Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi*. Universitas Indonesia.

Zaini, H. Muzakir (2004) *Analisis Penyusunan Anggaran Dengan Sistem Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK) Dinas Kesehatan Propinsi Sumatera Selatan*. Universitas Indonesia.

Jurnal / Laporan

Laporan Realisasi Anggaran Belanja untuk periode yang berakhir 31 Desember 2008 pada satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten

Internet

Ardhana (2008). *Teknik Analisis Data Dalam Penelitian*. Diakses dari situs Ardhana12's Weblog pada tanggal 17 Desember 2009.

<http://ardhana12.wordpress.com/2008/02/08/teknik-analisis-data-dalam-penelitian/>

Kobir, M. Abdul (2009). Liputan Sosialisasi PMK No.192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas. Diakses dari situs resmi Direktorat Jenderal Perbendaharaan pada tanggal 20 Desember 2009.

<http://www.perbendaharaan.go.id/pro/index.php?pilih=news&aksi=lihat&id=2291>

Massofa (2008). *Kupas Tuntas Metode Penelitian Kualitatif Bag. 1*. Diakses dari weblog Massofa pada tanggal 13 Desember 2009.

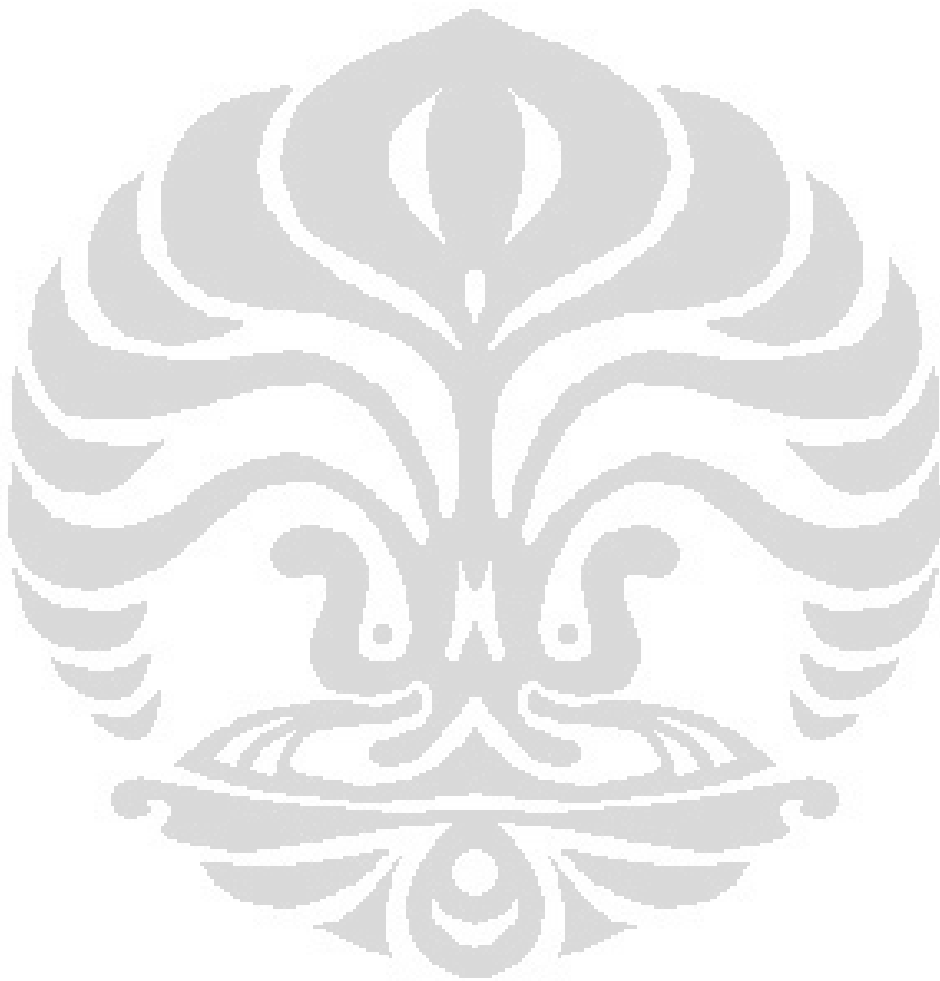
<http://massofa.wordpress.com/2008/01/14/kupas-tuntas-metode-penelitian-kualitatif-bag-1/>

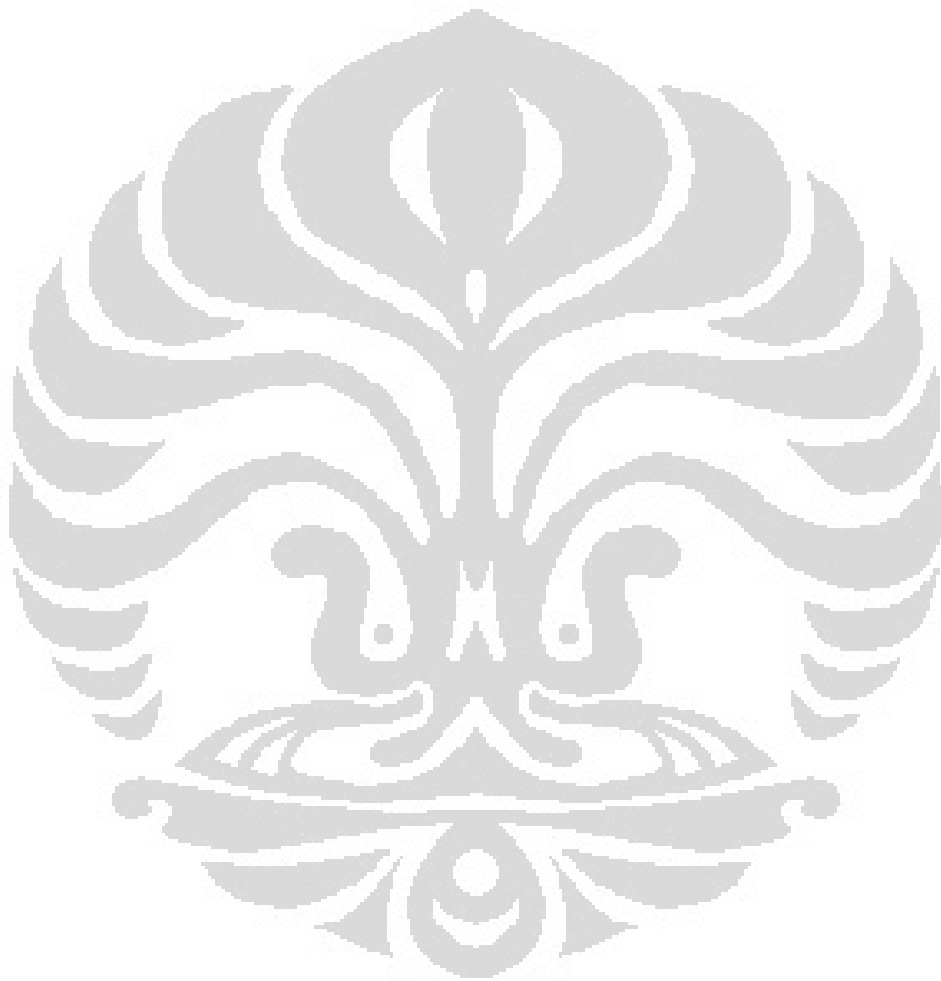
Schiavo-Campo, Salvatore dan Tommasi, Daniel (1999). *Managing Government Expenditure*, Diakses dari situs resmi Asian Development Bank pada tanggal 13 Desember 2009.

http://www.adb.org/documents/manuals/govt_expenditure/

Siswanto (2005). *Analisis dan Pengolahan Data Kualitatif*. Jurnal Media Penelitian dan Pengembangan Kesehatan vol 15 nomor 4. Diakses dari situs Journal Collections - Airlangga University Library pada tanggal 20 Desember 2009.

LAMPIRAN





PEDOMAN WAWANCARA

A. PERENCANAAN ANGGARAN

1. Bagaimana mekanisme penyusunan anggaran pada unit anda saat ini?
2. Apa yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran pada unit anda?
3. Dalam proses penyusunan anggaran, apakah masih berorientasi pada kegiatan tahun sebelumnya?
4. Bagaimana pembagian kerja penyusunan anggaran di organisasi saudara?
5. Apakah pegawai yang bertugas menyusun anggaran memiliki kompetensi yang cukup dalam menyusun anggaran?
6. Pihak-pihak mana saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada unit anda?
7. Bagaimana koordinasi kerja dengan pihak-pihak terkait tersebut?
8. Bagaimana peran dan tanggung jawab pimpinan terhadap proses penyusunan anggaran?
9. Faktor apa yang menjadi kendala dalam proses penyusunan anggaran pada unit anda?
10. Menurut anda, apa yang perlu dilakukan agar penyusunan anggaran dapat berjalan lebih baik?

B. PELAKSANAAN ANGGARAN

1. Bagaimana mekanisme pelaksanaan anggaran yang ada pada unit anda saat ini?
2. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran di unit kerja anda?
3. Apa yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran pada unit anda?
4. Apa yang dapat dilakukan agar penyerapan anggaran dapat berjalan optimal?
5. Apakah program kegiatan dan anggaran yang ada selama ini sudah sesuai dengan kebutuhan tugas pokok dan fungsi unit anda?
6. Jika ada ketidaksesuaian antara program kegiatan / anggaran dengan kebutuhan, apa yang perlu dilakukan?

7. Jika perlu melakukan revisi anggaran, pihak mana saja yang terkait dengan proses pengajuannya?
8. Bagaimana peran dan tanggung jawab pimpinan terhadap proses pelaksanaan anggaran?
9. Metode pengawasan apa yang dilakukan dalam pelaksanaan anggaran?
10. Faktor apa yang menjadi kendala dalam proses pelaksanaan anggaran pada unit anda?
11. Menurut anda, apa yang perlu dilakukan agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan lebih baik.

C. PELAPORAN ANGGARAN

1. Bagaimana pelaksanaan laporan keuangan dengan Sistem Akuntansi Keuangan pada unit anda?
2. Pihak mana saja yang terkait dengan pelaporan keuangan dengan Sistem Akuntansi Keuangan?
3. Bagaimana pelaksanaan rekonsiliasi laporan keuangan pada unit anda?
4. Kendala apa yang dihadapi dalam rekonsiliasi pelaporan keuangan?
5. Bagaimana peran dan tanggung jawab pimpinan terhadap penyajian pelaporan anggaran pada unit anda?
6. Menurut anda, apa yang perlu dilakukan agar pelaporan keuangan dapat berjalan lebih baik?

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara Serang

- Peneliti : Mas... kita bicara tentang perencanaan anggaran. Pertanyaan saya yang pertama, bagaimana mekanisme penyusunan anggaran di Rupbasan?
- Informan : Mekanisme penyusunan di Rupbasan... sebelum anggaran itu dibuat, biasanya kami di kantor mengadakan rapat intern. Artinya hal-hal apa saja yang nanti dituangkan dalam DIPA itu, kita bahas dalam rapat intern itu. Ya.. kita ambil contoh misalkan dari bidang keuangan, bidang saya sendiri... kira-kiranya untuk tahun kedepan, apa saja yang harus dibutuhkan kita usulkan dalam rapat itu... sebelum anggaran itu terbentuk. Artinya, hal-hal yang memang seharusnya dianggarkan, semua itu ada dalam rapat intern itu.
- Peneliti : Jadi, kira-kira pihak yang terkait dalam proses penyusunan anggaran itu di rapat itu?
- Informan : Iya.. dari rapat dulu. Nanti ketemu misalkan untuk tahun depan, apa saja yang kekurangan di tahun ini, dalam rapat itu kita coba usulkan.
- Peneliti : Ini berkaitan dengan pertanyaan kedua... Terus, yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran itu apa?
- Informan : Ee... Dasarnya itu dari kebutuhan. Sekiranya misalkan.. ee tahun ini contohlah dari barang masuk... dari bama, biasanya ee... untuk tahun ini banyak.. misalnya saya ambil contoh minyak.. minyak tanah. Itu misalkan kita.. diangkut kalo.. ee pakai manual, artinya pakai orang kan butuh tenaga. Untuk tahun ini contoh tidak ada barang pengangkutnya, yaitu troli. Nah.. kita coba anggarkan untuk tahun depan untuk pembelian troli tersebut. Artinya, dari kebutuhan... kebutuhan kantor.
- Peneliti : Apakah juga termasuk kebutuhan tahun sebelumnya yang belum terealisasi secara optimal termasuk juga?
- Informan : Iya.. termasuk

- Peneliti : Jadi, dalam proses penyusunan anggaran itu juga berorientasi pada kegiatan tahun sebelumnya ya?
- Informan : Iya.. betul betul. Jadi ee... misalnya tahun sebelumnya itu belum ada.. sekiranya emang harus diadakan untuk kebutuhan kantor itu kita usulkan.. tahun berikutnya
- Peneliti : Terus.. kalo di Rupbasan itu, proses pembagian tugas dalam menyusun anggaran itu bagaimana?
- Informan : Di dalam penyusunan anggaran... kalo di Rupbasan sendiri biasanya kita rapat.. Kuasa Pengguna Anggaran, terus untuk Penandatanganan SPM diikutsertakan.. terus staf-staf pengelola keuangan sendiri.
- Peneliti : Masing-masing bertugas sesuai tugasnya ya?
- Informan : Sesuai tugasnya, iya..
- Peneliti : Terus, kalau dalam menyusun anggaran itu, pegawai yang bertugas di masing-masing itu memiliki kompetensi yang cukup?... menurut mas?
- Informan : Kalo menurut saya... cukup, cukup
- Peneliti : Pihak-pihak mana saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran?
- Informan : Artinya.. ini luar.. atau?
- Peneliti : Bisa intern, bisa ekstern
- Informan : Oh.. kalau luar, mungkin dari kantor wilayah sendiri...
- Peneliti : Itu saja yah...?
- Informan : Iya
- Peneliti : Terus.. gimana dengan koordinasi... dengan kanwil... koordinasi kerja dengan kanwil? Apakah lancar saja... atau ada kendala apa?
- Informan : Artinya kerja selama ini?
- Peneliti : Koordinasinya..
- Informan : Koordinasinya?
- Peneliti : Koordinasinya gimana.. kaitannya dengan proses penyusunan anggaran
- Informan : Bagus... bagus... lancar

- Peneliti : Kalau bisa lebih di.. ee digambarkan gitu, koordinasi kerjanya dalam bentuk apa ya?
- Informan : Gimana mas?
- Peneliti : Koordinasi kerjanya dengan kanwil dalam menyusun anggaran, terkait apakah itu sifatnya teknis.. atau advis?
- Informan : Dari pertama kan kita menyusuna rencana anggaran dulu.. rencana anggaran biaya, kita coba usulkan ke kanwil... (ehem) kita coba usulkan ke kanwil untuk rencana anggaran Rupbasan itu, bahwa untuk Rupbasan itu.. keperluan-keperluan untuk tahun berikutnya udah dituangkan dalam rencana anggaran itu.
- Peneliti : Kalau peran dan tanggung jawab pimpinan Rupbasan terhadap proses penyusunan anggaran, menurut mas gimana?
- Informan : Yah. bertanggung jawab
- Peneliti : Cukup yah..
- Informan : Cukup.. cukup berperan
- Peneliti : Terus... kita berbicara kendala nih.. Apa yang jadi faktor-faktor kendala?
- Informan : Ya kalau faktor kendala di penyusunan, mungkin... (ehem) kayaknya sih ga ada ya mas, kalo untuk penyusunan. Dalam arti.. kalo selama ini kita untuk penyusunan kebutuhan kantor.. kita bisa sesuaikan sebelumnya. Kalo untuk kendala sih...
- Peneliti : Apakah bisa mungkin aplikatif?.. atukah kebijakan?
- Informan : Kebijakan... bisa. Terus mungkin dari segi... apa namanya? Untuk penyusunan.. dari aplikasinya sendiri kadang suka ada..
- Peneliti : Ee... proses penyusunan anggaran itu kan ada berkas-berkas yang dimintakan ya.. seperti *bezetting*, kemudian lampiran-lampiran.. seperti langganan daya dan jasa tertinggi, istilahnya dokumen pelengkap untuk penyusunan anggaran itu. Terus, mungkin aplikasi yang jadi konsep usulan ke kanwil kan mengikuti aplikasi yang telah diseragamkan oleh Biro Perencanaan ga ada masalah atau bagaimana?

- Informan : Ga ada masalah sejauh ini... artinya dari mulai (apa) *bezetting* pegawai .. cukup lengkap.
- Peneliti : Datanya cukup lengkap ya?
- Informan : Cukup lengkap.. Ya kemungkinan kalo masalah, mungkin dari komputernya atau gimana gitu... kalo selama komputernya bagus, ya ga ada masalah pelaporan
- Peneliti : Terus, ada saran ga... kira-kira untuk proses penyusunan anggaran di Rupbasan untuk lebih baik di masa depan?
- Informan : Yah.. kalo untuk saran, ada yah.. untuk Rupbasan.. Mungkin lebih.. artinya kita mulai dari awal penyusunan.. ee program untuk anggaran itu. Kita kan udah dilihat berdasarkan kebutuhan. Nah.. terkadang kebutuhan-kebutuhan yang kita.. memang harus ada, itu kan dilihat lagi.. itu kan melalui kebijakan kan mas ya?
- Peneliti : Betul
- Informan : Terkadang hal itu, mungkin tidak dicantumkan, entah itu dianggap belum perlu atau gimana... nah mungkin sih untuk ke depannya, sekiranya untuk anggaran itu lebih ditanyakan. Artinya kebutuhan ini kira-kira harus apa ngga? Lebih tepat sasaran..
- Peneliti : Soalnya berkaitan dengan adanya revisi itu kan karena ketidaksesuaian antara kebutuhan yang direncanakan dengan riilnya. Nah sekarang kita bahas mengenai pelaksanaan anggaran... Kalo pelaksanaan anggaran, eh.. kalo pelaksanaan anggaran di Rupbasan, mekanismenya seperti apa?
- Informan : Kalo pelaksanaannya kita... disesuaikan dengan anggaran. Artinya anggaran yang ada disesuaikan, kalau emang kebutuhannya untuk mata anggaran ini kita sesuaikan. Ribet jalannya mas semestinya..
- Peneliti : Apa ada kendala saat alokasi anggaran yang ada di RKA-KL seperti ini? Saat diajukan ke KPPN ada sesuatu yang tidak bisa dicairkan gitu?
- Informan : Kalo kendala pencairan sih mungkin... eh kalo seandainya pelaporannya belum masuk, contohlah pelaporan untuk SAI ya.. kalo kita mau pengajuan pencairan untuk eh... rutin, nah itu

biasanya harus disertakan dengan pelaporan SAI dulu, artinya udah rekon SAI dulu. Kalo misalkan yang bersangkutan belum rekon SAI, artinya staf dari keuangan belum rekon aplikasi SAI, itu tidak bisa

Peneliti : Itu kegiatan apa saja?

Informan : Itu untuk GU

Peneliti : GU ya. jadi kalo belanja pegawai tidak dihalangi. Tapi kalo selain itu harus dilampiri pelaporan SAI

Informan : Iya.

Peneliti : Berarti kalo pelaksanaan anggaran di Rupbasan, siapa saja yang terlibat?

Informan : Yang lebih utama bendahara, penandatanganan SPM, Kasubsi..

Peneliti : Kasubsi apa. ?

Informan : Kasubsi Administrasi dan Pengelolaan, kemudian sebelum itu diketahui oleh pimpinan (Kepala Kantor)... selebihnya peng-input-an oleh Staf Keuangan.. untuk pembuatan surat perintah membayar (SPM), kemudian kita laporkan ke KPPN.

Peneliti : OK.. Dasar yang dijadikan.. ee maksud saya, yang dijadikan dasar di Rupbasan apa saja?

Informan : Pelaksanaan anggaran di Rupbasan?

Peneliti : Iya..

Informan : Ini dasar...?

Peneliti : Mungkin gini.. dasar pelaksanaan kan sumber dana dari DIPA, mungkin pernah menerima semacam SKPA begitu?

Informan : Semacam SK gitu mas?

Peneliti : SKPA... surat kuasa pengguna anggaran. Jadi pelimpahan anggaran untuk membiayai anggaran tertentu di Rupbasan

Informan : Kalau untuk pelimpahan... kayaknya ga ada ya mas

Peneliti : Oo.. ga ada ya. Hanya murni dari DIPA

Informan : Murni, dari DIPA

Peneliti : Mengacu dari semacam peraturan dari pemerintah saja. ?

- Informan : He eh.. KPA sendiri malah membuat untuk pelaksanaan, contohnya dari pengelolaan membuat semacam surat untuk bertugas di pengelolaan keuangan.
- Peneliti : Kalo menurut mas, apa sih yang harus dilakukan agar pelaksanaan anggaran bisa lebih optimal?
- Informan : Kalau boleh saya ambil contoh nih mas.. eh mata anggaran pemeliharaan ini kan banyak fungsinya untuk pemeliharaan kantor agar bisa dioptimalkan. Gimana kitanya supaya.. contoh pemeliharaan gedung, kita tarik dana itu mata anggaran pemeliharaan kantor
- Peneliti : Untuk program kegiatan dan anggaran yang ada di Rupbasan saat ini menurut mas sudah sesuai dengan kebutuhan TUPOKSI Rupbasan?
- Informan : Sesuai..
- Peneliti : Cukup sesuai? Pastinya kalo yang.. orang kalau ditanya pasti merasa anggarannya kurang.. kurang. Kalo menurut Mas Informan?
- Informan : O.. iya. Kalo kurang kemungkinan sih kurang ya mas. Artinya, kita tidak tahu.. untuk Rupbasan sendiri tidak bisa eh.. kita coba menyusun untuk satu tahun anggaran, tapi terkadang di pertengahan banyak barang masuk...
- Peneliti : Maksudnya, barang sitaan?
- Informan : Iya.. barang sitaan yang masuk. Bisa kemungkinan meningkat mas. Kita coba anggarkan untuk perawatan.. tapi ternyata banyak barang yang masuk. Otomatis barang tersebut kan kita harus rawat
- Peneliti : Jadi secara garis besar, materi uraian kegiatan dan nilai anggaran yang ada itu dirasa cukup...? Atau uraian kegiatan sudah sesuai tapi nilai anggarannya yang kurang?
- Informan : Kalo untuk selama ini cukup...
- Peneliti : Atau mungkin ada kegiatan yang dirasa sebenarnya tidak kami butuhkan. Ada ga?

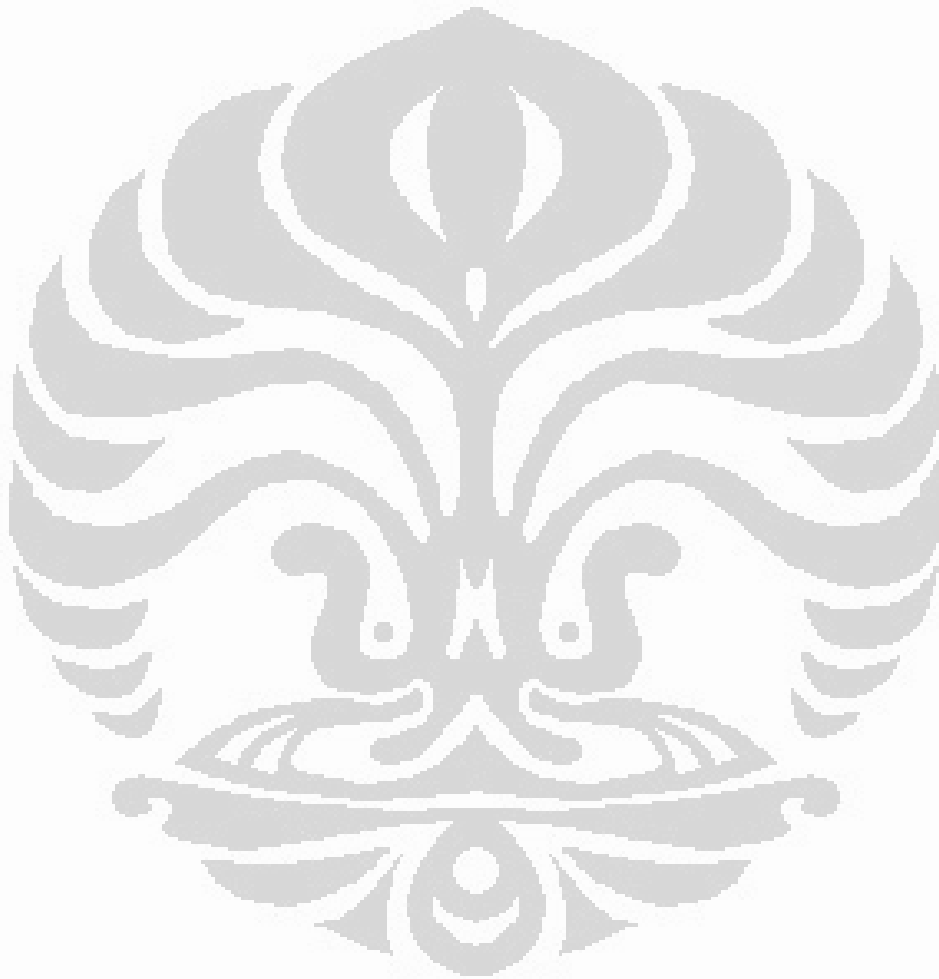
- Informan : Tidak ada.. Semua kebutuhan yang kita usulkan itu benar-benar kita pikirkan mas
- Peneliti : Kalau di suatu waktu ada ketidaksesuaian antara program kegiatan dan anggaran dengan kebutuhan riil di Rupbasan, apa yang dilakukan? Seperti tahun lalu, saya ingat di tahun 2008 atau 2009 ada pemeliharaan kendaraan yang tidak turun. Berarti ada ketidaksesuaian kebutuhan, kemudian diajukan revisi
- Informan : Waktu itu dari... diambilkan dari anggaran lain. Nah, kalo kok bisa kayak gitu itu gimana yah? Kan kita bingung nih, mau ambil untuk perawatan tersebut.
- Peneliti : Tahapan pengajuan revisinya gimana?
- Informan : Kita layangkan surat permohonan revisi dari Kepala Rupbasan kepada Kakanwil
- Peneliti : Jadi pengajuannya dilakukan sesuai peraturan yang berlaku ya.. Nah, kalo kembali kepada peran dan tanggung jawab pimpinan... bagaimana peran dan tanggung jawab pimpinan dalam pelaksanaan anggaran?
- Informan : Yah.. cukup berperan mas.
- Peneliti : Apakah ada pimpinan, mungkin yang dulu minta suatu pembiayaan kegiatan tapi kegiatan tersebut tidak ada anggarannya?
- Informan : Tidak ada mas... kalo kegiatannya tidak ada anggarannya kita juga tidak bisa laksanakan.
- Peneliti : Siapa yang melakukan pengawasan penyerapan anggaran, apa bendaharanya saja?
- Informan : Mungkin dari bendahara melaporkan, kemudian kepala juga mengawasi sampai berapa persen.
- Peneliti : Kendala yang mungkin dihadapi dalam pelaksanaan anggaran? Apakah suatu kondisi pengajuan SPM ada penolakan dari KPPN?
- Informan : Mungkin sifatnya bahasa saja ya mas.. keterangan dalam SPM nilainya sesuai, namun harus lebih rinci bahasanya.. untuk uraian permintaan pembayarannya. Kadang suka balik lagi.
- Peneliti : Kendala pelaksanaan di Rupbasan?

- Informan : Kadang di kantor kebutuhannya kan tidak pas dengan yang di DIPA, kebutuhan kantor tapi tidak ada anggarannya
- Peneliti : Ada saran mas?
- Informan : Harus disesuaikan.. misalnya kebutuhan yang satu bisa diminimalkan untuk membiayai kebutuhan lain, selama masih dalam aturan yang berlaku.
- Peneliti : Kanwil Banten kan mendapatkan penghargaan sebagai nomor satu pelaporan keuangan se Kanwil seluruh Indonesia..
- Informan : Ya.. saya dengar itu
- Peneliti : Pelaksanaan pelaporan keuangan dengan SAK di Rupbasan apa sudah cukup baik?
- Informan : Kalo dari SAI tidak ada masalah..sudah bagus. Dasarnya kan kita dari SPM, kita input.. kita samakan dengan pembukuan KPPN. Kemudian setelah sama.. kita sampaikan kepada kanwil. Mungkin dari .. gimana kita merawat komputer. Terkadang file itu terserang virus hingga *backup* data hilang.
- Peneliti : Sering terjadi?
- Informan : Baru terjadi satu kali. Tapi sejak itu kami *backup* data di berbagai media
- Peneliti : Kembali ke peran dan tanggung jawab pimpinan. Bagaimana terhadap pelaporan keuangan?
- Informan : Kalo pelaporan SAI beliau kadang menanyakan nilai ini darimana? Ini apa dan darimana. Jadi saya agak susah menjawabnya, dan mesti bertanya ke bendahara agar dapat rincian detilnya
- Peneliti : Saran dari mas untuk ini apa?
- Informan : Saran saya perlu sosialisasi mas.. tentang kebijakan, aplikasi dan lain-lain secara detil.
- Peneliti : Saya rasa peran serta KPPN Serang dalam hal ini yang menangani pelaporan meminimalisir kesalahan yang ada. Hal ini perlu dicontoh oleh KPPN lain untuk meminimalisir kesalahan yang masih sering muncul saat Kanwil merekon wilayah. Padahal KPPN tersebut sudah merekon pembukuan dengan satker tiap bulannya

Informan : Betul sekali, saya rasa predikat KPPN Serang sebagai percontohan.. sangat bagus, bisa ditiru oleh KPPN lain.

Peneliti : OK mas, saya rasa cukup informasinya. Terima kasih

Informan : Sama-sama mas



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Lembaga Penasaryakatan Serang (1)

- Peneliti : Baik pak... pertanyaan saya, mengenai mekanisme penyusunan anggaran di LP Serang ini gimana pak?
- Informan : Mekanisme penyusunan anggaran di sini itu tidak lepas dari bendaharawan yah... Karena data-data untuk kebutuhan, akan kita konsultasikan untuk usulan agar efektif dan efisien
- Peneliti : Jadi termasuk juga orientasinya kepada tahun sebelumnya ya pak?
- Informan : Iya.. dari itu acuannya untuk ke depan, untuk melengkapi
- Peneliti : Untuk pembagian kerjanya itu berapa orang pak?
- Informan : Kalo pembagiannya itu tiga orang pak. Bendaharawan, Kasubag TU, dan Kepegawaian pak.
- Peneliti : Dengan bapak ya pak?
- Informan : He eh..
- Peneliti : Menurut bapak, hanya ketiga orang itu yang berkompetensi?
- Informan : Betul..
- Peneliti : Selain beliau-beliau itu, ada pihak lain ga pak yang terlibat dalam penyusunan anggaran?
- Informan : Ya ada dilibatkan juga pak.. ada Kaur Umum dilibatkan cek usul kebutuhan apa nih yang dibutuhkan. Jadi kami tidak semata-mata bertiga saja pak... semua kita panggil, baik dari Kasi Binadik, Binkamtib, KKPLP. Semuanya dilibatkan
- Peneliti : Jadi koordinasinya baik ya pak?
- Informan : Baik pak...
- Peneliti : Kalo peran dan tanggungjawab pimpinan gimana pak terhadap penyusunan anggaran ini?
- Informan : Dengan sendirinya.. hasil dari kita-kita ini kita sajikan ke pimpinan, kira-kira kebutuhan yang diusulkan, pimpinan mengoreksi apa sudah cocok, apa ada yang kurang.
- Peneliti : Biasanya itu kalo umumnya ya pak... jadi dari pihak penyusun itu menyampaikan konsep usulan ke pak kepala. Atau ada dari pak kepala instruksi untuk mengusulkan kegiatan tertentu?

- Informan : Ada juga pak..
- Peneliti : Biasanya apa tuh pak.. belanja modal ya?
- Informan : Iya betul pak..
- Peneliti : Kira-kira dalam proses penyusunan anggaran tadi, kendala yang dihadapi LP Serang apa pak?
- Informan : Kalo kendala sih pasti ada ya pak. Apa yang diusulkan tidak sesuai dengan yang turun pak.
- Peneliti : Kalo saran dari bapak?
- Informan : Kalo bisa sih semua usulan dapat direalisasikan.. kira-kiranya *urgent* dan harus dilaksanakan
- Peneliti : Mungkin.. menurut bapak, apakah perlu ada pihak dari kanwil melakukan *survey* untuk kebutuhan yang diusulkan oleh LP Serang?
- Informan : Seharusnya perlu pak.. dan terlibat juga pak. Kami kan bernaung di bawah kanwil. Jadi perlu dari pihak kanwil itu meninjau.
- Peneliti : Kalau tentang pelaksanaan anggaran pak. Itu mekanismenya?
- Informan : Seharusnya punya fungsi masing-masing.. tapi sampai sekarang ini, sebagai Kaur Kepegawaian dan Keuangan.. (ragu-ragu untuk melanjutkan) Kendala sampai saat ini, kami tidak diberi kewenangan pak...
- Peneliti : Oleh..?? Pak Kepala?
- Informan : Pak Kepala.. Seharusnya kan dalam birokrasi ada fungsi masing-masing. Misalnya untuk urusan belanja barang seharusnya kan dari Kaur Umum, bukan oleh bendahara. Karena bendahara seharusnya mengurus permintaan dan pembayaran saja. Tapi ini semua dilaksanakan oleh bendahara, sampai dengan belanja barangnya secara fisik.
- Peneliti : Jadi semua dilakukan oleh bendaharawan?
- Informan : Bendaharawan pak... Ini yang kami hadapi saat ini. Peran dari Kaur Umum jadi tidak berjalan karena tidak diberi kewenangan. Hanya diberi kesempatan untuk mengusulkan.
- Peneliti : Hmm.. kalo di LP Serang ini, ada atau banyak pak ketidaksesuaian kegiatan yang diusulkan dengan yang muncul di DIPA?

Informan : Ga ada sih pak.. paling perkara nilainya saja pak yang tidak sesuai dengan usulan

Peneliti : Kalo revisi.. ada pak?

Informan : Ada pak.. dari bama

Peneliti : Pihak yang terlibat dalam pengajuan revisi siapa pak?

Informan : Kasubag TU... bendahara... dan Kaur Kepegawaian, pak

Peneliti : Baru diajukan ke Pak Kepala ya pak?

Informan : Iya pak..

Peneliti : Terus.. kalo masalah pengawasan pelaksanaan anggaran, siapa yang melakukan pak?

Informan : Pimpinan pak..

Peneliti : Pimpinan? Bukan bapak?

Informan : Langsung Pak Kepala ... dengan bendaharawan

Peneliti : Jadi bukan dari bendahara ke bapak dulu, terus...

Informan : Tidak pak... Bendahara langsung ke Pak Kepala

Peneliti : Kalo saran dari bapak?

Informan : Sebaiknya *job-job* yang sudah ada, dan itu harus dijalankan sesuai tugasnya.

Peneliti : Baik pak.. terima kasih atas informasinya

Informan : Sama-sama pak

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Lembaga Pemasyarakatan Serang (2)

- Peneliti : Pak. pertanyaan saya itu.. terhadap penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan pelaporan anggaran
- Informan : Iya..
- Peneliti : Kalo dalam penyusunan anggaran pak... bapak terlibat ngga dalam penyusunan anggaran untuk tahun berikutnya?
- Informan : Iya pak, terlibat...
- Peneliti : Pihak-pihak mana saja pak yang terlibat?
- Informan : eh.. saya, sebagai bendahara... Kaur Kepegawaian dan Keuangan... dengan Kasubag TU.. dan Kepala sendiri
- Peneliti : Kemudian... yang menjadi kendala dalam proses penyusunan anggaran di LP Serang itu menurut bapak apa pak, kira-kira? Ada kendala ngga... dalam prosesnya
- Informan : Dalam proses penyusunan anggaran.. sebetulnya keinginan ataupun maksud dan tujuan dari satker sendiri.. perlu dipenuhi juga sih pak. Akan tetapi.. dalam realisasi penyusunan anggaran yang telah disahkan.. yang sudah jadi... tidak sesuai dengan keinginan
- Peneliti : OK..
- Informan : Apa yang bahasa keren keuangan itu *alot temen* gitu yah pak.. hehe
- Peneliti : *Allotment*..iya
- Informan : Iya, *Alot temen*.. kalo Bahasa Serangnya gitu..
- Peneliti : Hehe... Jadi saran menurut Pak Informan.. ada itu juga.. eh usulan itu dapat ..
- Informan : Terealisasi sesuai keinginan...
- Peneliti : Eemm.. berarti ada ketidaksesuaian antara yang diusulkan.. dengan yang diturunkan
- Informan : Diturunkan, iya.. ada juga eh.. barang-barang inventaris yang tidak sesuai dengan keinginan... seperti halnya dengan MAK 53...
- Peneliti : Belanja modal?
- Informan : Belanja modal.. tapi nyatanya...
- Peneliti : Masuk di...

Informan : Ngga.. ee nilai nominalnya di bawah 10 juta

Peneliti : Mm... iya, iya teknis itu ya pak

Informan : Teknisnya.. Memang belanja modal tersebut sesuai dengan keinginan... keinginan kita. Misalnya belanja barang alat dapur..

Peneliti : Iya.. tapi penggolongan akunya itu...

Informan : Akunya .

Peneliti : Penggolongan akunya itu menyulitkan bapak?

Informan : Iya.. dalam proses pencairan.

Peneliti : Ow.. OK

Informan : Bisa saja sih kalau seandainya akunya 52 sih kita bisa.. nah ini 53

Peneliti : Iya.. Proses pencairannya itu jadi kendala ya pak

Informan : He eh..

Peneliti : Itu tahun?

Informan : Tahun sekarang juga belum.. masih..

Peneliti : Tahun sekarang juga masih belum kepakai ya pak?

Informan : Belum kepakai.. karena apa? Itu kalo seandainya kita beli pulang.. itu kan alat dapur. Alat dapur kan ngga sembarangan, karena harus kuat gitu kan? Itu kan yang menyediakan barang tersebut agak repot pak... di pasaran Serang juga jarang ada. Kita lari ke CV atau PT yang mengelola itu kayaknya kerepotan... karena tidak sesuai dengan anggaran kita

Peneliti : Kalau... Sip sip, terima kasih pak... Kalau umpamanya pengawasan, istilahnya realisasi anggaran sampai dengan saat ini.. itu yang melakukan pengecekan realisasi siapa pak? Apakah bapak saja.. atau dari Kaur Keuangannya.. atau siapa pak?

Informan : Yang sama-sama mengecek realisasi, sampai berapa persen hingga saat ini... Itu terutama Pak Kalapas sendiri.. mm Kasubag TU dan kita sebagai pelaksana, bisa mengatur realisasi sampai sekarang itu berapa.. Jadi tiga orang tersebut..

Peneliti : Bendahara?

Informan : He eh..

Peneliti : Kalau.. apa pak, Kaur Umum kalo di sini?

Informan : Kaur Umum.. ada

Peneliti : Itu ada keterlibatan ngga pak?

Informan : Keterlibatan pak... keterlibatan, tapi cuma inventarisasi

Peneliti : Oo Inventarisasi.. ke?

Informan : Dari aplikasi SAI ke SIMAK-BMN

Peneliti : Oo.. setelah dibeli..
Secara umum.. pak. Pelaksanaan anggaran ada kendala ngga pak...
secara umum?

Informan : Secara umum, kalo menurut saya sendiri.. karena saya sendiri pak.
Berkaitan dengan pengelolaan anggaran... ee sebetulnya saya punya
kendalanya, kerepotan sendiri

Peneliti : Karena tugasnya terlalu berat ya..

Informan : Hehe

Peneliti : Hehe... Karena yang melaksanakan hanya bapak sendiri..

Informan : Iya... mungkin bapak sendiri juga tahu dari awal

Peneliti : Jadi.. SDM lah pak ya?

Informan : Iya..

Peneliti : Kira-kira menurut bapak, ada staf yang membantu tugas bapak?

Informan : Keinginannya begitu, iya... Kalaupun saya jadi bendahara juga
diganti, mudah-mudahan peralihan bendahara nanti ada stafnya

Peneliti : Jadi yang di ruangan ini siapa pak?

Informan : Cuma saya sendiri

Peneliti : Oo hanya bapak sendiri

Informan : Jadi mohon maaf kalo..

Peneliti : Wah.. berat juga ya

Informan : Mohon maaf kalo.. meja banyak berkas-berkas

Peneliti : Jadi kalau membuat SPM juga bapak..?

Informan : Saya.. Seperti halnya menyusun konsep DIPA, ya saya sendiri

Peneliti : Konsep DIPA juga bapak..?

Informan : SAI juga laporan rekon, saya sendiri. Rekon ke kanwil, seperti
sekarang ini... saya belum sempat saya.. mau mengajukan gaji. Tapi
bulan 2... eh tanggal 2 sudah selesai sebenarnya di KPPN, tapi

belum sempat ke kanwil. Yah, keinginan saya perlu ada penambahan personil..

Peneliti : Siapapun bendaharanya, butuh tambahan personil.. yah tenaga untuk membantu bendahara ya pak..

Informan : Hehehe.. ya gitu

Peneliti : Nah... kita sekarang ke pelaporan.. tadi bapak sampaikan bahwa bapak juga yang melakukan rekonsiliasi ke KPPN.. ke kanwil.. terus pengiriman SP2D. Itu kalo rekonna... terlepas dari jumlah personil, kendala rekonna apa pak? Untuk rekonsiliasi laporan itu...

Informan : Saya kira ngga ada kendala pak..

Peneliti : Cuma satu... SDM tadi ya ?

Informan : Iya.. Cuma gini pak... kalo seandainya penginputan... ini ada min plus nya ya pak... kalau penginputan SPM, SP2D itu terbit.. jadi saya tahu untuk merekon SAI itu kan paham mata anggarannya, jadi ngga ada masalah.. Cuma kalau kita bergelut dengan banyak *job*, itu perlu ada penambahan personal

Peneliti : Kalo dalam penyajian pelaporan keuangan ni pak... peran dan tanggung jawab pak kepala gimana pak?

Informan : Sangat.. sangat berperan juga...

Peneliti : Mendukung ya pak?

Informan : Iya..

Peneliti : Jadi saran sudah termasuk yang tadi pak ya... Kira-kira kalau menurut Pak Informan paling tidak ada saran untuk penambahan tenaga untuk membantu tugas-tugas. Karena secara umum sudah berjalan dengan baik ya pak, hanya untuk optimalisasi ya itu tadi ya pak...

Informan : Ini maaf pak ya.. kalau permasalahan-permasalahan yang sifatnya mendesak, itu kadangkala saya paling ujung.. paling terakhir. Iya kan... pengalaman yang sudah-sudah mungkin Pak Peneliti waktu di keuangan, saya tuh paling terakhir. Karena saya pekerjaannya semua minta selesai dikerjakan. Seperti kemarin, masalah konsep DIPA...

dalam SRAA-nya 7 milyar sekian, dalam aplikasinya 8 milyar.. itu kan akhirnya LP paling terakhir untuk memberikan konsep, itupun masih ada selisih dua puluh dua juta empat ratus..

Peneliti : Yang tadi di mana pak?... izin senjata ya pak?

Informan : Itu tidak muncul.. di RKA-KL nya ada.. tapi di SRAA nya tidak. Tidak sesuai. Setelah saya hitung RKA-KL dikurangi SRAA, itu dua puluh dua juta empat ratus selisihnya.. mau dimasukkan ke mana? Kalau digaji sudah ada standar...

Peneliti : Tapi kita mengacu pada SRAA

Informan : SRAA.. tapi beda dengan RKA-KL

Peneliti : Nah.. ini termasuk kendala juga pak

Informan : Iya.. makanya saya terakhir. Gimana nih LP eh Departemen Hukum dan HAM, padahal nomor satu

Peneliti : Hehehe.. dilihat dari kode satker, LP Serang memang nomor satu ya pak..

Informan : Hehe.. iya betul

Peneliti : 404522

Informan : Akhirnya gimana solusinya pak? SRAA atau RKA-KL? Tapi akhirnya sudah sesuai pak

Peneliti : Baik pak.. informasinya terima kasih. Mudah-mudahan bisa berguna ya pak.

Informan : Sama-sama pak.

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Kantor Imigrasi Serang

- Peneliti : Saya mau bertanya tentang pengelolaan anggaran di Kanim Serang... yang pertama tentang perencanaan anggaran, terus mekanisme penyusunan anggaran di Kanim Serang itu seperti apa?
- Informan : Eh.. kaitannya dengan anggaran yang 2010 ini mas ya?
- Peneliti : Yah.. yang lalu lalu juga ngga apa apa
- Informan : Yang sepengetahuan saya, mengenai penyusunan anggaran pada kantor.. atau instansi kami.. Kami mengajukan RKA-KL ke kanwil, dan dilanjutkan kanwil kepada unit eselon 1 kita di Biro Perencanaan, setelah itu kami hanya menunggu sampai dengan.. atau disetujuinya anggaran untuk tahun berjalan. Sedangkan yang tahun 2010 ini mekanisme telah dirubah bahwa setiap satker menyusun konsep DIPA atau anggaran sesuai kebutuhan unit kerja sendiri.
- Peneliti : Sebenarnya, untuk usulan memang diajukan oleh satker sesuai kebutuhannya. Terus dasar penyusunannya itu mengacu pada apa? Apakah dari tahun sebelumnya, tetap harus berlanjut?
- Informan : Kita evaluasi dari tahun sebelumnya.. yang dibutuhkan kurang lebihnya kita sesuaikan dengan kebutuhan
- Peneliti : Jadi berorientasi pada tahun sebelumnya?
- Informan : Iya.. Jadi acuan pastinya..
- Peneliti : Terus pembagian kerjanya untuk proses penyusunan anggaran di Imigrasi Serang itu gimana mas?
- Informan : Pembagian kerjanya itu, kita..
- Peneliti : Siapa saja?... siapa mengerjakan apa gitu?
- Informan : Kalo di Imigrasi Serang sendiri, untuk penyusunan anggaran ini ya mas?
- Peneliti : Iya
- Informan : Pertama KPA... kedua KTU...
- Peneliti : Kasubag TU?
- Informan : Iya.. Kasubag TU... ketiga Kaur Keuangan.. dan bendahara

- Peneliti : Kemudian menurut mas.. ini jujur saja.. pegawai-pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran itu sudah cukup memiliki kompetensi? Atau tetap butuh pihak diluar ketiga orang tadi? Atau perlu keterlibatan staf lain?
- Informan : Prinsipnya.. ya sebenarnya bisa dilaksanakan oleh pejabat-pejabat itu tadi
- Peneliti : OK.. Itu intern-nya. Kalo ekstern nya?
- Informan : Kalo eksternnya kita melibatkan konsultasi dengan kanwil selaku atasan dari UPT, kemudian Kanwil DJPB dan KPPN
- Peneliti : Peran dan tanggung jawab pimpinan atas penyusun anggaran ini?
- Informan : Iya terlibat.. karena beliau ingin tahu
- Peneliti : Kira-kira konsep usulan disusun oleh para pejabat tadi plus bendahara, kepada KPA. Atau ada usulan dari KPA sendiri untuk mengusulkan kegiatan ini dan itu?
- Informan : Oya.. ada. Karena yang lebih paham mengenai kebutuhan.. ya KPA itu sendiri.
- Peneliti : Tapi kira-kira ada kendala ga mas?
- Informan : Kendala.. pasti ada. Apa yah? Heheh
- Peneliti : Atau seperti kemarin.. adanya perubahan yang sifatnya teknis terhadap aplikasi.
- Informan : Iya itu...
- Peneliti : Terus.. faktor SDM kira-kira mempengaruhi ga?
- Informan : Mempengaruhi..
- Peneliti : Terus saran dari mas? Apa perlu ada usulan mengenai pelatihan?
- Informan : Yah perlu ada pemberian materi untuk penyusunan anggaran, adanya pembahasan terlebih dahulu di tingkat wilayah... agar anggaran itu, maksud dan tujuannya dapat tercapai.
- Peneliti : OK, sekarang kita masuk pelaksanaan anggaran. Pihak-pihak yang terlibat siapa saja mas?
- Informan : KPA, penandatangan SPM, Kaur Keuangan, bendahara
- Peneliti : Dasar pelaksanaannya mas?
- Informan : Dasar pelaksanaannya ya DIPA itu..

- Peneliti : Dan peraturan-peraturan yang mengatur tentang itu ya mas... Kalo menurut mas, apa yang perlu dilakukan agar penyerapan anggaran dapat lebih optimal?
- Informan : Disesuaikan dengan kebutuhannya... kenyataannya ini anggaran yang turun itu tidak sesuai dengan kebutuhannya. Jadi terjadi penyerapan yang tidak maksimal... karena yang dibutuhkan tidak ada, yang tidak dibutuhkan malah ada.
- Peneliti : OK.. jadi ini menjawab yang nomor 5.. ada ketidaksesuaian antara program kegiatan anggaran yang dibutuhkan dengan yang diusulkan. Terus biasanya apa yang dilakukan mas?
- Informan : Berdasarkan pengalaman yang terjadi, kita harus merevisi dengan pihak terkait
- Peneliti : Siapa saja mas?
- Informan : Yah kanwil kita sendiri... Kanwil DJPB, unit eselon 1 kita yaitu Biro Keuangan habis itu ke Dirjen Anggaran dan Dirjen Perbendaharaan
- Peneliti : Dalam pengawasan anggaran, pak kepalanya terlibat ngga?
- Informan : Terlibat... karena setiap bulannya kita membuat laporan kredit dan anggaran.
- Peneliti : Artinya beliau menunggu dari para pejabat yang menyusun atau beliau juga menanyakan, gimana realisasinya?
- Informan : Kadang ada... kadang-kadang begitu...
- Peneliti : Ada kendala ga?
- Informan : Ketidaksesuaian akun dan kegiatan
- Peneliti : OK.. ada saran mungkin?
- Informan : Apa yah? ... untuk ke depan, uraian tiap tiap akun itu disesuaikan
- Peneliti : Kira-kira menurut mas, adanya perubahan mengenai kewenangan dan keterlibatan satker dalam penelaahan DIPA kemarin bisa meminimalisir ngga?
- Informan : Meminimalisir... kalo dikasih waktu yang memadai. Tapi kenyataannya... he he he waktunya terlalu singkat dan rasanya tidak profesional. Kalau cukup waktu bagi satker untuk penelaahan di DJPB, ya akan bagus dan terserap secara maksimal.

- Peneliti : Berkaitan dengan pelaporan keuangan sekarang mas... Kan Kanwil Banten mempunyai predikat terbaik pertama, secara umum Kanim Serang berkontribusi. Secara umum masih ada kendala ngga?
- Informan : Alhamdulillah sampai saat ini, pelaporan keuangan dan SAI kita ngga ada kendala
- Peneliti : OK. ada saran-saran kira-kira ?
- Informan : Saran .. yah ... dibekalin lagi lah pengetahuan tentang pelaporan keuangan itu
- Peneliti : Tetap perlu ada semacam sosialisasi mengenai kebijakan baru?
- Informan : Ya. perlu ada sosialisasi
- Peneliti : OK. mas. Cukup. Terima kasih banyak
- Oman : OK



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Kanwil Depkumham Banten (1)

- Peneliti : OK. mas, saya mau tanya soal pelaporan keuangan pada Kanwil Banten.
- Informan : Baik, mas...
- Peneliti : Kan, Kanwil Banten mendapat penghargaan atas penyajian pelaporan keuangan terbaik nomor satu untuk Kanwil Depkumham se-Indonesia.. Gimana sih menurut Informan.. pelaksanaan laporan keuangan dengan sistem akuntansi keuangan pada Kanwil Banten ini?
- Informan : Mm... pelaksanaan laporan keuangan dengan Sistem SAK... bagus, mas... termasuk SIMAK-BMN... selama ini berjalan dengan baik dan tepat waktu
- Peneliti : SIMAK-BMN juga ya?
- Informan : Iya mas...
- Peneliti : Terkait dengan pelaporan keuangan dengan SAK tersebut... Pihak-pihak mana saja sih yang ikut terlibat?
- Informan : Pihak-pihak yang terlibat... maksudnya gimana mas?
- Peneliti : Maksudnya.. dalam proses pelaporan keuangan, itu berkoordinasi dengan siapa? atau ... siapa saja yang mengurus?
- Informan : Oo... pihak yang terkait dengan pelaporan keuangan dengan SAK itu... KPPN... Ditjen Anggaran.... Biro Keuangan
- Peneliti : Ditjen Anggaran? Bukan Ditjen Perbendaharaan?
- Informan : Eh, iyaa.. maksudnya Ditjen Perbendaharaan... Kanwil Ditjen Perbendaharaan.. he he he
- Peneliti : Hehe... Mmm... Mungkin bisa dijelaskan bentuk koordinasi dengan masing-masing pihak tersebut seperti apa?
- Informan : OK. Dengan KPPN, kami melaksanakan rekon dengan KPPN setiap bulannya. Jadi mencocokkan pembukuan transaksi keuangan antara kami sebagai satker, dengan pembukuan yang dilakukan oleh KPPN...
- Peneliti : OK...

- Informan : Terus.. untuk Ditjen.. eh Kanwil Ditjen Perbendaharaan... kami tiap triwulannya melakukan rekon tingkat wilayah.. dengan Bidang Aklap
- Peneliti : Bidang Aklap itu... Bidang Akuntansi dan Pelaporan yah?
- Informan : Iya mas...
- Peneliti : Kalau rekon tingkat wilayah, berarti mungkin kita bisa ... eh maksudnya satker kita pun termasuk sebagai pihak yang terkait dalam pelaporan keuangan kita dong yah?
- Informan : O, iya mas... termasuk itu yah.. hehehe. Jadi malu nih... Terus pihak selanjutnya yaitu Biro Keuangan... di Bidang Aklap juga. Jadi setelah rekon wilayah selesai.. triwulan I sampai dengan IV itu dilaporkan ke unit eselon 1 kita.
- Peneliti : OK... Nah, sekarang... Soal pelaksanaan rekonsiliasi itu sendiri, gimana?
- Informan : Pelaksanaan rekonsiliasi... berjalan dengan baik mas. Sebelum tanggal 5 bulan yang bersangkutan, rekonsiliasi tingkat satker sudah selesai.
- Peneliti : Mungkin ada kendala yang dihadapi?
- Informan : Mmm.. selama ini saya rasa tidak ada kendala
- Peneliti : Termasuk menghimpun laporan dari satker...?
- Informan : Yah.. seperti yang mas tahu waktu masih di keuangan... Masing-masing satker mengirimkan ADK, berita acara hasil rekon mereka dengan KPPN kepada kita.. kemudian kita himpun untuk rekon wilayah. Cuma yah gitu.. kadang-kadang ada satker yang masih sering terlambat menyampaikan laporan, padahal batas waktu sudah mepet...
- Peneliti : Kalau gitu gimana?
- Informan : Biasanya kita telepon, mas... kita suruh kirim langsung ADK-nya ke kanwil, berikut lampiran BAR dan sebagainya... pokoknya kita kejar hehe
- Peneliti : Nah.. kalo peran dan tanggungjawab pimpinan dalam hal pelaporan keuangan ini gimana?

Informan : Peran dan tanggung jawab pimpinan... terhadap penyajian pelaporan anggaran kanwil saya rasa direspon dengan baik... Karena pimpinan di sini juga menguasai tentang laporan SAKPA & SIMAK-BMN

Peneliti : Terus... Menurut anda... Ada saran ngga... atau kira-kira menurut Informan, apa yang perlu dilakukan agar pelaporan keuangan dapat berjalan lebih baik?

Informan : Menurut saya mas... eee... yang perlu dilakukan agar pelaporan keuangan dapat berjalan lebih baik.. Harus dikenakan sanksi yang tegas kepada satker yang bersangkutan apabila laporannya tidak tepat waktu... Kedua, menaikkan honor pengelola SAKPA dan SIMAK-BMN.. hahaha... Karena selama ini masih minim, menurut saya dengan honornya dinaikkan, bisa memberi semangat para pengelola SAKPA dan SIMAK-BMN... Kemudian perlu semacam hadiah untuk satker-satker yang berprestasi, biar menambah semangat pengelola SAKPA dan SIMAK-BMN

Peneliti : OK, mas.. terima kasih atas informasinya

Informan : Sama-sama mas... semoga sukses

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Kanwil Depkumham Banten (2)

- Peneliti : Baik pak.. saya mau tanya nih tentang pengelolaan anggaran di kanwil ini...
- Informan : Iya mas..
- Peneliti : Yang pertama tentang perencanaan anggaran pak... Bagaimana dengan mekanisme penyusunan anggaran di sini pak?
- Informan : Mm.. mengenai penyusunan anggaran sih saya ngga terlalu terlibat sih ya.. Palingan untuk yang rutin aja
- Peneliti : Belanja eks rutin ya pak? Apa aja tuh pak?
- Informan : Yahh... belanja 51, 52
- Peneliti : Belanja pegawai, belanja barang ya pak...
- Informan : Iya mas..
- Peneliti : Belanja modal pak?
- Informan : Nahh... kalo belanja modal sih.. saya ngga ikutan bahas tuh.. Paling dapet tugas aja.. buat usulan program pemerintahan tuh ya (Program Penerapan Pemerintahan Yang Baik).. untuk anggaran tahun depan... gitu
- Peneliti : OK pak.. trus dasar kegiatan yang diusulkan dari mana pak?
- Informan : Dari yang lalu aja mas... dinaekin berapa persen gitu
- Peneliti : Untuk materi kegiatan... maksudnya uraian kegiatan yang diusulkan sama aja ya pak dengan yang lalu?
- Informan : Biasanya gitu mas... kecuali ada instruksi dari pimpinan untuk tambahkan kegiatan apa gitu. Soalnya kalo di pemerintahan (Program Penerapan Pemerintahan Yang Baik), kan biasanya belanja yang ada sifatnya baku yah..
- Peneliti : Kecuali ada tambahan kebutuhan ya pak?
- Informan : Betul mas.. kayak yang waktu itu, kita usulkan tambahan volume untuk OB
- Peneliti : Setelah jadi nih.. konsep usulan untuk tahun depan, trus diserahkan kemana pak?

- Informan : Ke Kasubag Keuangan.. trus dari Kasubag Keuangan diserahkan ke PPL ya sekarang mah.. hehe (tertawa kecil)
- Peneliti : Kalo sebelumnya pak?
- Informan : Yah.. kalo sebelumnya kan dikelolakan di Keuangan sendiri sampai selesai
- Peneliti : Konsep usulannya ya pak?
- Informan : Iya, usulannya mas...
- Peneliti : Ngga ada rapat khusus ya pak, ngebahas ini?... ngebahas usulan anggaran tahun depan
- Informan : Kalo khusus mah... jarang sih yah mas. Tergantung pimpinan-pimpinan di atasnya
- Peneliti : Paling belanja tertentu aja ya pak?... mau bangun apa... mau beli apa..
- Informan : Betul..
- Peneliti : Hmm.. jadi udah diserahkan aja gitu ya pak... Kira-kira pak... kendala apa yang bapak tahu soal penyusunan anggaran ini?
- Informan : Kendalanya... (berpikir sejenak) yah itu tadi mas.. koordinasinya yang kurang jalan. Kalo bisa mah.. ada rapat khusus secara keseluruhan untuk inventarisir kebutuhan.
- Peneliti : Faktor SDM pak?
- Informan : Ya itu pasti... karena jujur aja, di kita ini masih tergantung pada orang-orang tertentu yang biasa menangani pekerjaan... dengan aplikasi gitu ya mas.
- Peneliti : L4 dong pak? Lu lagi.. lu lagi
- Informan : Hahaha (tertawa)... betul mas
- Peneliti : Hehe... nah pak... sekarang kalo soal pelaksanaan anggaran. Pihak-pihak yang berurusan dengan itu siapa saja pak?
- Informan : Yah saya... (bendahara), terus Pak Kasubag Keuangan, Kabag Umum, Kadivmin, dan Kakanwil tentunya
- Peneliti : Kalo bapak sendiri.. ada yang membantu pak? Dalam tugas sehari-hari?

- Informan : Ya kalo di keuangan sendiri.. hampir semua terlibat ya. Karena kalo saya ngga ada yang bantuin, bisa sering sakit kepala terus nantinya mas... hehehe. Jadi temen-temen semua di sini (keuangan) saling membantu. Misalnya untuk bikin SPM, pembuat daftar gaji...
- Peneliti : Kalo para pemegang uang muka pak? Ada kendala ngga.. maksudnya dalam pelaksanaan tugasnya, apa masih ada kendala?
- Informan : Kalo pemegang uang muka.. pastinya selalu berkoordinasi sama saya kan mas.. tapi yah gitu, masih banyak berkas tagihan tuh yang bolak balik aja.
- Peneliti : Bolak balik gimana pak... salah?
- Informan : Iya mas.. ada kesalahan dalam berkas tagihannya. Yah.. pajaknya. Kadang bentuk rekapnya ngga sesuai dengan maunya KPPN. Saya sih bolak balik ngasih tahu... tapi yah masih suka salah lagi, salah lagi.
- Peneliti : Mmm.. baik pak. Nah, kalo soal uraian kegiatan dalam RKAKL yang turun. Apa masih ada ketidaksesuaian antara program kegiatan anggaran yang dibutuhkan dengan yang diusulkan?
- Informan : Kadang-kadang iya mas. Apalagi nilainya.. usulnya mah berapa, yang turun berapa. Kalo kegiatan yang ngga klop mah.. jarang untuk program pemerintahan..
- Peneliti : Kalo berdasarkan pengalaman yang terjadi pak, kalo kita harus revisi anggaran, itu berkoordinasi dengan siapa saja pak?
- Informan : Yah... Kanwil DJPB... Biro Keuangan
- Peneliti : Dalam pengawasan anggaran, pimpinan terlibat ngga?
- Informan : Yah.. kalau yang sering ngecek realisasi sih... Kasubbag Keuangan.. dan Kadiv Administrasi
- Peneliti : Kalo untuk pencairan anggaran, komponennya apa aja sih pak? Bisa disebutkan satu-satu?
- Informan : Tentang komponen yang dibutuhkan dalam pencairan dana DIPA... Ini untuk yang UM yah.. mmm... nota dinas, kwitansi pertanggungjawaban untuk nilai kurang dari 5 juta. Terus SPP, SPM SPTB... sama pajak mas. Kalo untuk LS, ringkasan kontrak,

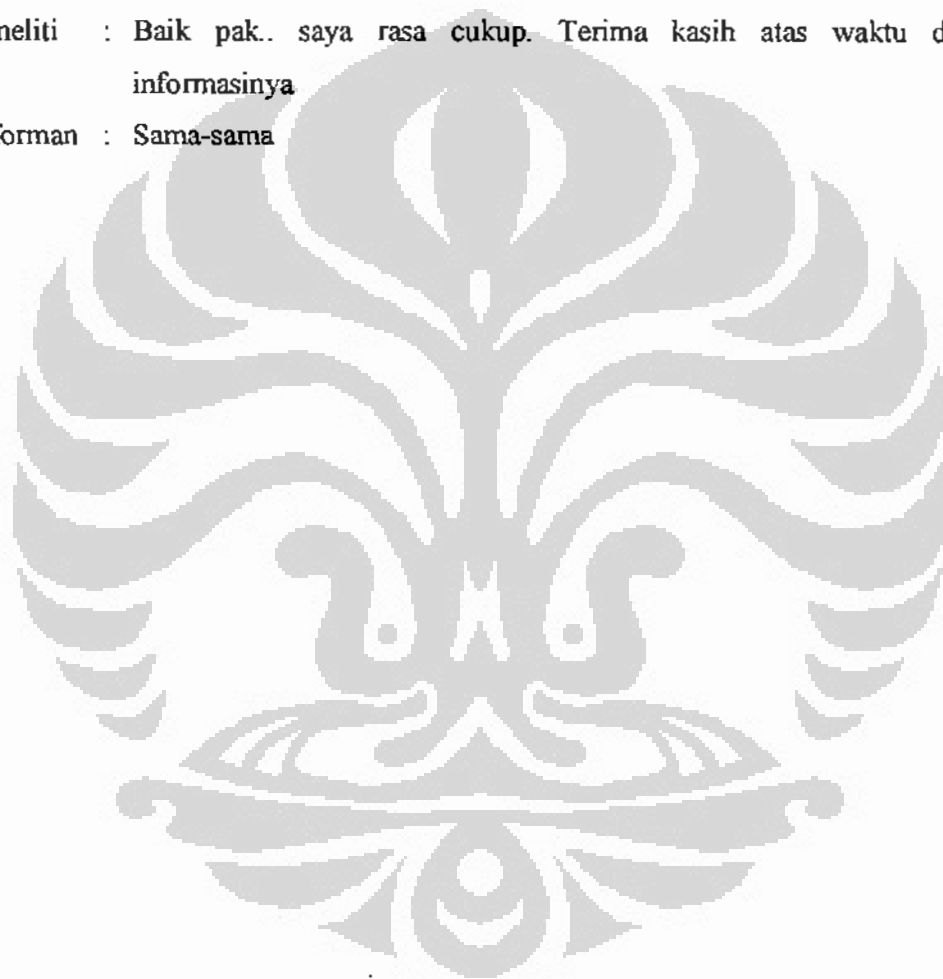
Informan : Perlu ditingkatkan koordinasi antar pihak-pihak terkait... baik itu kepada satker ke kita, maupun kita dengan pusat. Untuk apa kita rapat ke Jakarta membahas usulan, tapi ternyata yang turun. beda lagi hehe

Peneliti : Kalo dengan satker pak? Perlu ngga... kita agendakan rapat membahas usulan?

Informan : O, ya perlu.. Tapi tidak dirapatkan juga toh.. mereka seharusnya sudah tau kewajiban dalam menyampaikan usulan.

Peneliti : Baik pak.. saya rasa cukup. Terima kasih atas waktu dan informasinya

Informan : Sama-sama



- Informan : Ya kalo di keuangan sendiri.. hampir semua terlibat ya. Karena kalo saya ngga ada yang bantuin, bisa sering sakit kepala terus nantinya mas... hehehe. Jadi temen-temen semua di sini (keuangan) saling membantu. Misalnya untuk bikin SPM, pembuat daftar gaji...
- Peneliti : Kalo para pemegang uang muka pak? Ada kendala ngga.. maksudnya dalam pelaksanaan tugasnya, apa masih ada kendala?
- Informan : Kalo pemegang uang muka.. pastinya selalu berkoordinasi sama saya kan mas.. tapi yah gitu, masih banyak berkas tagihan tuh yang bolak balik aja.
- Peneliti : Bolak balik gimana pak... salah?
- Informan : Iya mas.. ada kesalahan dalam berkas tagihannya. Yah.. pajaknya. Kadang bentuk rekapnya ngga sesuai dengan maunya KPPN. Saya sih bolak balik ngasih tahu... tapi yah masih suka salah lagi, salah lagi.
- Peneliti : Mmm.. baik pak. Nah, kalo soal uraian kegiatan dalam RKAKL yang turun. Apa masih ada ketidaksesuaian antara program kegiatan anggaran yang dibutuhkan dengan yang diusulkan?
- Informan : Kadang-kadang iya mas. Apalagi nilainya.. usulnya mah berapa, yang turun berapa. Kalo kegiatan yang ngga klop mah.. jarang untuk program pemerintahan..
- Peneliti : Kalo berdasarkan pengalaman yang terjadi pak, kalo kita harus revisi anggaran, itu berkoordinasi dengan siapa saja pak?
- Informan : Yah... Kanwil DJPB... Biro Keuangan
- Peneliti : Dalam pengawasan anggaran, pimpinan terlibat ngga?
- Informan : Yah.. kalau yang sering ngecek realisasi sih... Kasubbag Keuangan.. dan Kadiv Administrasi
- Peneliti : Kalo untuk pencairan anggaran, komponennya apa aja sih pak? Bisa disebutin satu-satu?
- Informan : Tentang komponen yang dibutuhkan dalam pencairan dana DIPA... Ini untuk yang UM yah.. mmm... nota dinas, kwitansi pertanggungjawaban untuk nilai kurang dari 5 juta. Terus SPP, SPM SPTB... sama pajak mas. Kalo untuk LS, ringkasan kontrak,

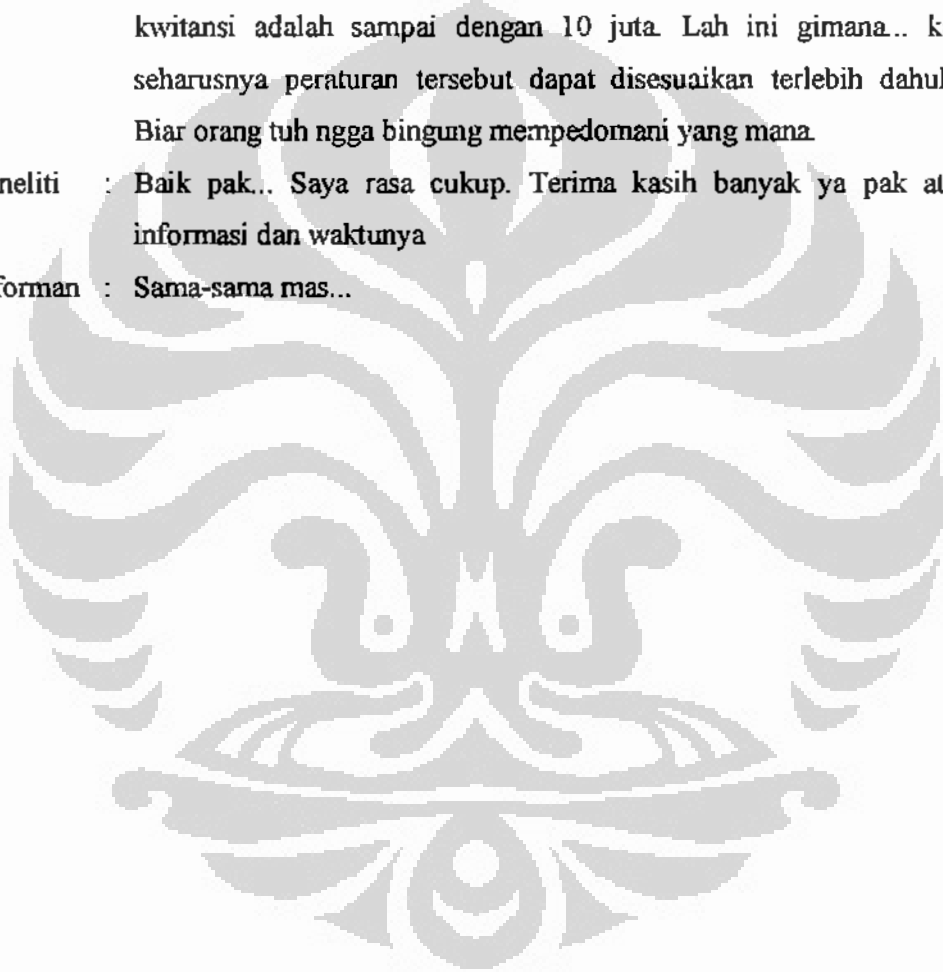
kwitansi pembayaran, SPK atau kontrak, berita acara serah terima barang, faktur pajak ... trus SPP, SPM, dan SSP.

Peneliti : Kalo kendala yang mungkin dihadapi dalam proses pencairan dana apa saja pak?

Informan : Salahsatunya sih... masalah kwitansi pertanggungjawaban mas. Kan berdasarkan Keppres 80, pertanggungjawaban dengan kwitansi itu maksimumnya sampai 5 juta. Tapi oleh KPPN, berdasarkan PP nomor 66 tahun 2005 bilang bahwa pertanggungjawaban dengan kwitansi adalah sampai dengan 10 juta. Lah ini gimana.. kan seharusnya peraturan tersebut dapat disesuaikan terlebih dahulu. Biar orang tuh ngga bingung mempedomani yang mana.

Peneliti : Baik pak.. Saya rasa cukup. Terima kasih banyak ya pak atas informasi dan waktunya

Informan : Sama-sama mas...



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Kanwil Depkumham Banten (3)

Peneliti : Terima kasih sebelumnya nih pak... atas waktunya

Informan : Iya mas...

Peneliti : Bapak... saya ingin bertanya tentang mekanisme penyusunan anggaran di kanwil ini?

Informan : Mekanisme... Biasanya kita susun usulan tahun depan dalam bentuk RKAKL. Tapi sekarang, di keuangan hanya menyusun usulan untuk kegiatan yang ada pada Program Penerapan Kepemerintahan Yang Baik... sama Program Kinerja, tapi untuk kinerja juga tidak sepenuhnya... berkoordinasi dengan PPL

Peneliti : Untuk usulan dari satker pak?

Informan : Untuk sekarang, sudah ada peralihan ke mas sendiri (hehehe)... Jadi usulan dari masing-masing satker yang masuk, kita sampaikan ke PPL.

Peneliti : Kalo pimpinan yang lain... ee...ikut terlibat ngga pak, dalam penyusunan anggaran?

Informan : Ya terlibat mas... (tersenyum)

Peneliti : Komponen apa saja pak ... menurut bapak nih, yang digunakan sebagai dasar usulan?

Informan : Untuk dasar acuan, biasanya kita lihat DIPA tahun berjalan.. kegiatan apa saja yang perlu ditambahkan nilainya atau ditambahkan kegiatannya

Peneliti : Selain itu pak?

Informan : Tagihan daya dan jasa tertinggi...

Peneliti : Listrik, telepon, air, internet ya pak?

Informan : Iya... eh internet juga

Peneliti : Iya pak...

Informan : Ooo.. ya itu. Terus itu mas... SPM dan SP2D gaji bulan April tahun berjalan. Kemudian TOR dan RAB... acuan tersebut digunakan untuk memperkirakan biaya kegiatan dan pengadaan yang diusulkan untuk tahun anggaran yang akan datang... Kemudian, dokumen

lainnya seperti DUK, LBMN, LTI, dan fotokopi STNK, digunakan sebagai acuan perawatan aset. Sedangkan fotokopi rekening pembayaran daya dan jasa digunakan untuk acuan penunjang operasional kantor.

Peneliti : Kalo dari bapak sendiri... Apa ada saran atas kendala yang mungkin ditemui pak?

Informan : Mmm.. apa yah? Mungkin perlu ada pembenahan atas munculnya ketidaksesuaian mata anggaran yang turun dengan yang diusulkan... Padahal kan itu sudah dirapatkan di Jakarta, tapi kok masih ada kecolongan kayak gitu yah mas?

Peneliti : Iya pak.. Hmm kalo tentang pelaksanaan anggaran pak? Apa ada kendala juga?

Informan : Kalo kendala saat ini, masih seputar revisi anggaran mas... Hal itu kan disebabkan karena ketidakcocokan kebutuhan dengan dana yang ada atas kegiatan lain.

Peneliti : Revisi itu sendiri... apakah cukup berbelit pak?

Informan : Berbelit sih tidak mas.. tergantung pihak yang menyetujui. Selama itu masih kewenangan Kanwil DJPB sini, saya rasa tidak terlalu lama. Nah.. kalo yang harus melibatkan unit pusat kita (Biro Keuangan) ataupun DJA, biasanya butuh waktu.

Peneliti : Mmm.. OK pak. Nah, kalo pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan anggaran siapa saja pak?

Informan : Ada intern.. ada ekstem. Pihak intern yang terkait yaitu KPA, Penandatanganan SPM... terus Bendahara Pengeluaran, yang juga dibantu oleh para Pemegang Uang Muka, dan Bendahara Penerima. Nah... kalo ekstemnya itu ya KPPN.

Peneliti : Kalau pengawasan yang dilakukan atas pelaksanaan anggaran pak... Siapa saja yang melakukan?

Informan : Selain dari pimpinan... Kami di sini juga melakukan pengawasan terhadap realisasi anggaran secara berkala. Berapa persen sudah terealisasi, berapa nilainya.. berapa sisa dananya, kegiatan mana yang sudah dan yang belum terlaksana.

- Peneliti : Berjalan dengan baik ya pak ya?
- Informan : O iya mas... cukup baik
- Peneliti : Nah.. soal pelaporan nih pak. Sebelumnya saya ucapkan selamat atas keberhasilan Kanwil Banten menjadi kanwil terbaik pertama dalam pelaporan SAI tahun 2009 ini
- Informan : Iya.. terima kasih mas
- Peneliti : Bisa diceritakan pak.. sedikit kiat-kiatnya?
- Informan : Hehe.. kiat-kiat apa ya? Yah.. sejauh ini kami berusaha untuk melaksanakan pelaporan sesuai dengan ketentuan yang berlaku secara tepat waktu, baik itu SAK maupun SABMN. Akan tetapi, permasalahan tetap saja ada.. Masih ada juga kok satker yang menyampaikan laporan kurang tepat waktu.
- Peneliti : Kalau gitu gimana pak?
- Informan : Yah.. kita hubungi terus, agar target pelaporan bisa tepat waktu. Kalo pelaksanaan.. semua satker kita sudah melaksanakan pelaporan dan rekon tiap bulannya dengan KPPN masing-masing
- Peneliti : Saya dengar... dulu beberapa satker, operatornya SAI sering diganti? Itu masih pak?
- Informan : Mungkin masih.. tapi tidak seperti yang lalu, mas.. Mungkin satker juga menyadari pentingnya tugas pelaporan ini. Kalo dulu kan... yang jadi operator, bulan depan ditarik ke regu penjagaan.... ganti orang lagi... ngajarin lagi. Tapi sekarang rasa-rasanya sudah ngga mas...
- Peneliti : Baik bapak.. terima kasih nih atas informasinya
- Informan : Sama-sama mas... semoga sukses

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Kanwil Depkumham Banten (4)

- Peneliti : Sebelumnya terima kasih atas waktunya, pak... Pak, saya mau tanya tentang mekanisme penyusunan anggaran di Kanwil Banten ini gimana sih?
- Informan : (ehem).. Pada awal tahun anggaran berjalan, kami di kanwil meminta data usulan kepada tiap-tiap divisi dan seluruh satuan kerja... meliputi program kerja, rencana kegiatan, usulan belanja dan data pendukung lainnya. Data yang terkumpul kemudian dihimpun dan diteruskan ke eselon I, dalam hal ini... ke Biro Perencanaan.
- Peneliti : Apa yang menjadi dasar untuk penyusunan anggaran pak?
- Informan : Ya... dasarnya DIPA... tahun lalu dan yang sedang berjalan. Sebagai acuan kegiatan yang akan diusulkan.
- Peneliti : Berarti berorientasi pada tahun sebelumnya ya pak?
- Informan : O, iya...
- Peneliti : Mm.. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran ini pak?
- Informan : Siapa saja? Hehe (tertawa kecil) Yah.. saya (Kabag PPL), mas sendiri (Kasubbag Penyusunan Program), Kasubbag Keuangan, Kadivmin...
- Peneliti : Kakanwil pak?
- Informan : Kalo itu tergantung pimpinannya... tapi beliau ikut mengoreksi.
- Peneliti : Kalo para kepala divisi lainnya gimana pak? Apa beliau-beliau turut dilibatkan pak?
- Informan : Ya dilibatkan juga... biasanya itu untuk usulan anggaran dari masing-masing divisi/bidang, termasuk TOR dan RAB
- Peneliti : Kalo menurut bapak koordinasinya gimana pak?... antara masing-masing pihak yang terkait
- Informan : Yah cukup baik... Tapi kadang kita itu kurang dapat pengarahan yang jelas dari pusat.
- Peneliti : Perihal apa pak?
- Informan : Yah.. sosialisasi atas aplikasi yang selalu baru. Belum lagi waktu minta data.. mintanya hari ini harus dikirim, atau paling lambat

besok dikirim. Yahh... kita kerepotan juga memenuhi kalau data dari UPT belum ada. Jadi kita kan harus minta dulu, dan butuh waktu. Terus itu mas... anggaran kita untuk tahun depan banyak yang dibintang, termasuk beberapa satker. Alasan dari DJA karena usulan kita tidak dilengkapi data dukung. Lah.. padahal data dukung itu kita antar langsung ke biro perencanaan... kok bisa dibilang ga ada tuh gimana..

Peneliti : Hmm... Iya yah pak. Nah.. kalo yang jadi kendala biasanya apa pak?

Informan : Kendala?.. yah salah satunya itu. Masih ada satker yang tidak memenuhi permintaan usulan anggaran sampai batas waktu yang telah ditentukan.

Peneliti : Termasuk data-data pendukung juga ya pak?

Informan : Data dukung dari satker.. iyaa

Peneliti : Kalo gitu gimana pak.? kan kita tetap harus menyampaikan daftar usulan keseluruhan satker se-Banten sesuai jadwal

Informan : Ya.. paling kita siapkan usulan dari kita. Buat antisipasi... kegiatannya kita samakan dengan tahun yang ada.. nilainya kita tambahkan

Peneliti : Kendala lain pak?

Informan : Ya.. apa yang kita usulkan, ternyata turunnya berbeda. Padahal saat rapat pembahasan di Jakarta udah jadi gitu, eh... kok pas turun SRAA lain lagi hasilnya. Banyak satker yang anggarannya jauh lebih kecil dari yang diusulkan, ada juga kegiatan yang tidak sesuai dengan usulan

Peneliti : Lebih parah lagi... ada satker kita yang ada beberapa anggaran yang tidak muncul ya pak..

Informan : Iya.. kaya gitu gimana... satker itu beberapa mata anggaran kegiatan yang sifatnya baku, tidak muncul.... karena tidak adanya anggaran untuk pemeliharaan kendaraan, insentif jaga malam, dan seterusnya.

Peneliti : Kalo menurut bapak... apa yang perlu dilakukan agar kegiatan penyusunan anggaran ini dapat berjalan lebih optimal pak?

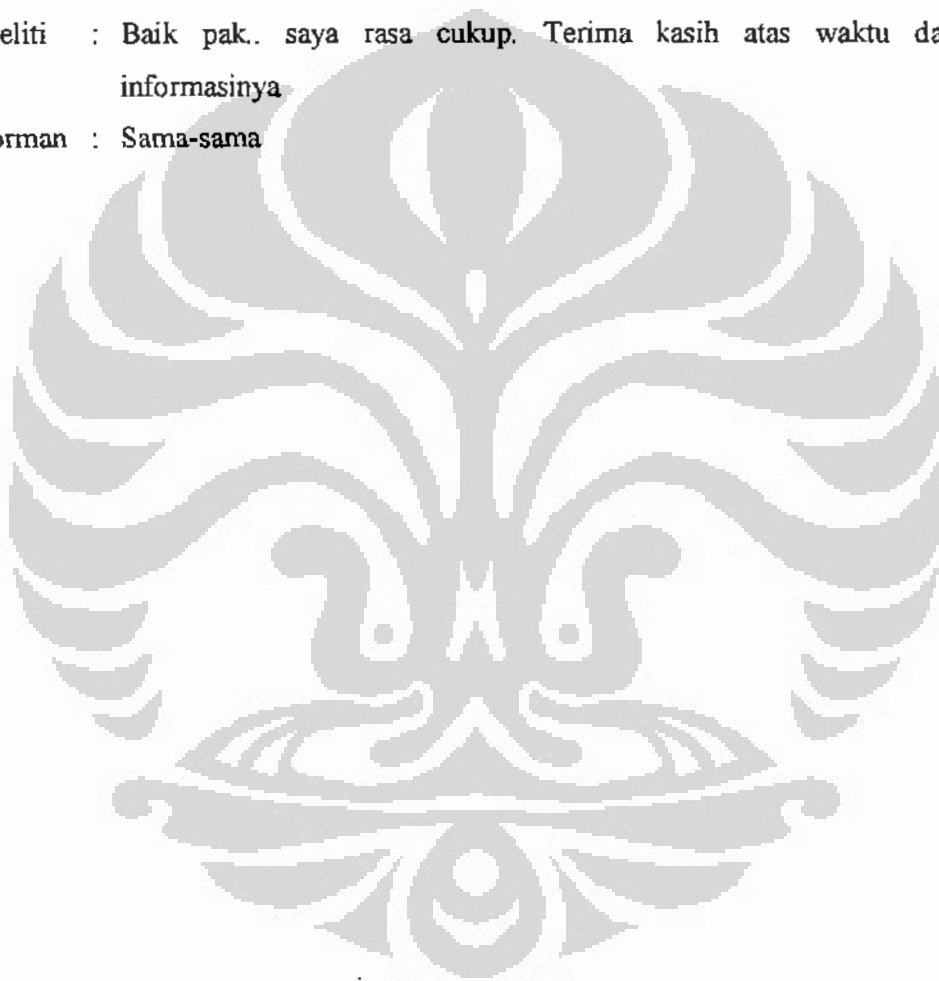
Informan : Perlu ditingkatkan koordinasi antar pihak-pihak terkait... baik itu kepada satker ke kita, maupun kita dengan pusat. Untuk apa kita rapat ke Jakarta membahas usulan, tapi ternyata yang turun. beda lagi hehe

Peneliti : Kalo dengan satker pak? Perlu ngga.. kita agendakan rapat membahas usulan?

Informan : O, ya perlu.. Tapi tidak dirapatkan juga toh.. mereka seharusnya sudah tau kewajiban dalam menyampaikan usulan.

Peneliti : Baik pak.. saya rasa cukup. Terima kasih atas waktu dan informasinya

Informan : Sama-sama



**STUDI PENGIRIMAN CALON TENAGA INSTRUKTUR
KE POLYTEKNIK UNIVERSITY (PTU) JEPANG: STUDI KASUS
PADA BBPLKLN CEVEST BEKASI**

T E S I S

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

**KORRY TETTY JUITA NABABAN
NPM : 0706191316**



**UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN
JAKARTA
2009**



HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Korry Tetty Juita Nababan
NPM : 0706191316
Tanda Tangan :
Tanggal : 19 Desember 2009



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Korry Tetty Juita Nababan
NPM : 0706191316
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Judul Tesis : Studi Pengiriman Calon Instruktur Ke Polyteknik
University (PTU) Jepang: Studi Kasus Pada BBPLKLN
Cevest Bekasi.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Studi Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Padang Wicaksono

Pembimbing : Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM, M.Si

Penguji : Dwini Handayani, SE., M.Si



Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 19 Desember 2009

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Yesus Kristus atas berkat yang dilimpahkanNya sehingga Tesis ini dapat dirampungkan untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sains melalui proses pendidikan pada Program Studi Kependudukan dan Ketenagakerjaan pada Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Penulis sungguh menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sulit bagi penulis untuk dapat menyelesaikan tesis ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih.

Berkenaan dengan bantuan langsung atau tidak langsung yang sudah penulis terima dari berbagai pihak, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang amat tulus kepada:

1. Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans (Bapak Masri Hasyar,SH)
2. Sekretaris Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans (Ibu Dr. Reyna Usman)
3. Ibu Dra. Tati Hendarti, MA, yang selalu memberi nasihat dan semangat kepada penulis untuk melakukan yang terbaik.
4. Bapak Drs. Mulyanto, MM, yang senantiasa memberi dorongan kepada penulis untuk selalu melakukan yang terbaik.
5. Prof. Sri Moertiningsih Adioetomo, Ph.D, selaku Ketua Program Pascasarjana, Program Magister Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Universitas Indonesia.
6. Bapak Prof.Dr. Chandra Wijaya, MM,MSi selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu ditengah kesibukannya, memberi ilmu, nasehat dan petunjuk yang sangat berharga bagi penulis baik semasa perkuliahan maupun selama proses bimbingan.
7. Kepada Bapak Dr. Padang Wicaksono selaku Ketua Sidang Penguji dan Ibu Dwini Handayani, SE.,Msi selaku Penguji yang banyak memberikan masukan dalam perbaikan tesis ini.

8. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Universitas Indonesia
9. Bapak Drs. Edy Dawud, MM, selalu Kepala BBPLKLN, Cevest-Bekasi yang senantiasa meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang berharga terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis
10. Ibu Dra. Nora Ekaliana, MM, selaku Kepala BBP Produktivitas yang telah memberikan banyak informasi yang berharga dalam penulisan tesis ini.
11. Bapak Fachrurozi, SH.,MA, selalu Kepala Bagian PEP, Setditjen Binalattas, dan semua nara sumber penelitian yang sudah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang berharga terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.
12. Rekan-rekan sesama angkatan yang mendapatkan kesempatan dan pembiayaan dari Sekretariat Ditjen Binalattas, Depnakertrans, guna melanjutkan pendidikan pada Program Pascasarjana Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Universitas Indonesia, yang senantiasa saling memberikan semangat.
13. Orang tua dan sanak keluarga yang senantiasa telah memberikan doa yang tidak pernah dapat terbalaskan guna tetap semangat dalam proses pendidikan dan hidup.
14. Secara khusus, terima kasih yang tiada terhingga kepada suami terkasih Bobo Riti, Servulus serta anak kami yang tercinta **Markus Bonfilio Emilyano Malokony Riti (Lyano)** yang merupakan sumber semangat hidupku dan yang tiada hentinya memberikan kasih dan dorongan dan pengertian yang sangat besar sehingga penulis dapat menyelesaikan studi serta penulisan tesis ini.

Akhirnya penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan, sehingga diperlukan penelitian dengan tema yang sama melalui pendekatan dan waktu yang berbeda yang memungkinkan diperolehnya kritik dan saran yang membangun, dalam rangka pengayaan khasanah ilmu pengetahuan baik secara akademis maupun praksis.

Terima kasih dan Tuhan senantiasa bersama kita.

Jakarta, Desember 2009

Penulis,

Korry Tetty Juita Nababan

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Korry Tetty Juita Nababan
NPM : 0706191316
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Studi Pengiriman Calon Instruktur Ke Polyteknik University (PTU) Jepang: Studi Kasus Pada BBPLKLN Cevest Bekasi

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 19 Desember 2009
Yang menyatakan

(Korry Tetty Juita Nababan)

ABSTRAK

Nama : Korry Tetty Juita Nababan
Pembimbing Tesis : Prof. Dr. Chandra Wijaya,MM,MSi
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Judul : Studi Pengiriman Calon Instruktur Ke Polytechnic
Of University (PTU) Jepang: Studi Kasus Pada BBPLKLN
Cevest Bekasi.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pemikiran akan situasi dan kondisi instruktur bidang ketenagakerjaan yang cukup memprihatinkan di Indonesia. Banyak BLK yang dibentuk pemerintah namun tidak sepenuhnya didukung dengan tenaga instruktur yang memadai. Karena itu, ketersediaan tenaga instruktur yang memiliki kapasitas ilmu pengetahuan dan keahlian teknis adalah merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawar bagi keberlangsungan BLK. Dalam hal ini, kerjasama teknis untuk pendidikan calon instruktur antara Indonesia (Depnakertrans) dengan Pemerintah Jepang (PTU Jepang) semenjak tahun 1980, merupakan langkah strategis. Mengingat sudah cukup banyak tenaga instruktur yang ditamatkan, Peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana dampak dari pengiriman tersebut terhadap kualitas kerja, sikap dan perilaku, dan mobilitas sosial pada diri alumninya.

Penelitian ini hanya difokuskan pada lulusan PTU Jepang angkatan 1992 sampai dengan angkatan 2004 yang diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan di lingkungan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans RI dan Balai Latihan Kerja sebagai Unit Pelaksana Teknis Pusat di beberapa daerah.

Penelitian ini mempergunakan metode analisis deskriptif yang bertujuan untuk melakukan pendeskripsian dari hasil wawancara mendalam atas sebuah fenomena atau sebuah obyek. Data dianalisis dengan teknik triangulasi yakni melalui reduksi, display, verifikasi, dan analisis data.

Pada aspek kualitas kerja tenaga instruktur dan tenaga administratif lulusan PTU Jepang yang menyangkut keakurasian, efektivitas pekerjaan, hasil kerja, kemampuan mencapai sasaran kerja, kreativitas dan kualitas pelayanan; menunjukkan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang baik. Pencapaian kemampuan tersebut menunjukkan sebagai dampak derivatif yang diperoleh selama menjalani proses belajar pada PTU Jepang.

Pada aspek sikap dan perilaku yang dialami melalui kemampuan kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan membuat keputusan, dan pelibatan diri dalam kerja tim; dari hasil analisis deskriptif menunjukkan adanya dampak yang amat kuat dari proses pembelajaran selama di PTU Jepang terhadap kemampuan-kemampuan tersebut diatas.

Pada aspek mobilitas sosial dengan fokus kesempatan peningkatan karier, penghargaan masyarakat terhadap profesi dan organisasi, aktualisasi diri dan kepuasan kerja pada diri instruktur atau tenaga administratif bersangkutan; melalui analisis deskriptif menunjukkan hasil yang bagus. Artinya, bahwa dampak dari lulusan PTU Jepang adalah adanya kemampuan keilmuan dan teknis yang telah sangat berperan dalam pelaksanaan dan pencapaian kinerja organisasi.

Menyadari akan keterbatasan hasil penelitian ini, peneliti memandang perlunya dilakukan penelitian dengan tema yang sama melalui pendekatan kuantitatif dengan mempertajam lagi instrumen-instrumen penelitian yang sudah ada. Namun demikian, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan sekunder akademis maupun praksis bagi pimpinan Ditjen Binalattas Depnakertrans RI, dalam menentukan arah dan kebijakan untuk pengembangan kapasitas sumber daya instruktur melalui pembinaan, penghargaan profesi, dan pengembangan karier tenaga instruktur ketenagakerjaan.

Kata kunci: Instruktur, dampak, kualitas kerja, sikap dan perilaku, dan mobilitas sosial.

ABSTRACT

Name : Korry Tetty Juita Nababan
Supervisor : Prof. Dr. Chandra Wijaya,MM.,MSi
Program Study : Demography and Labour
Title : Study of Sending Candidate Instructors to
Polytechnic of University (PTU) of Japan : A Case Study at
BBPLKLN Cevest Bekasi

This research was based on a view about the poor situation and condition of manpower instructors in Indonesia. The government has built a lot of vocational training centres but not fully supported with qualified instructors. Therefore, availability of good knowledge and skills of instructors, is a must for the continuity of vocational training centers (VTC). In this case, technical cooperation to educate manpower instructor based on a bilateral commitment between the Government of Indonesia (Depnakertrans) and the Government of Japan (PTU Jepang) which has been started from 1980s, was a strategic one. Considering that the program has educated many instructors, the researcher was interested much to know the impact of their sending to PTU Jepang in the areas of their working qualities, attitudes and behaviour, as well as their social mobilities.

This research was focussed only to alummy of PTU Jepang batch 1992 until 2004, mainly those who are working as government services at Directorate General for Productivities and Training at Depnakertrans RI as well as at VTC in the regions.

This research was carried out based on the descriptive analysis method which the main aim to describe about the above three mentioned aspects. The data were analysed with the triangulation technics namely reduction of data, displaying, verification, and data analysis.

For the aspect of working quality of both instructures and administrators, the alummy of PTU Jepang has shown a good ability in their job for the areas of accurateness, effectiveness, result of works, direction of works, creativeness, and quality of services. Those abilities were belief as part of their derivative impact during their study experience at PTU Jepang.

For the aspect of attitude and behaviour which consist of their leadership, communication skill, decision making, and working team; result of research shown that there is a strong impact as also generated from their experience being study at PTU Jepang to their performance abilities.

For the aspect of social mobilities which focussed on carrier development, profesional acceptance, self-actualiation, as well as working satisfaction; result of descriptive analysis shown a good performance.

Realising the lack of this research, the researcher hopes that another research will be carried out by others in the future on the same topic with quantitative approach by narrowing those instruments mentioned before. However, the result of this research fully hope to be usefull secundarely for those who may concern in the development of manpower instructors capacities for the betterservices of vocational training centres in the future.

Key words: instructors, impact, quality of work, attitude and behaviour, and social mobilities.

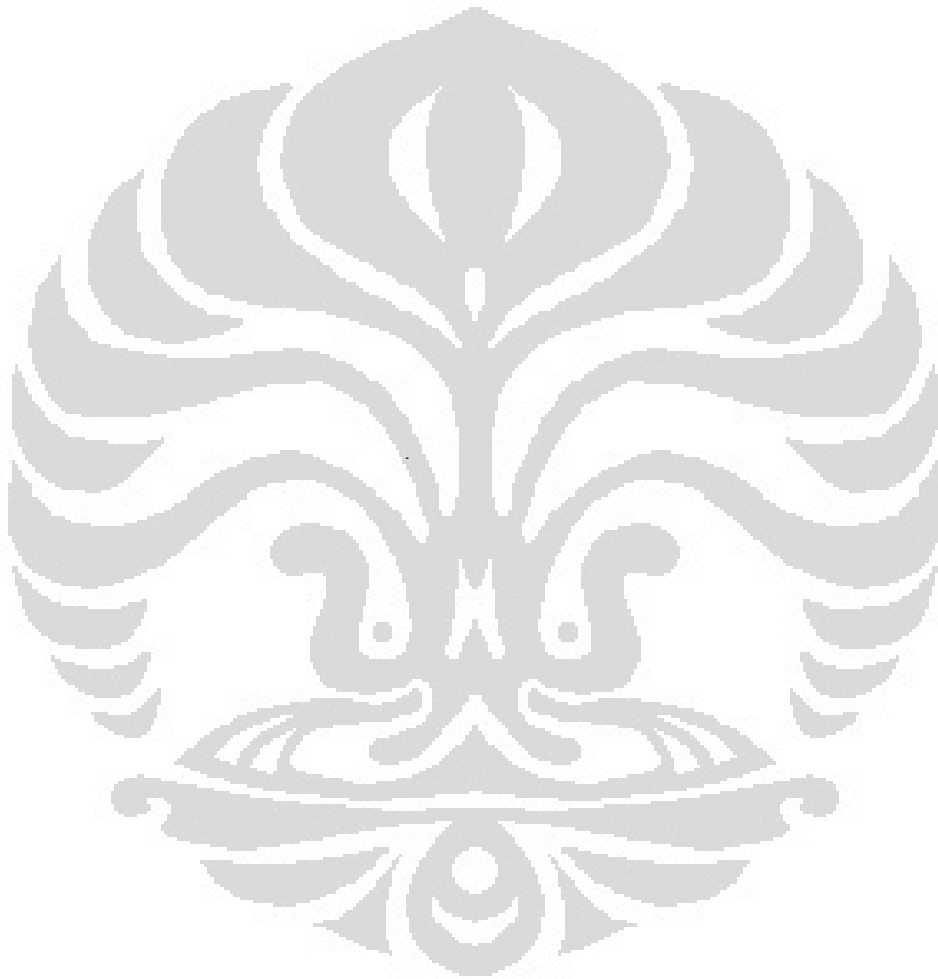
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	1
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Batasan Penelitian	5
1.6. Sistematika Penulisan	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Konsep Dasar Pendidikan dan Pelatihan	9
2.2. Dimensi Rekrutmen Tenaga Instruktur	13
2.2.1. Seleksi	14
2.2.2. Orientasi	15
2.2.3. Penempatan	15
2.3. Pembinaan Profesi Tenaga Instruktur	16
2.4. Evaluasi Dampak Pelatihan	17
2.5. Evaluasi Kinerja Organisasi	22
2.5.1. Batasan Pengertian	22
2.5.2. Manajemen Kinerja	23
2.5.3. Faktor-Faktor Penting Dalam Kinerja	24
2.5.4. Indikator Kinerja	28
2.6. Hasil Penelitian Terdahulu	30
III. METODE PENELITIAN	31
3.1. Metode Penelitian	31
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	31
3.3. Sumber Data	32
3.4. Unit Analisis	33
3.5. Prosedur Pengumpulan Data	34
3.6. Teknik Analisa Data	35
3.7. Instrumen Penelitian	35

IV. PROFILE KERJASAMA TEKNIS DENGAN POLYTECHNIC OF UNIVERSITY JEPANG	41
V. ANALISIS HASIL PENELITIAN	47
5.1. Pembahasan hasil temuan pada tenaga instruktur	47
5.1.1. Aspek Kualitas Kerja	47
5.1.2. Aspek Sikap dan Prilaku	50
5.1.3. Aspek Mobilitas Sosial	53
5.2. Pembahasan hasil temuan pada tenaga administratif	56
5.2.1. Aspek Kualitas Kerja	56
5.2.1. Aspek Sikap dan Prilaku	57
5.2.2. Aspek Mobilitas Sosial	62
5.3. Proses rekrutmen dan penempatan calon tenaga instruktur	67
5.3.1. Tahapan Seleksi	67
5.3.2. Tahapan Pengangkatan dan Penempatan	68
5.3.3. Pola Pengembangan Karir	69
5.3.4. Pola Remunerasi	70
5.4. Implikasi Kebijakan	71
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	73
6.1. Kesimpulan	73
6.2. Rekomendasi	74
DAFTAR REFERENSI	76

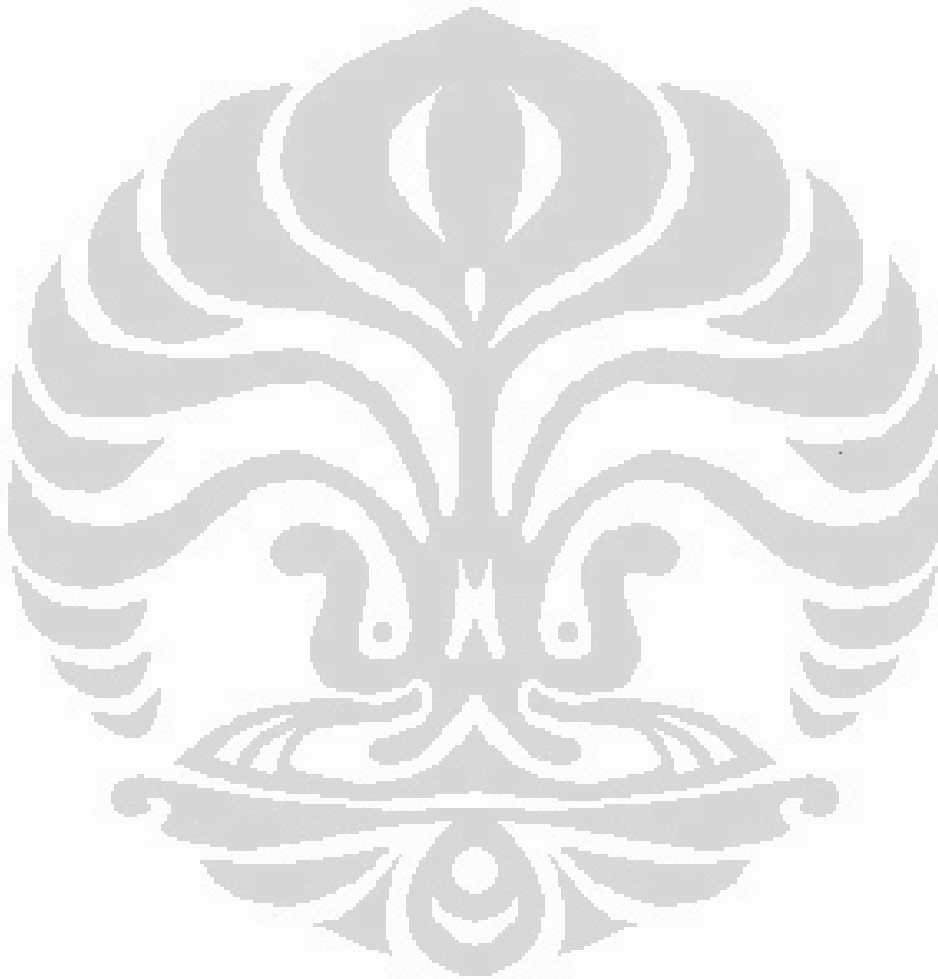
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Perkembangan Program Pengiriman Tenaga Instruktur ke PTU Jepang



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** : **Permohonan surat pengantar penelitian dari peneliti**
- Lampiran 2** : **Surat Pengantar penelitian dari Ketua Program Magister Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan UI**
- Lampiran 3** : **Surat keterangan telah mengadakan penelitian di BBPLKLN - Cevest**



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu aspek penting dalam pembangunan nasional adalah ketersediaan sumber daya manusia tenaga kerja yang berkualitas sebagai salah satu modal kunci kapasitas ekonomi nasional. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan peningkatan mutu dan penguatan kapasitas pendidikan formal secara umum dan pendidikan informal secara khusus yang memungkinkan tersedianya sumber daya manusia Indonesia yang tidak saja menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi jauh lebih penting dapat berpartisipasi secara aktif dalam pelaksanaan pembangunan nasional.

Salah satu sarana untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja yang memiliki kualitas pengetahuan keilmuan dan keahlian atau keterampilan teknis adalah melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pada Balai Latihan Kerja (BLK). Kebijakan Pemerintah atas pendirian BLK di setiap provinsi di Indonesia setidaknya harus ditunjang oleh tiga elemen dasar yakni sarana pelatihan, tenaga instruktur dan biaya operasional. Dalam rangka menghasilkan lulusan BLK yang dapat memenuhi kebutuhan pasar kerja, maka ketersediaan tenaga instruktur yang memiliki kapasitas ilmu pengetahuan dan keahlian teknis adalah merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawar bahkan merupakan suatu keharusan.

Dalam usaha meningkatkan ilmu pengetahuan dan keahlian teknis para instruktur BLK dalam negeri, Pemerintah Indonesia membangun kerjasama teknis dengan Pemerintah Jepang semenjak tahun 1980an. Pada tahun 1984-1985, Pemerintah Jepang membangun BLK Cevest, Bekasi sebagai lembaga pelatihan yang dilengkapi dengan segala peralatannya. Selanjutnya, Pemerintah Jepang juga membangun BLK Tanjung Pinang, BLK Pasar Rebo, BLK Singosari dan BLK Samarinda. Pada saat yang bersamaan, Pemerintah Jepang menyediakan tenaga ahli sebagai instruktur tamu khususnya bagi para instruktur dan peserta pelatihan pada BLK Cevest, Bekasi.

Selama kurun waktu 1985 dan 1991, Pemerintah Jepang melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap bantuan program BLK Cevest Bekasi tersebut. Salah satu rekomendasi evaluasi program BLK Ceves Bekasi adalah bahwa Pemerintah Jepang mengambil keputusan untuk tidak saja memberikan bantuan secara fisik akan tetapi dipandang penting dan mendesak untuk memberikan bantuan yang berbentuk *software* lainnya. Realisasi atas rekomendasi tersebut dilaksanakan melalui perlunya peningkatan sumber daya manusia yang memungkinkan tersedianya tenaga instruktur Indonesia untuk membangun BLK Cevest Bekasi. Tujuan utama program pengembangan SDM tersebut adalah mengurangi ketergantungan Indonesia pada tenaga instruktur senior maupun junior asal Jepang yang dipekerjakan di Indonesia.

Kebijakan untuk pengembangan SDM tersebut dilakukan melalui *Note of Meeting* antara Pemerintah Jepang yang diwakili oleh Mr. Tatsuo Sakato sebagai tenaga ahli dari Depnaker Jepang yang selanjutnya menjadi Direktur IVT (*International Vocational Training*), dan Pemerintah Indonesia yang diwakili Ismail Sumaryo selaku Direktur Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja (Binapenta) pada Depnaker Indonesia. Adapun perekrutan sebagai calon penerima beasiswa diserahkan sepenuhnya kepada pihak Depnakertrans Indonesia.

Untuk mempersiapkan dan menyediakan tenaga instruktur yang berkualitas yang akan turut menentukan ketersediaan lulusan BLK Cevest Bekasi khususnya dan BLK pada umumnya yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan permintaan pasar kerja dalam negeri, pada tahun 1992 pemerintah Indonesia mengirimkan 6 (enam) orang calon mahasiswa untuk belajar pada *International Vocational Training* (IVT) Jepang yang selanjutnya diubah menjadi *Polytechnic of University* (PTU) Jepang. Program tersebut merupakan beasiswa murni dari Pemerintah Jepang yang diberikan kepada Indonesia, Malaysia, Filipina dan Thailand.

Pemerintah Indonesia menempuh kebijakan strategis yang bersifat mengikat bagi para mahasiswa asal Indonesia dalam bentuk ikatan dinas. Artinya bahwa manakala para mahasiswa tersebut menamatkan studinya sebagai tenaga ahli dengan jabatan instruktur, maka mereka akan di angkat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang akan ditempatkan dengan jabatan sebagai tenaga instruktur di

berbagai BLK yang menjadi binaan Departemen Tenaga Kerja Indonesia. Hal tersebut sejalan dengan kebijakan Pemerintah Jepang yang mengharuskan para penerima beasiswa dan lulusan IVT dan atau PTU Jepang sebagai tenaga instruktur khususnya pada BLK-BLK di seluruh Indonesia karena merupakan kelanjutan dari program Cevest.

Sejak dilaksanakan pada tahun 1992 hingga tahun 2009, pihak Indonesia telah berhasil mengirimkan sebanyak 75 orang mahasiswa untuk mengikuti program tersebut guna dididik sebagai calon tenaga instruktur dengan rata-rata masa studi ditempuh selama 4-5 tahun.

Dalam perkembangannya, terdapat sekitar 33 orang lulusan program beasiswa PTU Jepang angkatan 1992 – 2004 yang sudah menyelesaikan pendidikan memilih untuk mengundurkan diri dari kontrak sebelumnya, baik yang belum diproses untuk diangkat sebagai calon Pegawai Negeri Sipil maupun yang sudah diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil. Mereka tidak konsisten dengan pernyataan awal untuk menjalani program tersebut dalam bentuk ikatan dinas untuk diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan utama sebagai tenaga instruktur di berbagai BLK yang ada di Indonesia. Sementara itu, sekitar 22 orang lainnya tetap memegang komitmen ikatan dinas yang sudah diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi dengan berbagai jabatan yang melekat pada diri mereka. Tentu saja terdapat berbagai macam alasan yang melatar-belakangi bagi mereka yang mengundurkan diri antara lain seperti tidak adanya kesempatan untuk berkembang di samping mereka tidak memiliki *moral obligation* untuk patuh pada kontrak yang telah disepakati bersama.

Sebagai akibat dari banyaknya lulusan PTU Jepang yang memilih mengundurkan diri dari ikatan dinas sebelumnya selepas pendidikan di Jepang, maka hal tersebut telah membawa dampak yang kurang menguntungkan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap upaya menyediakan tenaga instruktur yang handal dalam rangka menggerakkan dan memajukan BLK maupun lulusan BLK itu sendiri. Hal tersebut sangat dirasakan oleh manajemen BLK Cevest Bekasi sebagai pusat pelatihan tenaga kerja industrial maupun tenaga kerja terampil umumnya.

Merujuk pada situasi dan kondisi yang sudah diuraikan tersebut di atas, Peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul **“Studi Pengiriman Calon Instruktur ke Polytechnic University (PTU) Jepang: Studi Kasus Pada BBPLKLN Cevest Bekasi”** dengan fokus kajian pada lulusan PTU Jepang angkatan tahun 1992 sampai dengan angkatan 2004. Diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat menghasilkan data dan gambaran sebagai bahan informasi dalam rangka menyempurnakan kebijakan pengiriman calon instruktur ke PTU Jepang di lingkungan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, khususnya untuk kelanjutan Balai Latihan Kerja Cevest Bekasi.

1.2. Perumusan Permasalahan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka permasalahan penelitian ini dirumuskan melalui pertanyaan pokok penelitian sebagai berikut: **Bagaimana dampak pengiriman calon instruktur ke PTU Jepang terhadap sikap, perilaku, kualitas kerja dan mobilitas sosial para alumninya?**

Penelitian ini dilakukan terhadap diri para alumni PTU Jepang yang bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil pada Balai Latihan Kerja Cevest Bekasi sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis Pusat yang berada di bawah pembinaan Direktorat Jenderal Binalattas, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI.

1.3. Tujuan Penelitian

Secara umum, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui respon dari manajemen Balai Latihan Kerja atas pelaksanaan program pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang terhadap sikap, perilaku, kualitas kerja dan mobilitas sosial dari para alumninya yang bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Hasil penelitian tersebut diharapkan dapat menjadi bahan masukan akademis dalam upaya Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans, untuk pembinaan dan pengembangan karier para

tenaga instruktur lulusan PTU Jepang dalam rangka meningkatkan kualitas lulusan Balai Latihan Kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Secara teoritis diharapkan penelitian ini dapat menambah referensi pengetahuan tentang respon pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang terhadap sikap, perilaku, kualitas kerja dan mobilitas sosial dari para alumninya.

Ada pun manfaat secara kelembagaan bagi Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi khususnya Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas adalah bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi implementasi kebijakan dalam rangka pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang dan atau ke berbagai lembaga pendidikan internasional di luar negeri secara umum.

1.5. Batasan Penelitian

Program pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang sudah dilaksanakan mulai 1992 dan hingga tahun 2009 masih tetap berlanjut. Diperkirakan bahwa program tersebut masih akan tetap berjalan untuk beberapa tahun ke depan sebagai bagian dari kerjasama kemitraan antara Pemerintah Indonesia dan Pemerintah Jepang di bidang pengembangan SDM.

Penelitian ini difokuskan pada lulusan PTU Jepang angkatan 1992 sampai dengan angkatan 2004 yang diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan pada Balai Latihan Kerja Cevest Bekasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans RI.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk menjelaskan hasil penelitian ini secara utuh, maka penulis akan mengemukakannya dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

- BAB I** : Pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah yang akan diteliti, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, keterbatasan penelitian, dan sistematika penulisan.
- Bab II** : Tinjauan Pustaka yang berisi teori-teori pendukung untuk menjelaskan konsep dasar pendidikan dan pelatihan, dimensi rekrutmen tenaga instruktur, pembinaan profesi tenaga instruktur, evaluasi dampak pelatihan, evaluasi kinerja organisasi, dan hasil penelitian terdahulu.
- Bab III** : Metode Penelitian berisi tentang metode penelitian yang dipakai, tempat dan waktu penelitian, sumber data, unit analisis, prosedur pengumpulan data, teknik analisa data, dan instrumen penelitian.
- Bab IV** : Profil Kerjasama Teknis dengan PTU Jepang yang terdiri atas sejarah pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang.
- Bab V** : Analisis Hasil Penelitian, berisi uraian tentang pembahasan hasil temuan pada tenaga instruktur, pembahasan hasil temuan pada tenaga administratif, proses perekrutan dan pengembangan calon tenaga instruktur, dan implikasi kebijakan.
- Bab VI** : Kesimpulan dan Rekomendasi merupakan keseluruhan rangkaian dari hasil penelitian yang dirangkum beserta saran-saran sebagai rekomendasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan Villar (2008) terhadap pelatihan kejuruan di Spanyol, terdapat tiga dimensi yang saling bertalian dalam hal pendidikan pelatihan kejuruan. Ketiga dimensi tersebut terdiri atas: 1) dimensi profesionalisasi yang menuntut kepemilikan kualifikasi dan pengalaman dalam bidang sosioprofesional. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa pendapat-pendapat dan keputusan-keputusan yang ada adalah kontekstual dalam pendidikan kejuruan; 2) dimensi konseptualisasi yang menekankan pada pendidikan yang berkelanjutan dan pembelajaran sebagai proses perubahan yang menekankan pada kemampuan untuk membangun keberlanjutan yang didukung oleh komunitas dan institusi yang aktif; dan 3) dimensi institusionalisasi yakni pentingnya perhatian dan dukungan pemerintah untuk pelatihan para tenaga pendidik kejuruan agar mampu mendesiminasikan pengetahuan dan keahlian yang dikaitkan dengan lingkungannya.

Dari ke tiga dimensi tersebut, nampak jelas bahwa peran tenaga pelatih atau instruktur merupakan salah satu kunci yang menunjang tersedianya calon tenaga kerja hasil pelatihan yang memiliki kemampuan profesional dalam satu bidang. Para tenaga instruktur juga dituntut untuk memiliki kemampuan profesional dalam satu bidang tertentu.

Masalah pelatihan kerja di Indonesia telah diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional di mana disebutkan bahwa pelatihan kerja merupakan keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh serta mengembangkan kompetensi kerja produktivitas, disiplin, dan sikap etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Dalam konteks ketersediaan tenaga kerja terlatih, maka pelatihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan.

Kebijakan penempatan tenaga instruktur pada Balai Latihan Kerja tidak dapat dilepaskan dari sudut pandang manajemen kepegawaian sebagai bagian inti

dari kebijakan organisasi. Penempatan merupakan salah satu masalah pokok dalam berbagai macam teori mengenai manajemen SDM yang memiliki pertalian erat dengan proses rekrutmen atau pengadaan pegawai baru.

Tenaga instruktur lulusan *Polytechnic University of Japan* atau PTU Jepang merupakan salah satu hasil kerjasama yang saling menguntungkan antara pemerintah Indonesia dan pemerintah Jepang dalam upaya memenuhi kebutuhan tenaga instruktur yang profesional. Program tersebut dimulai pada tahun 1992 di mana pada setiap tahun Pemerintah Jepang memberikan kuota beasiswa antara 10-16 orang setiap tahunnya kepada 8 negara di Asia termasuk didalamnya Indonesia. Para calon mahasiswa yang akan diterima di PTU Jepang harus menandatangani pernyataan yang menyebutkan bahwa mereka akan mengabdikan diri sebagai tenaga instruktur profesional di BLK yang ada di lingkungan Ditjen Binalattas setelah menyelesaikan pendidikan di Jepang. Kebijakan tersebut meliputi proses seleksi calon mahasiswa yang akan menjalani studi ikatan dinas dengan pemerintah Indonesia dan pemerintah Jepang, proses pengangkatan sebagai tenaga instruktur profesional melalui jalur PNS, dan proses penempatan sebagai tenaga instruktur di Balai Latihan Kerja Industri di seluruh wilayah Indonesia.

Dalam kaitannya dengan perekrutan calon instruktur, Sison (1991) menyatakan bahwa proses rekrutmen mengandung tiga faktor utama yakni tahapan seleksi, tahapan orientasi atau sosialisasi dan tahapan penempatan. Seleksi merupakan kegiatan dalam manajemen SDM yang dilaksanakan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal mana berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang dianggap memenuhi kualifikasi. Rekrutmen dan seleksi merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen SDM yang memiliki peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan calon sumber daya manusia pekerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Ke dua kegiatan tersebut di dahului dengan analisa beban kerja dan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia.

Pada tahapan penempatan, terdapat tiga unsur penting yang merupakan bagian kunci dari manajemen sumber daya manusia, yaitu promosi, transfer dan demosi. Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu

pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam hal penggajian, tanggungjawab, dan tingkatan. Transfer terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang ke bidang tugas lainnya yang tidak terlalu memiliki perbedaan tingkatan atau level dengan jabatan pekerjaan sebelumnya. Ada pun demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan atau diturunkan dari satu tingkat jabatan pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah dari sebelumnya.

Dalam kaitannya dengan pencapaian lulusan atau *out put* pendidikan dan pelatihan pada BLK yang ada di lingkungan Ditjen Bilattas Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, penempatan tenaga instruktur merupakan salah satu faktor kunci yang turut menentukan keberhasilan BLK. Ada pun faktor ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai dan sesuai dengan perkembangan tuntutan pasar kerja, dan faktor kemampuan individual para peserta pelatihan di BLK, sesungguhnya merupakan bagian integral dari faktor ketersediaan tenaga instruktur yang memiliki kualifikasi memadai.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa BLK Cevest yang berada di lingkup Ditjen Binalattas merupakan salah satu bentuk kebijakan pemerintah yang nyata dalam rangka mempersiapkan calon tenaga kerja yang mampu mandiri dan dapat bekerja pada sektor industri. Namun pada kenyataannya, perusahaan sebagai penyedia kesempatan bekerja banyak mengeluhkan akan ketidaksiapan para lulusan BLK Industri umumnya untuk bekerja secara produktif. Hal tersebut terjadi karena sangat mungkin disebabkan oleh beberapa faktor seperti tidak memadainya kemampuan teknis dan fungsional para tenaga instruktur yang ada, tidak tersedianya sarana prasarana sebagai alat laboratorium praktikum yang sesuai dengan kebutuhan jaman, dan orientasi lulusan BLK yang tidak siap masuk pasar kerja. Hal tersebut tidak saja mempengaruhi daya serap untuk kebutuhan tenaga kerja dalam negeri, akan tetapi juga mempengaruhi serapan kebutuhan akan pasar kerja luar negeri melalui jalur Tenaga Kerja Indonesia.

2.1. Konsep Dasar Pendidikan dan Pelatihan

Peranan pendidikan dan pelatihan kerja memiliki arti penting dalam memenuhi tuntutan kebutuhan tenaga terampil dalam berbagai jenis pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan kerja harus mampu menambah pengetahuan dan memberi kesempatan kerja yang lebih luas bagi tenaga kerja yang dihasilkan. Sesuai dengan peranan ini, pendidikan dan pelatihan kerja harus dapat menghasilkan tenaga kerja yang mampu mengembangkan potensi masyarakat untuk dapat menghasilkan barang dan jasa yang berguna termasuk cara-cara memasarkannya.

Kemampuan tersebut amat penting untuk memperluas lapangan kerja dan lapangan usaha. Dalam kaitan ini, sumber daya manusia dikembangkan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan. Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja dilakukan melalui penyempurnaan penyelenggaraan pelatihan tenaga kerja agar kualifikasi dan kompetensi tenaga kerja yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pemberi kerja (*demand driven*).

Pendidikan merupakan salah satu aspek kunci dalam pelaksanaan pembangunan nasional Indonesia. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Tahun 2005 – 2025, digambarkan bahwa pembangunan sumber daya manusia merupakan subyek dan sekaligus objek pembangunan yang mencakup seluruh siklus hidup manusia. Sekalipun kualitas sumber daya manusia yang diukur dengan rata-rata pendidikan yang ditamatkan masih didominasi oleh pendidikan dasar, namun demikian kualitas sumber daya manusia dipandang sudah semakin baik yang diperlihatkan antara lain melalui *Human Development Report* tahun 2005 yakni meningkatnya indeks pembangunan manusia Indonesia menjadi 0,697 pada tahun 2003. Secara rinci nilai tersebut merupakan komposit dari angka harapan hidup saat lahir (66,8 tahun), angka melek aksara penduduk usia 15 tahun ke atas (87,9 persen), angka partisipasi kasar jenjang pendidikan dasar sampai dengan pendidikan tinggi (66 persen), dan produk domestik bruto (PDB) per kapita yang dihitung berdasarkan paritas daya beli (*purchasing power parity*) sebesar US \$3.361. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia menempati urutan ke-110 dari 177 negara.

Secara umum, pembangunan sumber daya manusia Indonesia melalui kesempatan memperoleh pendidikan mengalami peningkatan. Hal tersebut ditandai oleh meningkatnya angka melek aksara penduduk yang berusia 15 tahun ke atas, meningkatnya jumlah penduduk yang berusia 15 tahun ke atas yang telah

menamatkan pendidikan pada jenjang SMP/MTs ke atas, meningkatnya rata-rata lama sekolah, dan meningkatnya angka partisipasi sekolah untuk semua kelompok usia. Sekalipun demikian, dalam menghadapi persaingan global yang semakin tidak dapat dihindari, maka kondisi positif atas peningkatan taraf pendidikan tersebut dirasakan belum cukup memadai. Beberapa faktor yang dianggap sebagai penyebab adalah fakta yang menunjukkan tingginya disparitas taraf pendidikan antar kelompok masyarakat yang diperlihatkan melalui jarak antara penduduk kaya dan penduduk miskin dan antara wilayah perkotaan dan wilayah pedesaan.

Seiring dengan gambaran akan pertalian antara pendidikan dan pelatihan, tidak dapat dipungkiri bahwa kualitas tenaga kerja Indonesia masih rendah dan berakibat pada rendahnya produktivitas nasional dan lemahnya daya saing nasional. Menurut Masri Hasyar, Dirjen Binalattas Depnakertrans (Kompas, 20/7/09) bahwa tingkat produktivitas Indonesia berada di posisi ke-59 dari 60 negara. Salah satu penyebab dari rendahnya tingkat produktivitas Indonesia adalah rendahnya pendidikan yang dimiliki oleh tenaga kerja Indonesia. Situasi dan kondisi tersebut dipertegas dengan data statistik tahun 2008 yang menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tenaga kerja Indonesia 62 persen adalah lulusan sekolah dasar ke bawah, 36 persen lulusan pendidikan menengah (SLTP, SMU atau sekolah kejuruan), sedangkan lulusan pendidikan tinggi (termasuk Diploma III) hanya sekitar 2 persen.

Berdasarkan data tersebut, dapat diprediksi situasi ketenagakerjaan Indonesia yang secara umum masih didominasi angkatan kerja yang berpendidikan menengah ke bawah. Jika demikian halnya, maka tidak dapat dipungkiri bahwa akan tetap terjadi jarak di antara tenaga kerja yang kebanyakan berpendidikan rendah dibandingkan dengan yang berpendidikan tinggi. Hal mana berdampak pada kesempatan memperoleh pekerjaan yang lebih baik akan tetap menjadi masalah nasional. Dampak ikutan lainnya adalah bahwa kesejahteraan sosial tetap menjadi beban bagi negara.

Dalam rangka mengatasi masalah situasi ketenagakerjaan tersebut, maka salah satu usaha nyata pemerintah untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja Indonesia yang memiliki daya saing ketrampilan teknis adalah melalui Balai Latihan Kerja yang merupakan unit pelaksana teknis yang berada di bawah

pembinaan Ditjen Binalattas, Depnakertrans. BLK memiliki fungsi sebagai jembatan antara dunia pendidikan dengan dunia kerja untuk pelaksanaan pelatihan dalam rangka peningkatan keterampilan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan dunia usaha.

Balai Latihan Kerja (BLK) merupakan salah satu lembaga pelatihan yang dipandang mampu menghasilkan calon pencari kerja yang memiliki keterampilan dan keahlian teknis yang memenuhi persyaratan pasar kerja. Untuk mencapai hasil BLK yang berkualitas tersebut, terdapat beberapa faktor penting yang mempunyai pengaruh penting. Faktor-faktor tersebut adalah ketersediaan tenaga instruktur yang memiliki kompetensi, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dan sesuai dengan perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mendukung terlaksananya pelatihan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, kurikulum dan metode pelatihan yang sesuai dengan keinginan pasar kerja, tersedianya anggaran yang mendukung pelaksanaan pelatihan.

Dalam rangka menjawab kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan industri dan pasar kerja, Ditjen Binalattas, Depnakertrans telah cukup banyak melakukan terobosan di mana pada tahun 2008 telah diluncurkan program revitalisasi BLK. Program tersebut merupakan suatu proses pemberdayaan dan perbaikan sarana dan prasarana yang ada di BLK maupun LLK secara berkelanjutan. Tujuannya agar mampu menyelenggarakan pelatihan kerja, memberikan pelayanan pelatihan kerja terutama bagi angkatan pencari kerja (penganggur) agar memiliki kompetensi kerja yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Dengan daya saing tersebut, maka diharapkan tercipta daya saing yang tinggi untuk mengisi kesempatan atau lowongan kerja yang ada dan pada akhirnya dapat mengurangi angka pengangguran.

Merujuk pada titik pandang tersebut di atas, maka kebutuhan akan program pelatihan yang siap menghasilkan tenaga-tenaga terampil atau yang memiliki keahlian teknis secara khusus sesungguhnya paralel dengan kebutuhan akan tenaga instruktur terlatih yang memiliki ketrampilan dan keahlian khusus yang dapat di tularkan kepada peserta pelatihan di BLK khususnya. Di sinilah pentingnya akselerasi antara kebutuhan tenaga kerja terlatih oleh dunia industri dan pusat pelatihan atau BLK yang didukung oleh tenaga instruktur yang

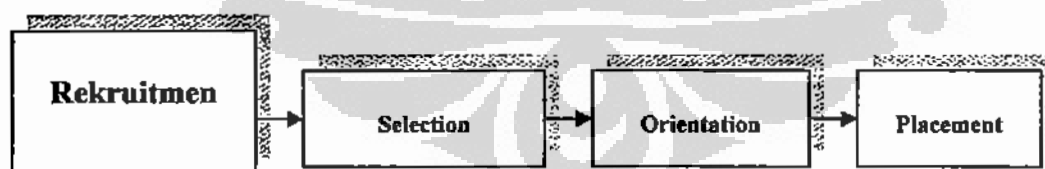
berkualitas, di samping ketersediaan daya dukung sarana prasarana pelatihan yang memadai.

2.2. Dimensi Rekrutmen Tenaga Instruktur

Jika perencanaan atau peramalan sumber daya manusia merupakan upaya untuk merencanakan jumlah jabatan atau pekerjaan tertentu yang harus diisi, maka rekrutmen merupakan upaya untuk mendapatkan calon pegawai yang tepat yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan guna mengisi lowongan tersebut. Dalam proses rekrutmen tersebut, terdapat dua hal yang harus diperhatikan yakni siapa yang melaksanakan proses rekrutmen dan bagaimana melaksanakannya.

Beberapa ahli manajemen sumber daya manusia telah mendefinisikan apa yang dimaksud dengan rekrutmen. Menurut Robbins (1994) bahwa rekrutmen adalah *the process of locating, identifying, and attracting capable applicants* (atau sebagai sebuah proses untuk mengalokasikan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang dapat diterima). Sementara Ivancevich mendefinisikan rekrutmen sebagai *a set of activities an organization uses to attract job seekers or job candidates who have the abilities and attitudes needed to help the organization achieve its objectives*.

Dalam hal lain, Sison (1991) menggambarkan definisi rekrutmen dengan tahapan-tahapan yang harus dilalui melalui bagan berikut:



Gambar 4: Proses Rekrutmen

Berdasarkan ke dua definisi tersebut, maka dalam konteks pengadaan pegawai sebagai tenaga instruktur pada Ditjen Binalattas, Depnakertrans dapat diartikan sebagai sebuah proses seleksi calon pegawai yang dilaksanakan guna mendapatkan pegawai dengan jabatan sebagai tenaga instruktur yang memenuhi

kualifikasi dan persyaratan dalam rangka mengisi lowongan yang ada untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi khususnya BLK.

Secara umum, berdasarkan beberapa referensi yang ada, terdapat tiga hal penting sebagai bagian dari tahapan dan proses rekrutmen yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi. Ke tiga langkah tersebut meliputi masa seleksi (*selection*), masa orientasi (*orientation*), dan penempatan (*placement*) yang diuraikan sebagai berikut.

2.2.1. Seleksi

Seleksi merupakan tahapan utama dalam penerimaan calon pegawai baru pada sebuah organisasi. Tahapan tersebut merupakan pintu masuk yang menentukan bagi pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Gomez-Meija et al (1995) menganjurkan sembilan (9) metode sebagai alat bantu dalam melaksanakan seleksi penerimaan pegawai baru, yaitu: 1). Surat rekomendasi; 2). Bentuk aplikasi atau lamaran; 3). Uji kemampuan atau hasil ujian; 4). Uji kepribadian; 5). Uji psikologi; 6). Wawancara; 7). Kemampuan menstimulasi pekerjaan; 8). Uji narkoba; 9). Uji kesopanan.

Dalam konsep yang sedikit berbeda, Sison (1991) menawarkan sepuluh (10) langkah yang mesti dilakukan dalam tahapan seleksi guna mendapatkan calon pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Ke sepuluh langkah tersebut, adalah: 1). Seleksi administrasi pelamar; 2). Wawancara pendahuluan untuk menentukan diskualifikasi; 3). Kelengkapan berkas lamaran; 4). Tim pemeriksa; 5). Wawancara akhir; 6). Penelusuran riwayat hidup atau pekerjaan; 7). Seleksi pendahuluan pada bagian yang dibutuhkan; 8). Penetapan keputusan akhir; 9). Uji fisik atau tes kesehatan; 10). Penempatan.

Berdasarkan pendapat-pendapat teoritis tersebut, maka dapat dikatakan bahwa seleksi merupakan sebuah tahapan penting yang harus dilaksanakan dalam proses penerimaan pegawai pada sebuah unit organisasi. Seleksi tersebut sepatasnya dibuka untuk umum melalui pengumuman yang cukup temponya bagi para peminat untuk mempersiapkan semua persyaratan dan melakukan pelamaran sesuai dengan minat dan posisi pekerjaan yang ditawarkan.

Dalam konteks penyediaan tenaga instruktur pada Balai Latihan Kerja sebagai Unit Pelaksana Teknis Pusat di daerah, maka rekrutmen pegawai instruktur berdasarkan pendekatan *competency based* dimaksudkan untuk mendapatkan calon tenaga instruktur yang memiliki basis kompetensi yang dibutuhkan.

2.2.2. Orientasi

Beberapa ahli seperti Robbins (1994) mendefinisikan orientasi sebagai *the introduction of a new employee into his or her job and the organization*. Sementara Byars and Rue (1984) menyebutkan tahapan orientasi sebagai *the introduction of new employees to the organization, work unit and job where employees receive it from their fellow workers and from the organization*.

Berdasarkan ke dua defenisi tersebut, maka orientasi dapat dimaknai sebagai masa di mana calon pegawai baru diperkenalkan dengan semua hal yang berkenaan dengan tujuan keberadaan organisasi tersebut seperti pegawai yang sudah ada, jenis pekerjaan yang ada, peralatan kerja dan budaya kerja yang ada. Dengan proses pengenalan tersebut, pegawai baru bersangkutan dapat mengadaptasikan diri dengan lingkungan yang baru. Dengan demikian, dia (mereka) tahu apa yang harus dilakukan, bagaimana dilaksanakan, dengan alat apa dilaksanakan, dan dengan siapa atau kepada siapa dia bekerja.

2.2.3. Penempatan

Banyak sumber atau ahli manajemen sumber daya manusia yang mendefinisikan akan apa yang dimaksud dengan *placement* atau penempatan sebagai rangkaian proses rekrutmen pegawai pada sebuah organisasi.

Salah satu ahli yang mendefinisikan penempatan adalah Sison (1991) yakni *as the allocation of people of job by assigment or reassignment of an employee to a new or different job*. Dalam hal ini, penempatan merupakan sebuah proses menempatkan seseorang atau memindahkan seseorang pada sebuah jenis pekerjaan sesuai dengan ketrampilan dan keahlian yang di milikinya.

Sekalipun demikian, pada berbagai organisasi banyak ditemukan pegawai yang ditempatkan oleh otoritas organisasi pada tempat atau jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan kualifikasi saat melamar. Bahkan tidak sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan saat penerimaan awal. Hal tersebut diyakini akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai bersangkutan terhadap organisasi keseluruhan.

2.3. Pembinaan Profesi Tenaga Instruktur

Kemampuan tenaga instruktur dalam mempersiapkan para peserta pelatihan di BLK merupakan sesuatu keharusan. Di samping dukungan ketersediaan sarana dan prasarana pelatihan yang semestinya sesuai dengan kemajuan tuntutan kualifikasi pasar kerja sebagai konsekuensi dari kemajuan ilmu pengetahuan dan industri, maka peningkatan kualitas diri para tenaga instruktur dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yakni: upaya meningkatkan kualitas para tenaga instruktur yang sudah ada dan melakukan perekrutan calon tenaga instruktur yang akan disekolahkan antara lain melalui jalur PTU Jepang.

Menurut Santoso (2004) upaya untuk meningkatkan kapasitas tenaga instruktur disebabkan oleh beberapa alasan pokok, sebagai berikut:

1. Kemampuan instruktur merupakan alat seleksi dalam penerimaan calon instruktur yang didasarkan pada penetapan syarat sebagai kriteria penerimaan tenaga instruktur. Hal mana akan menjadi pedoman bagi para administrator dalam memilih instruktur yang diperlukan.
2. Kemampuan instruktur penting dalam pembinaan dan pengembangan instruktur karena telah ditentukan dasar ukuran mana instruktur yang telah memiliki kemampuan penuh dan mana yang masih kurang.
3. Kemampuan instruktur penting dalam rangka penyusunan kurikulum karena berhasil tidaknya pendidikan instruktur terletak pada komponen dalam proses pendidikan yang salah satu di antaranya adalah komponen kurikulum yang disusun berdasarkan kemampuan yang diperlukan.
4. Kemampuan instruktur penting dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar atau pelatihan siswa karena proses belajar mengajar

dan hasil belajar yang diperoleh siswa tidak hanya ditentukan oleh pusat pelatihan seperti BLK, pola dan struktur serta isi kurikulum pelatihan, akan tetapi sangat ditentukan pula oleh kemampuan tenaga instruktur yang mengajar dalam membimbing peserta pelatihan atau siswa pelatihan.

Dalam rangka pembinaan dan pengembangan profesi tenaga instruktur, melalui Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Nomor: Kep. 252/Men.X/2004 menyebutkan bahwa instruktur atau pejabat fungsional instruktur adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan kegiatan pelatihan dan pembelajaran kepada peserta pelatihan di bidang atau kejuruan tertentu.

Terhadap pengertian tersebut, maka tenaga instruktur di bagi dalam dua (2) kategori yaitu instruktur tingkat terampil dan instruktur tingkat ahli. Ada pun yang dimaksudkan dengan instruktur tingkat terampil adalah yang mempunyai ketrampilan teknis yang pelaksanaan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan teknis dan prosedur kerja di bidang pelatihan dan pembelajaran kejuruan tertentu. Adapun instruktur tingkat ahli adalah instruktur yang mempunyai kualifikasi profesional yang pelaksanaan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan ilmu pengetahuan, metodologi dan teknik analisis di bidang pelatihan dan pembelajaran kejuruan tertentu.

2.4. Evaluasi Dampak Pelatihan

Ukuran keberhasilan pendidikan di Indonesia, mengutip Surakhmad (2009:91) ialah sejauh mana pendidikan nasional merupakan usaha yang relevan ditinjau dari amanah konstitusi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Sejahtera mana pendidikan mendatangkan kesejahteraan pada bangsa ini. Sejahtera mana pendidikan berhasil membangun sebuah bangsa yang bermartabat, kokoh dan maju. Selama semua itu tidak tercapai, pendidikan nasional tidak bermakna apa-apa dan tidak patut dibanggakan, di peringkat mana pun letaknya dalam perbandingan dengan negara mana pun di dunia.

Dalam nuansa pandangan tersebut di atas, salah satu jawaban atas pertanyaan-pertanyaan reflektif tersebut di atas adalah perlunya penyediaan sarana prasarana pendidikan yang dapat mendukung tercapainya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Surakhmad (hal. 50-52) bahwa pendidikan di Indonesia nasional belum mencapai mutu yang diharapkan, bukan karena kita tidak mempunyai filosofi dan aspirasi pendidikan, tetapi karena guru-guru sebagian besar tidak mempunyai kualifikasi keguruan praktik yang mencukupi. Keterbelakangan pendidikan disebabkan bukan karena filosofi pendidikan kita sudah usang, tetapi karena pendidikan tidak didukung oleh sarana yang diperlukan. Dalam hal ini, Surakhmad menekankan pada perubahan strategi operasionalisasi pendidikan yang bersifat praktis melalui pengelolaan dan metodologi yang baik, pembiayaan yang mencukupi, dan guru yang bermutu. Aspek-aspek tersebut dapat terlaksana dan berhasil baik apabila didukung dengan kurikulum yang memerlukan penyempurnaan dan peningkatan bahkan perubahan yang memungkinkan pada guru-guru menguasai ilmu-ilmu moderen yang diperlukan untuk menjadikan bangsa ini tangguh bersaing di dalam percaturan hidup sejagat.

Dalam konteks BLK sebagai sebuah organisasi pelatihan, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai akan sangat menentukan mutu lulusan dan penyerapannya dalam dunia kerja. Apa bila dalam dunia pendidikan formal, ketersediaan tenaga guru yang mempunyai kualifikasi keguruan praktik yang mencukupi merupakan suatu keharusan, maka demikian halnya dalam pendidikan non-formal seperti pada BLK, ketersediaan tenaga instruktur yang memiliki kompetensi keilmuan dan praktis merupakan suatu keharusan pula.

Menurut Ansari (2007:33) bahwa salah satu faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi adalah kemampuan untuk mengukur seberapa baik karyawan bekerja dan menggunakan informasi itu untuk memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar saat ini dan meningkat sepanjang waktu. Dalam hal ini, penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat untuk mengevaluasi kerja para karyawan atau pegawai sekaligus dalam rangka membantu para karyawan untuk mengelola potensi diri mereka yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, penilaian

kinerja merupakan cerminan kemampuan atau kecakapan seseorang dalam menjalankan pekerjaan yang memungkinkan dipenuhi atau tidak dipenuhinya standar kinerja yang telah ditetapkan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa sehubungan dengan upaya untuk mengetahui dampak penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi terhadap dampak program pendidikan dan pelatihan yang diberikan dalam suatu program pelatihan atau pendidikan. Dalam konteks penelitian ini, fokus penelitian diarahkan pada respon atau tanggapan dari beberapa pihak terhadap pelatihan yang sudah dilaksanakan atau sementara berlangsung pelaksanaannya.

Menurut Kirkpatrick (2006:21) terdapat empat tingkatan dalam mengevaluasi sebuah program pelatihan. Setiap tingkatan memiliki dampak tersendiri dan pada tingkatan berikutnya serta saling memberikan nilai informasi penting antara satu sama yang lainnya. Ke-empat tingkatan tersebut adalah: Level 1- *Reaction* atau reaksi, Level 2- *Learning* atau pembelajaran, Level 3- *Behaviour* atau sikap, dan Level 4- *Results* atau hasil.

Dalam penjelasannya, Kirkpatrick menguraikan bahwa pada tingkatan Reaksi, pengukurannya dipusatkan pada bagaimana para peserta pelatihan bereaksi atau menanggapi program pelatihan yang mereka jalani. Pada sisi ini, tidak saja perihal adanya reaksi akan tetapi terutama pada reaksi positif yang diberikan para peserta pelatihan. Dalam hal ini, masa depan sebuah program pelatihan terletak pada reaksi yang positif.

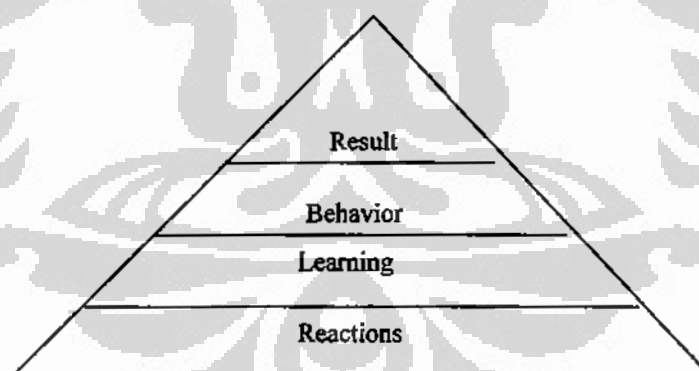
Pada tingkatan Pembelajaran, diarahkan bagaimana para peserta pelatihan mengubah tingkah laku, meningkatkan pengetahuan, dan atau meningkatkan ketrampilan sebagai hasil dari mengikuti sebuah pelatihan. Hal tersebut tampak melalui kemajemukan di tempat kerja yang diharapkan dapat mengubah tingkah laku, program teknis yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan. Sementara program seperti topik kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi bertujuan untuk mengubah tingkah laku, meningkatkan pengetahuan dan mengembangkan ketrampilan yang di miliki para peserta pelatihan.

Berkaitan dengan aspek Sikap, terdapat empat hal yang menjadi prasyarat agar terjadi perubahan sikap dari para peserta pelatihan, yakni: adanya keinginan

yang kuat dari pribadi bersangkutan untuk berubah, mengetahui apa dan bagaimana melaksanakannya, dukungan iklim kerja yang baik, dan bahwa seseorang harus dihargai untuk berubah.

Sementara untuk tingkat Hasil, mencerminkan hasil akhir yang dicapai sebagai akibat dari mengikuti program pelatihan yang sudah diberikan. Beberapa hal yang dikategorikan sebagai bagian dari hasil akhir seperti peningkatan produksi, peningkatan kualitas, penurunan biaya, penurunan angka kecelekaan kerja atau kelalaian kerja, peningkatan penjualan, mengurangi kembali modal, dan meningkatkan keuntungan yang besar.

Sebagaimana sudah diuraikan di atas, ke empat hal tersebut dibahas juga oleh Henry Simamora (2004) yang menyatakan bahwa pengukuran efektivitas pendidikan dapat dilakukan dengan menggunakan empat tingkatan, yakni reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Pengukuran reaksi dan pembelajaran yang berkenaan dengan hasil program disebut kriteria internal. Sedangkan pengukuran perilaku dan hasil yang mengindikasikan dampak pendidikan pada lingkungan kerja disebut kriteria eksternal. Kirkpatrick menggambarkan ke-empat tingkatan tersebut melalui gambar berbentuk piramida berikut:



Gambar 1: Jenis Evaluasi Dampak Pelatihan Menurut Kirk L. Patrick

Dalam rangka mengetahui konsep tingkatan-tingkatan tersebut di atas, penjelasan berikut memberikan gambaran dan batasan yang menjadi penekanan dalam konteks penelitian ini, sebagaimana diuraikan lebih lanjut oleh Ansari (2007), sebagai berikut:

1. **Reaksi.** Pengukuran reaksi biasanya terfokus pada perasaan para peserta *didik atau pelatihan* terhadap subyek pendidikan dan dosen, saran perbaikan dalam

program dan tingkat bantuan pendidikan terhadap pelaksanaan pekerjaan mereka secara lebih baik. Perasaan kalangan peserta *didik atau pelatihan* mengenai pendidikan sering mudah diukur melalui beberapa pertanyaan yang dilakukan dalam bentuk wawancara langsung atau kuesioner, seperti: Apakah mereka menyukai program tersebut? Apakah program tersebut bermanfaat? Apakah kekuatan dari program tersebut?

2. Pembelajaran. Pengukuran pembelajaran bertujuan untuk menilai sejauh mana peserta didik atau pelatihan menguasai konsep, informasi dan keahlian yang coba ditanamkan selama proses pendidikan berlangsung. Pengetahuan dan keahlian yang diperoleh atau sikap yang berubah akibat program pendidikan haruslah dievaluasi dengan menggunakan tes tertulis atau observasi.
3. Perilaku. Evaluasi perilaku dari program pelatihan bertujuan untuk memeriksa atau mengetahui apakah para peserta didik atau pelatihan mengindikasikan adanya perubahan perilaku dalam pekerjaan yang dijalannya. Mengukur perubahan perilaku pada pekerjaan lebih sulit dari pada mengukur reaksi atau pembelajaran karena faktor pendidikan dapat juga mempengaruhi peningkatan kinerja seseorang yang dapat dilihat melalui evaluasi penyelia atas kinerja yang bersangkutan. Analisis penilaian kinerja sebelum dan sesudah pendidikan atau pelatihan dapat menunjukkan pada penilaian karyawan mana yang memerlukan pendidikan atau pelatihan lanjutan atau mengulang, tipe pendidikan atau pelatihan apa yang mereka butuhkan, dan apakah program pendidikan atau pelatihan yang diselesaikan itu sukses. Perubahan perilaku sering kali menuntut aktivitas pendidikan dan pengembangan yang ekstensif, namun demikian peserta didik atau pelatihan harus mempunyai niat untuk berubah, mempunyai pengetahuan dan keahlian yang perlu untuk mencoba perilaku yang baru, memiliki penyelia yang menedorong perilaku yang berbeda, meminta bantuan selama penerapan perubahan dan mendapatkan imbalan atas perubahan tersebut.
4. Hasil. Yang paling sulit untuk dihubungkan dengan pendidikan atau pelatihan untuk pengembangan adalah peningkatan efektivitas organisasional. Ada beberapa penjelasan alternatif atas hasil baru, oleh karena kesulitan dalam mengidentifikasi penyebab hasil baru ini, banyak anggota organisasi

membenarkan pendidikan atau pelatihan dengan menganggap bahwa pendidikan atau pelatihan dan pengembangan mempunyai dampak terhadap efektivitas organisasional. Dalam kerangka lain mencoba melaksanakan eksperimen pengendalian untuk menunjukkan dampaknya, sementara yang lainnya lagi mencoba menilai biaya manfaat pendidikan. Data yang dikumpulkan untuk mengevaluasi program pendidikan dapat meliputi penghematan biaya, keuntungan aktual dan prediksian, lonjakan penjualan, penurunan kecelakaan kerja, perbaikan moral kerja karyawan, penurunan tingkat putaran karyawan dan ketidakhadiran dan kenaikan produksi.

2.5. Evaluasi Kinerja Organisasi

2.5.1. Batasan Pengertian

Kinerja, oleh Simanjuntak (2005:1) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja dapat melekat pada individu, perusahaan atau organisasi. Selanjutnya, Simanjuntak (hal. 87-88) menegaskan bahwa kinerja seseorang dapat digolongkan pada tiga kelompok yaitu kompetensi individu, dukungan organisasi dan efektivitas dan dukungan manajemen. Ada pun kompetensi seseorang dipengaruhi oleh kemampuan dan ketrampilan kerjanya serta motivasi dan etos kerjanya. Kemampuan dan ketrampilan kerja seseorang dipengaruhi oleh kebugaran fisiknya, latar belakang pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya. Dari segi dukungan organisasi mencakup antara lainnya seperti pengorganisasian sistem kerja, kejelasan wewenang dan tanggungjawab, penyediaan sarana kerja, pilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja.

Ada pun Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:87-88) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Pencapaian tujuan organisasi merupakan refleksi dari manajemen kinerja yang berjalan dengan ditunjang oleh berbagai faktor seperti sumber daya manusia, pendanaan dan peralatan yang memadai.

Sedangkan Robbins (1994:358) mendefinisikannya sebagai berikut bahwa *performance appraisal is a process of evaluating individuals in order to arrive at objective personnel decisions*. Dalam hal yang tidak terlalu berbeda, Byars and Rue (1984:312) memberikan pengertian bahwa *performance appraisal is a process that involves determining and communicating to an employee how he or she is performing the job and, ideally, establishing a plan of improvement*. Ada pun Gómez-Mejia,dkk (1995:256) menyatakan bahwa *performance appraisal involves the identification, measurement, and management of human performance in organizations*.

Dari berbagai pengertian atau pendefinisian tersebut di atas, pada dasarnya pengertian kinerja menunjukkan pemahaman yang hampir sama antara satu sama lainnya yakni bahwa penilaian kinerja merupakan upaya untuk mengetahui tingkatan hasil kerja setiap pegawai atau karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan yang mencerminkan pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

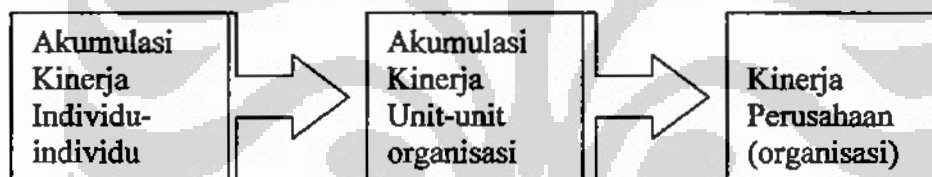
2.5.2. Manajemen Kinerja

Sebagai sebuah lembaga atau organisasi pendidikan dan pelatihan, BLK tidak dapat dilepaskan dari persoalan kinerja. Secara umum, kinerja BLK dapat diukur melalui ketersediaan atau dukungan sumber daya manusia seperti instruktur dan administrator, pembiayaan yang memadai, dan sarana pelatihan berupa peralatan yang terus direvitalisasi sesuai dengan perkembangan industri kerja. Manakala lulusan BLK dapat diterima atau diserap dengan baik oleh pasar kerja, maka hal tersebut merefleksikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan melalui bimbingan para instruktur adalah juga cerminan kinerja instruktur.

Menurut Simanjuntak (2005) bahwa manajemen kinerja keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerjadi perusahaan tersebut. Sebagai agregasi atau akumulasi dari keseluruhan komponen yang ada dalam organisasi, maka kinerja tersebut dicapai manakala semua sumber daya organisasi mempunyai informasi yang sama tentang tujuan organisasi yang ingin

di capai. Dalam hal ini, setiap sumber daya dalam organisasi melakukan peran atau tugasnya masing-masing namun bersifat substitutif antara satu dengan yang lainnya.

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa kinerja sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu adanya dukungan organisasi yang memadai, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap individu atau karyawan yang bekerja diorganisasi atau perusahaan tersebut, maka demikian halnya pada lembaga pelatihan seperti BLK. Dukungan tenaga instruktur yang memiliki pengetahuan keilmuan yang memadai dan keahlian teknis yang juga memadai, akan sangat menentukan keberhasilan BLK secara keseluruhan. Sekali pun BLK tersebut mendapat dukungan penuh biaya operasional dan peralatan pelatihan yang bagus, namun tanpa dukungan SDM instruktur yang memadai, maka akan sulit diperoleh kinerja BLK yang memadai pula. Alur dukungan dari ke tiga faktor tersebut di atas, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2: Alur Agregasi Kinerja Organisasi
(Sumber dari Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Pajaman Simanjuntak, 2005)

Dukungan organisasi yang memadai dapat tercermin melalui penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi, dan penyediaan prasarana dan sarana kerja. Ada pun dukungan manajemen tercermin melalui pelaksanaan fungsi-fungsi seperti pada perencanaan, pengorganisasian, perencanaan dan pembinaan pekerja, pelaksanaan dan pengawasan. Dari aspek dukungan pekerja atau individu dapat tercermin melalui kompetensi individu yang bersangkutan yang disokong oleh dukungan dari organisasi dan manajemen.

2.5.3. Faktor-faktor Penting Dalam Kinerja

Dalam rangka melakukan penilaian atas kinerja sebuah organisasi, salah satu aspek penting yang turut menentukan adalah perlunya standarisasi kinerja. Hal tersebut bertujuan untuk menjadi acuan bagi pegawai atau pekerja dalam

melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan organisasi dan menjadi dasar bagi organisasi dalam melakukan penilaian atas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai itu sendiri.

Menurut Kirkpatrick dalam Wibowo (2007:72) terdapat delapan (8) hal yang menjadi karakteristik yang membuat suatu standar kinerja menjadi efektif yaitu:

- a) Standar didasarkan pada pekerjaan. Di mana standar tersebut harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan tersebut;
- b) Standar dapat dicapai. Artinya secara praktis semua pekerja dalam pekerjaan harus dapat mencapai standar yang ditentukan;
- c) Standar dapat dipahami. Maksudnya bahwa standar tersebut harus jelas baik bagi manajer atau pimpinan maupun bagi pekerja;
- d) Standar disepakati. Hal tersebut merupakan kesepakatan bersama bahwa baik manajer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur;
- e) Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur. Standar tersebut harus dinyatakan dalam bentuk angka, persentase, satuan biaya, dan bentuk lainnya yang dapat diukur secara kuantitatif;
- f) Standar berorientasi pada waktu. Hal ini berkaitan dengan berapa lama pekerjaan harus dapat diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti;
- g) Standar harus tertulis. Artinya baik manajer maupun pekerja harus sama-sama memiliki salinan tertulis dari standar yang disetujui;
- h) Standar dapat berubah. Secara periodik harus dapat dievaluasi dan bahkan dapat diubah apabila dipandang perlu yang mungkin berkaitan dengan adanya metode yang baru, peralatan baru, bahan baru atau faktor penting lainnya.

Berdasarkan pemahaman atas standarisasi kinerja tersebut di atas, dalam pandangan Wibowo (2007:79) terdapat sembilan (9) faktor yang perlu diperhatikan agar sebuah organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu:

- 1) Pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, yang mendefinisikan bagaimana organisasi diatur untuk melakukan sesuatu sehingga lebih bersifat berorientasi pada manfaat daripada sekedar pernyataan tentang misi;
- 2) Manajemen strategis, yang mengandung makna serangkaian keputusan strategis dan tindakanyang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi dari strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi;
- 3) Manajemen sumber daya manusia. Artinya harus ada harmonisasi kriteria dan pesyaratan yang berlaku sama bagi semua staf;
- 4) Pengembangan organisasi. Hal tersebut berkaitan dengan perencanaan dan implementasi program yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas yang memungkinkan organisasi berfungsi dan mengelola perubahan yang meliputi konsep baru tentang orang, kekuatan dan nilai-nilai organisasional;
- 5) Konsteks organisasi. Hal tersebut berkaitan dengan rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan eksternal dan internal;
- 6) Desain kerja. Merupakan gambaran atas spesifikasi dari isi, metode, dan hubungan pekerjaan dengan maksud untuk memuaskan persyaratan teknologis dan organisasional;
- 7) Fungsionalisasi. Berkaitan dengan faktor kontekstual yang secara langsung memengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja;
- 8) Budaya. Berkaitan dengan nilai-nilai, norma-norma, dan gaya manajemen;
- 9) Kerja sama. Penekanan utamanya pada organisasi yang berbasis kerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dan kompetensinya bervariasi.

Dalam pandangan yang tidak jauh berbeda dengan Wibowo sebagaimana disebutkan di atas, Atmosoeputra dalam Ansari (2007:31) merumuskan faktor-faktor yang sangat menentukan pencapaian kinerja sebuah organisasi dalam dua kelompok besar, yakni:

- 1). Faktor eksternal yang terdiri atas:
 - a). Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara

yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal;

- b). Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar;
 - c). Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
- 2). Faktor internal terdiri atas:
- a). Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi;
 - b). Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada;
 - c). Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan;
 - d). Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Pendapat lain yang menggambarkan faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:99) sebagai berikut:

- 1) *Personnel factors*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu;
- 2) *Leadership factors*, ditentukan oleh kuantitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader;
- 3) *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja;
- 4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi;

- 5) *Contextual or situational factors*, yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Merujuk atas berbagai pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja sebuah organisasi sangat bergantung dan ditentukan oleh peranan yang dilaksanakan oleh manajemen atau pimpinan organisasi bersama dengan para anggota atau pegawai organisasi. Agar sumber daya manusia organisasi tersebut dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan-tujuan dan standar pekerjaan atau penugasan yang sudah ditetapkan, maka harus ditunjang dengan komponen penting lainnya seperti kondisi kerja, syarat kerja, biaya operasional, dan peralatan kerja yang memadai.

2.5.4. Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja sebuah organisasi dimaksudkan sebagai upaya untuk mengetahui pencapaian secara kuantitatif berdasarkan data-data atau informasi yang ada terhadap tujuan organisasi yang diukur antara lain melalui pelaksanaan program kegiatan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Dalam hal menjamin kualitas pengukuran kinerja atas sebuah organisasi, selain aspek standarisasi kinerja maka aspek kunci lain yang penting dilaksanakan adalah perlunya menetapkan apa yang menjadi indikator kinerja. Menurut Wibowo (2007:101) bahwa indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat di amati. Lebih jauh ditegaskan bahwa indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif atau harapan ke depan ketimbang retrospektif atau melihat ke belakang.

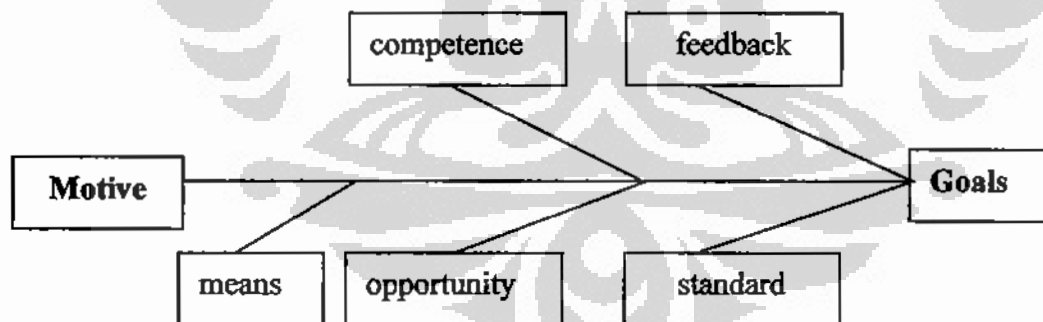
Dalam konteks indikator kinerja yang dapat di amati, Dwiyanto dalam Ansari (2007:25) mengemukakan bahwa ukuran dan tingkat kinerja sebuah organisasi publik dapat dilihat melalui beberapa indikator, sebagai berikut:

- 1). Produktivitas yang tidak saja dilihat pada tingkat efisiensi akan tetapi hal terpenting pada efektifitas pelayanan. Secara umum, produktivitas dipahami sebagai rasio antara input dan output;
- 2) Orientasi layanan kepada pelanggan dalam hal ini masyarakat sebagai sasaran pelayanan publik. Bagaimana pendapat masyarakat atas suatu

program pelayanan publik dapat mencerminkan tingkat kepuasan masyarakat tersebut yang dapat diperoleh melalui media massa seperti koran dan atau lewat diskusi publik;

- 3) Responsivitas, yakni kemampuan organisasi untuk mengenali apa yang sesungguhnya dibutuhkan masyarakat yang mendorong pada tahapan menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat;
- 4) Akuntabilitas publik, yakni seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik atau pejabat publik dan konsisten dengan kepentingan masyarakat publik.

Dalam pandangan yang tidak berbeda, menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2007:101) mendeskripsikan tujuh indikator kinerja yang digambarkannya melalui diagram berikut (lihat gambar 3) di mana dua di antara indikator tersebut yakni *motive* dan *goals* merupakan faktor kunci di samping di tunjang oleh indikator pendukung lainnya seperti kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik.



Gambar 3: Indikator Kinerja menurut menurut Hersey, Blanchard dan Johnson (1996)

Berdasarkan atas berbagai pendapat tersebut di atas, dalam konteks untuk mengetahui bagaimana kinerja organisasi BLK Cevest sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis Pusat di lingkungan Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans sebagai dampak dari pengiriman tenaga instruktur ke PTU Jepang, maka dalam penelitian ini, ditetapkan tiga aspek sebagai instrumen kinerja yang akan dikaji, yakni:

1. Kualitas kerja, kemampuan BLK Cevest Bekasi dalam pemberdayaan tenaga instruktur lulusan PTU Jepang yang dianalisis melalui beberapa aspek keakurasian, efektivitas, hasil kerja, kemampuan mencapai sasaran kerja, kreativitas dan kualitas pelayanan.
2. Sikap dan perilaku, yang dianalisis melalui aspek kemampuan berkomunikasi, kemampuan membuat keputusan, dan pelibatan diri dalam kerja tim.
3. Indikator mobilitas sosial, yang dianalisis melalui kemajuan dalam bidang karier, penghargaan masyarakat terhadap profesi dan organisasi, aktualisasi diri dan kepuasan kerja.

2.6. Hasil Penelitian Terdahulu

Ansari (2007) dalam penelitiannya mengenai dampak penyelenggaraan pendidikan Akademi Ilmu Kemasyarakatan (AKIP) terhadap kualitas kerja para alumni AKIP menemukan bahwa penyelenggaraan pendidikan AKIP telah berdampak pada upaya meningkatkan kemampuan alumninya dalam melaksanakan tugas-tugasnya di Unit Pelaksana Teknis Pemasyarakatan. Demikian halnya terhadap terbentuknya sikap dan perilaku profesional para alumni AKIP, penyelenggaraan pendidikan di lingkungan AKIP membawa dampak positif dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas sehari-hari ditempat kerja para alumni AKIP. Dalam hal mobilitas sosial para alumni AKIP, terbukti adanya dampak positif sebagai akibat dari penyelenggaraan pendidikan di AKIP.

Dalam kaitannya dengan pengembangan karier instruktur, Santoso (2007) menemukan bahwa pelatihan dan pendidikan yang diterapkan di Lembaga Pendidikan Rudy Hadisuwarno adalah terpusat, di mana pelatihan dilakukan oleh kepala instruktur yang sudah senior dan ditangani oleh satu orang secara langsung. Tugas utamanya adalah bertanggungjawab untuk melatih instruktur. Model pengembangan karier tenaga instruktur dilakukan melalui metode pengajaran seperti simulasi, demonstrasi, praktek secara langsung atau pun tidak langsung seperti melalui tayangan video, pagelaran atau mode-mode rambut terbaru.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Penelitian ini mempergunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif yang bertujuan untuk melakukan pendeskripsian dari hasil penelitian atas sebuah fenomena dan atau sebuah obyek.

Menurut Nasution¹ mendefinisikan penelitian deskriptif sebagai menguraikan suatu objek dalam rangka memberikan informasi atau penjelasan yang cukup jelas, misalnya mengenai situasi sosial. Lebih jauh dikatakan bahwa pendekatan ini menguraikan secara lebih khusus atas sebuah aspek yang khusus.

Karena itu, berkaitan dengan penelitian ini maka pemilihan metode deskriptif kualitatif dimaksudkan sebagai suatu pendekatan yang menguraikan bagaimana respon para pihak yang menjadi *target group* atas kebijakan pengiriman tenaga instruktur ke PTU Jepang dalam rangka menyediakan tenaga instruktur yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus untuk selanjutnya diberdayakan ilmu pengetahuan yang diperolehnya bagi kemajuan pelatihan pada Balai Latihan Kerja di Indonesia.

Untuk mengetahui bagaimana respon tersebut, maka analisis yang lebih khusus di fokuskan pada tiga aspek yakni aspek kualitas kerja, aspek sikap dan perilaku, dan aspek mobilitas sosial para alumni PTU Jepang.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1. Tempat

Penelitian ini dilaksanakan pada dua tempat Balai Latihan Kerja Cevest Bekasi sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis Pusat di lingkup Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans. Lokus tersebut di pilih karena merupakan pusat pelatihan tenaga kerja terbesar yang di bangun pemerintah dan secara historis merupakan bentuk hibah dari Pemerintah Jepang

¹ Nasution, S. 2003. Metode Studi – Penelitian Ilmiah. PT. Bumi Aksara, Jakarta

dalam upaya menyediakan tempat pelatihan tenaga kerja terampil oleh para instruktur hasil pelatihan para instruktur ahli asal Jepang.

3.2.2. Waktu

Penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan yaitu pada bulan Oktober sampai dengan bulan November 2009 untuk beberapa kegiatan yang difokuskan pada penetapan pendekatan yang dipakai, identifikasi kasus yang dapat menjawab tujuan penelitian, pengumpulan data sekunder berupa dokumen-dokumen terkait, wawancara mendalam, pemilahan dan kodifikasi data, analisis data dan penulisan hasil analisis data.

3.3. Sumber Data

Dalam rangka menjawab permasalahan penelitian, terdapat dua pendekatan yang dipergunakan untuk memperoleh data yang relevan dengan topik penelitian.

Pada pendekatan sekunder, akan difokuskan pada penelusuran dan pengumpulan data informasi berupa dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kebijakan atau peraturan di bidang tenaga instruktur dan kebijakan kerjasama antara Depnakertrans RI dan PTU Jepang yang berkaitan dengan pengiriman dan pendidikan calon tenaga instruktur di PTU Jepang.

Hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengembangan tenaga instruktur sebagai bahan penting yang memperkaya teori yang dipakai atas topik penelitian ini.

Dalam rangka untuk memperoleh data primer, peneliti melakukan pendekatan melalui wawancara mendalam dengan beberapa pihak sebagai narasumber yang dianggap memiliki keterkaitan dalam hal tanggung jawab untuk pemberdayaan dan pengembangan tenaga instruktur lulusan PTU Jepang baik sebagai tenaga instruktur maupun sebagai tenaga administratif.

3.4. Unit Analisis

Sebagai sasaran penelitian, maka pembatasannya dilakukan melalui unit analisis yang terdiri atas dua (2) bagian yakni pegawai lulusan PTU Jepang yang menjalankan tugas dan fungsi sebagai tenaga instruktur dan tenaga administratif.

Penetapan narasumber dilakukan dengan cara *purposive* atau untuk tujuan khusus di mana para narasumber yang dipilih adalah para pihak yang diyakini dapat memberikan data dan informasi secara mendalam yang terkategoriikan sebagai atasan langsung, rekan kerja, peserta pelatihan, sebagai berikut:

- a. Unit analisis tenaga instruktur dengan jumlah informan sebanyak 3 orang di pusatkan pada Balai Latihan Kerja Luar Negeri CIVEST Bekasi, sebagai beriku:
 1. Kepala Cevest Bekasi (1 orang)
 2. Rekan kerja sesama instruktur bukan lulusan PTU Jepang (1 orang)
 3. Peserta pelatihan tahun ke-dua atau kelas menengah yang sedang berjalan (1 orang) dengan alasan pemilihan karena sudah melewati tahun pertama dan menjelang menamatkan pelatihan. Asumsinya bahwa informan tersebut sudah mengalami proses pembelajaran pelatihan dan sudah menerima atau mengalami transformasi ilmu pengetahuan dari tenaga instruktur.
- b. Unit analisis tenaga administratif yang ditempatkan di Sekretariat Ditjen Binalattas dengan jumlah informan sebanyak 3 orang:
 1. Atasan langsung dari pegawai lulusan PTU Jepang (1 orang)
 2. Staf atau bawahan dari pegawai lulusan PTU Jepang yang sudah menduduki jabatan struktural (1 orang).
 3. Rekan kerja pegawai yang bukan lulusan PTU Jepang (1 orang)

Ada pun alasan pemilihan dan penetapan unit analisis tersebut karena CEVEST Bekasi merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis Pusat yang paling besar di Indonesia sekaligus yang secara konsisten menerima dan mempekerjakan para lulusan PTU Jepang sebagai tenaga instruktur. Sedangkan Sekretariat Ditjen Binalattas merupakan unit pelaksana fungsi administratif di lingkungan Ditjen

Binaltattas yang mengelola sumber daya kepegawaian, perencanaan program kerja, dan keuangan.

Penetapan informan tersebut lebih dikarekan untuk mendapatkan informasi yang mendalam dan langsung dari sumber yang kompeten, yakni untuk kategori tenaga instruktur melalui Kepala CEVEST Bekasi sebagai pimpinan dari seluruh sumber daya yang ada termasuk SDM instruktur lulusan PTU Jepang, Rekan Kerja yang bukan lulusan PTU Jepang, dan peserta Pelatihan itu sendiri. Sedangkan kategori tenaga administratif melalui atasan langsung, rekan kerja sebagai dan staf yang berhubungan secara langsung dalam keseharian atas pelaksanaan tugas-tugas administratif oleh lulusan PTU Jepang.

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Pada tahapan pertama, akan dilakukan penelusuran atas dokumen-dokumen terkait yang merupakan unsur sekunder dalam penelitian ini. Untuk mempertajam hasil studi dokumenter tersebut, maka Peneliti mempergunakan daftar pertanyaan yang relevan dengan topik penelitian yang menjadi alat pandu dalam melakukan wawancara mendalam.

Menurut Nasution² bahwa terdapat tiga macam bentuk kuesioner atau daftar pertanyaan yang terdiri atas sistem tertutup, sistem terbuka, dan sistem kombinasi antara ke dua model tertutup dan terbuka.

Dalam penelitian ini, akan dipakai metode atau sistem terbuka di mana daftar pertanyaan yang disiapkan hanya bersifat sebagai alat panduan. Pertanyaan-pertanyaan yang sudah disiapkan akan disesuaikan dengan jawaban dari para *informen* atau nara sumber yang mana Peneliti dapat melakukan penelusuran yang lebih jauh dan mendalam.

Dalam rangka mendapatkan informasi akurat sebagai jawaban atas permasalahan topik penelitian, maka akan dilaksanakan wawancara mendalam dengan para *informan* yang sudah ditetapkan sebagai unit analisis.

² Ibid Nomor 24 Hal. 20

3.6. Teknik Analisa Data

Analisis atas hasil penelitian merupakan suatu bagian penting dari keseluruhan tahapan penelitian yang ada. Penentuan teknik analisa data yang tepat dalam rangka untuk menganalisis data yang ada bertujuan untuk menghindarkan diri dari kesalahan penggunaan alat analisa data yang kurang tepat yang dapat berakibat pada hasil penelitian.

Dalam rangka menganalisis data yang ada, menurut Bobo Riti³ bahwa terdapat dua model untuk menganalisis data kualitatif yakni analisis deskriptif kualitatif dan analisis verifikasi deskriptif. Kedua model tersebut dapat dilakukan melalui cara kodefikasi data, penggambaran, tabulasi dan penginterpretasian. Ada pun verifikasi data dilakukan dengan proses *recheck* pada narasumber atau unit kerja yang menjadi lokus penelitian.

Dalam pandangan yang sama, menurut Santoso⁴ bahwa dalam rangka analisis data maka teknik triangulasi dipakai karena pendekatan tersebut dipandang tepat melalui tahapan-tahapan, sebagai berikut:

1. Reduksi data yaitu proses untuk memilah-milah data yang ada dengan membuang atau mengabaikan data yang tidak relevan dengan mengedepankan hal-hal yang dianggap lebih penting.
2. Display data yaitu penyajian data hasil reduksi dengan tujuan untuk menampilkan secara keseluruhan gambaran yang ada.
3. Verifikasi, penafsiran dan kesimpulan dimaksudkan untuk mencari dan menemukan makna atas data yang dikumpulkan.

3.7. Instrumen Penelitian

Dalam rangka memperoleh jawaban atas permasalahan penelitian yang sudah digambarkan dalam Bab I dan untuk menghindari bias yang tidak memiliki relevansi langsung dengan masalah maupun tujuan penelitian, maka penelitian ini dipandu melalui dua (2) bagian instrumen penelitian, sebagai berikut:

³ Bobo Riti, Servulus. 2004. Thesis: Recruitment Process at the Human Resource Bureau of Regional Secretariat of NTT Province. Program Pasca Sarjana, Universitas Katholik Widya Mandira Kupang.

⁴ Ibid Nomor 21 Hal. 17

3.7.1. Instrumen Penelitian untuk Instruktur

No	Pertanyaan Penelitian	Aspek yang ditanyakan	Unit Analisis atau Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1	2	3	4	5
1. Aspek Kualitas Kerja				
1.	Bagaimana keakurasian pekerjaan lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> - Materi kuliah tentang keakurasian dalam bekerja saat kuliah di PTU Jepang. - Persiapan materi pelatihan. - Kecocokan materi pelatihan dan kurikulum pelatihan. - Kecermatan dalam menyiapkan materi pelatihan. - Ketangkasan dalam memecahkan persoalan pelatihan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala Civest 2. Rekan kerja. 3. Peserta pelatihan. 4. Lulusan PTU 	Wawancara
2.	Bagaimana efektivitas pekerjaan lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> - Materi kuliah tentang cara bekerja secara efisien saat di PTU Jepang. - Ketepatan waktu dalam melaksanakan suatu pekerjaan. - Fokus atas apa yang dikerjakan. - Pekerjaan yang lebih efektif. - Pengembangan terhadap hal2 yang lebih efektif dalam pelaksanaan pekerjaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lulusan PTU Jepang. 2. Kepala Civest 3. Rekan kerja. 	Wawancara
3.	Bagaimana hasil kerja lulusan PTU	<ul style="list-style-type: none"> - Seberapa jauh hasil kerja mereka. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala Civest 2. Rekan kerja 	Wawancara

	Jepang?		3. Peserta pelatihan	
4.	Bagaimana kemampuan mencapai sasaran kerja lulusan PTU Jepang?	- Seberapa besar pencapaian sasaran kerja mereka.	1. Kepala Civest 2. Rekan kerja 3. Peserta pelatihan	Wawancara
5.	Bagaimana kreativitas lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan gagasan-gagasan baru. • Menemukan metode baru. • Menemukan rancangan produk baru 	1. Kepala Civest 2. Atasan langsung.	Wawancara
2. Aspek Sikap dan Perilaku				
1.	Bagaimana kemampuan berkomunikasi lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan berbicara - Kemampuan mendengarkan orang lain - Relasi sosial dengan rekan kerja. - Relasi dengan peserta pelatihan. 	1. Atasan langsung. 2. Rekan kerja	Wawancara
2.	Bagaimana kemampuan membuat keputusan?	<ul style="list-style-type: none"> - Seberapa jauh kemampuan mereka dalam membuat sebuah keputusan atas sebuah masalah pekerjaan yang dialami atau dihadapi. - Kerja Tim dalam suatu kegiatan atau penugasan bersama. 	1. Kepala CIVEST 2. Rekan Kerja 3. Peserta pelatihan	Wawancara
3.	Bagaimana pelibatan diri dalam	- Seberapa besar keterlibatan mereka dalam sebuah Tim kerja.	1. Kepala CIVEST	Wawancara

	kerja tim?	- Pemecahan masalah.	2. Rekan kerja	
3. Aspek Mobilitas Sosial				
1.	Bagaimana kemajuan peningkatan karier sebagai tenaga instruktur lulusan PTU Jepang?	- Apa dasar hukumnya. - Program pelatihan lanjutan. - Bentuk pelatihan. - Penyelenggaraan.	1. Kepala CIVEST	Wawancara,
2.	Bagaimana penghargaan masyarakat terhadap profesi dan organisasi?	- Dampak keberadaan mereka sebagai instruktur. - Apresiasi masyarakat. - Serapan lulusan peserta pelatihan dalam pasar kerja.	1. Kepala CIVEST 2. Instruktur	Wawancara
3.	Bagaimana aktualisasi diri dilaksanakan?	- Kemampuan untuk mencapai sasaran pekerjaan.	1. Kepala CIVEST 2. Rekan kerja	Wawancara
4.	Seberapa besar kepuasan kerja yang diperoleh?	- Kepuasan atas pekerjaan yang diberikan.	1. Instruktur lulusan PTU Jepang.	Wawancara

3.7.2. Instrumen Penelitian untuk Tenaga Administrasi

No	Pertanyaan Penelitian	Aspek yang ditanyakan	Unit Analisis atau Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1	2	3	4	5
1. Aspek Kualitas Kerja				
1.	Bagaimana	• Materi kuliah tentang	1. Atasan	Wawancara

	keakurasian pekerjaan lulusan PTU Jepang?	<p>keakurasian dalam bekerja saat kuliah di PTU Jepang.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persiapan materi pelatihan. • Kecocokan materi pelatihan dan kurikulum pelatihan. • Kecermatan dalam menyiapkan materi pelatihan. • Ketangkasan dalam memecahkan persoalan pelatihan. 	<p>Langsung</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Lulusan PTU 3. Rekan kerja. 	
2.	Bagaimana efektivitas pekerjaan lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> • Materi kuliah tentang cara bekerja secara efisien saat di PTU Jepang. • Ketepatan waktu dalam melaksanakan suatu pekerjaan. • Fokus atas apa yang dikerjakan. • Pekerjaan yang lebih efektif. • Pengembangan terhadap hal2 yang lebih efektif dalam pelaksanaan pekerjaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan langsung 2. Lulusan PTU. 3. Rekan kerja. 	Wawancara
3.	Bagaimana hasil kerja lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> • Seberapa jauh hasil kerja mereka. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan langsung 	Wawancara
4.	Bagaimana kemampuan mencapai sasaran kerja lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> • Seberapa besar pencapaian kerja mereka. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan langsung 	Wawancara
5.	Bagaimana kreativitas	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan gagasan-gagasan baru. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan langsung. 	Wawancara

	lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> Menemukan metode baru. Menemukan rancangan produk baru 		
2. Aspek Sikap dan Perilaku				
1.	Bagaimana kepemimpinan lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> Dalam memimpin seksi atau bagian struktural. Dalam memberikan arahan. Dalam hal supervisi 	<ol style="list-style-type: none"> Atasan langsung Bawahan atau staf. 	Wawancara
2.	Bagaimana kemampuan komunikasi lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan menyampaikan pendapat Kemampuan mendengarkan orang lain Relasi sosial dengan rekan kerja. Relasi dengan peserta pelatihan. 	<ol style="list-style-type: none"> Atasan langsung. Rekan kerja Staf 	Wawancara
3.	Bagaimana kemampuan membuat keputusan?	<ul style="list-style-type: none"> Seberapa jauh kemampuan mereka dalam membuat sebuah keputusan atas sebuah masalah pekerjaan yang dialami atau dihadapi. Kerja Tim dalam suatu kegiatan atau penugasan bersama. 	<ol style="list-style-type: none"> Atasan langsung Bawahan /staf 	Wawancara
4.	Bagaimana pelibatan diri dalam kerja tim?	<ul style="list-style-type: none"> Seberapa besar keterlibatan mereka dalam sebuah Tim kerja. Pemecahan masalah. Sumbangan pikiran 	<ol style="list-style-type: none"> Atasan langsung Rekan kerja 	Wawancara

3. Aspek Mobilitas Sosial				
1.	Bagaimana kemajuan peningkatan karier sebagai tenaga administratif lulusan PTU Jepang?	<ul style="list-style-type: none"> • Apa dasar hukumnya. • Program pelatihan lanjutan. • Bentuk pelatihan. • Penyelenggaraannya. 	1. Atasan langsung. 2. Lulusan PTU	Wawancara,
2.	Bagaimana aktualisasi diri dilaksanakan ?	1. Kemampuan untuk mencapai pekerjaan.	1. Atasan langsung 2. Rekan kerja	Wawancara
3.	Seberapa besar kepuasan kerja yang diperoleh?	2. Kepuasan pekerjaan atas yang diberikan.	Yang Bersangkutan	Wawancara

BAB IV

PROFIL KERJASAMA TEKNIS DENGAN *POLYTECHNIC UNIVERSITY* JEPANG

Dalam rangka mendukung penyiapan tenaga instruktur di bidang ketenagakerjaan, Pemerintah Indonesia sudah membangun kerjasama teknis dengan Pemerintah Jepang semenjak tahun 1980an. Pada tahun 1984-1985, pemerintah Jepang membangun BLK Cevest Bekasi sebagai salah satu bentuk bantuan teknis untuk lembaga pelatihan yang dilengkapi dengan segala peralatannya. Selanjutnya, pemerintah Jepang juga membangun BLK Tanjung Pinang, BLK Pasar Rebo, BLK Singosari, dan BLK Samarinda. Pada saat yang bersamaan, pemerintah Jepang menyediakan tenaga ahli sebagai instruktur tamu khususnya bagi para instruktur dan peserta pelatihan pada BLK Cevest Bekasi.

Selama kurun waktu 1985 dan 1991, pemerintah Jepang melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap bantuan program BLK Cevest Bekasi tersebut. Salah satu rekomendasi evaluasi program BLK Ceves Bekasi adalah bahwa pemerintah Jepang mengambil keputusan untuk tidak saja memberikan bantuan secara fisik akan tetapi dipandang penting dan mendesak untuk memberikan bantuan yang berbentuk *software* lainnya. Realisasi atas rekomendasi tersebut dilaksanakan melalui perlunya peningkatan sumber daya manusia yang memungkinkan tersedianya tenaga instruktur Indonesia untuk membangun BLK Cevest Bekasi. Tujuan utama program pengembangan SDM tersebut adalah mengurangi ketergantungan Indonesia pada tenaga instruktur senior maupun junior asal Jepang yang dipekerjakan di Indonesia.

Kebijakan untuk pengembangan SDM tersebut dilakukan melalui *Note of Meeting* antara pemerintah Jepang yang diwakili oleh Mr. Tatsuo Sakato sebagai tenaga ahli dari Depnaker Jepang yang selanjutnya menjadi Direktur IVT, dan pemerintah Indonesia yang diwakili Ismail Sumaryo selaku Direktur Jenderal Binapenta pada Depnaker Indonesia. Ada pun perekrutan sebagai calon penerima beasiswa diserahkan sepenuhnya kepada pihak Depnaker Indonesia.

Untuk mempersiapkan dan menyediakan tenaga instruktur yang berkualitas yang akan turut menentukan ketersediaan lulusan BLK Cevest Bekasi khususnya dan BLK pada umumnya yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan permintaan pasar kerja dalam negeri, pada tahun 1992 pemerintah Indonesia mengirimkan 6 (enam) orang calon mahasiswa untuk belajar pada *International Vocational Training (IVT)* Jepang yang selanjutnya diubah menjadi *Polytechnic University (PTU)* Jepang. Program tersebut merupakan beasiswa murni dari pemerintah Jepang yang diberikan kepada Indonesia, Malaysia, Filipina dan Thailand.

Pemerintah Indonesia menempuh kebijakan strategis yang bersifat mengikat bagi para mahasiswa asal Indonesia dalam bentuk ikatan dinas. Artinya bahwa manakala para mahasiswa tersebut menamatkan studinya sebagai tenaga ahli dengan jabatan instruktur, maka mereka akan di angkat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang akan ditempatkan dengan jabatan sebagai tenaga instruktur di berbagai BLK yang menjadi binaan Departemen Tenaga Kerja Indonesia. Hal tersebut sejalan dengan kebijakan pemerintah Jepang yang mengharuskan para penerima beasiswa dan lulusan IVT dan atau PTU Jepang sebagai tenaga instruktur khususnya pada BLK-BLK di seluruh Indonesia karena merupakan kelanjutan dari program Cevest.

Menurut data yang ada, semenjak dilaksanakan pada tahun 1992 hingga tahun 2009, pihak Indonesia telah berhasil mengirimkan sebanyak 75 orang mahasiswa untuk mengikuti program tersebut guna dididik sebagai calon tenaga instruktur dengan rata-rata masa studi ditempuh selama 4-5 tahun. Perkembangan program tersebut ditunjukkan melalui Tabel berikut:

Tabel 1
Perkembangan Program Pengiriman Tenaga Instruktur ke PTU Jepang

1	2	3
1992	6	1997
1993	2	1998
1994	2	1999

1995	2	2000
1996	2	2001
1997	3	2002
1998	4	2003
1999	4	2004
2000	2	2005
2001	9	2006
2002	8	2007
2003	7	2008
2004	8	2009
2005	4	2010
2006	3	2011
2007	3	2012
2008	2	2013
2009	4	2014

(Sumber: Bagian Hukum dan Kerjasama Luar Negeri, Setditjen Binalattas,2009)

Dalam batasan tertentu, untuk meningkatkan dan memperkuat kapasitas jejaring yang ada, Ditjen Bina Lattas menjalin kerjasama internasional dengan beberapa negara sahabat atau organisasi internasional.

Berdasarkan data yang ada hingga tahun 2009, Ditjen Binalttas telah mampu menjalin kerjasama internasional dengan 9 lembaga internasional, yang terdiri atas:

1. Kerjasama Ekonomi Sub Regional (KESR).
2. Partisipasi Pada Forum ASEAN.
3. Kerjasama Movement of Natural Persons (MNP) IJEPA.
4. Partisipasi Dalam Forum APEC.
5. Kerjasama Pelatihan Meister dengan Jerman.
6. Feasibility Study Bantuan Luar Negeri Dalam Rangka Revitalisasi BLK.
7. Kerjasama Bilateral Dengan Negara Lain (CODIFOR Prancis).
8. Kerjasama Pengembangan Instruktur dengan PTU Jepang.
9. Kerjasama Dengan Negara ILO Untuk Peningkatan Kapasitas BLK dan Implementasi CBT .

Dari berbagai lembaga kerjasama internasional tersebut di atas, dalam kaitan dengan tema penelitian ini, Peneliti hanya akan mengangkat secara cukup

luas kerjasama internasional yang menangani pengembangan calon instruktur ke PTU Jepang.

Bentuk kerjasama ini merupakan pemberian beasiswa bagi pemuda-pemudi Indonesia untuk melanjutkan pendidikan S1 (Bachelor of Engineering) di Polyteknik University (PTU) Jepang yang telah terjalin sejak 1992. Tujuan dari kerjasama ini adalah untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas instruktur BLK di Indonesia, sehingga para lulusan PTU Jepang diwajibkan untuk menjalani ikatan dinas sebagai Instruktur Balai Latihan Kerja UPTP Depnakertrans.

Polyteknik University (PTU) adalah universitas di bawah naungan Departemen Tenaga Kerja, Kesehatan dan Kesejahteraan Jepang (Kosei Rodosho). Tidak seperti universitas lainnya yang berada di bawah naungan Departemen Kebudayaan Jepang (Monbukagakusho), kurikulum pembelajaran sedikit berbeda, lebih menekankan pada mata kuliah pendidikan instruktur, dan lulusannya pun dibatasi hanya untuk teknik saja. PTU berlokasi di Prefecture Kanagawa, Kota Sagamihara, Jepang.

Program ini awalnya hanya diikuti oleh 4 negara yaitu Indonesia, Malaysia, Thailand dan Filipina. Namun demikian, sesuai dengan perkembangan kebutuhan akan kerjasama industrial, maka sejak tahun 2003 Pemerintah Jepang melalui PTU Jepang memperluas kerjasama teknisnya yang meliputi anggota-anggota baru seperti Srilangka, Laos, Vietnam, Kamboja dan Meksiko. Ke-lima negara tersebut masuk sebagai anggota pendaftar. Berdasarkan data yang ada, setiap tahun sebanyak 18 orang (16 orang untuk program S1) dan (2 orang untuk program S2) dari negara pendaftar direkomendasikan oleh pihak PTU sebagai kandidat penerima beasiswa.

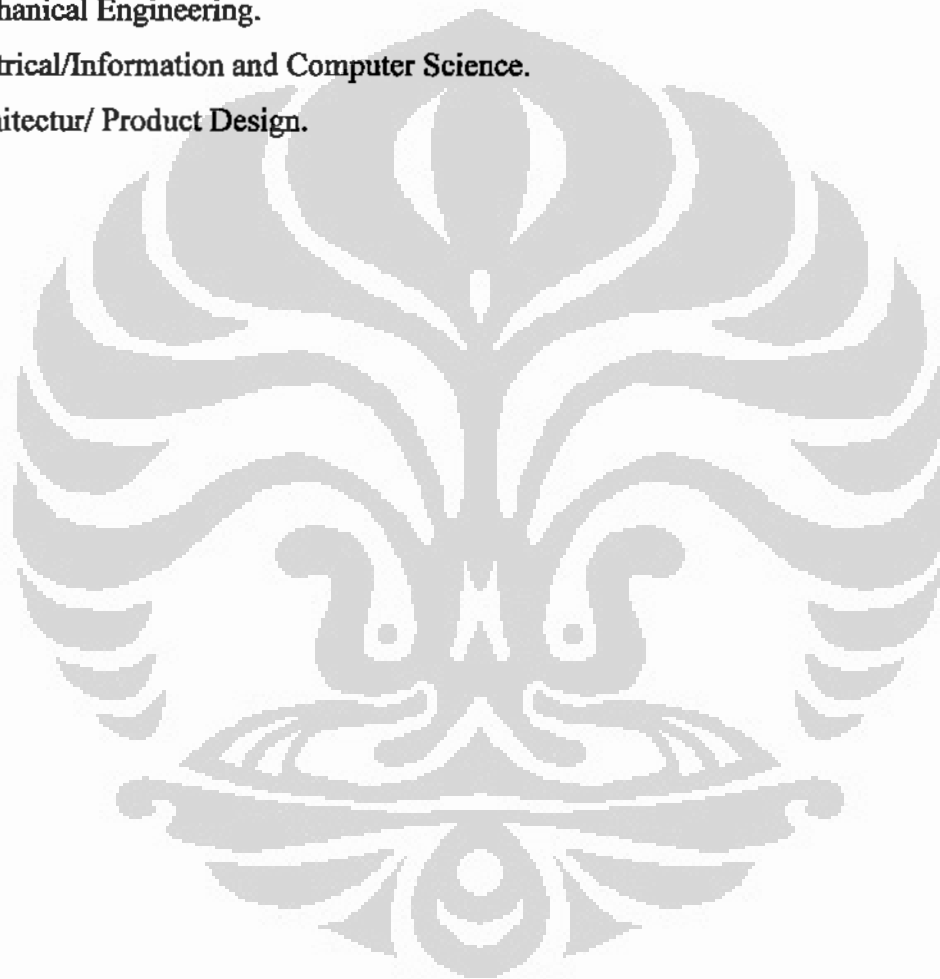
Masa belajar untuk program S1 adalah selama 4,5 tahun termasuk belajar bahasa Jepang untuk persiapan masuk universitas. Sedangkan untuk program S2 selama 2 tahun. Jurusan yang ditawarkan untuk program S1 adalah :

1. Mechanical Group
 - Precision Mechanical System Engineering
 - Mechanical and Control System Engineering
2. Electric & Electronic Group
 - Electrical System Engineering

- Electronic System Engineering
- 3. **Information and Telecommunication Group**
 - Information System Engineering
 - Telecommunication Engineering
- 4. **Architectural Construction System Group**
 - Architectural System Engineering

Sedangkan program study yang ditawarkan untuk program S2 adalah:

1. Mechanical Engineering.
2. Electrical/Information and Computer Science.
3. Architectur/ Product Design.



BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Sebagaimana telah ditetapkan melalui instrumen penelitian dalam Bab terdahulu, pada Bab ini dilakukan analisis terhadap hasil wawancara yang sudah dilaksanakan dengan para narasumber. Analisis tersebut didasarkan atas temuan-temuan pada aspek kualitas kerja, aspek sikap dan perilaku, dan aspek mobilitas sosial secara deskriptif kualitatif.

Analisis dan pembahasan atas hasil di maksud dibagi dalam dua bagian yakni temuan-temuan yang ada pada tenaga instruktur dan temuan-temuan yang ada pada tenaga administratif. Pembahasan dengan dua kategori tersebut dimaksudkan untuk mendeskripsikan aspek-aspek tersebut yang melekat pada diri alumni PTU Jepang.

5.1. Pembahasan Hasil Temuan pada Tenaga Instruktur

5.1.1. Aspek Kualitas Kerja

Aspek kualitas kerja yang ditunjukkan para instruktur akan mencerminkan kemampuan tenaga instruktur dalam mempersiapkan para peserta pelatihan di Balai Latihan Kerja (BLK). Aspek tersebut melekat pada diri setiap individu sebagai instruktur yang dapat dilihat melalui pengetahuan dan keahlian yang dimiliki.

Disamping kepemilikan pengetahuan dan keahlian yang memadai, maka aspek kualitas kerja para instruktur harus pula didukung oleh ketersediaan peralatan praktikum yang memadai di BLK. Hal ini disebabkan oleh penekanan utama pada BLK adalah materi praktek yang lebih banyak dibandingkan dengan materi teoritis.

Dengan demikian, aspek kualitas kerja para instruktur tidak saja ditunjang oleh kepemilikan pengetahuan dan keahlian yang melekat pada diri mereka sendiri, akan tetapi harus juga didukung oleh ketersediaan sarana prasarana yang sesuai dengan jenis pelatihan yang tersedia.

Keakurasian dalam bekerja merupakan salah satu hal penting sebagai cerminan kemampuan yang harus dimiliki para instruktur. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Santoso (2007) yang menyatakan bahwa: kemampuan instruktur penting dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar atau pelatihan siswa karena proses belajar mengajar dan hasil belajar yang diperoleh siswa tidak hanya ditentukan oleh pusat pelatihan seperti BLK, pola dan struktur serta isi kurikulum pelatihan, akan tetapi sangat ditentukan pula oleh kemampuan tenaga instruktur yang mengajar dalam membimbing peserta pelatihan atau siswa pelatihan.

Berkaitan dengan keakurasian pekerjaan instruktur lulusan PTU Jepang, (ED) Kepala Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri, Cevest Bekasi menyatakan:

Sejauh ini saya melihat mereka bekerja rajin...mereka tahu apa bidangnya baik teori dan prakteknya.....terbukti ada yang terbaik yaitu mbak Budi Wikaningtyas....yang sempat melanjutkan S2 di Jepang dan sekarang menjabat sebagai Kasie Program, yang lainnya baik....belum ada hal-hal yang dilakukan yang merugikan institusi yang dua alumni yang baru ini juga baik dan bergabung di Cevest sekitar pertengahan tahun 2009.

Pendapat (ED) tersebut menunjukkan bahwa para instruktur lulusan PTU Jepang memiliki kemampuan dan kecermatan yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan, khususnya sebagai instruktur. Hal tersebut senada dengan temuan Ansari (2007:72) yang menyatakan bahwa “*lulusan AKIP memiliki kemampuan dalam mengerjakan tugas yang diberikan pimpinan, bekerja secara cermat, tepat serta efisien...*”

Dari hasil penelusuran lebih lanjut diperoleh informasi bahwa keakurasian dalam bekerja telah diperoleh instruktur lulusan PTU Jepang saat menjalani perkuliahan, seperti dituturkan oleh (NF) berikut ini:

...begini karena di Jepang itu PTU untuk mencetak instruktur, baik di Jepang sendiri maupun untuk negara-negara yang bekerjasama dengan PTU Jepang, seperti Indonesia, Malaysia, Filipina, Laos, Kamboja, Vietnam.....sebenarnya kami dikirim kesana agar nanti kembali ke negara masing-masing untuk menjadi instruktur. Tentu saja yang diajarkan

adalah bekerja sebagai instruktur, ada etos kerja yang kami pelajari, bagaimana menjadi instruktur, persiapan mengajar bagaimana itu diajarkan pada kami.

Keakurasian atau ketelitian dalam bekerja sangat berkaitan erat dengan efektivitas untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang memungkinkan adanya pemanfaatan waktu dan alat kerja secara efisien dan efektif. Menurut (ED), efektivitas kerja para tenaga instruktur lulusan PTU amat didukung oleh pengalaman mereka selama belajar di Jepang. Hal tersebut nampak dari pendapat (ED) ketika ditanya mengenai efektivitas kerja alumni PTU tersebut, seperti berikut ini:

Kalau cara kerja mereka baik...kalau dikaitkan dengan efisiensi dan efektivitas...ya karena kerjanya baik ...hasilnya baik

Namun demikian, (BS) sebagai rekan kerja sesama instruktur tetapi bukan lulusan PTU Jepang, berbeda pendapat dengan (ED) seperti dituturkannya berikut:

*Bagaimana efektif...disiplin saja mereka kurang...bagaimana mau efektif...
Terkadang khan ada siswa yang menanyakan sesuatu di luar jam pelajaran, tapi instrukturinya sulit dihubungi...ini khan merupakan kendala.*

Berdasarkan ke dua pendapat tersebut, terdapat kesan bahwa lulusan PTU Jepang memiliki semangat kerja yang akurat. Ketelitian dan ketepatan tersebut didukung oleh adanya materi perkuliahan terkait keakurasian dalam bekerja seperti disampaikan oleh (NF) sebagai lulusan PTU Jepang, seperti berikut:

Ada, begini karena di Jepang itu PTU untuk mencetak instruktur, baik di Jepang sendiri maupun untuk negara-negara yang bekerjasama dengan PTU Jepang, seperti Indonesia, Malaysia, Filipina, Laos, Kamboja, Vietnam....sebenarnya kami dikirim kesana agar nanti kembali ke negara masing-masing untuk menjadi instruktur. Tentu saja yang diajarkan adalah bekerja sebagai instruktur, ada etos kerja yang kami pelajari, bagaimana menjadi instruktur, persiapan mengajar bagaimana itu diajarkan pada kami.

Demikian halnya dengan efektivitas dalam bekerja (NF) juga menuturkan bahwa materi perkuliahan terkait efektivitas pekerjaan termaktub melalui apa yang dia sebutkan sebagai budaya 5 S, seperti dituturkannya berikut:

Ada juga, apalagi di Jepang....dimana 5 S itu sudah membudaya, disiplinnya juga...., mata kuliah secara langsung tidak diajarkan, tapi lingkungan di Jepang yaitu kultur nya yang secara langsung kami ikuti misalnya tepat waktu, disiplin.

Namun demikian, kemampuan alumni PTU Jepang dalam bekerja secara akurat dan efektif tidak sepenuhnya di akui oleh rekan kerja mereka yang bukan lulusan PTU Jepang sebagai sesama instruktur. Pendapat (BS) tersebut di atas memberikan kesan yang cukup kuat akan adanya persaingan psikologis di antara para instruktur. BS sebagai instruktur lulusan dalam negeri lebih menonjolkan faktor kurang disiplinnya para instruktur lulusan PTU Jepang dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepada mereka. Pendapat tersebut memerlukan ujian dan pengamatan lebih jauh yang dapat dilakukan oleh peneliti lainnya.

Dengan demikian, maka sesungguhnya kualitas kerja para alumni atau lulusan PTU Jepang yang dideskripsikan melalui pendapat-pendapat para informan tersebut dapat dikatakan sebagai cerminan dari dampak proses pembelajaran dan interaksinya dengan lingkungan kerja Jepang saat berkuliah di PTU Jepang. Budaya 5 S di kalangan warga Jepang dapat menjadi faktor pendukung penting lain dalam aspek kualitas kerja.

5.1.2. Aspek Sikap dan Perilaku

Berdasarkan temuan penelitian sebagaimana sudah diuraikan pada bagian terdahulu, pengiriman instruktur melalui proses belajar di PTU Jepang telah membawa dampak yang positif pada pembentuk karakter instruktur dalam aspek sikap dan perilaku yang meliputi seperti kemampuan berkomunikasi, relasi sosial, kemampuan membuat keputusan, dan pelibatan diri dalam tim.

Dampak tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kirk L. Patrick dalam Ansari (2007) yang menyatakan bahwa “ aktivitas pendidikan akan memberikan sumbangan terhadap perubahan perilaku.

Dalam menyampaikan pendapat atau gagasan kepada pimpinan maupun sesama rekan kerja, instruktur lulusan PTU Jepang memiliki kemampuan berkomunikasi yang handal. Hal tersebut tercermin dari apa yang dikatakan oleh (ED) sebagai Kepala Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri, Cevest Bekasi, berikut:

.... Mereka selalu bertanya apabila kurang jelas... dan apabila kurang setuju mereka memberikan tanggapan-tanggapan yang menuju ke arah yang positif dan apabila mereka bersilang pendapat dengan temannya mereka memberikan tanggapan yang positif.

Demikian halnya dalam pengambilan keputusan, secara umum para instruktur lulusan PTU Jepang tidak terlampau mengalami kendala. Hal tersebut sejalan dengan pengakuan (ED) sebagai pimpinan yang menyatakan, bahwa:

Selama ini belum saya dengar ada masalah dengan atasannya langsung...jadi saya nilai bagus.. dan tidak ada masalah.

Salah satu peserta pelatihan (ZR) pada Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri, Cevest Bekasi, yang berstatus mahasiswa, menyatakan bahwa instruktur lulusan PTU Jepang memiliki kemampuan yang sangat komunikatif dalam memberikan materi pelatihan baik di dalam kelas mau pun di luar kelas. Ketika ditanyakan mengenai kecocokan materi pengajaran dan relasi dengan peserta latihan yang terbentuk, (ZR) menyatakan, seperti berikut:

Cocok dan kita jelas` menangkapnya...Cuma kadang ada mata kuliah yang penyampaiannya tidak detail.. mereka juga mengajar attitude...karena di sini saya diajar attitude....contohnya: harus pakai kemeja, rambut jangan gondrong, sopan sama dosen (instruktur) dll, mereka real bekerja....selain ngajar, mereka juga langsung bekerja di sini.

Hal tersebut menunjukkan adanya pengakuan yang cukup kuat bahwa sebagai dampak dari proses pembelajaran di PTU Jepang, para instruktur lulusan PTU Jepang memiliki sikap dan perilaku yang secara umum positif.

Namun demikian, pendapat atau penilaian dari informan (ED dan ZR) tersebut, tidak sejalan dengan apa yang ditemukan pada informan lainnya seperti (BS). Ketika hal yang sama ditanyakan kepada (BS) sebagai Rekan Kerja sesama instruktur bukan lulusan PTU Jepang terhadap aspek kemampuan berkomunikasi, seperti pernyataan berikut:

Menurut siswa ada yang kurang sesuai, contohnya jam masuk berkurang, mereka tidak masuk tapi tidak dilakukan oleh yang menggantikan...tapi yang positifnya...mereka dekat dengan siswa.

Akan tetapi dalam hal kemampuan akan relasi sosial yang terbentuk dan keterlibatan dalam tim kerja, (BS) cukup mengakui kemampuan yang ada pada alumni PTU Jepang, seperti dinyatakannya berikut:

- *Bisa bersosialisasi dan bisa mengikuti...Mereka terlibat aktif di Tim mereka...namun dalam memecahkan masalah di Tim, tidak selamanya mereka bisa karena mereka jarang hadir....bagaimana bisa terlibat dalam pemecahan masalah..., tetapi saat hadir mereka memberikan kontribusi.*
- *Secara umum mereka kalau ke saya mereka mau terima, kalau yang lain saya kurang tahu....tapi tetap untuk masalah disiplin...mereka kurang...walaupun sudah diberi peringatan tapi tetap kurang disiplin...saya tidak tahu bagaimana rekrutmen mereka dulu...apakah jadi instruktur atau jadi staf....tapi setahu saya instruktur itu tugasnya mengajar, melatih dan membimbing. Kalau mengajar materi yang ada diajar di dalam kelas, yang namanya membimbing dan melatih berarti di luar jam kerja juga kita harus ikut terlibat bukan saat di dalam ruang kelas saja.*

Dari berbagai temuan yang ada, pendapat-pendapat tersebut sejalan dengan apa yang ditegaskan oleh Kirk L. Patrick dalam Simmamora (2004) bahwa evaluasi perilaku bertujuan untuk memeriksa atau mengetahui apakah para peserta didik atau peserta pelatihan mengindikasikan adanya perubahan perilaku dalam pekerjaan yang dijalani oleh para peserta pelatihan tersebut. Namun

disadari betul bahwa tidaklah mudah untuk mengukur dalam rangka untuk mengetahui ada tidaknya perubahan perilaku di maksud.

Dengan demikian, hasil analisis yang ada menunjukkan bahwa pendidikan calon instruktur pada PTU Jepang telah membawa dampak yang positif secara deskriptif terhadap aspek sikap dan perilaku para instruktur lulusan PTU Jepang dalam melaksanakan tugas pekerjaan sebagai instruktur.

5.1.3. Aspek Mobilitas Sosial

Aspek mobilitas sosial yang melekat pada instruktur lulusan PTU Jepang lebih disebabkan kemampuan mereka dalam menjalankan penugasan dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Kemampuan tersebut tercermin melalui kesempatan untuk pengembangan diri baik melalui pelatihan tambahan maupun pendidikan formal seperti ke tingkat magister.

Kesempatan untuk pengembangan karier terbuka luas bagi setiap instruktur, seperti diungkapkan oleh (ED) Kepala Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri, Cevest berikut ini:

...ada kesempatan yang diberikan kepada mereka untuk melanjutkan S2 di Jepang, misalnya Sdr. Budi Wikaningtyas...yang lainnya karena masih baru nanti dapat mengikuti kursus-kursus atau bimtek-bimtek upgrading yang ada disini baik itu untuk ke-instrukturan-nya maupun kejuruannya...kami juga memberi keleluasan untuk mereka menambah ilmu dengan kerjasama dengan pihak luar dengan biaya dari Depnakertrans.

Berkaitan dengan kemampuan untuk mencapai sasaran yang sudah ditetapkan oleh organisasi melalui rencana program dan kegiatan, instruktur lulusan PTU Jepang tidak banyak mengalami kesulitan. Menurut (ED) bahwa pengalaman belajar di luar negeri menjadi nilai tambah tersendiri bagi mereka dalam menerima penugasan maupun dalam menjalankannya. Hal tersebut tercermin dari apa yang dituturkan (CD) seperti berikut:

....yang penting mereka bekerja rajin dan langsung sesuai dengan ilmu yang mereka kuasai, terutama yang baru-baru.....disini saya contohkan

Sdr. Budi Wikaningtyas....., saya sering tugaskan dia untuk memimpin rapat-rapat maupun penugasan ke luar negeri...yang baru saya tempatkan di pemasaran untuk kerjasama dengan pihak ketiga dan ada yang membantu untuk bagian administrasi dan kadang-kadang mengajar karena belum diangkat jadi instruktur karena masih CPNS dan sejauh ini hasil kerja mereka bagus dan memuaskan.

Sekali pun demikian, dalam rangka pembinaan kepegawaian, para instruktur lulusan PTU Jepang tetap memerlukan pembimbingan oleh pimpinan maupun dari instruktur senior lainnya sebagai rekan kerja, seperti disampaikan oleh (CD) berikut:

Mereka hanya butuh pembinaan, jika pembinaan bagus, maka hasilnya akan bagus terus....artinya ada kepedulian dari pemimpinnya..., harus ada dukungan.

Pendapat (CD) atas model pengembangan karier sebagai instruktur maupun kemampuan kerja instruktur lulusan PTU Jepang tersebut diperkuat oleh pandangan (BS) sebagai sesama rekan kerja instruktur bukan lulusan PTU Jepang. Namun menurut (BS) bahwa terdapat sedikit penyesuaian antara lingkungan perkuliahan di Jepang dan lingkungan kerja sebenarnya, seperti yang berkaitan dengan metologi pengajarannya. Hal tersebut nampak dalam petikan hasil wawancara dengan (BS) berikut ini:

Yang saya lihat di kejuruan IT...mereka sudah melakukan tugas sebagai instruktur...tetapi karena dari Depnakertrans menentukan bahwa instruktur PTU sudah menjadi instruktur jadi mereka tidak mengikuti Diklat Dasar Instruktur, karena tidak mengikuti diklat dasar maka Diklat Metodologi yang kami laksanakan disini tidak dilaksanakan, sehingga metoda dan teknis media yang digunakan dalam pengajaran dan kurang sesuai ke peserta...bisa saja karena di Jepang metodenya lain dengan disini sehingga harus ada yang disesuaikan, tidak bisa langsung diterapkan...karena budayanya saja berbeda.

Sebagaimana sudah diungkapkan di bagian pendahuluan, bahwa cukup banyak dari instruktur lulusan PTU Jepang yang tidak memegang komitmen untuk mengabdikan ilmu pengetahuannya di lingkungan kerja Depnakertrans. Mereka

memilih untuk menarik diri atau sama sekali tidak ingin bekerja sebagai instruktur. Di antara berbagai alasan yang ada, alasan umum yang mengemuka adalah pendapatan yang tidak memadai sebagai bentuk penghargaan atas keilmuan mereka menjadi instruktur. Akan tetapi bagi (N) instruktur lulusan PTU Jepang yang memegang komitmennya untuk bekerja sebagai pegawai negeri sipil di lingkungan Depnakertrans, khususnya pada Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri, Cevest Bekasi, merasa bangga sebagai instruktur. (N) menyadari benar bahwa penghargaan yang diterima seperti penghasilan yang tidak memadai, merupakan konsekuensi dari pengabdian sebagai pegawai negeri, sebagaimana diturkannya berikut ini:

Secara pribadi saya ingin menjadi instruktur, lebih memberikan ilmu kepada masyarakat. Tapi beban kerja di tempat ini tidak mengajar saja...kadang-kadang kita harus melakukan pekerjaan kantor di luar mengajar, misalnya ada dinas luar yang kadang-kadang suka menyita waktu.... Kalau pengakuan saya rasa belum puas...yaitu pengakuan secara ekonomi, saya rasa terlalu jauh, tidak sepadan, karena dalam mengajar kita kan tidak asal-asalan, kita perlu persiapan sebelumnya, ada evaluasi terhadap siswa.

Demikian pula dalam hal pengembangan karier sebagai tenaga instruktur (N) mengakui terdapat penyesuaian untuk metodologi pengajaran. Sekali pun secara teoritis sudah diperoleh saat berkuliah di PTU Jepang dulu, namun pada kenyataannya dia harus menjalani pendidikan dan pelatihan metodologi, seperti diturkannya berikut ini:

Sebelum menjadi instruktur saya harus ikut diklat dasar instruktur selama 6 bulan, dimana materi kuliah yang saya dapatkan 50 % teknis, 50 % metodologi... Metodologi dasar sama cuma di diklat dasar lebih aktual karena kita langsung praktek mengajar...kalau di PTU Jepang dulu hanya berupa teori-teori.

Berdasarkan analisis atas mobilitas sosial tenaga instruktur lulusan PTU Jepang tersebut di atas, peneliti berpendapat bahwa pendidikan yang diperoleh selama menjalani proses belajar pada PTU Jepang telah berkontribusi secara langsung dalam pembentukan mobilitas sosial yang dialami para instruktur

lulusan PTU Jepang. Kemampuan-kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan merupakan akibat generatif dari lingkungan pembelajaran di PTU Jepang yang didukung oleh pengembangan kapasitas diri melalui kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan saat sudah menjadi instruktur.

5.2. Pembahasan Hasil Temuan pada Tenaga Administratif

5.2.1. Aspek Kualitas Kerja

Sebagaimana sudah diuraikan di Bab terdahulu, aspek kualitas kerja merupakan bagian dari pengukuran kinerja suatu organisasi yang oleh Kirkpatrick dalam Wibowo (2007:70) didefinisikannya sebagai kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima. Dalam hal ini, kinerja organisasi paling tidak dipengaruhi salah satu faktor yang tercermin melalui indikator yang terukur pada diri setiap individu atau karyawan yakni tingkat kualitas kerja.

Kualitas kerja yang dicapai secara kualitatif dapat dilihat melalui faktor keakurasian dalam melaksanakan dan menghasilkan suatu jenis pekerjaan. Dalam konteks profesi sebagai tenaga administratif, kecermatan untuk melaksanakan suatu penugasan atau pekerjaan akan tercermin melalui hasil kerja yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, para instruktur lulusan PTU Jepang yang ditempatkan atau diperbantukan sebagai tenaga administratif di lingkungan Ditjen Bina Lattas, memperlihatkan kinerja yang baik. Salah satu faktor yang dipakai untuk melihat kinerja mereka adalah melalui kualitas kerja yang ditampilkan dalam melaksanakan penugasan atau pekerjaan yang diberikan pimpinan.

Kecermatan dan keakurasian dalam bekerja tersebut ditunjukkan melalui pendapat (FZ) sebagai Kabag PEP selaku pimpinan dari (SLW) yang merupakan Kasubag Data dan Informasi pada Bagian PEP, sebagai berikut:

Kalau ada kata cuma dua yaitu kecil dan besar...saya akan bilang besar...Dia bagus.....punya ide, punya modal wawasan luas, bagaimana mengembangkan portal, bagaimana memberikan ide bagaimana sistem informasi yang harus dibangun, pendataan yang baik. Yang sebetulnya saya sendiri secara pribadi gak paham karenabukan background saya

disitu... Demikian pula dari segi cara kerjanya, kemudian kemampuan melihat pekerjaan yang ditugaskan, kecepatannya....kalau dikasih pekerjaan, kita tidak terlalu rinci betul apa yang harus kita perintahkan, dia cepat tangkap...kemampuan untuk mengerjakannya cepat....komitmennya tinggi, walaupun pekerjaannya harus dikerjakan diluar jam kerja masih terus dikerjakan..meskipun sampai jam 11 malam.... .

Kemampuan bekerja yang diperlihatkan melalui ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan pekerjaan diakui pula oleh (MA) sebagai rekan kerja dari (SLW). Cara kerja yang sistematis memungkinkan tenaga administratif lulusan PTU Jepang tersebut mendapatkan penilaian yang positif dari rekan kerja, seperti dituturkan oleh (MA), berikut:

Pola kerjanya sistematis, menguasai bidang yang dikerjakan...karena pendidikannya luar negeri ya...

Dalam hal kreativitas, tenaga administratif lulusan PTU Jepang memperlihatkan kemampuan yang lebih unggul dengan tenaga administratif lainnya. Hal tersebut diakui oleh (FZ) sebagai atasan langsung dari (SLW) sebagai berikut:

Kreativitas bagus dan banyak....mungkin yang dia dapat dari tempat sekolahnya di PTU, banyak hal yang dia kreasikan dan memberikan masukan ke kita dalam menyelesaikan pekerjaan disini.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, para alumni PTU Jepang yang bekerja sebagai tenaga administratif memperlihatkan kemampuan bekerja yang baik. Mereka dapat diandalkan oleh pimpinan karena memiliki kemampuan bekerja yang baik. Kualitas pekerjaan mereka dapat dilihat melalui hasil kerja yang akurat dan kreativitas yang ditimbulkan manakala menghadapi masalah dalam pekerjaan.

5.2.2. Aspek Sikap dan Perilaku

Aspek sikap dan perilaku dari instruktur lulusan PTU Jepang yang dipekerjakan dengan jabatan administratif sebagai bagian dari organisasi tempat

mereka bekerja merupakan faktor kunci lain dalam rangka pencapaian kinerja organisasi.

Sebagaimana sudah disinggungkan di Bab teoritis, terdapat beberapa faktor-faktor penting yang memengaruhi kinerja sebuah organisasi seperti dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo ((2007:99), yaitu: *Personnel factors*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu; *Leadership factors*, ditentukan oleh kuantitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader; *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja; *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi; dan, *Contextual or situational factors*, yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sejalan dengan pendapat teoritis tersebut, maka kepemimpinan yang diperlihatkan tenaga administratif lulusan PTU Jepang sudah turut menunjang pencapaian pelaksanaan tugas dan program kerja Ditjen Binalattas, khususnya seperti yang dinyatakan oleh (FZ) Kabag PEP SetDitjen Binalattas sebagai Atasan Langsung (SLW) Lulusan PTU Jepang yang menjabat Kasubag Data dan Informasi, berikut:

Masalah kepemimpinan kita harus bicara secara integral, berbicara masalah kepemimpinan kan itu namanya leadership, kita lihat bagaimana dia menggerakkan, bagaimana dia menggerakkan dalam konteks bagaimana dia melaksanakan tugas, bagaimana melakukan konsolidasi antara dia dengan timnya, bagaimana dia mampu menggerakkan anak buahnya untuk menyelesaikan tugas, bagaimana dia membagi tugas...ketika kita bicara leadership kita bicara bagaimana dia melaksanakan prinsip-prinsip manajemen...untuk menyelesaikan tugasnya., karena dia bagaimana me-lead pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen itu sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Keberhasilan faktor kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi juga bertalian erat dengan aspek supervisi dan kemampuan memberikan arahan kepada staf atau bawahan, seperti dituturkan (FZ) atas kemampuan (SLW), berikut ini:

Sebagai pemimpin dia harus melaksanakan fungsi2 manajemen mulai dari planning, organizing, actuiting dan controlling. Itu kan harus terisi semua, karena satu pekerjaan akan berjalan dengan baik ketika fungsi2 manajemen itu bisa dilaksanakan. Sejauh ini yang saya lihat, pak surya itu ya relatif bagus, bagaimana dia merencanakan sesuatu pekerjaan sesuai dengan yang ditugaskan disubbagnya....setelah dikasih tugas sudah tentu dia hrs merencanakan, mengorganisasikan anak buahnya atau timnya, bahkan diapun ketika terlibat lintas di luar daripada subbagnya dia harus mampu mengorganizing...kemudian bagaimana melakukannya as a team work...bagaimana dia mengkontrol setiap tahapan pekerjaan....saya rasa cukup baik.

Demikian pula selanjutnya, faktor kemampuan berkomunikasi dan kemampuan mendengarkan pendapat orang lain, telah diperlihatkan (SLW) secara baik dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut, seperti ditegaskan oleh (FZ) berikut:

Dalam penyampaian pendapatitu khan didorong oleh manajemen saya ketika saya mendorong anak buah saya untuk bisa menyampaikan pendapat....buat saya yang saya dorong seluruh subbag sini untuk speak up...artinya bagaimana merekamenyampaikan sesuatu bila ada yang perlu disampaikan....semuanya bagus....baik kita melakukan pertemuan resmi ataupun ngobrol-ngobrol biasa...Dalam hal mendengarkan pendapat orang lain: Dia cukup moderate...karena gini ketika saya berbicara sebagai atasan dia mendengar karena siapapun ...kalau pimpinannya yang bicara pasti mendengar.....itu bisa dinilai saat dia berbicara pada satu pertemuan ketika pertemuan itu dihadiri oleh yang selevel...itu baru kelihatan...dan ketika dengan saya dia tentu mendengar...at least menurut pengamatan saya surya itu cukup moderate, cukup akomodatif terhadap pendapat dan saran orang lain.

Sebagai bagian dari organisasi pada Bagian PEP pada SetDitjen Binalattas, (SLW) dituntut oleh lingkungan kerjanya untuk terlibat langsung dalam hubungan kerja tim maupun dalam memberikan saran atau pendapat kepada atasan langsungnya (FZ) dalam menghadapi dan bersama-sama memecahkan potensi

masalah yang dihadapi. Kemampuan (SLW) tersebut tampak nyata dalam pernyataan (FZ) berikut:

Kalau itu bagus.....kalau kerja tim..ada beberapa proksi, bagaimana kita melihat seseorang bagaimana dia bisa bekerja tim atau tidak bekerja tim. Pertama bagaimana hasil kerja dia ketika harus diselesaikan dalam bentuk tim...yang dihasilkan itu merupakan refleksi bagaimana diabisa bekerja tim atau tidak....kalau dari pendekatan itu kelihatannya bagus dan hasilnya cukup baik, selesai, dia juga cukup tanggungjawab...ya mungkin terkadang...dari aspek kekurangannya dia tidak sabar...karena ketika kita bicara team ada yang malas, akhirnya dia take over...Demikian pula dalam hal pemecahan masalah atau sumbangan pikiran: Bagus...tadi saya katakan dia selalu memberikan feedback buat saya apalagi buat teamnya...dan ketika ada masalah...dia komunikasikan...kepada saya sebagai pimpinannya dan kepada teamnya.....ya kalau ada yang lambat dia ambil alih...saya nilai itu wajar sebagai suatu pertanggungjawaban pekerjaan.

Kemampuan-kemampuan teknis tersebut yang sudah dinyatakan (FZ) terhadap apa yang sudah diperlihatkan (SLW) sebagai tenaga administratif lulusan PTU Jepang diakui pula oleh salah satu stafnya. Berkaitan dengan aspek-aspek kunci tersebut dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, (TS) sebagai bawahan berpendapat bahwa secara umum (SLW) memiliki kemampuan yang tidak diragukan, seperti tampak dalam pernyataanya berikut:

Menurut saya pribadi....bagus... menganggap kita seperti rekan kerja saja, tidak terlalu birokrastis, familiar seperti menggap teman saja...Dalam memberikan arahan, jelas... ya kita mengerti apa yang harus kita kerjakan dengan penjelasan beliau...Dalam hal berkomunikasi sebagai pimpinan dan bawahan, gak kaku-kaku amat....ya...ngelihat situasi dan kondisi juga tapi kalau memberikan tugas selalu dimonitor...Dalam hal penyampaian pendapat kepada stafnya, biasalah...namanya pimpinan, kalau lihat anak buah keliru dilurusin kalau tidak sesuai kehendaknya... Demikian juga dalam hal

mendengarkan pendapat staf, ya...asal anak buah kasih pendapat dengan argumen yang kuat, beliau juga menerima.....jadi gak kaku-kaku betul.

Demikian pula, saat ditanya mengenai relasi sosialnya dan kemampuan membuat keputusan maupun keterlibatan dalam tim kerja, menurut hasil pengamatan dan pengalaman (TS) sepanjang bekerja sebagai staf dari (SLW), berpendapat:

Baik...bagus...Ya...kalau kegiatan olahraga seperti bulu tangkis....dia ngajak-ngajak...jadi tidak sendiri, kalau kerjaan di ruangan agak lega....beliau ke ruangan lain untuk ngobrol-ngobrol, jadi tidak terlalu kaku duduk dimejanya saja....Kemampuan membuat keputusan: Ya, proporsional...., mengambil keputusan tegas....kadang-kadang kebijakan itu gak sesuai dengan pimpinan, dia menyesuaikan dengan pimpinan.....jadi loyal sesuai dengan arahan pimpinan tidak main seenaknya saja. Demikian juga dalam hal keterlibatan dalam kerja tim: Selalu koordinasi...tidak kerja sendiri-sendiri...jadi kerja samanya bagus.

Kemampuan-kemampuan teknis tersebut juga digambarkan oleh (MA) sebagai rekan kerja (SLW) seperti nampak dalam penuturannya berikut ini:

Bagus...jadi kalau ada pekerjaan di informasikan sama kita-kita, jadi tidak tertutup....Pelibatan diri dalam Kerja Tim: Bagus...karena ada komunikasi, karena disini dalam bekerja kita menerapkan KIKI (Koordinasi Informasi Komunikasi Inovasi)...jadi kerja Tim-nya bagus... Aktualisasi dirinya dalam menempatkan diri sebagai rekan kerja atau sebagai pejabat juga bagus, karena kalau ada kerjaan sama-sama...dia memfeed back, jadi kesimpulannya bagus.

Berdasarkan pendapat-pendapat dari atasan langsung, rekan kerja dan staf dari (SLW) tersebut di atas, dapat dipahami bahwa (SLW) sebagai instruktur lulusan PTU Jepang memiliki kemampuan mengadaptasikan ilmu pengetahuan yang dimilikinya sebagai tenaga administratif. Sekali pun disadari benar bahwa keahlian yang dimilikinya akan jauh lebih bermanfaat luas jika ditugaskan sebagai tenaga instruktur, akan tetapi mana kala diberikan tugas tambahan sebagai tenaga administratif, maka (SLW) membuktikan bahwa lulusan PTU Jepang tidak saja

handal dalam pekerjaan sebagai instruktur, akan tetapi juga memiliki kemampuan yang sangat mendukung kinerja administratif organisasi.

5.2.3. Aspek Mobilitas Sosial

Menurut Ansari (2007:29) bahwa aspek mobilitas sosial dalam pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur sampai sejauhmana seseorang petugas (atau karyawan) mengembangkan potensi diri dengan mengaktualisasikan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi yang tercermin melalui progresifitas peningkatan karier, penghargaan masyarakat terhadap organisasi, aktualisasi diri dan kepuasan kerja pada diri yang bersangkutan.

Hasil wawancara dengan (FZ) Kabag PEP SetDitjen Binalattas sebagai Atasan Langsung (SLW) menunjukkan bahwa kesempatan yang seluas-luasnya akan diberikan kepada siapa saja termasuk lulusan PTU Jepang sebagai tenaga administratif untuk mengembangkan potensi diri mereka. Dalam konteks (SLW) sebagai salah pejabat struktural di lingkungan Bagian PEP, (FZ) menyatakan pada dasarnya pengembangan karier sangat prospektif karena kemampuan-kemampuan dan keilmuan yang sudah dimiliki sebelumnya. Peningkatan karier tersebut akan ditunjang pula melalui pemberian kesemoatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang terkait guna menambah wawasan, seperti dinyatakan oleh (FZ) berikut:

Buat saya secara pribadi sebagai pimpinan Surya, saya akan memberikan kesempatan seluas-luasnya ketika kesempatan itu ada dan untuk karir saya rasa mereka akan prospektif untuk mendapatkan karir ke depan...karena disamping basic kemampuan mereka yang mereka bawa sejak lahir relatif baik...tinggal bagaimana mengarahkan dan mengembangkan dia dan saya yakin dia atau mereka punya prospek yang baik untuk mendapatkan karir atau kesempatan yang ada...Kalau di pegawai negeri itu jelas...kalau dari eselon 4 dia bisa ke eselon 3 dari eselon 3 dia bisa ke eselon 2...bagaimana untuk mencapai itu ada beberapa hal disamping juga kebijakan pimpinan, kedua adalah bagaimana dia bisa mengembangkan diri...kebijakan pimpinan juga salah satunya memberikan kesempatan bagaimana dia bisa mengembangkan

diri....atau dia sendiri berinisiatif untuk berkembang...jadi ketika kesempatan itu ada dia mendapat kesempatan yang pertama ketimbang orang-orang yang belum mempersiapkan diri untuk menerima karir itu.

Ketika disinggung mengenai kepastian dan keyakinannya akan kesempatan untuk pelatihan-pelatihan yang akan diberikan kepada staf seperti (SLW), ditambahkan oleh FZ bahwa sudah ada ketentuan yang mengatur mengenai hal-hal tersebut, seperti diturkannya berikut:

Sudah barang tentu, ketika kita akan menduduki eselon 3 ada yang namanya diklat PIM.... Yang additionalnya....yang sifatnya short termyang sifatnya penunjang...kita berikan seluas-luasnya baik di dalam ataupun di luar negeri...beberapa kali juga surya ke luar negeri...kita beri kesempatan selagi dia mampu...kita beri kesempatan kepada mereka yang mau dan mampu dan saya lihat dari aspek itu surya cukup memenuhi...dia punya kemampuan dan dia punya kemauan

Demikian pula dalam hal aktualisasi diri yang diperlihatkan oleh (SLW) ketika menjalankan tugas-tugas yang diberikan dan dikaitkan dengan konsep *the right man in the right place*, (FZ) menyatakan:

sejauh ini sudah tepat...dalam konteks bahwa...karena dia khan baru pertama menjadi eselon 4 disini..adi kita gak bisa bilang tepat sekali karena dia gak pernah menduduki di tempat lain...khan ada dua hal ketika kita bicara orang kerja baik pada satu tempat...karena memang dia mau untuk menjadi baik...dia dimanapun akan baik...ada orang yang memang bisanya Cuma disitu...dalam konteks itu karena surya belum dicoba di tempat lain...untuk sementara ini di tempat ini baik...maksudnya mungkin bisa lebih baik ditempat lain...karena kita harus punya instrumen2 lain untuk bisa sampai pada satu kesimpulan bahwa disini sangat tepat untuk dia...atau pas untuk dia

Penilaian-penilaian tersebut di atas merupakan cerminan kinerja yang sudah diperlihatkan oleh (SLW) sebagai tenaga administratif. Guna menemukan informasi yang lebih akurat, maka aspek-aspek yang sama ditanyakan pula kepada diri (SLW). Sebagaimana sudah dikemukakan dalam temuan di atas, terhadap

instrumen-instrumen seperti kesempatan untuk mengembangkan potensi diri maupun kepuasan kerja yang dirasakan, (SLW) menyatakan bahwa terdapat perbedaan yang cukup tajam saat menjadi tenaga tenaga instruktur dan saat kini menjadi tenaga administratif.

Hal tersebut diungkapkan (SLW) melalui pandangannya yang didasarkan pada pengalamannya memimpin sebagai Kasubag Data dan Informasi, Bagian PEP SetDitjen Binalattas, berkaitan dengan aspek-aspek berikut:

Kalau karir saya dapat tentu saat menjabat di struktural, kalau instruktur gak ada karir...kita hanya sebagai instruktur saja dimana kita hanya mengajar saja... Kalau saya lihat alumni PTU ini...saat ini mulai terlihat sudah ada 3 yang menjabat sebagai tenaga struktural.....tapi saya yakin bahwa di Depnakertrans ini nanti lulusan PTU kelihatannya akan jadi pejabat semua.

Kesempatan untuk mengembangkan pendidikan dan keahlian diperoleh SLW dengan melanjutkan studi di Jerman pada tahun 2003, sebagaimana di tuturkan berikut:

Ya....., setelah lulus dari PTU Jepang tahun 2000 saya langsung masuk ke Depnakertrans jadi instruktur listrik di Cevest sampai tahun 2003 kemudian tahun 2003 saya berangkat ke Jerman untuk melanjutkan S2 saya, di Jerman saya ambil jurusan Digital Sistem...Pada tahun 2005 saya pulang dari Jerman langsung mengajar di Cevest menjadi instruktur di jurusan Listrik.

Dalam hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja (SLW) menurutkannya sebagai berikut:

Kalau saat menjadi instruktur karena saya S1 dan S2 di bidang Teknik jadi apa yang kita pelajari di Universitas di luar negeri yang kebetulan teknologinya banyak belum ada di Indonesia dapat kita terapkan dan kita ajarkan terutama kepada instruktur-instruktur dari daerah, kemudian dapat kita kembangkan di Cevest, dimana beberapa materi pelatihan ada yang saya ciptakan sendiri jadi ada kepuasan tersendiri...Sejak tahun 2007 saya diangkat sebagai tenaga struktural dan ditempatkan di Pusat (pada Bagian PEP Setditjen Bina Lattas) lain lagi ilmunya, otomatis ilmu

teknis yang saya pelajari di luar negeri tidak dipakai, tapi pengalaman saya mengajar di cevent selama 7 tahun, seperti menyusun modul, selama mengajar kendala yang kita hadapi dapat kita pakai saat menjabat sebagai struktural jadi pengalaman tersebut dipakai seperti saat menyusun rencana kerja, rencana program di daerah-daerah dapat kita buat karena kita tahun kendala yang ada di daerah-daerah kemudian kita sampaikan kepada pimpinan saat penyusunan program dan anggaran. Jadi di struktural ini, ilmu-ilmu manajemen yang kita pakai...jadi di struktural ini, selama kita bisa atur waktu, kerjaan bisa cepat kita selesaikan maka tidak ada masalah.

Ketika diminta untuk menjelaskan kepuasan kerja mana yang paling dirasakan berkaitan dengan keilmuan yang dimiliki, apakah saat menjadi instruktur atau saat menjabat sebagai tenaga struktural, SLW menjawab:

Saat menjadi instruktur peran kita tidak banyak hanya di BLK tapi apa yang kita pelajari saat kuliah dulu di teknik dapat kita terapkan, kepuasannya saat siswa kita menangkap materi pelajaran yang kita beri. Saat menjabat sebagai tenaga struktural, kita dapat berbuat lebih untuk Direktorat Jenderal, kebetulan saya di kasubag data dan informasi yang tupoksinya menyajikan dan menginformasikan kepada masyarakat mengenai data dan informasi mengenai pelatihan khususnya yang ada di Ditjen Bina Lattas, disini saya dapat menghasilkan produk berupa buku data dan informasi, buku profil pelatihan yang ada di BLK, saya juga mengembangkan website Ditjen Bina Lattas....dari hasil yang saya capai saya cukup puas.....dimana sebelumnya belum ada, jadi saat saya masuk...saya bisa menghasilkan hal tersebut...itu merupakan kepuasan tersendiri, dan orang lain dapat melihat hasil kerja saya.

Di samping memperhatikan perkembangan dirinya sebagai alumni PTU Jepang, SLW menunjukkan kepedulian yang tinggi berkaitan dengan banyaknya alumni lain yang tidak memegang komitmen untuk bekerja di lingkungan Depnakertrans, seperti dituturkannya:

Kasusnya beda yang dulu dengan yang sekarang, kalau yang dulu kakak kelas saya ada dua orang (dimana sekarang mereka berdua bekerja di

perusahaan Jepang di Indonesia).....dulu saat mereka bergabung di Depnakertrans (Cevest), saat itu pelatihan sangat sedikit, karena saat itu anggaran Ditjen Bina Lattas sangat kecil...jadi saat mereka masuk, satu tahun hanya ada satu paket pelatihan, jadi kerja satu tahun di Cevest di kejuruan elektronika, mereka mengajar 2 minggu...menganggur satu tahun sehingga tidak betah, sementara mereka merasa melihat peluang untuk bekerja di perusahaan khususnya perusahaan Jepang gampang, karena mereka kuliah di Jepang....jadi coba on the job training di perusahaan Jepang....., diterima dan mereka tidak kembali lagi ke Depnakertrans, jadi masalah mereka tidak diberdayakan selama bekerja di Depnakertrans. Kasus yang sekarang, karena melihat kakak kelas sudah menjadi manajer semua di perusahaan swasta....jadi adek-adek kelas melihat dan membandingkan kerja di Departemen yang cuma menjadi staf saja dengan pekerjaan sedikit dengan bekerja di Perusahaan yang langsung menjadi Manajer dengan gaji yang berlipat-lipat.... Tentu ilmunya sayang...alangkah lebih bagus saat lulus mereka jadi instruktur dulu berkarya di BLK...kemudian dapat berkarir di struktural dan di tarik ke pusat.

Dari berbagai pendapat tersebut di atas, aspek mobilitas sosial tenaga administratif lulusan PTU Jepang telah memberikan sumbangan yang cukup besar terhadap pelaksanaan tugas dan program kerja maupun pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Hal tersebut dapat diartikan sebagai merupakan akibat atau dampak dari proses pembelajaran yang diperoleh selama kuliah sebagai calon tenaga instruktur pada PTU Jepang.

Dengan demikian, lulusan PTU Jepang tidak saja dipandang handal karena keahliannya dalam ilmu pengetahuan sebagai instruktur pada BLK Cevest Bekasi, akan tetapi dalam pekerjaan sebagai tenaga administratif pada jenjang struktural, mereka mampu memperlihatkan kemampuan yang turut serta mendukung pencapaian kinerja organisasi secara umum di lingkup Setjen Binalattas.

5.3. Proses Perekrutan dan Pengembangan Calon Tenaga Instruktur

Sebagaimana sudah dikemukakan dalam Bab terdahulu pada bagian tinjauan teoritis, maka dimensi perekrutan calon tenaga instruktur ke PTU Jepang, dibahas melalui hasil penelusuran atas dokumen-dokumen terkait.

Terdapat suatu hal yang sangat membedakan dengan pendekatan perekrutan berbasis manajemen sumber daya manusia dibandingkan dengan kenyataan-kenyataan yang ada dalam proses perekrutan dan pengembangan calon tenaga instruktur tersebut, sebagaimana di gambarkan melalui hasil analisis berikut.

5.3.1. Tahapan seleksi

Sekalipun tahapan ini sangat penting dan amat menentukan kinerja satu organisasi pada masa mendatang, hasil temuan menunjukkan bahwa tahapan ini merupakan hasil modifikasi dari tahapan-tahapan teoritis yang seharusnya diterapkan. Berdasarkan hasil analisis atas dokumen-dokumen yang ada, tahapan tersebut terdiri atas tiga bagian, yakni:

1. Pengumuman yang disampaikan kepada publik yang disertai dengan persyaratan administratif. Sekalipun pengumuman tersebut bersifat terbuka dan ditujukan kepada publik, namun dari segi durasi waktu dan media pengumumannya sangatlah terbatas. Untuk durasi waktu maksimum 14 hari yang dihitung sejak diumumkan. Demikian pula halnya dengan media pengumuman dimana secara umum biasanya ditempelkan pada papan pengumuman kegiatan organisasi atau kegiatan kantor.
2. Persyaratan administratif yang wajib dipenuhi oleh pelamar yang berminat untuk mengikuti ujian penerimaan adalah harus seperti berikut ini: berumur antara 18-25 tahun, lulusan SMK atau SMU urusan IPA, batas minimal nilai untuk mata pelajaran Matematika/Fisika/Kimia/ dan Bahasa Inggris harus mencapai angka 7, hasil pemeriksaan kelaikan kesehatan, raport dan foto copi ijasah yang harus dilegalisir.
3. Ujian tertulis yang diawali dengan pemilihan atau penetapan jurusan yang diminati sebagai bidang keahlian, pengisian form-form yang terkait, dan ujian

secara tertulis yang dilaksanakan langsung oleh pihak Jepang. Dalam hal ini, pegawai Depnakertrans yang terlibat langsung hanyalah sebagai pengawas.

4. Pengumuman hasil ujian merupakan tahapan yang menentukan karena berdasarkan hasil ujian sebelumnya sesuai dengan alokasi formasi yang ada.

Selanjutnya, para peserta yang dinyatakan diterima sebagai calon mahasiswa PTU Jepang akan menjalani serangkaian persiapan seperti pengurusan dokumen keimigrasian antara lain yang berkaitan dengan paspor dan visa pelajar, sambil menunggu pemberangkatan ke Jepang.

Ada pun status para calon mahasiswa tersebut adalah sebagai mahasiswa ikatan dinas yang menjalani proses dan masa belajar dalam kurun waktu tertentu dengan kontrak komitmen untuk bekerja sebagai tenaga instruktur di lingkungan BLK yang ada di Indonesia. Tujuannya untuk mengikat mereka secara kelembagaan agar memenuhi kontrak tersebut.

5.3.2. Tahapan Pengangkatan dan Penempatan

Setelah mahasiswa yang bersangkutan menyelesaikan semua tahapan perkuliahan dan dinyatakan lulus oleh pihak PTU dengan memegang gelar pendidikan tertentu sesuai dengan keahlian atau bidang yang sudah ditekuni selama belajar di PTU Jepang, sesuai dengan ketentuan batas waktu ijin tinggal sebagai mahasiswa, maka mereka harus kembali ke Jakarta.

Para lulusan PTU Jepang yang kembali ke Jakarta, diwajibkan untuk melaporkan diri baik secara fisik maupun secara tertulis kepada pejabat yang berwenang di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Binalattas.

Selanjutnya, sambil menantikan pengangkatan mereka sebagai calon Pegawai Negeri Sipil, para sarjana instruktur lulusan PTU Jepang tersebut diangkat sebagai pegawai honorer. Proses pengangkatan mereka sebagai calon PNS disesuaikan dengan formasi yang ada. Sesuai dengan status mereka sebagai mahasiswa ikatan dinas saat menjalani perkuliahan di PTU Jepang, maka mereka diangkat sebagai calon PNS tanpa mengikuti ujian penerimaan calon PNS. Mereka hanya melengkapi bahan persyaratan administratif sebagai bagian dari proses penerimaan CPNS dalam kurun waktu tertentu.

Ada pun masalah penempatan baik sebagai pegawai honorer maupun sebagai calon PNS, sepenuhnya diatur melalui Sekretariat Ditjen Binallatas. Itulah sebabnya banyak dari lulusan PTU Jepang tersebut menjalani fungsi administratif ketimbang fungsi keahlian sebagai tenaga instruktur, karena berbagai kelemahan dalam manajemen penempatan. Akibat lainnya adalah lambannya regenerasi tenaga instruktur senior di lingkungan BLK yang ada.

5.3.3. Pola Pengembangan Karier

Pengembangan karier para sarjana lulusan PTU Jepang baik yang diangkat sebagai tenaga fungsional instruktur maupun yang diangkat sebagai tenaga teknis administratif dilakukan melalui kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan tambahan di bidang keahlian yang terkait terutama yang disponsori oleh badan-badan internasional seperti ILO, KOICA, JICA dan lain-lainnya.

Pola lain yang diterapkan adalah kesempatan mengalami kenaikan pangkat dan golongan kerja yang dapat diperoleh setiap dua tahun bagi tenaga fungsional instruktur dengan ketentuan harus memenuhi persyaratan administratif seperti pengumpulan sejumlah angka kredit. Hal yang menguntungkan bagi para tenaga fungsional instruktur adalah hampir semua pekerjaan atau kegiatan yang berkaitan dengan profesi sebagai tenaga instruktur selalu mendapatkan penilaian angka kredit dengan besaran yang berbeda-beda. Terhadap hal ini sudah diatur melalui Keputusan Menpan RI Nomor: KEP.36/KEP/M.PAN/2003 tentang Jabatan Fungsional Instruktur dan Angka Kreditnya. Bagi tenaga instruktur, mereka dapat pula diangkat untuk menjadi koordinator atas suatu tim atau kegiatan tertentu yang memerlukan koordinasi antar sumber daya lainnya. Sebagaimana diatur dalam Ketentuan Keputusan Menpan tersebut di atas, dalam Pasal 3 ayat 2 menyebutkan bahwa instruktur terdiri dari instruktur tingkat terampil dan instruktur tingkat ahli. Ke dua kategori instruktur tersebut memiliki tugas pokok instruktur yang sama yakni melaksanakan kegiatan pelatihan dan pembelajaran serta pengembangan pelatihan.

Pola pengembangan karier bagi tenaga administratif ditempuh melalui kesempatan untuk dipromosikan sebagai pejabat struktural dengan ketentuan harus memenuhi persyaratan administratif seperti kepangkatan minimal dan

maksimal. Seorang tenaga administratif dapat diangkat dalam jabatan struktural untuk kategori eselon empat apabila yang bersangkutan minimal berpangkat III/B. Mereka juga berkesempatan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pendukung lainnya seperti DiklatPim tingkat empat, tiga dan bahkan dua; seminar-seminar maupun perjalanan dinas dalam negeri dan luar negeri.

5.3.4. Pola Renumerasi

Secara nasional, pola renumerasi yang berlaku pada Pegawai Negeri Sipil adalah sama. Pemerintah melalui unit yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian negara menetapkan sebuah standar penggajian bagi PNS yang berlaku berdasarkan jenjang golongan dan kepangkatan.

Hasil kajian dokumenter menunjukkan bahwa pola renumerasi yang ditetapkan bagi tenaga instruktur maupun administratif lulusan PTU Jepang adalah didasarkan pada pola yang diberlakukan oleh pemerintah. Dalam hal ini, pola renumerasi bagi pegawai negeri sipil seperti gaji pokok yang ditambah tunjangan-tunjangan tertentu.

Apabila lulusan PTU Jepang yang diangkat sebagai PNS dengan jabatan instruktur maka selain memperoleh gaji pokok juga diberikan tunjangan fungsional atas jabatannya sebagai tenaga profesional, tunjangan struktural bagi yang menduduki jabatan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan keluarga bagi yang sudah berkeluarga, tunjangan perumahan, dan tunjangan pensiunan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, tidak diketemukan adanya tunjangan tambahan atau tunjangan kesejahteraan atau jenis tunjangan lain apa pun yang diberikan kepada para tenaga instruktur dan tenaga administratif. Hal mana menjadi harapan dari para alumni PTU Jepang, kiranya pimpinan di mana mereka bekerja dapat memberikan tunjangan khusus atau apa pun namanya. Hal tersebut dirasakan akan menjadi pendorong bagi pelaksanaan tugas sebagai tenaga instruktur khususnya. Hal tersebut sejalan dengan apa yang menjadi harapan dari salah satu narasumber, seperti berikut:

Kalau pengakuan saya rasa belum puas...yaitu pengakuan secara ekonomi, saya rasa terlalu jauh, tidak sepadan, karena dalam mengajar

kita kan tidak asal-asalan, kita perlu persiapan sebelumnya, ada evaluasi terhadap siswa.

5.4. Implikasi Kebijakan

Hasil penelusuran atas dokumen-dokumen terkait yang ada menunjukkan bahwa pengiriman calon tenaga instruktur ke PTU Jepang merupakan salah satu kebijakan penting dalam rangka mempersiapkan sumber daya manusia instruktur yang mamemiliki keahlian tertentu sesuai dengan kebutuhan pasar kerja melalui Balai Latihan Kerja. Kebijakan tersebut merupakan salah satu bentuk kerjasama bilateral dengan Pemerintah Jepang dalam rangka alih teknologi yang dapat berperan untuk pembangunan di antara ke dua negara: Indonesia dan Jepang.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, terdapat tiga besaran pokok yang dipandang sebagai implikasi kebijakan bagi organisasi melalui pimpinan dalam hal pentaan sumber daya manusia tenaga instruktur, khususnya dalam kemitraan dengan PTU Jepang.

Pertama, dimensi kualitas kerja, sikap dan perilaku, dan mobilitas sosial. Berdasarkan hasil analisis deskriptif atas ketiga aspek tersebut, respon para narasumber terhadap alumni PTU Jepang menunjukkan hasil yang baik. Pengakuan tersebut sekaligus menunjukkan bahwa kultur dan etos kerja bangsa Jepang telah terpola pada diri alumni PTU Jepang dalam bekerja. Karena itu, adalah sebuah hal yang menarik untuk tetap melanjutkan kerjasama teknik tersebut dengan Pemerintah Jepang dan menegosiasikan kembali perlunya peningkatan komitmen jumlah atau formasi buat Indonesia hingga angka puluhan atau ratusan orang. Dengan mempertimbangkan luasnya geografi Indonesia dan terus meningkatnya investasi ekonomi Jepang di Indonesia. Komitmen tersebut hendaknya dibangun dalam sebuah payung kerjasama yang lebih luas dan kuat secara bilateral dari sebuah bentuk *Note of Meeting* menjadi sebuah *Memorandum of Understanding*.

Kedua, dimensi perekrutan dan penempatan tenaga instruktur alumni PTU Jepang. Berdasarkan hasil analisis atas temuan sebagaimana sudah dibahas di atas, pola perekrutan calon tenaga instruktur yang akan dikirimkan ke PTU Jepang hendaknya di bagi dalam dua kategori: 1) PNS lulusan perguruan tinggi dalam

negeri yang sudah diangkat dalam jabatan sebagai tenaga instruktur, merupakan sumberdaya pegawai yang sudah memiliki kapasitas dan status pekerjaan yang mengikat. Sumberdaya ini yang sepatutnya mendapatkan formasi utama untuk mengisi kesempatan belajar di PTU Jepang. Ada pun ketentuan administratifnya dapat dikaji lebih jauh dan dinegosiasikan ulang bersama Pemerintah Jepang sebagai sponsor untuk memasuki PTU Jepang; 2) Lulusan SMK/SMU dengan kualifikasi seperti yang sudah berjalan. Namun kesempatan tersebut seharusnya dibuka luas bagi peminat di seluruh Indonesia melalui pendekatan penerimaan berdasarkan kewilayahan seperti Kawasan Barat Indonesia, Tengah dan Timur Indonesia. Dengan demikian, tidak terjadi penumpukan sumberdaya manusia berkualitas hanya oleh satu daerah saja. Hal mana berakibat pada kesempatan yang sama bagi seluruh potensi anak Indonesia.

Ketiga, dimensi remunerasi yang berkaitan dengan kesejahteraan. Hal ini merujuk atas pendapat narasumber yang menyatakan bahwa penghargaan dari segi ekonomi atas profesi para lulusan PTU Jepang tidak sepadan dengan keahlian yang mereka miliki. Di samping sistem remunerasi yang bersifat standar dari pemerintah, pimpinan Ditjen Binalattas dapat membuat tunjangan khusus yang bersifat insentif dengan besaran yang proporsional sesuai keahlian yang dimiliki bagi tenaga instruktur lulusan PTU Jepang. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap semangat kerja sebagai tenaga instruktur. Kebijakan tersebut akan menekan atau menghentikan niat para alumni PTU Jepang untuk menarik diri dari komitmen awal untuk mengabdikan ilmu pengetahuan dan keahlian yang dimiliki sebagai tenaga instruktur di BLK.

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian pada Bab V tersebut, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Hasil analisis secara deskriptif terhadap temuan-temuan pada aspek kualitas kerja tenaga instruktur dan tenaga administratif lulusan PTU Jepang menyangkut keakurasian, efektivitas, jumlah hasil kerja, kemampuan mencapai sasaran kerja, kreativitas dan kualitas pelayanan. menunjukkan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang baik. Pencapaian kemampuan tersebut menunjukkan sebagai hasil dari sebuah kultur belajar dan kerja yang diperoleh selama menjalani proses belajar di PTU Jepang.
2. Pada aspek sikap dan perilaku yang dialami melalui kemampuan kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan membuat keputusan, dan pelibatan diri dalam kerja tim; dari hasil analisis deskriptif menunjukkan adanya dampak yang amat kuat dari proses pembelajaran selama di PTU Jepang terhadap kemampuan-kemampuan tersebut diatas.
3. Pada aspek mobilitas sosial dengan fokus pada kesempatan peningkatan karier, penghargaan masyarakat terhadap profesi dan organisasi, aktulisasi diri dan kepuasan kerja pada diri instruktur atau tenaga administratif bersangkutan menunjukkan hasil analisis deskriptif yang bagus. Artinya, bahwa dampak dari lulusan PTU Jepang adalah adanya kemampuan keilmuan dan teknis yang telah sangat berperan dalam pelaksanaan dan pencapaian kinerja organisasi.

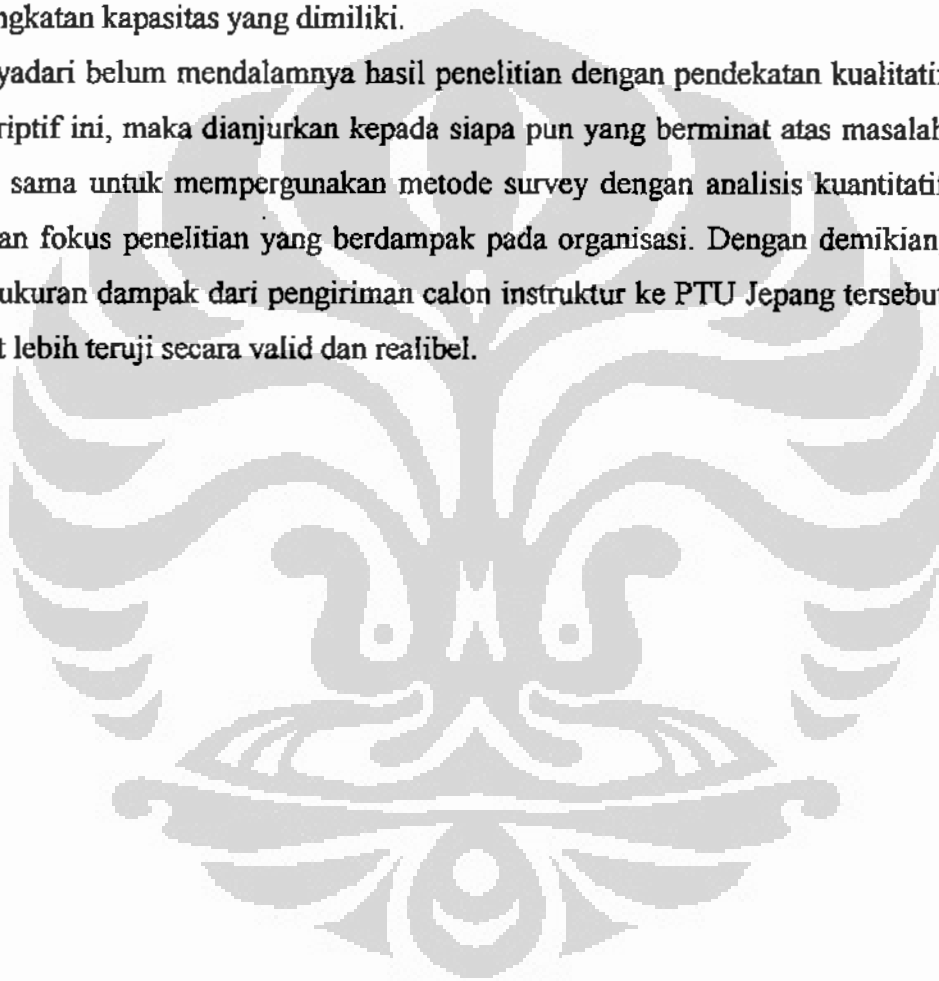
6.2. Rekomendasi

Memperhatikan hasil temuan dan analisis seperti pada kesimpulan di atas, beberapa saran yang dipandang amat penting untuk dilaksanakan baik oleh institusi Ditjen Binalattas maupun oleh calon peneliti dengan tema yang sama, dianjurkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pimpinan Ditjen Binallattas sebaiknya berpegang pada komitmen awal bahwa kerjasama teknis dengan PTU Jepang adalah untuk mendidik calon tenaga instruktur yang akan menjadi instruktur di BLK pemerintah di Indonesia. Adapun para instruktur yang diangkat dalam jabatan struktural, disamping sebagai sebuah penghargaan karena kebutuhan atau pertimbangan tertentu, hendaknya mereka tetap menjalankan fungsi instruktur sebagai tenaga instruktur untuk tetap mengaar di BLK atau dalam pada level pengajaran yang lain. Dengan demikian optimalisasi keilmuan dan keahlian yang dimiliki para instruktur lulusan PTU Jepang akan lebih bernilai dan berdaya guna bagi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di BLK.
2. Perekrutan calon tenaga instruktur yang akan dikirim ke PTU Jepang hendaknya dilakukan dalam dua kategori: 1) Tenaga instruktur yang sudah diangkat sebagai PNS (lulusan perguruan tinggi dalam negeri) merupakan sumberdaya pegawai yang sudah memiliki kapasitas yang mengikat. Sumberdaya ini yang sepatutnya mendapatkan formasi utama untuk mengisi kesempatan belajar di PTU Jepang dengan ketentuan administratif yang dapat dikaji lebih jauh; 2) Lulusan SMK/SMU dengan kualifikasi seperti yang sudah berjalan. Namun kesempatan tersebut seharusnya dibuka luas bagi peminat di seluruh Indonesia melalui pendekatan penerimaan berdasarkan kewilayahan seperti Kawasan Barat Indonesia, Tengah dan Timur Indonesia. Dengan demikian, tidak terjadi penumpukan sumberdaya manusia berkualitas hanya oleh satu daerah saja. Hal mana berakibat pada kesempatan yang sama bagi seluruh potensi anak Indonesia.
3. Pimpinan Ditjen Binalattas dapat membuat tunjangan khusus yang bersifat insentif dengan besaran yang proporsional sesuai keahlian yang dimiliki bagi tenaga instruktur lulusan PTU Jepang. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap

semangat kerja sebagai tenaga instruktur. Kebijakan tersebut akan menekan atau menghentikan niat para alumni PTU Jepang untuk menarik diri dari komitmen awal untuk mengabdikan ilmu pengetahuan dan keahlian yang dimiliki sebagai tenaga instruktur di BLK.

4. Hasil penelitian ini dapat dipergunakan oleh pimpinan sebagai acuan sekunder akademis dalam menentukan arah dan kebijakan untuk pengembangan kapasitas sumber daya instruktur baik dari segi pembinaan maupun peningkatan kapasitas yang dimiliki.
5. Menyadari belum mendalamnya hasil penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif ini, maka dianjurkan kepada siapa pun yang berminat atas masalah yang sama untuk mempergunakan metode survey dengan analisis kuantitatif dengan fokus penelitian yang berdampak pada organisasi. Dengan demikian, pengukuran dampak dari pengiriman calon instruktur ke PTU Jepang tersebut dapat lebih teruji secara valid dan realibel.



DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, Ridha. 2007:33. Tesis: Analisis Dampak Penyelenggaraan Pendidikan Akademi Ilmu Pemastarakatan (AKIP) Studi Kasus Lulusan AKIP Angkatan 36, 37, dan 38). Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Byars, Llyd and Leslie W. Rue. 1984. Human Resource and Personnel Management. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 60430.
- Creswell, John W. 2007. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches-2nd ed. Sage Publication Inc, New Delhy 110 017 India.
- Gómez-Mejia, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy. 1995:256. Managing Human Resource. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, Englewoods Cliffs, NJ 07632.
- McMahon, Walter W. dan Terry G. Geske; 1982. *Financing Education: Overcoming Inefficiency and Inequity, USA: University of Illionis.*
- Murdowo, Basuki. 2001. Tesis: Hubungan Tingkat Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Instruktur Balai Latihan Kerja dan Lokal Latihan Kerja di Propinsi daerah Istimewah Yogyakarta. Program Pasca Sarjana, FISIP Universitas Indonesia.
- Nasution, S. 2003. Metode Studi – Penelitian Ilmiah. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Purwanto, Drs. M. Ngalim; 1985. Ilmu Pendidikan – Teoritis dan Praktis, Penerbit Remadja Karya CV Bandung.
- Robbins, Stephen P. 1994. Management-4th Edition. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, Englewoods Cliffs, New Jersey 07632.
- Setyowati, Endah. 2008. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Solusi Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi.
<http://search:publik.brawijaya.ac.id/simple/us/jur>
- Simanjuntak, Prof. Dr. Payaman J. 2005:1. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Surakhmad, Prof. Dr. Winarno. 2009:91. Pendidikan Nasional, Strategi dan Tragedi. Penerbit buku Kompas, Jakarta.
- Tien Santoso, 2007. Thesis: Manajemen SDM Dalam Rangka Pengembangan Karir Instruktur Tata Kecantikan di Lembaga Pendidikan Rudy Hadisuwarno Jakarta. Program Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta.

Tilaar, Prof. Dr. H. A. R.; 2009. *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Wibowo, Prof. Dr..2007. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua., Rajawali Pers, Jakarta.

Harian Kompas, 20 Juli 2009.

Keputusan Rektor Universitas Indonesia Nomor.628/SK/R/UI/2008 Tentang Pedoman Teknis Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa Universitas Indonesia.

Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor Per. 05/MEN/IV/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

UU Nomor 7 Tahun 2007 tentang RPJM 2005-2025, Bappenas RI.



Nomor : 379/PT.02.PPS/PSKKK-Kkh/XI/2009 Depok, 23 November 2009
Lampiran :
Hal : Pengantar

Kepada Yth
Setditjen Binalattas
Depnakertrans
Jl. Gatot Subroto Kav.51
Jakarta Selatan

Dengan ini kami selaku pengelola Program Magister Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan Program Pascasarjana Universitas Indonesia memberikan surat pengantar ini kepada:

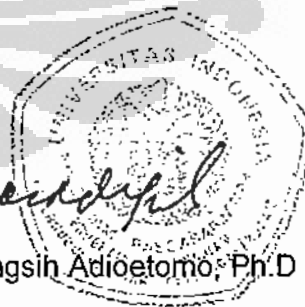
Nama : Korry Tetty Juita Nababan
NPM : 0706191316
Peserta : Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Program Pascasarjana Universitas Indonesia
Semester : V

Untuk dapat memperoleh ijin mendapatkan informasi dan data yang diperlukan untuk penelitian/tesis akhir mahasiswa tersebut diatas yang berjudul "Studi Dampak Pengiriman Calon Instruktur Ke Politeknik University (PTU) Jepang; Studi Kasus Angkatan 1992 s.d 2004".

Demikian surat pengantar ini kami berikan. Atas perhatian dan kerjasama yang diberikan, kami ucapkan terimakasih.

Ketua Program,


Prof. Sri Moertiningsih Adioetomo, Ph.D



Jakarta, 12 November 2009

Perihal : Permohonan Surat Pengantar Penelitian

Kepada Yth.
Ketua Program Studi
Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Fakultas Pasca Sarjana – Universitas Indonesia
di
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan Thesis kami dalam rangka penyelesaian studi pada Program Pasca Sarjana, Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Fakultas Pasca sarjana – Universitas Indonesia, bersama ini perkenankanlah kami :

Nama : Korry Tetty Juita Nababan
NPM : 0706191316
Judul Thesis : Studi Dampak Pengiriman Calon Instruktur Ke Politeknik University (PTU) Jepang (Studi Kasus Angkatan 1992 s.d 2004)

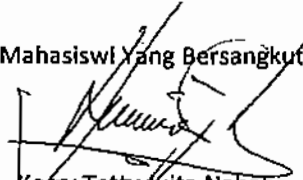
Bermaksud mengajukan permohonan bantuan berupa Surat Pengantar Penelitian yang ditujukan kepada :

1. Nama : Kepala BBPLKLN Cevest, Bekasi
Alamat : Jl. Guntur Raya, Bekasi
Responden Penelitian : Kepala BBPLKLN Cevest , Instruktur alumni PTU, rekan kerja sesama instruktur yang bukan alumni PTU dan peserta pelatihan yang di latih oleh alumni PTU.
2. Nama : Setditjen Binalattas
Alamat : Jl. Gatot Subroto Kav. 51 Lt. 6A, Jakarta Selatan
Responden Penelitian : Pejabat Struktural alumni PTU, atasan dari pejabat struktural alumni PTU, rekan kerja sesama pejabat struktural yang bukan alumni PTU dan bawahan dari pejabat struktural alumni PTU

Adapun metode pengumpulan data adalah *In depth interview* dan data sekunder yang terkait dengan estimasi durasi penelitian selama 1 (satu) bulan. Data dan informasi yang kami peroleh akan digunakan hanya untuk kepentingan ilmiah dan tidak untuk kepentingan lainnya yang dapat merugikan BBPLKLN Cevest, Setditjen Binalattas maupun alumni PTU Jepang.

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan bantuannya kami ucapkan terima kasih.

Mahasiswa Yang Bersangkutan,


Korry Tetty Juita Nababan
NPM : 0706191313

DEPARTEMEN TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI RI
DIREKTORAT JENDERAL PEMBINAAN PELATIHAN DAN PRODUKTIVITAS
BALAI BESAR PENGEMBANGAN LATIHAN KERJA LUAR NEGERI
(B2PLKLN) – CEVEST BEKASI

Jl. Guntur Raya No.1 Bekasi 17144, Telp. (021) 8841147, Faksimile (021) 8841146.

SURAT KETERANGAN

Nomor : Ket. 284 / BBPLKLN / XII / 2009

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja Luar Negeri CEVEST – Bekasi menerangkan bahwa :

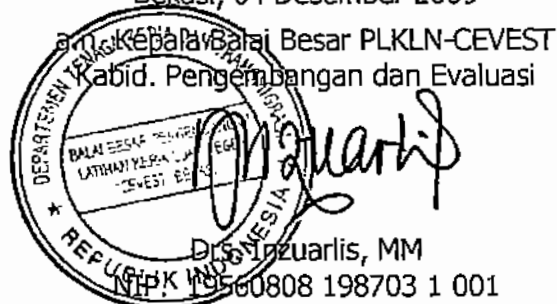
Nama : KORRY TETTY JUITA NABABAN
NPM : 0706191316
Institusi Pendidikan : Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia
Judul Penelitian : Studi Dampak Pengiriman Calon Instruktur ke PTU Jepang
(Studi kasus di Ditjen Binalattas)

adalah benar telah melakukan penelitian dengan cara wawancara mendalam di B2PLKLN-CEVEST Bekasi mulai tanggal 03 – 04 Desember 2009 guna memperoleh data untuk penulisan tesis dengan judul diatas sebagai syarat kelulusan Magister Sains (M.Si) dalam bidang Kependudukan dan Ketenagakerjaan Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bekasi, 04 Desember 2009

Kepala Balai Besar PLKLN-CEVEST
Kabid. Pengembangan dan Evaluasi



Dr. Soezuarlis, MM
NPM. 19560808 198703 1 001



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS POTENSI KOMPETITIF
LAYANAN SPEEDY
(STUDI KASUS AREA JAKARTA)**

TESIS

KORES FRANCIS BAHAGIA SINAGA

0606151343

**FAKULTAS TEKNIK ELEKTRO
PROGRAM STUDI PASCA SARJANA BIDANG TEKNIK
JAKARTA
DESEMBER 2009**



Universitas Indonesia



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS POTENSI KOMPETITIF
LAYANAN SPEEDY
(STUDI KASUS AREA JAKARTA)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik

KORES FRANCIS BAHAGIA SINAGA

0606151343

**FAKULTAS TEKNIK ELEKTRO
PROGRAM STUDI PASCA SARJANA BIDANG TEKNIK
KEKHUSUSAN MANAJEMEN TELEKOMUNIKASI
JAKARTA
DESEMBER 2009**

..

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

NAMA : KORES FRANCIS BAHAGIA SINAGA

NPM : 0606151343

Tanda Tangan :

Tanggal : 14 Desember 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : KORES FRANCIS BAHAGIA SINAGA

NPM : 0606151343

Program Studi : Manajemen Telekomunikasi

Judul Tesis :

ANALISIS POTENSI KOMPETITIF LAYANAN SPEEDY (STUDI KASUS AREA JAKARTA)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar **Magister Teknik** pada Program Studi Manajemen Telekomunikasi, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Dadang Gunawan, M.Eng.

Penguji : Dr. Ir. Muhamad Asvial M.Eng.

Penguji : Ir. Djamhari Sirat M.Sc., Ph.D

Penguji : Dr. Iwan Krisnandi

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 14 Desember 2009

UCAPAN TERIMA KASIH

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

- (1) Prof. Dr. Ir. Dadang Gunawan, M.Eng, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Orang tua, Adik-adik tercinta (Leny, Farida (Alm), dan Dolly), juga kekasih (Heriva Meirintan) dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material, dan moral;
- (3) Charles Tobing selaku pembimbing external yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan dan membantu dan membimbing saya;
- (4) Seluruh dosen, staff, dan rekan-rekan di Manajemen Telekomunikasi Universitas Indonesia; dan
- (5) Sahabat-sahabat saya (ex'Manggagarai Community, dan Huawei).

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 14 Desember 2009

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Kores Francis Bahagia Sinaga

NPM : 0606151343

Program Studi : Manajemen Telekomunikasi

Departemen : Teknik Elektro

Fakultas : Teknik

Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

ANALISIS POTENSI KOMPETITIF LAYANAN SPEEDY (STUDI KASUS AREA JAKARTA)

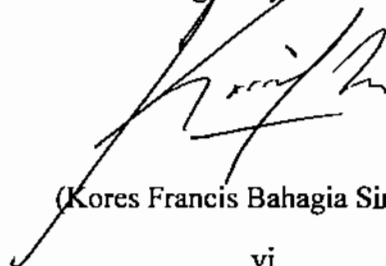
berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 14 Desember 2009

Yang menyatakan



(Kores Francis Bahagia Sinaga)

ABSTRAK

Nama : Kores Francis Bahagia Sinaga

Program Studi : Magister Manajemen Telekomunikasi

Judul :

ANALISIS POTENSI KOMPETITIF LAYANAN SPEEDY (STUDI KASUS AREA JAKARTA)

Salah satu pilar bisnis TELKOM dalam menggelar Layanan Internet yang berbasis *Jaringan Fixed Kabel Broadband* adalah *SPEEDY*, yang tingkat bisnisnya meliputi apartement, hotel, residensial, warnet, dan SOHO dengan cakupan wilayah hampir di seluruh area layanan TELKOM. Layanan *SPEEDY* didukung oleh teknologi berbasis *ADSL2+* dengan upstream mencapai 24 Mbps, sehingga sudah memenuhi syarat kebutuhan pelanggan yang bersifat *broadband*.

Area Jakarta merupakan salah satu area yang memiliki tingkat pertumbuhan pengguna layanan yang besar di antara kota-kota lainnya di Indonesia. *SPEEDY* merupakan pemain lama dengan jumlah pelanggan terbesar diantara para pesaingnya, namun hal ini bukanlah menjadi tolok ukur untuk menentukan bahwa pertumbuhan pelanggan sama besar dengan pertumbuhan pasar. Tercatat bahwa di Area Jakarta saja telah ada 9 industri besar yang saat ini bergerak di bidang *layanan internet* dengan basis jaringan kabel fixed broadband.

Kondisi ini telah memaksa TELKOM untuk bangun kembali dan memilih langkah-langkah stratejik yang di harapkan mampu meningkatkan loyalitas pelanggan, serta ketertarikan dari para pengguna jasa layanan internet. Dalam tesis ini penulis menggunakan tool analisis berupa *Porter 5 Forces* yang menunjukkan bahwa *SPEEDY* masih memiliki *potensi keunggulan* yang sangat *kompetitif*, seiring pertumbuhan *pasar dan persaingan* di Jakarta.

Kata kunci :

Jaringan Fixed Kabel Broadband, SPEEDY, ADSL2+, Broadband, Layanan internet, Porter 5 Forces, Potensi keunggulan, Kompetitif, Pasar dan Persaingan.

ABSTRAC

Name : Kores Francis Bahagia Sinaga
Study Program: Magister Telecommunication Management
Title :

COMPETITIVE POTENTIAL ANALYSIS OF SPEEDY SERVICES (A CASE STUDY JAKARTA AREA)

SPEEDY is one of the major forces of TELKOM business for Internet Services that use *Fixed network base on Broadband-Cable*, and divided the consumption of business category with apartment, hotel, residential, warnet, SOHO and almost all of the TELKOM Network coverage. *SPEEDY* is supported by *ADSL2+* technology that have upstream around 24 Mbps, which is meet the customer needs of *broadband services*.

Jakarta is the biggest city that has the fastest growth of internet users then the most bigger cities in this country. *SPEEDY* was the old player with the biggest number of *internet service* subscribers, but this condition did not mean that the growth of subscribers will equal with the growth of market share. And noted that in the Jakarta area already has 9 large industries which is currently engaged in this market.

The condition above force TELKOM to be more competitive by choosing movement strategic that expects to increase the subscribers loyalty, and entice the internet users. In this thesis *Porter 5 Forces* use as the strategic tool, and indicate that *SPEEDY* still having the *potential advantage* of highly *competitive*, with higher growth for *market share and competition* in Jakarta.

Key word :

SPEEDY, Fixed network base on Broadband-Cable, ADSL2+, Broadband, Internet services, Porter 5 Forces, Potential advantage, Competitive, Market share and Competition.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRAC	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR SINGKATAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 IDENTIFIKASI MASALAH.....	9
1.3 TUJUAN KAJIAN.....	10
1.4 BATASAN MASALAH	10
1.5 KERANGKA PENULISAN	11
BAB II. IMPLIKASI LAYANAN SPEEDY	12
2.1 TEKNOLOGI LAYANAN SPEEDY	12
2.2 JARINGAN AKSES (LAST MILE) TERBESAR.....	19
2.3 JARINGAN BACKBONE DAN GATEWAY TERBESAR.....	20
2.4 ROADMAP LAYANAN	22
2.5 DIFERENSIASI LAYANAN SPEEDY	26
2.6 AREA LAYANAN SPEEDY	28
2.6.1 TRANSFORMASI INFRASTRUKTUR TELKOM.....	28
2.6.2 PERANGKAT AKSES PENDUKUNG LAYANAN SPEEDY.....	30
2.6.3 AREA CAKUPAN LAYANAN SPEEDY	35
BAB III. PORTER 5 FORCES DAN SWOT	41
3.1 ANALISIS STRUKTURAL INDUSTRI DENGAN MODEL PORTER 5 FORCES.....	41
3.2 ANCAMAN DARI PENDATANG BARU	44
3.3 KEKUATAN PENAWAR DARI PEMBELI	45
3.4 KEKUATAN PENAWARAN DARI PEMASOK.....	47
3.5 ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI	48

3.6	PERSAINGAN DIANTARA PESAING EKSISTING DALAM SEBUAH INDUSTRI...	49
BAB IV.	ANALISIS POTENSI KOMPETITIF LAYANAN SPEEDY	51
4.1	IDENTIFIKASI PEMAIN DALAM INDUSTRI	51
4.2	IDENTIFIKASI FAKTOR TEKANAN DAN ASUMSI	56
4.2.1	<i>Variabel dan Indikator Faktor Tekanan</i>	56
4.2.2	<i>Asumsi</i>	57
4.3	ANALISIS.....	58
4.3.1	<i>Ancaman dari Pendatang Baru</i>	58
4.3.1.1	<i>Biaya Investasi</i>	59
4.3.1.2	<i>Switching Cost</i>	62
4.3.1.3	<i>Kebijakan Pemerintah</i>	63
4.3.1.4	<i>Diferensiasi Produk</i>	64
4.3.1.5	<i>Akses ke saluran Distribusi</i>	67
4.3.1.6	<i>Loyalitas Pelanggan</i>	71
4.3.2	<i>Kekuatan Penawaran dari Pembeli</i>	75
4.3.2.1	<i>Pembeli terpusat</i>	75
4.3.2.2	<i>Kapasitas pembelian</i>	76
4.3.2.3	<i>Diferensiasi produk</i>	78
4.3.2.4	<i>Switching cost</i>	79
4.3.2.5	<i>Informasi tentang produk</i>	82
4.3.3	<i>Kekuatan penawaran dari pemasok</i>	85
4.3.3.1	<i>Dominasi pemasok</i>	86
4.3.3.2	<i>Pasar pemasok</i>	88
4.3.3.3	<i>Produk pengganti</i>	90
4.3.3.4	<i>Produk Pemasok</i>	92
4.3.3.5	<i>Integrasi maju</i>	93
4.3.3.6	<i>Kebijakan Pemerintah</i>	94
4.3.4	<i>Ancaman dari Produk Pengganti</i>	97
4.3.4.1	<i>Produk pengganti</i>	97
4.3.4.2	<i>Tarif produk pengganti</i>	99
4.3.4.3	<i>Kualitas produk pengganti</i>	102
4.3.4.4	<i>Ketersediaan produk pengganti</i>	104
4.3.4.5	<i>Loyalitas pelanggan</i>	108
4.3.4.6	<i>Biaya beralih pemasok</i>	109
4.3.5	<i>Persaingan Diantara Penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting</i>	111
4.3.5.1	<i>Jumlah pesaing</i>	112
4.3.5.2	<i>Pertumbuhan industri</i>	113
4.3.5.3	<i>Diferensiasi produk</i>	115
4.3.5.4	<i>Biaya Tetap</i>	119
4.3.5.5	<i>Penambahan kapasitas</i>	120
4.3.5.6	<i>Hambatan pengunduran diri</i>	121
4.4	POTENSI KEUNGGULAN KOMPETITIF LAYANAN SPEEDY	124
4.5	STRATEGI BISNIS SPEEDY MENGHADAPI ANCAMAN DARI PENDATANG BARU SERTA PERSAINGAN EKSISTING	128
4.5.1	PENDEKATAN BIAYA MENYULURUH	128
4.5.2	PENDEKATAN DIFERENSIASI	129
4.5.2.1	<i>Loyalitas Pelanggan</i>	130
4.5.3	PENDEKATAN FOKUS	130
4.5.3.1	<i>Persaingan diantara Penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting</i>	131
4.6	MATRIKS IFAS DAN EFAS SPEEDY	135
BAB V.	KESIMPULAN	138

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1-1 Penetrasi Internet di Indonesia terhadap negara-negara Asia Tahun 2007 [1].....	1
Gambar 1-2 Penetrasi Internet di Indonesia terhadap negara-negara kawasan Asia Tahun 2009 [2]	2
Gambar I-3 Pertumbuhan Pengguna Internet sejak Tahun 2000, 2007, hingga Tahun 2009 [2] ...	2
Gambar 1-4 Broadband Market Demand [3]	5
Gambar 1-5 GAP Pelanggan Layanan Internet terhadap Pengguna Internet [4].....	6
Gambar 1-6 JAKARTA-GAP antara Pemilik Komputer dengan Pelanggan Layanan Internet [34]	6
Gambar 1-7 Industri Penyelenggara Layanan Internet dan Broadband pada Area Jakarta [3].....	8
Gambar 1-8 Trend Sales SPEEDY 2006 – November 2009 [8]	8
Gambar 2-1 Miles stones Teknologi ADSL2+ [10]	12
Gambar 2-2 Spektrum Frekuensi ADSL dan ADSL2+ [10]	13
Gambar 2-3 Arsitektur Layanan ADSL2+ [10]	14
Gambar 2-4 Kondisi Interkoneksi antar Lokal ISP melalui IIX [6]	15
Gambar 2-5 Topologi Jaringan DSLAM TELKOM Area Jakarta Barat [7].....	16
Gambar 2-6 Modem ADSL2+ [22].....	17
Gambar 2-7 Topologi Jaringan TELKOM berbasis teknologi ADSL2+ untuk Layanan SPEEDY	18
Gambar 2-8 Pertumbuhan SPEEDY PT Telekomunikasi Indonesia [8]	20
Gambar 2-9 Penyebaran Jaringan Backbone PT Telekomunikasi Indonesi [11]	21
Gambar 2-10 Pertumbuhan Kapasitas Gateway Internasional [9]	21
Gambar 2-11 Phase Transformasi PT Telekomunikasi Indonesia [21].....	23
Gambar 2-12 Transformasi Teknologi menuju NGN [23].....	23
Gambar 2-13 <i>Roadmap</i> layanan TELKOM [23].....	24
Gambar 2-14 Jaringan Tahap pertama penggelaran Layanan SPEEDY [18].....	24
Gambar 2-15 Jaringan Tahap ke-2 sinergi terhadap <i>Roadmap</i> Layanan SPEEDY [18]	25
Gambar 2-16 Jaringan Tahap ke-3 menuju Layanan NGN [18].	25
Gambar 2-17 Perjalanan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, dan transformasinya [15].....	28
Gambar 2-18 Transformasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk [16].....	29
Gambar 2-19 Konfigurasi Jaringan akses SPEEDY terhadap elemen Jaringan FIT [17]	32
Gambar 2-20 SMARTAX MA5600 Indoor [18].....	33
Gambar 2-21 SMARTAX MA5600 Out-door BD200 Cabinet [18].....	34
Gambar 2-22 SMARTAX MA5605, Mini DSLAM Device [18].	34
Gambar 2-23 Trend Realisasi Pertumbuhan terhadap Target setiap Tahunnya [8].....	35
Gambar 2-24 Peta Geografi JAKARTA	37

Gambar 3-1 Ilustrasi dari Lima Ancaman dan Kekuatan menurut analisis <i>Porter 5 Forces</i> [23]	43
Gambar 4-1 <i>Market share</i> layanan <i>internet</i> pada Area Jakarta [23]	52
Gambar 4-2 <i>Market share</i> para pesaing Layanan SPEEDY area Jakarta [24]	53
Gambar 4-3 Pendefinisian Porter 5 Force pada industri internet dan broadband Indonesia.....	54
Gambar 4-4 Hasil test real speed 3,5G HSDPA dengan FLASH.....	103
Gambar 4-5 Hasil test real speed 3,5G HSDPA dengan XL.....	103
Gambar 4-6 Hasil test real speed 3,5G HSDPA dengan IM2.....	103
Gambar 4-7 Hasil test real speed 3,5G CDMA EV-DO dengan SMART.....	103
Gambar 4-8 Hasil test real speed WBA dengan NETZAP.....	104
Gambar 4-9 Hasil test real speed Speedy 1MBps/128 Kbps.....	104
Gambar 4-10 Cakupan layanan 3,5G HSDPA TELKOMSEL.....	105
Gambar 4-11 Area cakupan layanan 3,5G HSDPA EXELCOMINDO.....	106
Gambar 4-12 Area cakupan layanan 3,5G HSDPA INDOSAT IM2.....	106
Gambar 4-13 Area cakupan layanan CDMA EV-DO SMART.....	107
Gambar 4-14 Area cakupan layanan WBA NETZAP.....	107
Gambar 4-15 Perbandingan Biaya yang dikeluarkan oleh Pelanggan.....	109
Gambar 4-16 Trend Pertumbuhan Penjualan SPEEDY Area Jakarta [8].....	114
Gambar 4-17 Trend Pertumbuhan Penjualan SPEEDY Area Jakarta [8].....	114
Gambar 4-18 Trend Pertumbuhan Penjualan Kompetitor SPEEDY untuk Area Jakarta [41]....	115
Gambar 4-19 Produk Layanan dari SPEEDY.....	116
Gambar 4-20 Produk Layanan dari CBN.....	116
Gambar 4-21 Produk Layanan dari MELSA.....	117
Gambar 4-22 Produk Layanan dari CENTRIN.....	117
Gambar 4-23 Produk Layanan dari INDONET.....	118
Gambar 4-24 Produk Layanan dari MAX3.....	118
Gambar 4-25 Produk Layanan dari FIRST.....	118
Gambar 4-26 Produk Layanan dari INDOSAT-M2.....	119
Gambar 4-27 Produk Layanan dari RADNET.....	119
Gambar 4-28 Beban biaya yang diberikan kepada Pelanggan.....	120
Gambar 4-29 Hasil Analisis Faktor Kekuatan dan Ancaman.....	124
Gambar 4-30 Peta Kompetisi Layanan Internet Kecepatan 56-512 Kbps [41].....	126
Gambar 4-31 Peta Kompetisi Layanan Internet Kecepatan > 768 Kbps [41].....	126
Gambar 4-32 Peta Coverage Area Layanan Internet Jakarta Barat [41].....	127
Gambar 4-33 Hasil Langkah Strategik terhadap Analisis Faktor Kekuatan dan Ancaman.....	134
Gambar 4-34 Peta Kekuatan Internal Bisnis terhadap Daya Tarik Industri.....	136

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1-1 Market Share Layanan Internet Indonesia terhadap negara adien [2].....	3
Tabel 1-2 Total Market Share pengguna layanan internet di Indonesia [2]	4
Tabel 2-1 Tabel Karakteristik Teknologi xDSL [10].....	13
Tabel 2-2 Tabel Pertumbuhan Jaringan Speedy selama 4 Tahun Terakhir, dalam satuan SST [8]19	
Tabel 2-3 Paket Layanan SPEEDY MULTISPEED [12]	26
Tabel 2-4 Paket Layanan SPEEDY NASIONAL [13].....	27
Tabel 2-5 QoS yang disediakan oleh Perangkat IPDSLAM [18].....	30
Tabel 2-6 Paket Layanan SPEEDY MULTISPEED [17]	32
Tabel 2-7 Pertumbuhan Layanan SPEEDY Nasional dari Tahun ke Tahun [8]	35
Tabel 2-8 Pertumbuhan Layanan SPEEDY DIVRE-2 dari Tahun ke Tahun [8]	36
Tabel 2-9 Area Layanan SPEEDY untuk Jakarta Pusat [20]	37
Tabel 2-10 Area Layanan SPEEDY untuk Jakarta Barat [20]	38
Tabel 2-11 Area Layanan SPEEDY untuk Jakarta Selatan [20]	39
Tabel 2-12 Area Layanan SPEEDY untuk Jakarta Timur [20].....	39
Tabel 2-13 Area Layanan SPEEDY untuk Jakarta Utara [20].....	40
Tabel 4-1 Variabel dan indikator sumber tekanan model <i>Porter 5 Forces (Bag-1)</i>	56
Tabel 4-2 Variabel dan indikator sumber tekanan model <i>Porter 5 Forces (Bag-2)</i>	57
Tabel 4-3 Pertumbuhan Line In Service Layanan Speedy [8].....	59
Tabel 4-4 Perhitungan Cash Flow Project terhadap Target Realisasi sebesar 137366 SSL.....	60
Tabel 4-5 Perhitungan Proyeksi Laba Rugi serta Kelayakan Investasi terhadap Target Realisasi61	
Tabel 4-6 Struktur lisensi telekomunikasi di Indonesia [24].....	63
Tabel 4-7 Titik layanan saluran distribusi TELKOM di area Jakarta [36].....	68
Tabel 4-8 Kapasitas SPEDY yang terpasang dan terjual di area Jakarta [8].....	71
Tabel 4-9 Penghargaan atas kinerja dan layanan TELKOM [28]	72
Tabel 4-10 HASIL ANALISIS TEKANAN PENDATANG BARU.....	74
Tabel 4-11 Pengelompokan Penghargaan atas kinerja dan layanan TELKOM [29].....	76
Tabel 4-12 Kemampuan pelanggan SPEEDY berdasarkan Paket Layanan yang ditawarkan.....	77
Tabel 4-13 SpeedyMultiSpeed berdasarkan Biaya per Bulan.....	77
Tabel 4-14 HASIL ANALISIS TEKANAN KEKUATAN PENAWARAN PEMBELI.....	84
Tabel 4-15 5 Top Vendor pada masing-masing Area Regional, skala Internasional [38].....	86
Tabel 4-16 Beberapa top brand vendor modem CPE yang saat ini ada di pasaran [38]	87
Tabel 4-17 Batasan kepemilikan modal di industri telekomunikasi (Keppres 77 / 2007).....	95
Tabel 4-18 HASIL ANALISIS TEKANAN KEKUATAN PENAWARAN PEMASOK.....	96
Tabel 4-19 Layanan Internet Wireless Broadband.....	99
Tabel 4-20 PAket Layanan Internet Unlimited Telkomsel FLASH [42]	100

Tabel 4-21 Paket Layanan Internet Unlimited Exelcomindo [43]	100
Tabel 4-22 Paket Layanan Internet Unlimited IM2 BROOM [44]	100
Tabel 4-23 Paket Layanan Internet Unlimited MOBI [45]	101
Tabel 4-24 Paket Layanan Internet Unlimited NETZAP [46]	101
Tabel 4-25 Paket Layanan Internet Unlimited SPEEDY [31]	102
Tabel 4-26 Paket bundling operator wireless broadband	105
Tabel 4-27 Pengelompokan Layanan SPEEDY [29]	108
Tabel 4-28 Harga Pasaran Modem ADSL2+ dan Modem HSDPA	110
Tabel 4-29 HASIL ANALISIS ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI	111
Tabel 4-30 Pemain dalam Industri Layanan Internet berbasis Jaringan Fixed Kabel Broadband	112
Tabel 4-31 Trend pertumbuhan penjualan SPEEDY priode June 2008 – April 2009 [8]	114
Tabel 4-32 HASIL ANALISIS TEKATAN KEKUATAN PENAWARAN PEMASOK	123
Tabel 4-33 Hasil analisis pemodelan Porter 5 Forces terhadap Layanan SPEEDY	124
Tabel 4-34 Tingkat Penetrasi Pasar FIRST MEDIA dan SPEEDY [41]	127
Tabel 4-35 Hasil analisis pemodelan Porter 5 Forces terhadap Layanan SPEEDY	134
Tabel 4-36 Parameter Survey Competitive Advantage Speedy Jakarta Barat [41]	135
Tabel 4-37 IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary)	135
Tabel 4-38 EFAS (External Strategic Factors Analysis Summary)	136

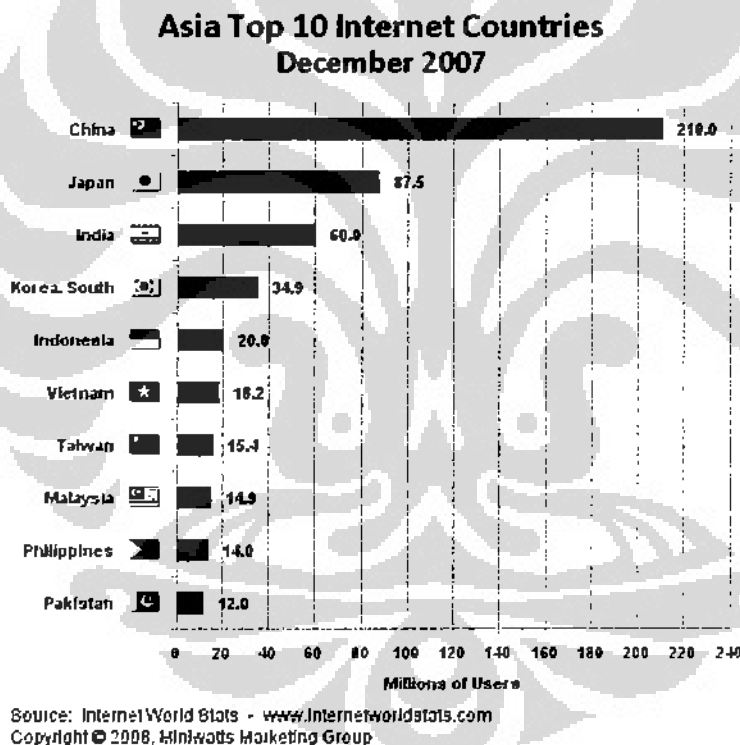
DAFTAR SINGKATAN

ADSL2+	Asymmetric Digital Subscriber Line 2+
DSLAM	Digital subscriber line access multiplexer
IPDSLAM	Internet Protocol Digital subscriber line access multiplexer
IP	Internet Protocol
ISP	Internet Service Provider
LAN	Local Access Network
MPLS	Multi Protocol Label Switching
RAS	Remote Access Server
BRAS	Broadband Remote Access Server
VLAN	Virtual LAN
VPN	Virtual Private Network
WAN	Wide Area Network
VOIP	Voice over Internet Protocol
VOBB	Voice over Broadband
IPTV	Internet Protocol Television
FoIP	FAX over Internet Protocol
ATUC	ADSL Termination Unit Central
ATUR	ADSL Termination Unit Remote
STM-1	Synchronous Transfer Mode
ATM	Asynchronous Transfer Mode

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Meningkatnya jumlah pengguna komunikasi data berbasis layanan internet, seperti terlihat pada Gambar 1-1, hasil survey Miniwatts Marketing Group memperlihatkan bahwa Indonesia pada akhir 2007 berada pada urutan ke-5 terhadap negara-negara Asia setelah China, Japan, India, dan Korea Selatan. China masih menjadi leader, dengan mencapai pengguna layanan Internet hingga 210 juta pengguna, sementara Indonesia hanya sekitar 20 juta pengguna.

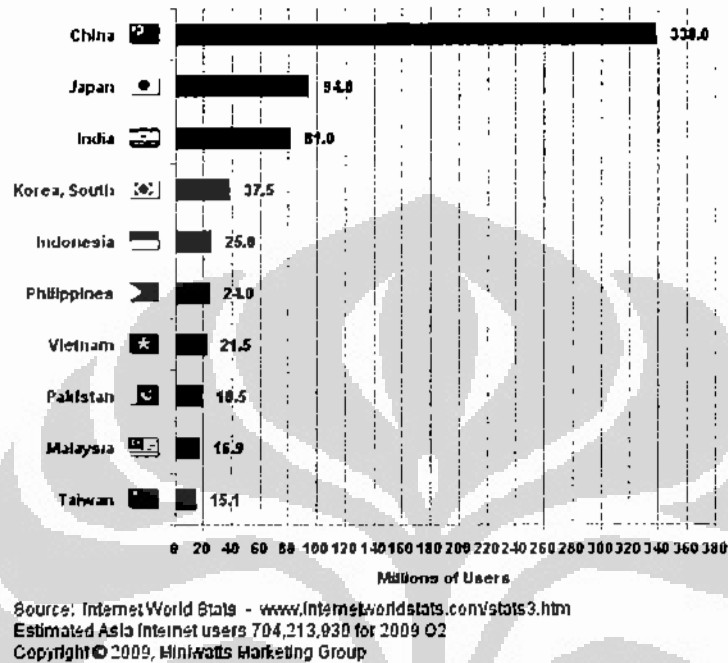


Gambar 1-1 Penetrasi Internet di Indonesia terhadap negara-negara Asia Tahun 2007 [1]

Seiring waktu yang terus berjalan terlihat pada Gambar 1-2, bahwa sejak Desember 2007 hingga Tahun 2008, Indonesia masih berada pada urutan ke-5 terhadap besarnya jumlah pengguna layanan internet dengan jumlah pengguna mencapai 25 juta pengguna. Hal ini menunjukkan bahwa selama kurun waktu satu

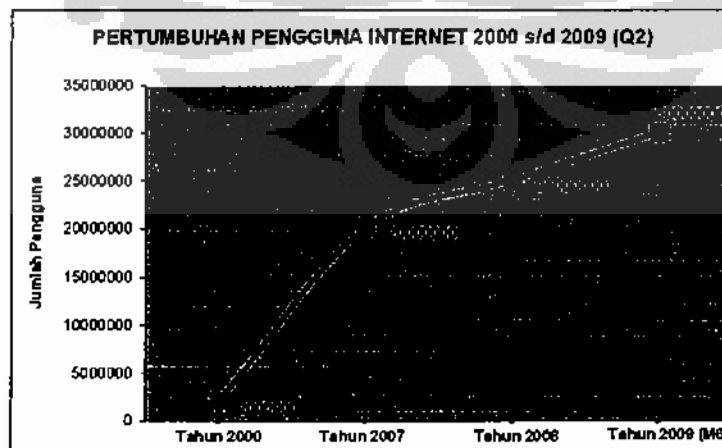
tahun Market Share Indonesia mencapai peningkatannya sebesar 5 juta pengguna atau kenaikan sebesar 25% terhadap jumlah pengguna pada Tahun 2007

Asia Top 10 Internet Countries - 2009 Q2



Gambar 1-2 Penetrasi Internet di Indonesia terhadap negara-negara kawasan Asia Tahun 2009 [2]

Dapat juga dilihat pada Gambar 1-3, dimana sejak tahun 2000 hingga tahun 2007, rata-rata pertumbuhan pertahun adalah sekitar 2,57 juta pengguna.



Gambar 1-3 Pertumbuhan Pengguna Internet sejak Tahun 2000, 2007, hingga Tahun 2009 [2]

Sementara telah terjadi pertumbuhan pengguna layanan internet yang signifikan sejak tahun 2007 hingga tahun 2008, hanya dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, terjadi peningkatan sebesar 10 juta pengguna.

Dan selanjutnya berdasarkan hasil survey Miniwatts Marketing Group, menunjukkan posisi Indonesia berdasarkan jumlah pengguna layanan Internet bila di dibandingkan terhadap negara-negara lain di kawasan Asia seperti pada Tabel 1-1 berikut.

Tabel 1-1 Market Share Layanan Internet Indonesia terhadap negara adien [2]

ASIA INTERNET USAGE AND POPULATION							
NO	ASIA	Population (2009 Est.)	Internet Users. (Year 2008)	Internet Users. Latest Data	Penetration (% Population)	User Growth (2008-2009)	Users (%) in Asia
1	China	1.338.612.968	22.500.000	360.000.000	26.90%	1500.00%	48.80%
2	Japan	127.078.679	47.080.000	95.979.000	75.50%	103.90%	13.00%
3	India	1.156.897.766	5.000.000	81.000.000	7.00%	1520.00%	11.00%
4	Korea, South	48.508.972	19.040.000	37.475.800	77.30%	96.80%	5.30%
5	Indonesia	240.271.522	2.000.000	30.000.000	12.50%	1150.00%	4.10%
6	Philippines	97.976.603	2.000.000	24.000.000	24.50%	1100.00%	3.30%
7	Vietnam	88.576.758	200.000	21.963.117	24.80%	10881.60%	3.00%
8	Pakistan	174.578.558	133.900	18.500.000	10.60%	13716.30%	2.50%
9	Malaysia	25.715.819	3.700.000	16.902.600	65.70%	356.80%	2.30%
10	Thailand	65.998.436	2.300.000	16.100.000	24.40%	600.00%	2.20%

NOTES: (1) The Asian Internet Statistics were updated for September 30, 2009. (2) CLICK on each country name to see detailed data for individual countries and regions. (3) The demographic (population) numbers are based on data contained in Census Bureau. (4) The usage numbers come from various sources, mainly from data published by Nielsen Online, ITU, and other trustworthy sources. (5) Data may be cited, giving due credit and establishing an active link to Internet World Stats. (6) For definitions and help, see the site surfing guide. (7) For statistical purposes, China figures do not include SAR Hong Kong and SAR Macao which are reported separately. © Copyright 2009, www.miniwatts.com. Miniwatts Marketing Group. All rights reserved.

Sementara pada Tabel 1-2 menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan penetrasi dari pengguna layanan internet tidak selalu memiliki percepatan yang sama dengan jumlah populasi suatu negara. Penetrasi juga berkaitan dengan pertumbuhan perekonomian, pemerintahan serta iklim dari politik suatu negara, Jepang yang memiliki populasi penduduk sebesar 127 juta telah memiliki pengguna internet sebesar 96 juta pengguna atau penetrasi sebesar 75,59%, dan Korea Selatan yang memiliki populasi penduduk sebesar 48,5 juta memiliki market share sebesar 37,5 juta pengguna atau penetrasi sebesar 77,32%.

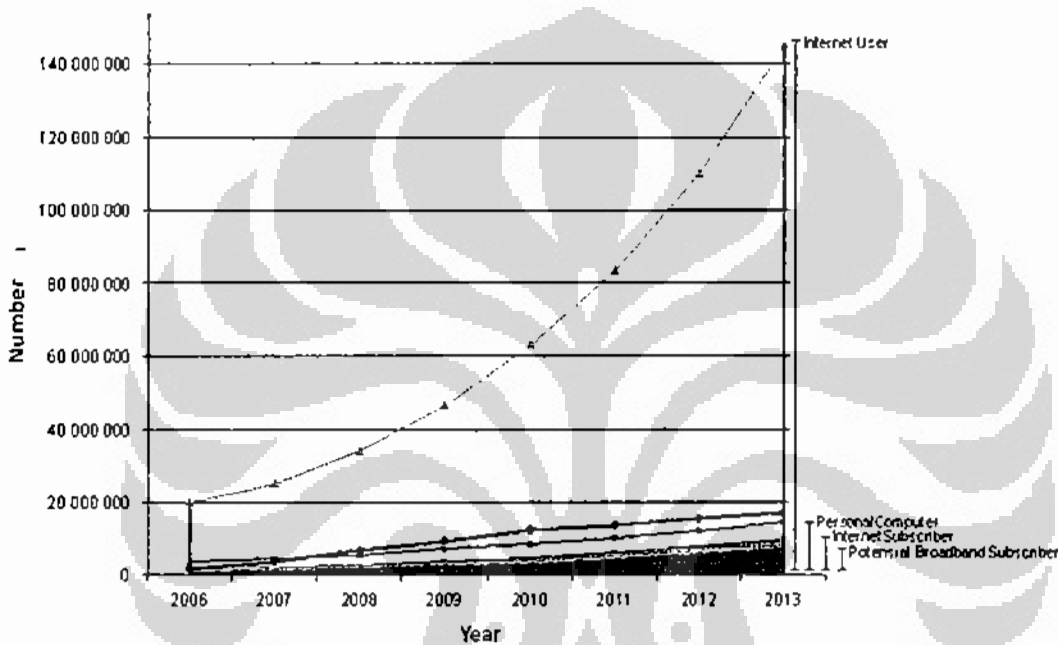
Tabel 1-2 Total Market Share pengguna layanan internet di Indonesia [2]

ASIA INTERNET USAGE AND POPULATION							
NO	ASIA	Population	Internet Users.	Internet Users.	Penetration	User Growth	Users (%)
		(2009 Est.)	(Year 2009)	Latest Data	(% Population)	(2009-2008)	in Asia
1	Korea, South	48.508.972	19.040.000	37.475.800	77.30%	96.80%	5.30%
2	Japan	127.078.679	47.080.000	95.979.000	75.50%	103.90%	13.00%
3	Singapore	4.657.542	1.200.000	3.370.000	72.40%	180.80%	0.50%
4	Hong Kong *	7.055.071	2.283.000	4.878.713	69.20%	113.70%	0.70%
5	Taiwan	22.974.347	6.260.000	15.143.000	65.90%	141.90%	2.10%
6	Malaysia	25.715.819	3.700.000	16.902.600	65.70%	356.80%	2.30%
7	China *	1.338.612.968	22.500.000	360.000.000	26.90%	1500.00%	48.80%
8	Vietnam	88.576.758	200.000	21.963.117	24.80%	10881.60%	3.00%
9	Philippines	97.976.603	2.000.000	24.000.000	24.50%	1100.00%	3.30%
10	Thailand	65.998.436	2.300.000	16.100.000	24.40%	600.00%	2.20%
11	Georgia	4.615.807	20.000	1.024.000	22.20%	5020.00%	0.10%
12	Azerbaijan	8.238.672	12.000	1.485.100	18.00%	12275.80%	0.20%
13	Kyrgyzstan	5.431.747	51.600	850.000	15.60%	1547.30%	0.10%
14	Kazakhstan	15.399.437	70.000	2.300.000	14.90%	3185.70%	0.30%
15	Indonesia	240.271.522	2.000.000	30.000.000	12.50%	1150.00%	4.10%
16	Pakistan	174.578.558	133.900	18.500.000	10.60%	13716.30%	2.50%
17	Uzbekistan	27.606.007	7.500	2.469.000	8.90%	32820.00%	0.30%
18	Tajikistan	7.349.145	2.000	600.000	8.20%	29900.00%	0.10%
19	India	1.156.897.766	5.000.000	81.000.000	7.00%	1520.00%	11.00%
20	Sri Lanka	21.324.791	121.500	1.163.500	5.50%	857.60%	0.20%
	TOTAL ASIA	3.808.070.503	114.304.000	738.257.230	19.40%	545.90%	100.00%

NOTES: (1) The Asian Internet Statistics were updated for September 30, 2009. (2) CLICK on each country name to see detailed data for individual countries and regions. (3) The demographic (population) numbers are based on data contained in Census Bureau. (4) The usage numbers come from various sources, mainly from data published by Nielsen Online , ITU , and other trustworthy sources. (5) Data may be cited, giving due credit and establishing an active link to Internet World Stats. (6) For definitions and help, see the site surfing guide . (*) For statistical purposes, China figures do not include SAR Hong Kong and SAR Macao which are reported separately. © Copyright 2009, www.miniwatts.com , Miniwatts Marketing Group. All rights reserved.

Selanjutnya bercermin pada tingkat pertumbuhan penetrasi pengguna internet di China yang memiliki populasi terbesar di Benua Asia bahkan di dunia sebesar 1,3 Milyard penduduk, telah memiliki penetrasi sebesar 26,90%. Hal ini memberikan gambaran yang sangat jelas kepada kita dimana Indonesia dengan tingkat populasi penduduk sebesar 240,3 juta, masih memiliki tingkat penetrasi sebesar 12,50% artinya hanya setengah dari tingkat penetrasi di china, sehingga meyakinkan kita bahwa potensi pelanggan layanan internet di Indonesia masih teramat sangat besar, dan ini merupakan kue yang lezat bagi para penyelenggara jaringan dan layanan.

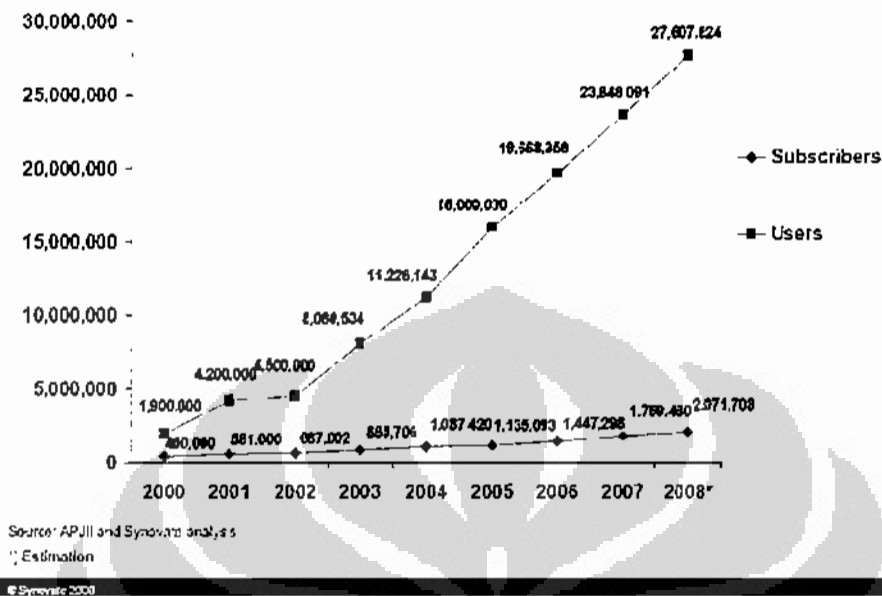
Melanjutkan paparan akan kondisi pengguna layanan internet serta tingkat penetrasi yang masih rendah, maka penulis coba mengutip Gambar 1-4 tentang proyeksi ekspektasi potensi *market demand* pengguna layanan komunikasi data *broadband* di Indonesia. Diperkirakan akan terus bertambah hingga pada tahun 2013, mencapai lebih dari 140 juta pengguna layanan, yang terdiri dari pengguna yang memiliki PC, yang merupakan pelanggan internet, serta yang memiliki potensi untuk menjadi pelanggan broadband



Gambar 1-4 Broadband Market Demand [3]

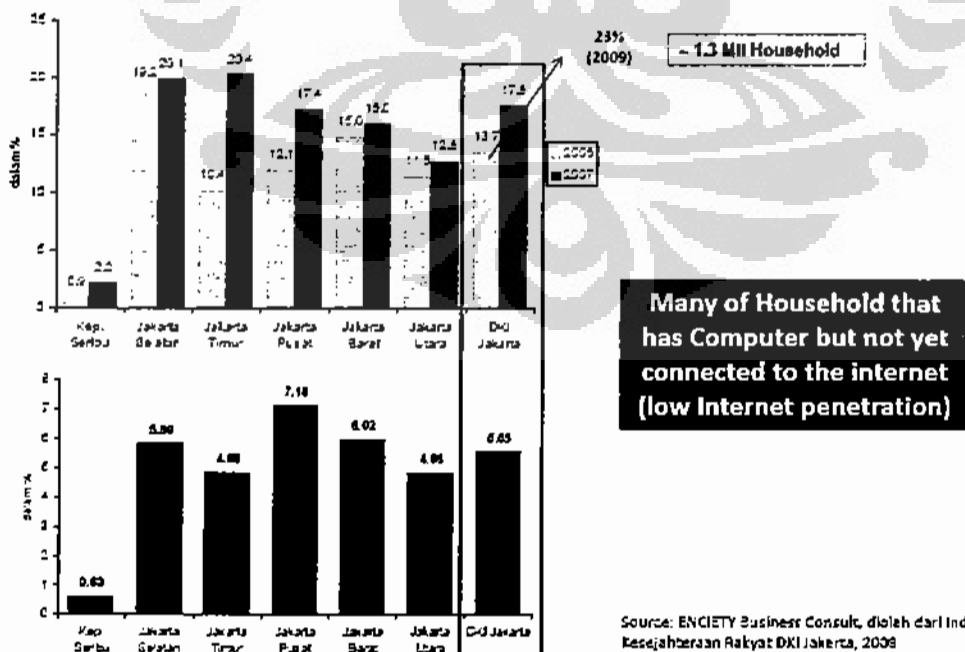
Namun gambaran ini masih menyimpan begitu besar GAP diantara pengguna layanan internet dengan pelanggan dari layanan itu sendiri. Hal ini juga terlihat pada Gambar 1-5, oleh Badan Research Synovate yang memaparkan bahwa pada tahun 2008 telah terdapat jumlah pengguna layanan internet sebesar 27,60 juta pengguna, namun GAP yang ada menunjukkan bahwa hanya 2 juta pelanggan atau hanya sebesar 7,5% yang masih menjadi bagian dari pendapatan penyelenggara layanan internet. Artinya dari jumlah pengguna layanan internet saja, sudah merupakan potensi yang layak untuk di perjuangkan, belum lagi bila di lihat berdasarkan proyeksi dari APJII yaitu proyeksi potensi demand yang menunjukkan lebih dari 140 juta pengguna pada tahun 2013.

Huge gap between the Number of Internet Users and Subscribers – Ratio of 1:13



Gambar 1-5 GAP Pelanggan Layanan Internet terhadap Pengguna Internet [4]

Khususnya pada Area Cakupan DKI Jakarta, terlihat bahwa telah terjadi GAP antara Growth Pengguna atau pemilik komputer dengan Pelanggan Internet atau yang memiliki koneksi dengan Internet.



Gambar 1-6 JAKARTA-GAP antara Pemilik Komputer dengan Pelanggan Layanan Internet [34]

Berdasarkan trend dari tahun 2005 hingga 2007 tercatat bahwa dari sebanyak 1,3 juta kepala keluarga (rumah tangga), 17,8% diantaranya sudah memiliki komputer namun hanya 5,59% yang telah memiliki koneksi internet (berlangganan). Dari semua sudut prespektif terhadap pertumbuhan populasi dan pengguna layanan internet, baik skala regional Asia, skala Nasional, maupun hingga skala daerah, terlihat jelas bahwa penetrasi pelanggan layanan internet masih sangat rendah, sehingga market share masih besar dan luas.

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. ("TELKOM") adalah salah satu perusahaan telekomunikasi di Indonesia yang notabene adalah perusahaan incumbent yang seiring perkembangan sejarah pertelekomunikasian di Indonesia yang sangat panjang, yang juga telah melewati transformasi yang sangat luar biasa sejak periode Tahun 1988 - 1992.

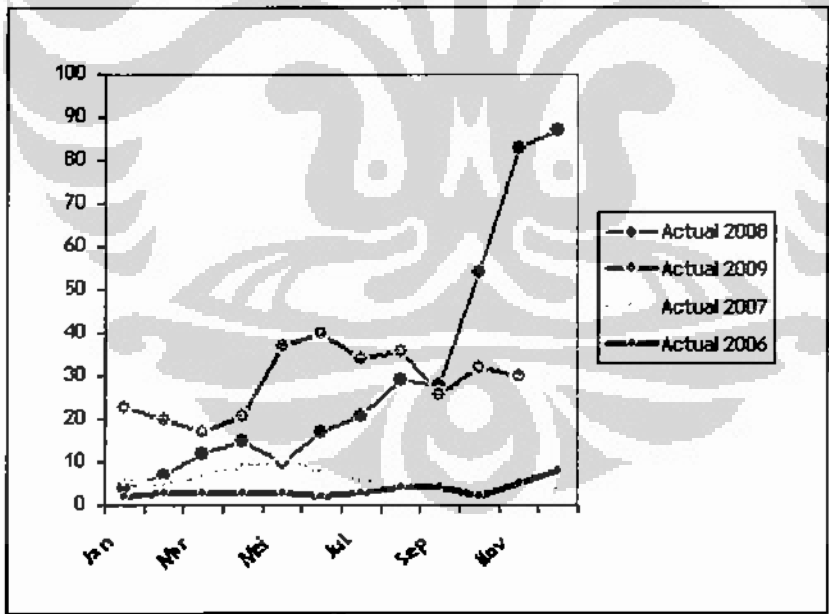
TELKOM merupakan penyelenggara jasa layanan dan jaringan paling lengkap terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan layanan InfoComm, telepon tidak bergerak kabel dan telepon tidak bergerak nirkabel, layanan telepon seluler, data dan internet. Jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan. Pada tanggal 31 Desember 2008, pertumbuhan pelanggan TELKOM mencapai sebesar 37% menjadi 86,6 juta pelanggan, terdiri dari 8,6 juta pelanggan telepon tidak bergerak kabel, 12,7 juta pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel, dan 65,3 juta pelanggan telepon seluler. Pada tanggal 31 Desember 2008, mayoritas saham biasa TELKOM (52,47%) dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. Sedangkan sisanya sebesar 47,53% dimiliki oleh masyarakat (publik) [5].

Sampai saat ini sudah banyak operator atau penyelenggara layanan internet dan broadband yang telah mengembangkan jaringannya secara intensif. Pemetaan kompetisi dilakukan berdasarkan pemilihan area studi kasus, yakni DKI-Jakarta, serta dengan melihat media akses yang digunakan. Infrastruktur jaringan kabel diisi oleh TELKOM dengan brand SPEEDY, IndosatM2, Melsa, CBN, Indonet, dan Centrin Online, Jaringan yang menggunakan Teknologi Kabel (Non Tembaga) diisi oleh First Media dengan Layanan FIRSTnya, Biznet dengan Layanan Max3, serta IndosatM2 terlihat seperti pada Gambar 1-7 .



Gambar 1-7 Industri Penyelenggara Layanan Internet dan Broadband pada Area Jakarta [3]

Situasional kompetisi antara penyelenggara layanan internet broadband juga turut mempengaruhi trend penjualan dari Layanan Internet SPEEDY, dengan cenderung mengalami penurunan seperti pada Gambar 1-8.



Source : EXIST (EXecutive Information System TELKOM)

Gambar 1-8 Trend Sales SPEEDY 2006 – November 2009 [8]

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang, maka dapat diidentifikasi beberapa hal yang dihadapi oleh TELKOM terhadap Layanan SPEEDY, antara lain :

- a. Potensi pasar layanan komunikasi data khususnya layanan internet yang masih sangat besar di Indonesia, dengan tingkat populasi sebesar 240,3 juta hanya memiliki tingkat penetrasi sebesar 12,50% . (Tingkat Penetrasi yang Rendah)
- b. Transformasi dengan aspek-aspek fundamental yang melahirkan integrasi portopolio bisnis baru yang mencakup Telecommunication, Information, Media dan Edutainment–T.I.M.E.
- c. Pemetaan kompetisi terhadap produk sejenis, Layanan Internet yang akan maupun sedang dihadapi oleh produk atau brand SPEEDY terhadap competitor TELKOM.
- d. Pendapatan Layanan SPEEDY yang di harapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap proyeksi total pendapatan TELKOM pada tahun mendatang
- e. Peningkatan kualitas layanan SPEEDY yang diharapkan mampu meningkatkan loyalitas, kepada para pelanggannya atau bahkan kepada seluruh pengguna layanan internet dan broadband
- f. Terjadinya penurunan penjualan sementara peluang terhadap *market share* layanan internet semakin besar seperti terlihat pada Gambar 1.8.

Dari identifikasi masalah diatas maka didapat rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana melihat industri layanan internet yang semakin lama semakin memberikan tantangan tersendiri bagi para penyelenggara jasa layanan, khususnya yang berbasis jaringan fixed kabel broadband
- b. Bagaimana menganalisis potensi keunggulan yang kompetitif dari produk SPEEDY terhadap industri penyelenggaraan layanan internet yang berbasis berbasis jaringan fixed kabel broadband, khususnya pada area jakarta.

1.3 TUJUAN KAJIAN

Tujuan yang ingin dicapai dari kajian ini adalah untuk menganalisis potensi kompetitif produk layanan SPEEDY, sehingga dapat disusun suatu strategi bersaing yang unggul dan kompetitif bila dibandingkan produk layanan sejenis ataupun substitusinya, sehingga di harapkan SPEEDY dapat tetap memenangkan kompetisi pada pasar layanan internet dan broadband di Industri Telekomunikasi.

1.4 BATASAN MASALAH

Dari identifikasi permasalahan diatas, secara umum analisis yang dilakukan menggunakan beberapa batasan sebagai berikut :

- a. Analisis potensi kompetitif produk layanan SPEEDY dilakukan dengan menggunakan Pemodelan berbasis Porter 5 Force.
- b. Analisis kompetisi yang dilakukan berdasarkan identifikasi pesaing yang memiliki produk yang sejenis, dalam hal ini produk layanan internet terhadap penyelenggara jaringan fixed kabel broadband.
- c. Mengingat sebagian data yang di peroleh dan di tampilkan merupakan perwakilan dari Layanan Data dan Internet, maka hal ini dapat di asumsikan sebagai bagian dari Layanan Internet dan Broadband.
- d. Pembahasan masalah hanya pada Layanan Internet berbasis jaringan fixed broadband.
- e. Studi kasus daerah cakupan dibatasi pada area DKI. Jakarta (DIVRE II).

1.5 KERANGKA PENULISAN

BAB I. PENDAHULUAN

Berisi latar belakang, identifikasi masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan dan metode penelitian pada tulisan ini.

BAB II IMPLIKASI LAYANAN SPEEDY

Berisi pemaparan tentang layanan SPEEDY yang merupakan produk layanan *internet broadband services* TELKOM termasuk pemaparan produk diferensiasi, *roadmap* produk, teknologi pendukung dan area cakupan layanannya.

BAB III SELAYANG PANDANG PORTER 5 FORCES

Pada Bab ini akan dijelaskan mengenai model *Porter 5 Forces* beserta identifikasi variabel-variabel sumber tekanan yang berpengaruh dari masing-masing elemen.

BAB IV ANALISIS POTENSI KOMPETITIF LAYANAN SPEEDY

Bab ini akan membahas analisis potensi kompetitif layanan komunikasi data SPEEDY dengan menggunakan model *Porter 5 forces*.

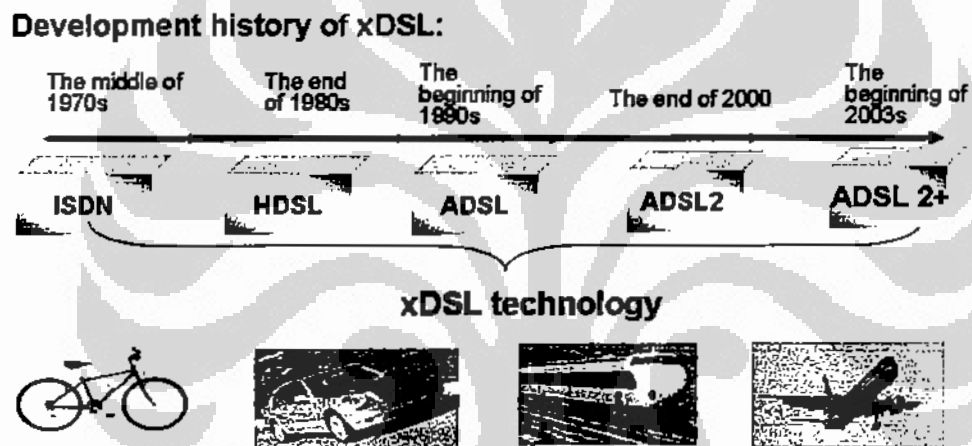
BAB V KESIMPULAN

Bab ini akan menyampaikan kesimpulan terhadap proses analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya, sehingga menjadi penutup dan hasil akhir dari tesis ini.

BAB II. IMPLIKASI LAYANAN SPEEDY

2.1 TEKNOLOGI LAYANAN SPEEDY

Teknologi ADSL merupakan varian dari teknologi xDSL, yang sesungguhnya bukanlah teknologi yang baru ditemukan, teknologi digital subscriber line ini mulai di perkenalkan sejak Tahun 1970an, berawal dari Teknologi ISDN, HDSL, kemudian berlanjut pada teknologi Asymmetric Digital Subscriber Line atau ADSL, ADSL2, hingga teknologi ADSL2+, seperti pada Gambar 2-1.



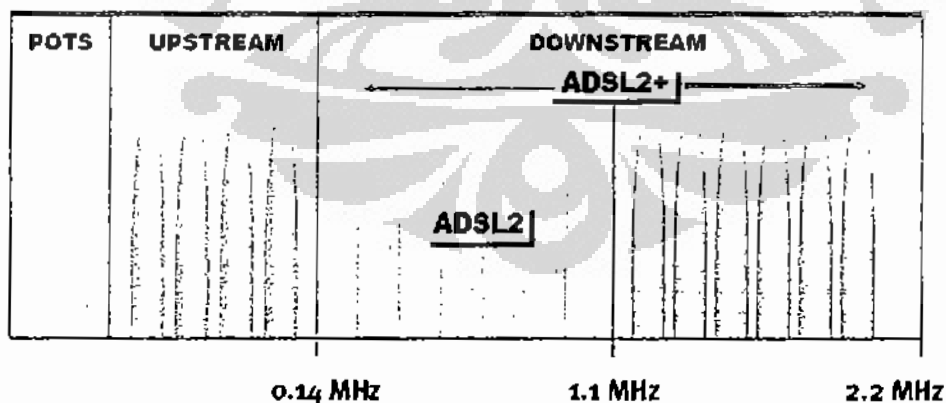
Gambar 2-1 Miles stones Teknologi ADSL2+ [10]

Saat ini teknologi ADSL2+ telah memiliki porsi terbesar dalam implementasi pembangunan jaringan di Indonesia, khususnya PT. Telekomunikasi Indonesia yang notabene adalah perusahaan telekomunikasi yang memiliki penyebaran infrastruktur jaringan kabel tembaga hampir di seluruh wilayah nusantara. Pada Tabel 2-1 menunjukkan bahwa perbedaan karakteristik dari varian teknologi xDSL adalah besaran upstream dan downstream, serta radius atau jangkauan dari Node IP-DSLAM yang berada disisi STO TELKOM (Sentral Telepon Otomatis) hingga ke sisi modem pelanggan. Dalam hal ini modem yang digunakan adalah modem yang telah mendukung layanan broadband dengan Teknologi ADSL, khususnya Modem dengan Teknologi ADSL2+

Tabel 2-1 Tabel Karakteristik Teknologi xDSL [10]

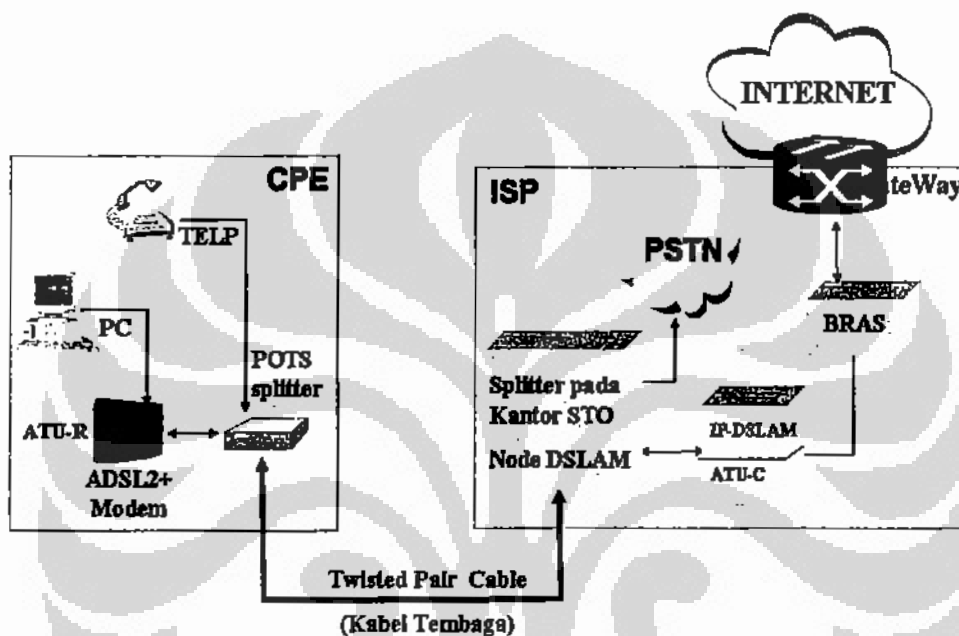
xDSL Technology	Symmetry	Transmission Rate	Maximum Transmission Distance (km)	Supporting POTS
ADSL	Asymmetrical	Maximum downstream rate is 8 Mbps and maximum upstream rate is 896 Kbps	5	Yes
ADSL2	Asymmetrical	Maximum downstream rate is 12 Mbps and maximum upstream rate is 1,2 Mbps	5	Yes
ADSL2+	Asymmetrical	Maximum downstream rate is 24 Mbps and maximum upstream rate is 1,2 Mbps	5	Yes

Jarak pada Tabel 2-1 merupakan jarak ideal untuk mencapai transmission rate maksimum (upstream maupun down stream), maka bila modem semakin menjauh dari Node IPDSLAM (sesuai dengan batasan jarak pada tabel tersebut diatas, maka akan terjadi kecendrungan penurunan transmission rate baik upstream dan downstream. Perbedaan lain dapat dilihat berdasarkan spektrum frekuensinya seperti pada Gambar 2-2, dimana ADSL2 memiliki lebar spektrum sebesar 1,1 MHz sedangkan ADSL2+ dua kali lebih besar, yakni 2,2 MHz.



Gambar 2-2 Spektrum Frekuensi ADSL dan ADSL2+ [10]

Teknologi pada media akses ini memberikan jaminan rate transmission kepada pelanggannya sehingga mendapatkan kecepatan download atau akses internet sesuai kesepakatan awal saat berlangganan. Bila berdasarkan pada Gambar 2-3, maka jaminan yang dimaksud adalah kecepatan dari sisi modem pelanggan (ADSL2+ Modem atau ATU-R) sampai ke kantor sentral terdekat yang notabennanya merupakan lokasi dari Node IP-DSLAM itu sendiri (IP-DSLAM atau ATU-C).



Gambar 2-3 Arsitektur Layanan ADSL2+ [10]

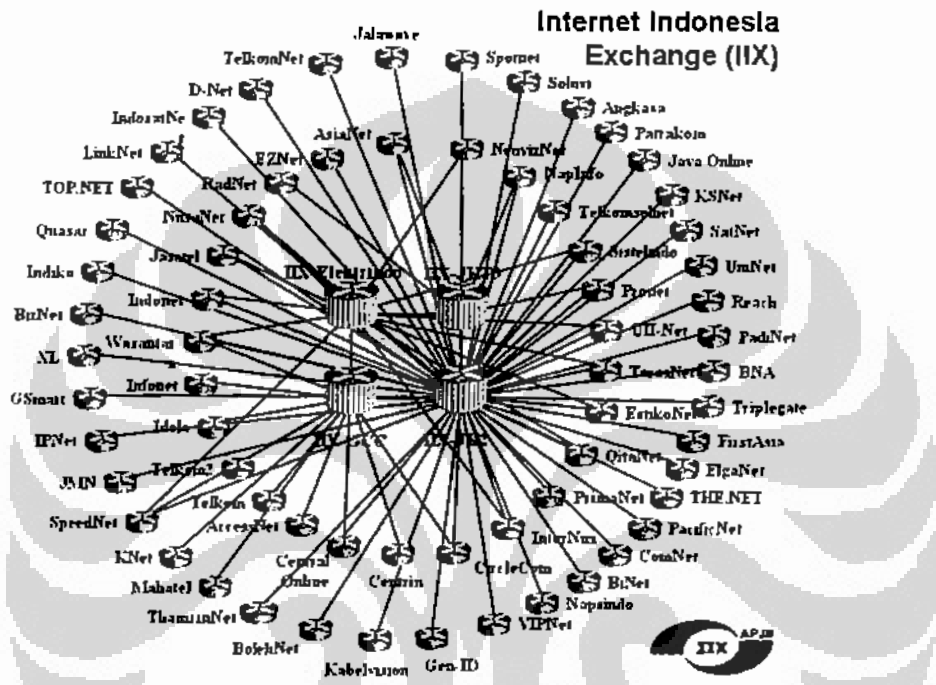
Pada Gambar 2-3 di atas juga menerangkan tentang bagaimana arsitektur dari Layanan Speedy itu sendiri, yang secara fundamental teknologi dan hirarki dapat di bagi menjadi tiga elemen dasar antara lain :

1. INTERNET
2. ISP, termasuk didalamnya Media Akses yang di gunakan.
3. CPE

Berikut penjelasan akan ke tiga elemen tersebut, sesuai dengan Gambar 2-3 :

1. INTERNET

Merupakan bagian dari koneksi penyelenggara jaringan terhadap layanan internet, baik secara direct maupun nondirect.



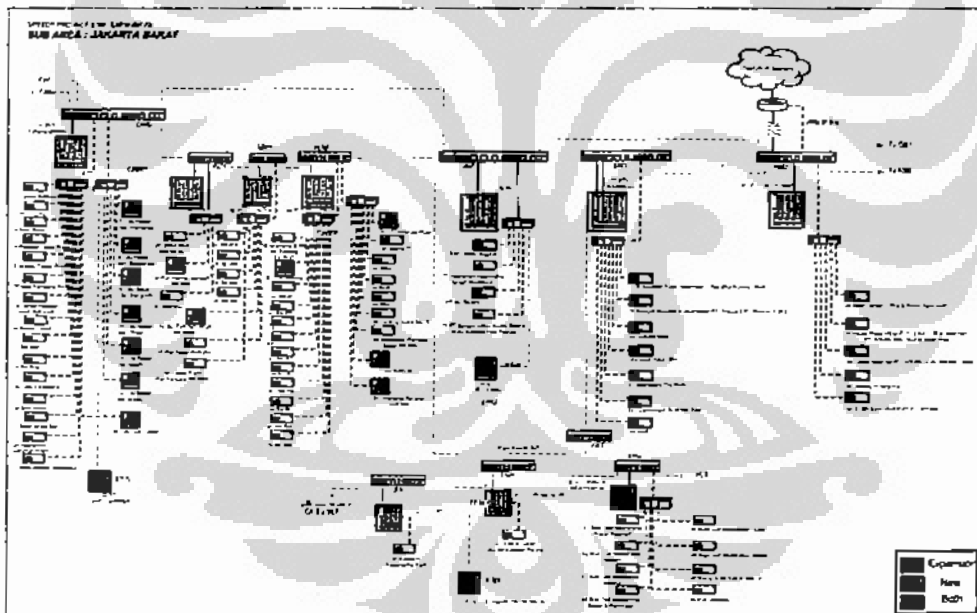
Gambar 2-4 Kondisi Interkoneksi antar Lokal ISP melalui IIX [6]

Direct dimaksud adalah memiliki koneksi terhadap internet secara langsung dengan menggunakan gateway sendiri, sedangkan Nondirect adalah koneksi internet yang dimiliki dengan cara menyewa pita frekuensi, slot interface, maupun bandwidth, terhadap gateway kepada operator penyelenggara jaringan maupun internet service provider. Juga merupakan koneksi terhadap IIX seperti terlihat pada Gambar 2-3 untuk memungkinkan masing-masing ISP dapat mengakses server farm, subscriber ataupun konten-konten lokal yang berada di dalam jaringan penyelenggara lain.

2. ISP

Merupakan bagian dari jaringan yang dimiliki oleh penyelenggara layanan baik atas kepemilikan sendiri maupun yang bersifat sewa terhadap pihak penyelenggara jaringan lain, yang di dalamnya mencakup :

- A. Splitter disisi kantor sentral yang menjadi pembagi antara voice dan data sehingga memungkinkan subscriber untuk tetap dapat menggunakan layanan suara sementara sedang menggunakan layanan internet pada jaringan kabel.
- B. Node IP-DSLAM, seperti pada gambar berikut pada salah satu Area cakupan layanan Datel Jakarta Barat.



Gambar 2-5 Topologi Jaringan DSLAM TELKOM Area Jakarta Barat [7]

Node-node akses IP-DSLAM dimaksud disini adalah sebuah jaringan LAN Switch yang membagi kelompok-kelompok subscriber terhadap area cakupan layanan, maupun berdasarkan kapasitas yang di sediakan.

- C. Media koneksi dari Node Akses ke arah pelanggan yang dalam hal ini menggunakan jaringan kabel tembaga (twisted pair cable).

- D. ServerFarm yang menggunakan BRAS (Broadband Remote Access Server) sebagai server yang mengatur setiap subscriber dari masing-masing node akses dalam melakukan koneksi terhadap Layanan Internet Broadband.
- E. Lapisan Upper yang dapat berupa jaringan agregator seperti METRO-E, maupun Router PE yang merupakan penghubung antara Jaringan Akses Broadband dengan Jaringan Internet.

3. CPE

Merupakan komponen yang berada di sisi pelanggan yang terdiri dari :

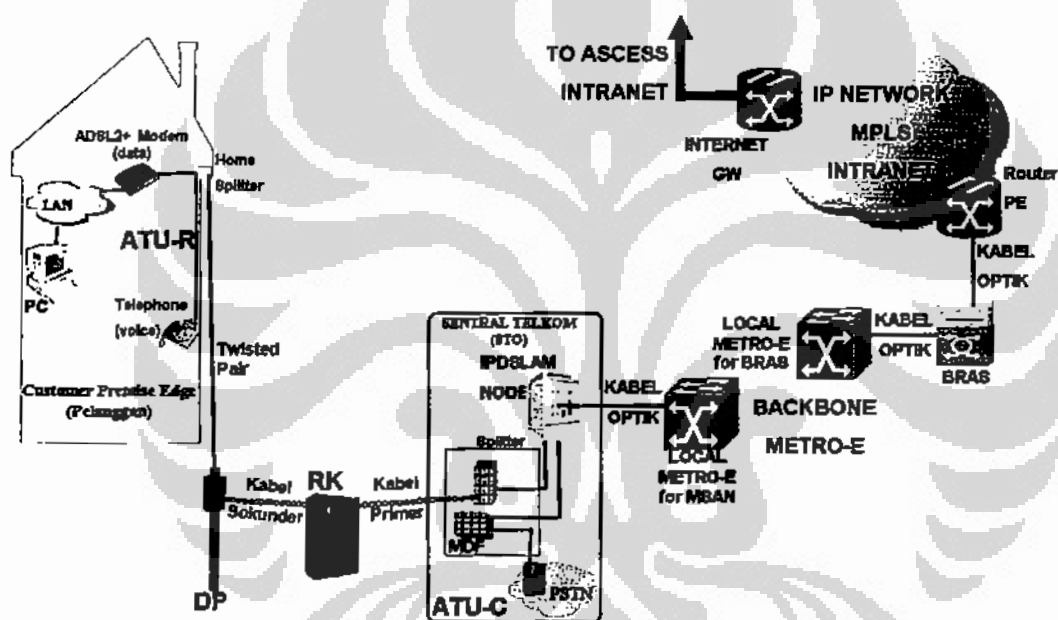
- A. Splitter disisi pelanggan yang menjadi pembagi antara voice dan data sehingga memungkinkan subscriber untuk tetap dapat menggunakan layanan suara sementara sedang menggunakan layanan internet pada jaringan kabel.
- B. Terminal telepon untuk menggunakan layanan suara.
- C. Modem IP-DSLAM yang telah support Teknologi ADSL2+, yang juga bersifat sebagai modem dan router, sehingga dimungkinkan untuk membangun jaringan lokal di sisi pelanggan.



Gambar 2-6 Modem ADSL2+ [22]

TELKOM telah memposisikan Layanan SPEEDY sebagai *Produk Internet and Broadband Solution* yang merupakan layanan akses internet end-to-end dengan akses jaringan kabel tembaga yang menggunakan teknologi ADSL2+ untuk penggunaan di residensial, warnet, maupun bisnis.

Untuk lebih jelasnya Gambar 2-7 akan memaparkan implementasi Layanan SPEEDY saat ini, berdasarkan pembangunan jaringan dengan menggunakan media akses kabel tembaga eksisting. Koneksitas terhadap Sentral PSTN, yang memungkinkan untuk dapat menggunakan layanan suara, serta koneksitas terhadap perangkat serverfarm atau perangkat BRAS melalui jaringan backbone metro ethernet, sehingga dapat terbentuk sebuah jaringan broadband. Serta koneksitas terhadap dunia internet yang melalui Backbone IP, hingga menuju gateway internet, sehingga dapat diwujudkan layanan internet hingga ke modem pelanggan.



Gambar 2-7 Topologi Jaringan TELKOM berbasis teknologi ADSL2+ untuk Layanan SPEEDY

Berdasarkan kondisi diatas maka kualitas Layanan SPEEDY, dapat dipengaruhi oleh beberapa bagian berikut, sesuai segmentasi atau elemen sebelumnya :

1. CPE, kualitas LAN, terminal telepon, serta CPU pelanggan.
2. ISP, kualitas jaringan kabel (baik kabel primer, skunder, maupun DP atau distribution poin), kualitas Node IPDSLAM, kualitas jaringan backbone METRO-E, intrekoneksi MRTRO-E terhadap DSLAM maupun BRAS, kualitas dari BRAS, serta hal-hal yang berkaitan dengan kapasitas.
3. INTERNET, kualitas jaringan router backbone, kualitas gateway, kualitas jaringan internet, serta kualitas dari resource internet yang sedang di akses.

2.2 JARINGAN AKSES (LAST MILE) TERBESAR

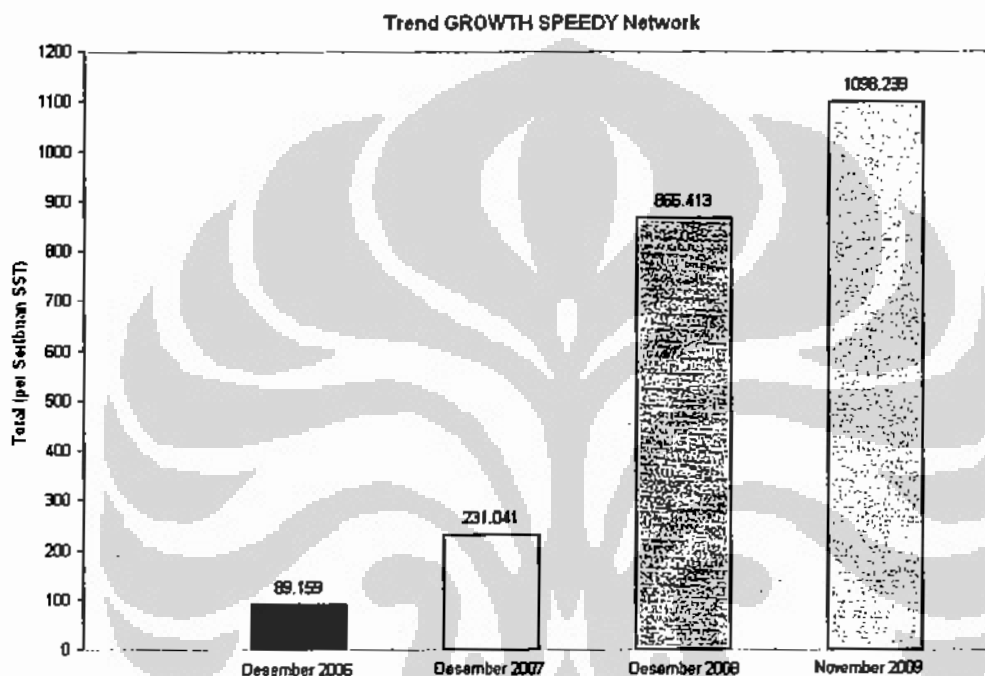
PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) adalah penyedia layanan akses internet terbesar di Indonesia, yang menyediakan berbagai mode layanan akses internet yang terhubung langsung ke pelanggan baik yang berbasis kabel (wireline) tembaga dan serat optik, maupun nirkabel (wireless) dengan basis teknologi GSM (kartuHalo, Simpati, As) dan CDMA (Flexi Classy dan Trendy) yang melayani lebih dari 3 juta pelanggan internet Telkom Group dan digunakan oleh belasan juta pengguna yang berbagi koneksi internet seperti di perkantoran, sekolah, warnet, atau hotspot [9].

Secara Nasional pada Tabel 2-2 menjelaskan bahwa SPEEDY yang merupakan bagian dari penggelaran jaringan fixed yang berbasis kabel, sejak awal tahun 2006 telah mengalami trend pertumbuhan yang signifikan, dengan pembangunan jaringan sebesar 31963 SSL yang tersebar pada Area Jakarta, Surabaya dan Makassar yang kemudian pada bulan desember pada tahun yang sama sudah tercatat sebesar 89159 SSL. Artinya dalam satu tahun saja pada tahun 2006 telah terjadi pertumbuhan sebesar 58497 SSL, atau peningkatan sebesar 65,61% terhadap total akhir tahun 2005.

Tabel 2-2 Tabel Pertumbuhan Jaringan Speedy selama 4 Tahun Terakhir, dalam satuan SST [8]

NATIONAL SPEEDY GROWTH												
Tahun 2006												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ag	Sep	Ok	Nov	Des
SST	31963	33717	36095	38647	42225	44806	50823	56885	62805	65934	74182	89159
Tahun 2007												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ag	Sep	Ok	Nov	Des
SST	95356	100846	110508	124285	144391	160626	173695	188547	199243	207128	219849	231041
Tahun 2008												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ag	Sep	Ok	Nov	Des
SST	242068	258607	282473	313352	342841	382010	425179	499615	572173	658851	762602	866413
Tahun 2009												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ag	Sep	Ok	Nov	Des
SST	901258	927685	875776	805904	823434	838614	886056	941207	981945	1044170	1098239
Catatan: SST dalam Ribu												
Nilai Tahun Dalam Juta												

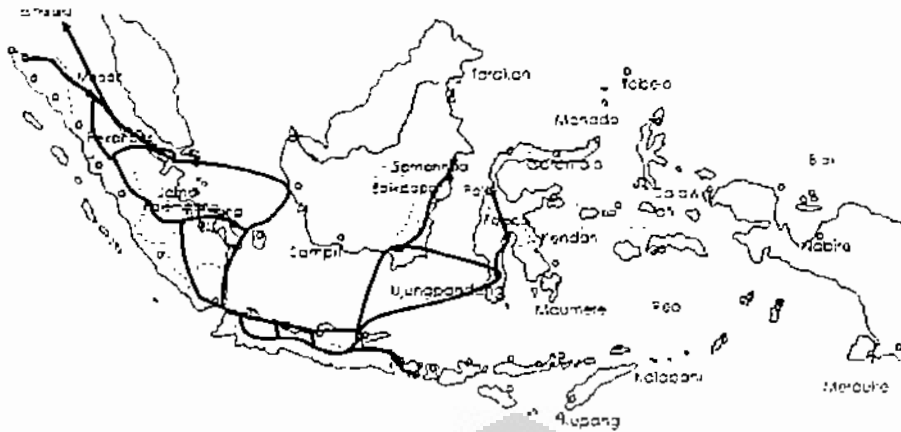
Gambar 2-8 dengan jelas menggambarkan bahwa telah terjadi pertumbuhan Jaringan Layanan SPEEDY yang mencapai sebesar 1.098.239 SSL yang merupakan catatan terakhir pada bulan November 2009. Sehingga Trend Growth SPEEDY Network menunjukkan pertumbuhan kapasitas akses TELKOM dalam mendukung proses penggelaran jaringan, serta penjualan dari Layanan SPEEDY itu sendiri.



Gambar 2-8 Pertumbuhan SPEEDY PT Telekomunikasi Indonesia [8]

2.3 JARINGAN BACKBONE DAN GATEWAY TERBESAR

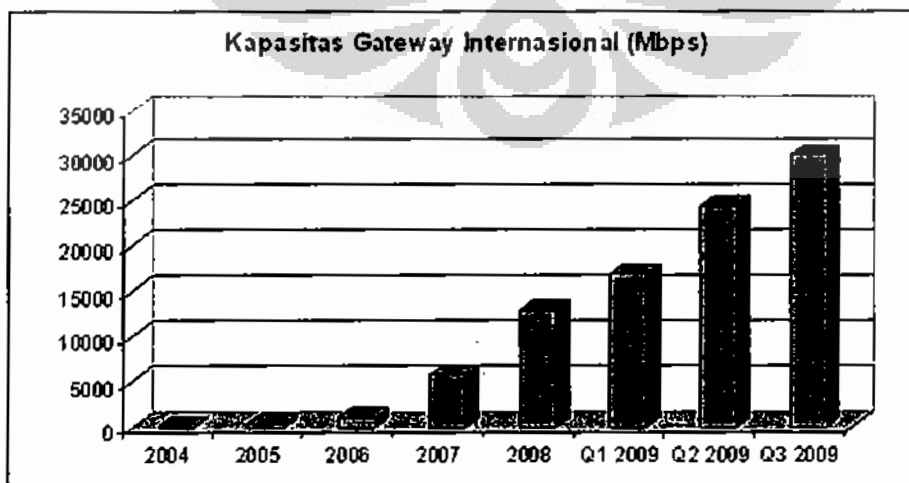
Semakin besarnya tingkat penyebaran serta jumlah pelanggan Layanan SPEEDY, maka akan terdapat semakin banyak jaringan akses yang tersebar sehingga sangat tidak memungkinkan bila hanya memiliki satu lapisan saja disisi jaringan backbone. Melalui jaringan METRO-E yang menggunakan teknologi optik dan ethernet dengan kapasitas 10G telah memungkinkan terbaginya area regional, dimana suatu area lokal terdiri dari beberapa node akses. Kondisi ini sekaligus akan memudahkan penyelenggaraan jaringan akses itu sendiri khususnya terhadap layanan akses yang dimilikinya, baik terhadap provisioning, operasional maupun maintenance.



Gambar 2-9 Penyebaran Jaringan Backbone PT Telekomunikasi Indonesia [11]

Gambar 2-9 menunjukkan penyebaran jaringan backbone fixed yang sangat besar di miliki oleh TELKOM dan hampir menjangkau seluruh wilayah nusantara, sementara disisi lain juga di support oleh backbone satelit. Sekilas tentang penyebaran backbone fixed yang dimiliki oleh TELKOM :

- Surabaya-Banjarmasin-Makassar : 2,088 km (constructed in 2000)
- Trans-Java : 2,605 km (2000)
- Jakarta-Medan-Batam: 2,990 km (2004)
- Batam-Singapore-Bangkok: 1,043 km (2004)
- Dumai-Melaka: 161 km (2005)
- Banjarmasin-Balikpapan : 955 km (2005)
- Makassar-Palu: 974 km (2005)



Gambar 2-10 Pertumbuhan Kapasitas Gateway Internasional [9]

Selain besarnya kapasitas serta tingkat penyebaran jaringan backbone domestik, Layanan SPEEDY juga memiliki gerbang menuju internet atau Gateway Internasional yang terus bertambah dan tercatat pada kuartal ke-3 tahun ini telah mencapai lebih dari 30Gbps, seperti terlihat pada Gambar 2-10 sebelumnya. Pada situs SPEEDY, TELKOM juga mengklaim bahwa saat ini merupakan penyedia layanan gateway internasional terbesar di tanah air

Mengutip salah satu statement pada situs SPEEDY, yang menyatakan bahwa *"Tidak dapat dipungkiri, tingginya pertumbuhan ini dimulai sejak hadirnya layanan Speedy pada tahun 2004 yang menghasilkan lonjakan trafik internet yang sangat besar. Selain gateway internasional, Telkom juga memiliki gateway ke internet domestik ke OpenIXP sebesar 2 Gbps dan IIX sebesar 1 Gbps, koneksi khusus (private peering) ke Google sebesar 930 Mbps, serta telah berpartner dengan salah satu Content Delivery Network terbesar di dunia yang melakukan mirroring web-web ternama, sehingga content-content web tersebut menjadi sangat cepat bila diakses dari dalam network Telkom."* [9]. Sekali lagi hal ini menunjukkan eksistensi dari Jaringan Backbone dan Gateway terbesar yang dimiliki oleh TELKOM.

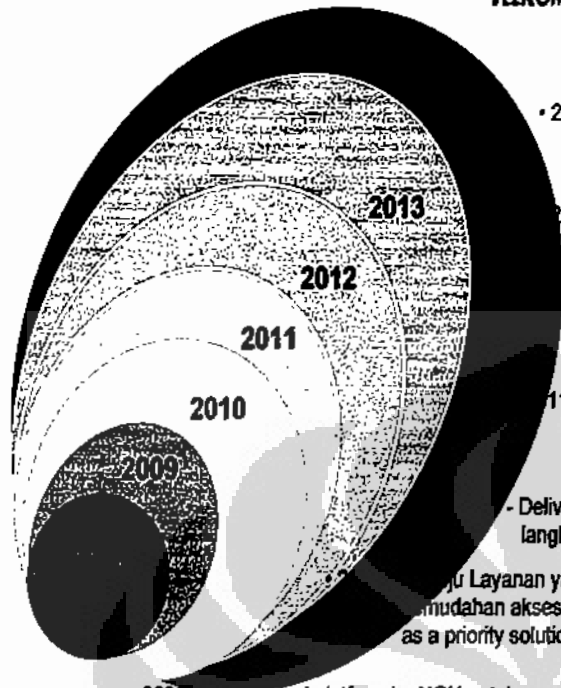
2.4 ROADMAP LAYANAN

Eksistensi TELKOM telah menjawab berbagai tantangan teknologi di tengah derasnya arus persaingan antar operator telekomunikasi menuju Layanan True Broadband yang di dasari oleh adanya penerapan visi INSYNC (Indonesia Synchronize) yang di percepat dua tahun lebih awal dari semula tahun 2016 menjadi 2014 atau menjadi INSYNC 2014.

Rumusan sebuah Road Map teknologi dari pengembangan infrastruktur jaringan telekomunikasi secara horizontal yang juga terintegrasi dengan pengembangan disisi vertikal telah menentukan potensi serta strategi terhadap layanan SPEEDY itu sendiri dari waktu ke waktu, yang secara keseluruhan mengacu kepada *Roadmap* infrastruktur layanan TELKOM atau dikenal sebagai *Master Plan* INSYNC2014 TELKOM seperti terlihat pada Gambar 2-11.

INSYNC2014

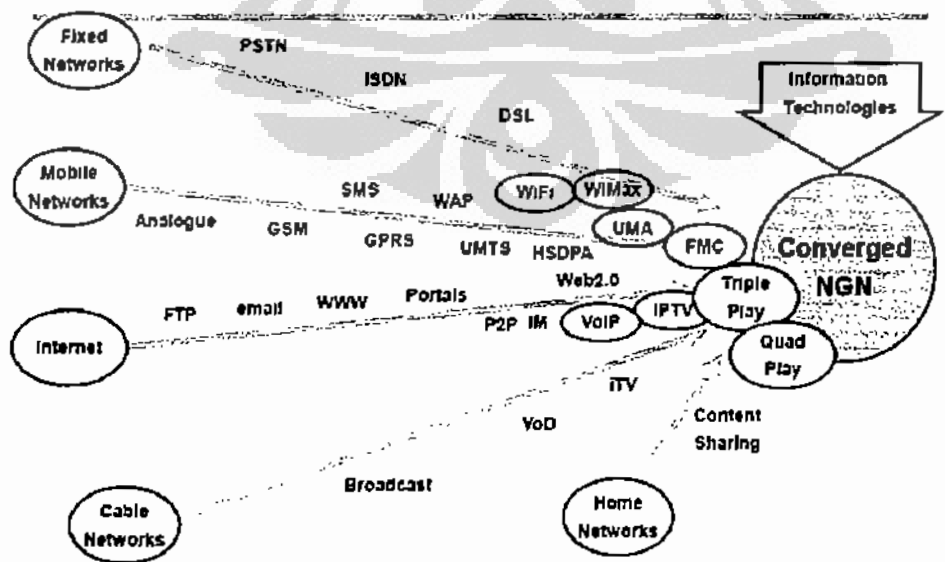
TELKOM, Your Future Lifestyle



- 2014 – Full Convergence, Broadband and rich Application, Telkom siap memberikan The Future Lifestyle
- 2013 – Data Connectivity, dominant revenue and the best player data provider in the Region
- 2012 - Fix and Mobile Convergence , a technology to shift the operator paradigm to serve competitive services
- 2011 – Pengembangan model bisnis Content, langkah menuju Full Network and Service Provider
- 2010 - Deliver IPTV via Triple Play network, satu langkah menuju era Digital Entertainment at home.
- 2009 - Menawarkan Layanan yang flexible and mobility untuk memberikan kemudahan akses bagi pelanggan, Flexi a Wireless Connectivity as a priority solution.
- 2008 – Konsolidasi platform ke NGN untuk mendukung broadband dan simplifikasi network, One Platform to fit for all access and services

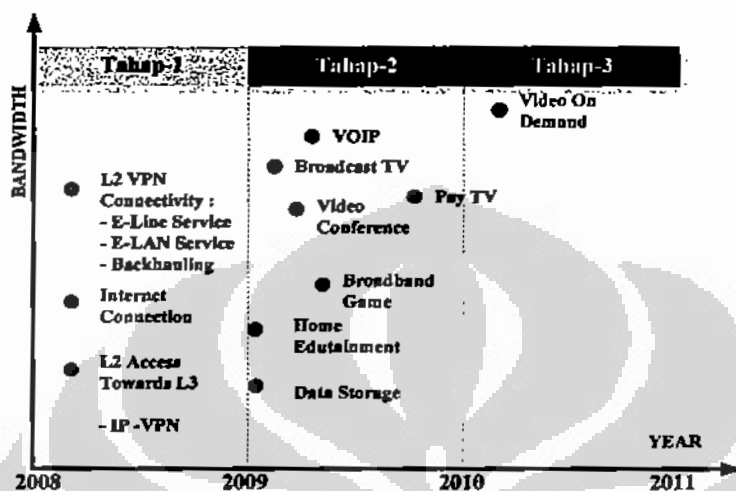
Gambar 2-11 Phase Transformasi PT Telekomunikasi Indonesia [21]

Pada Gambar 2-12 berikut menegaskan bahwa, bagaimana terjadinya transformasi terhadap teknologi yang saat ini sedang berkembang, menuju Jaringan NGN atau Next Generation Networking.



Gambar 2-12 Transformasi Teknologi menuju NGN [23]

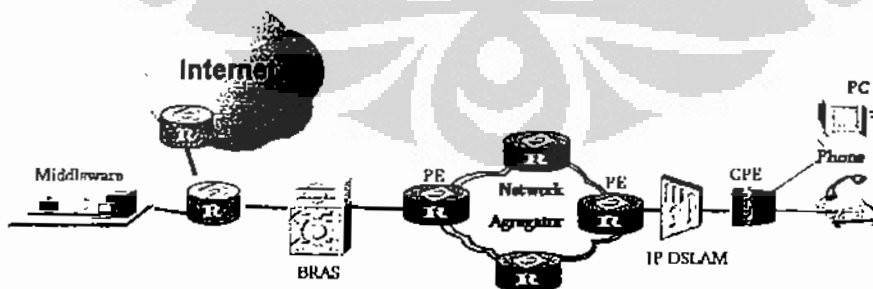
Kondisi ini merupakan bentuk komitmen dari TELKOM dalam membangun NGN (Next Generation Network) sebagai infrastruktur untuk kebutuhan lifestyle masa depan yang memiliki layanan multimedia, broadband, dan triple-play service yang berkualitas dengan tarif yang lebih kompetitif.



Gambar 2-13 Roadmap layanan TELKOM [23]

Adapun tahapan pengembangan produk layanan SPEEDY terbagi atas 3 tahap, seperti pada Gambar 2-13 sebelumnya, antara lain :

- a. Tahap-1 : pengembangan produk difokuskan pada :
 - o Produk layanan yang menggunakan basis Teknologi ADSL2+ terhadap upaya pengoptimalan infrastruktur jaringan kabel tembaga yang telah tersebar secara luas, seperti terlihat pada Gambar 2-14



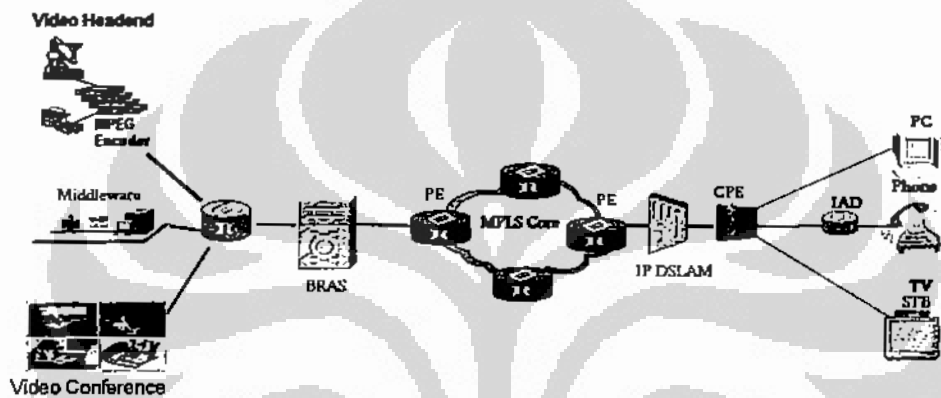
Gambar 2-14 Jaringan Tahap pertama penggelaran Layanan SPEEDY [18]

- o Perluasan produk L2 Access Connectivity yang juga merupakan jaringan akses last mile pada Layanan SPEEDY, yang semula hanya pada daerah urban, namun telah berlanjut ke daerah-daerah rural, yang merupakan jangkauan wilayah telekomunikasi TELKOM dari Divre 1 hingga 7.

- o Saat ini TELKOM juga sedang menggelar Jaringan MSAN atau Multi-Services Access Network, yang merupakan Integrasi dari Layanan Voice dan Broadband, sehingga sangat dimungkinkan dalam satu Node Layanan dapat melayani secara bersamaan. Untuk Layanan Broadband, basis teknologi yang di gunakan masih menggunakan Teknologi ADSL2+

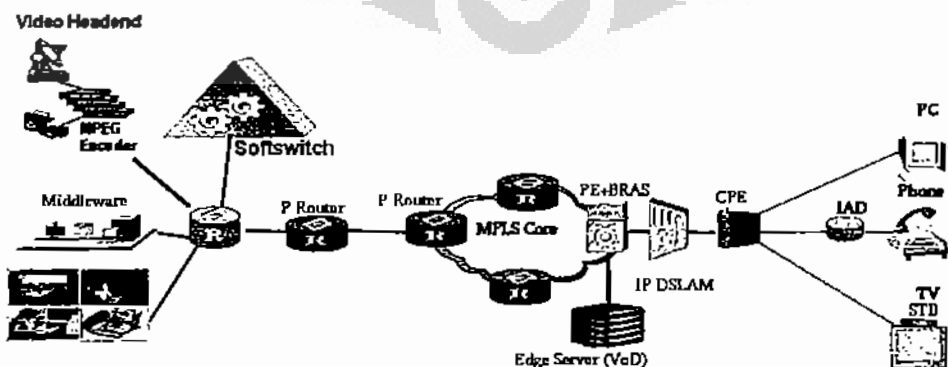
b. Tahap-2 : pengembangan produk selanjutnya adalah sesuai Gambar 2-15

Layanan berbasis *Pay-TV atau IPTV, Video Conference, dan Local Content (Broadband Gaming, Home Edutainment serta data storage)*



Gambar 2-15 Jaringan Tahap ke-2 sinergi terhadap Roadmap Layanan SPEEDY [18]

- c. Tahap-3 : pengembangan produk SPEEDY menjadi fokus of brand, dimana layanan tidak lagi mewakili media akses yang digunakan melainkan, bagaimana layanan itu dapat dirasakan oleh para penggunannya, sesuai dengan janji atas setiap paket layanan yang di tawarkan, sehingga SPEEDY dapat menjadi bagian dari brand image para pengguna layanan internet dan broadband.




Gambar 2-16 Jaringan Tahap ke-3 menuju Layanan NGN [18].

2.5 DIFERENSIASI LAYANAN SPEEDY

Mengingat Layanan Internet broadband SPEEDY adalah layanan yang bersifat B2C atau Business to Customer, sehingga difrensiasi layanannya hanya dapat dilakukan berdasarkan bundling paket, pendefinisikan terhadap kecepatan maupun kapasitas data serta waktu penggunaan layanan yang diberikan tersebut. Kecepatan yang dimaksud adalah kecepatan yang tak Paket-paket Layanan yang di bagi berdasarkan kecepatan-kecepatan tertentu, sehingga pengguna dapat dengan mudah mengenali kebutuhannya. Sementara kapasitas dimaksud adalah, besaran tarif yang ditentukan oleh TELKOM sehingga pengguna dapat menentukan layanan yang ingin digunakan, sesuai dengan kemampuan dari pembeli itu sendiri.

Saat ini telah tersedia layanan TELKOM SPEEDY dengan beragam paket pilihan sesuai dengan kebutuhan baik di rumah maupun untuk kalangan bisnis, dengan pembagian paket dengan jenis timebase maupun unlimited dengan kategori kecepatan yang variatif, antara lain seperti pada Tabel 2-3 berikut:

Tabel 2-3 Paket Layanan SPEEDY MULTISPEED [12]

 Tariff Paket Layanan Speedy

Tipe Paket	Line Speed	Registrasi	Monthly	Quota (per bulan)	Excess Usage	Batas Tagih Maximum
1. Paket Mail	1 Mbps	Rp 75.000	Rp 75.000	15 jam	Rp 75 per menit	Rp. 995.000
2. Paket Chat	1 Mbps	Rp 75.000	Rp 145.000	50 jam	Rp 25 per menit	Rp. 995.000
3. Paket Family	384 kbps	Rp 75.000	Rp 195.000	Unlimited		
4. Paket Load	512 kbps	Rp 75.000	Rp 295.000	Unlimited		
5. Paket Game	1 Mbps	Rp 75.000	Rp. 645.000	Unlimited		
6. Paket Executive	2 Mbps	Rp 75.000	Rp 995.000	Unlimited		
7. Paket Buz	3 Mbps	Rp 75.000	Rp. 1.695.000	Unlimited		

*) Line speed adalah fixed untuk setiap line Speedy, akan tetapi untuk koneksi ke Internet global tetap dishare sehingga dimungkinkan akan terjadi penurunan throughput.



Meskipun paket layanan ini masih hanya berlaku pada area urban dengan cakupan layanan DKI Jakarta, Provinsi Banten, Jawa Barat, Yogyakarta, Jawa Tengah dan Jawa Timur, namun pada area layanan lainnya, seperti luar Pulau Jawa, TELKOM juga menggelar layanan dengan menggunakan paket layanan seperti terlihat pada Tabel 2-4 berikut :

Tabel 2-4 Paket Layanan SPEEDY NASIONAL [13]

Paket Nasional

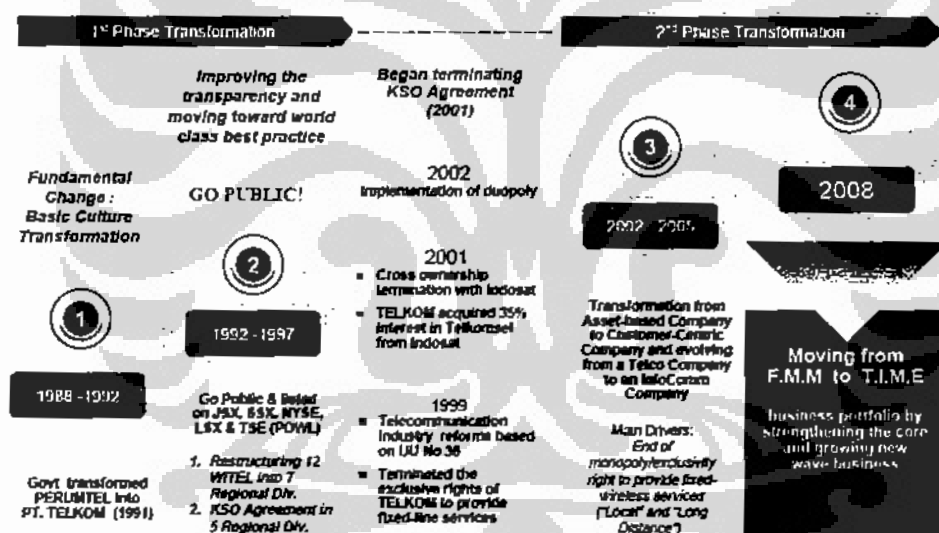
Tarif	Limited			Unlimited		Cermat *
	Personal	Timebased	Profesional	Office	Wamat	
Registrasi	Rp. 75.000	Rp. 75.000	Rp. 75.000	Rp. 75.000	Rp. 75.000	Rp. 75.000
Abodemen	Rp. 200.000	Rp. 200.000	Rp. 400.000	Rp. 750.000	Rp. 1.750.000	Rp. 75.000
Quota	1000 MB	50 Jam	3000 MB	unlimited	unlimited	15 Jam
Over Quota	Rp. 500 / MB	Rp. 25 / Menit	Rp. 500 / MB			Rp. 75 / Menit
Batas Tagih	Rp. 1.200.000	Rp. 1.200.000	Rp. 1.200.000			Rp. 1.200.000

Paket Layanan SPEEDY Multispeed merupakan layanan yang di bagi berdasarkan kecepatan serta Usage Quota Penggunaan terhadap lamanya waktu penggunaan namun kecenderungan menawarkan layanan unlimited, sehingga pengguna dengan mudah memilih kecepatan mana yang di butuhkan untuk menggunakan layanan internet, sedangkan Paket Layanan Nasional, adalah pembagian berdasarkan kecepatan serta Usage Quota Penggunaan terhadap besarnya data yang telah digunakan, namun cenderung menawarkan paket-paket terbatas berdasarkan kuota.

2.6 AREA LAYANAN SPEEDY

2.6.1 Transformasi Infrastruktur TELKOM

Gambar 2-14 memaparkan tentang miles stones dari TELKOM, pada Tahun 1991, namanya pertama kali muncul sebagai transformasi dari PERUMTEL, yang selanjutnya selama kurun waktu lima tahun 1992 – 1997, melalui GO PUBLIC, TELKOM telah menunjukkan keterbukaannya serta eksistensinya pada kancan telkomunikasi lokal maupun internasional. Pertumbuhan di sisi organisasi juga mulai terlihat, dengan adanya restruktursisasi dari 12 Wilayah Telekomunikasi (WITEL) menjadi 7 Divisi Regional (DIVRE) kondisi ini juga merupakan bagian awal dari pengembangan potensi layanan TELKOM.



Gambar 2-17 Perjalanan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, dan transformasinya [15]

Seiring perkembangan telekomunikasi Indonesia baik di sisi teknologi, pasar, maupun layanan, telah memaksa TELKOM untuk keluar dari zona nyaman, mengingat monopoli serta duopoli adalah bentuk bisnis yang pernah menjadi bagian dari sejarah perjalanan panjangnya. TELKOM telah mengalami berbagai bentuk transformasi baik di sisi struktur organisasi perusahaan maupun layanannya, di mana yang sebelumnya hanya bersandar pada layanan jaringan tetap telepon kabel atau dengan nama lain Public Switched Telephone Network

(PSTN), TELKOM juga telah memiliki infrastruktur jaringan tanpa kabel (nirkabel) baik yang tetap maupun bergerak, atau yang lebih di kenal dengan teknologi berbasis Code Division Multiple Access (CDMA), serta Global System for Mobile communications (GSM).

Pada tahun 2008 TELKOM Indonesia berencana melakukan perubahan portofolio bisnis dari FMM (Fixed, Multimedia, and Mobile) menjadi sebuah perusahaan besar yang memiliki fokus core bisnis pada TIMÉ (Telecommunication, Information, Media, and Entertainment), dengan milestones infrastruktur menuju ke IP Fundamental, dan Full NGN (next Generation Network).



Gambar 2-18 Transformasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk [16]

Tahun ini, tepatnya pada saat memperingati hari jadi pertamanya di usia ke 53, yakni 23 Oktober 2009, PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk telah melakukan transformasi kembali, dengan aspek-aspek fundamental yang diekspresikan melalui perubahan corporate identity, seperti terlihat pada Gambar 2-15, sehingga mencirikan bisnis baru dengan mengukuhkan diri sebagai satu-satunya perusahaan telekomunikasi terintegrasi di Indonesia yang mencakup telecommunication, Information, Media dan Entertainment—TIMÉ sebagai portofolio bisnis yang baru. Struktur organisasi Lavanah SPÉLLY juga turut mengalami perubahan yang sebelumnya berada di bawah naungan masing-masing Divisi Regional, namun saat ini telah terkonsentrasi dalam sebuah divisi baru yang disebut dengan DIVAS atau DIVISI AKSES.


2.6.2 Perangkat Akses Pendukung Layanan SPEEDY

Khusus untuk area layanan DIVRE-2, sebagai Mitra Kerja PT. Huawei Indonesia sebagai vendor dominan penyedia perangkat pabrik IPDSLAM telah membantu TELKOM dalam proses penggelaran Layanan SPEEDY. Sesuai dengan tabel 2-5, menunjukkan bahwa Perangkat IPDSLAM yang di tawarkan oleh vendor perangkat haruslah sesuai dengan Standard QoS yang telah di tentukan oleh ITU-T terhadap penyediaan layanan internet broadband.

Tabel 2-5 QoS yang disediakan oleh Perangkat IPDSLAM (18)

QoS Requirements of Different Service (Source: ITU-T)

	Bandwidth	Delay	Jitter	Packet loss rate	Time of switch over	Availability
Internet	Upstream:128Kbps Dnstream:840kbps	None	None	None	≤10s	≥ 99.8%
TV-Video	2Mbps/Ch(MPEG4) 4Mbps/Ch(MPEG2)	≤1s	≤1s	≤0.1%	≤1s	≥ 99.99%
Video Phone	256kbps/512kbps	≤50ms	≤10ms	≤0.1%	≤50ms	≥ 99.999%
Video conference	512kbps/768kbps	≤50ms	≤10ms	≤0.1%	≤50ms	≥ 99.999%
VoIP	≥30k (G.723)	≤40ms	≤10ms	≤0.01%	≤ 50ms	≥ 99.999%
Leased Line (Gold)	2M	≤40ms	≤10ms	≤0.01%	≤ 50ms	≥ 99.999%
Leased Line (Silver)	1M	≤100ms	≤100ms	≤0.1%	≤ 1s	≥ 99.99%
Leased Line (copper)	512k	≤500ms	≤500ms	≤0.1%	≤ 60s	≥ 99.8%



Perangkat dimaksud adalah perangkat yang telah melewati fasa FIT (Functional & Integration Test), atau yang biasa disebut sebagai Test Uji Perangkat yang mencakup Tes Uji Fungsi, Tes Commissioning, Tes Integrasi dengan perangkat jaringan eksisting, serta Tes performa perangkat terhadap simulasi aktual jaringan.

Pelaksanaan FIT didasari oleh adanya:

- Request for Proposal (RfP) document Sect.1 Instruction to Bidder, Klausul 5.4 tentang Bidding Procedure Stage 3 Functional & Integration Test (FIT)
- Nota Dinas C.Tel 204/PS.240/TCC-00/2005 tanggal 8 Maret 2005 tentang Penunjukkan personil Tim FIT Proyek Pengadaan Speedy Access 2005-2008
- Nota Dinas C.Tel 3/TK.000/RDC-32/2005 tanggal 7 April 2005 tentang Undangan Pelaksanaan FIT.

Dengan ruang Lingkup :

A. FIT akan dilakukan pada network elements (integrated System)

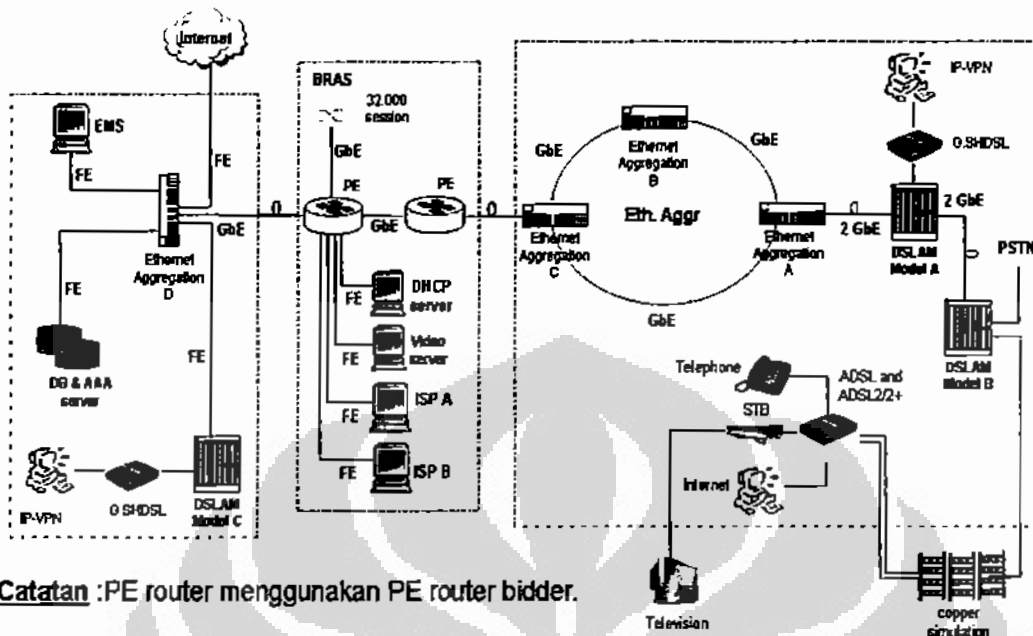
- IP/Ethernet DSL AM + FMS
- Aggregation Network + EMS
- Broadband RAS + EMS
- RADIUS AAA server

B. Layanan yang dicoba dalam FIT adalah 3ple-play:

- Voice / POTS >>> ADSL, ADSL2/2+
- Internet Access >>> ADSL, ADSL2/2+, G.SHDSL
- IP VPN >>> G.SHDSL, ADSL, ADSL2/2+
- Multicast Video >>> ADSL, ADSL2/2+
- VoD >>> ADSL, ADSL2/2+, G.SHDSL

Pelaksanaan FIT yang dilakukan selama 30 hari yang meliputi aktivitas Installation & Commissioning selama 10 hari, integration Test selama 5 hari, Functionality Test selama 10 hari, dan terakhir Performance Test selama 5 hari. Dengan kondisi jaringan seperti pada Gambar 2-16, dengan menempatkan DSLAM Model A, B, dan C ke dalam konfigurasi jaringan FIT.

Konfigurasi FIT



Catatan :PE router menggunakan PE router bidder.

Gambar 2-19 Konfigurasi Jaringan akses SPEEDY terhadap elemen Jaringan FIT [17]

Dengan Hasil Test “PASS” diperoleh sesuai dengan Tabel 2-5 berikut, menunjukkan bahwa Perangkat pabrikasi PT. Huawei dapat turut serta membantu TELKOM dalam upaya peningkatan penetrasi pengguna layanan internet, khususnya pada Area Layanan Divre-2 (DKI-Jakarta).

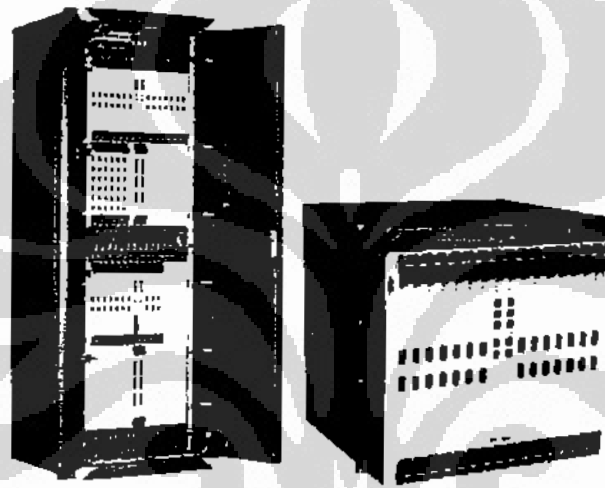
Tabel 2-6 Paket Layanan SPEEDY MULTISPEED [17]

No	Item test	Jumlah Item Test	Huawei		
			Pass	Fail	NA
1	Integration test	2	2	-	-
2	IP DSLAM + EMS	73	73	-	-
3	Ethernet Aggregation + EMS	43	43	-	-
4	Broadband RAS + EMS	51	51	-	-
5	RADIUS AAA server	11	11	-	-
Total Item Test		180/178	180	-	-

Adapun Model Perangkat A, B, dan C, dibedakan berdasarkan peruntukan, serta kapasitasnya, dimana Model A merupakan perangkat indoor yang ditempatkan pada lokasi STO yang memiliki potensi trafik besar. Sementara Model B merupakan perangkat outdoor yang ditempatkan pada lokasi dimana RK berada sehingga pelanggan-pelanggan terjauh dari STO masih dapat di jangkau, dan kecenderungan memiliki potensi trafik yang lebih kecil di banding STO.

TYPE MODEL A :

Merupakan SMARTAX-MA5600 (Type Indoor Cabinet),



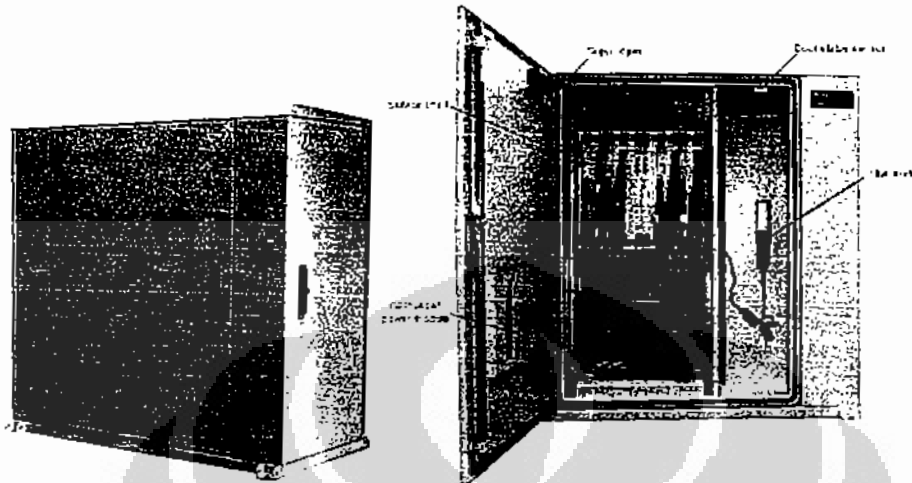
Gambar 2-20 SMARTAX MA5600 Indoor [18].

Karakteristik :

- Dalam 1 Kabinat dapat menampung 2 sampai dengan 3 Frame
- Kapasitas besar, 19-inch frame, 2 main control slots, 14 service slots
- Kapasitas Suscriber per Frame, 896 ADSL2+/ 336 VDSL/ 448 G.SHDSL
- Interface Up-Link yang digunakan 6GE or FE for uplink/cascading
- Support ATM interfaces: 4*STM-1, 8*IMA E1 per board
- EPON interfaces: 4*EPON per board

TYPE MODEL B :

Merupakan SMARTAX-MA5600 (Type Outdoor Cabinet),



Gambar 2-21 SMARTAX MA5600 Out-door BD200 Cabinet [18].

Karakteristik :

- Dalam 1 Kabinet dapat menampung 1 Frame
- Kapasitas besar, 19-inch frame, 2 main control slots, 14 service slots
- Kapasitas Suscriber per Frame, 896 ADSL2+/ 336 VDSL/ 448 G.SHDSL
- Interface Up-Link yang digunakan 6GE or FE for uplink/cascading
- Support ATM interfaces: 4*STM-1, 8*IMA E1 per board
- EPON interfaces: 4*EPON per board

TYPE MODEL B :

Merupakan SMARTAX-MA5605 (Type Mini DSLAM), yang kecenderungannya digunakan pada Jaringan Data VPN G.SHDSL



Gambar 2-22 SMARTAX MA5605, Mini DSLAM Device [18].

Karakteristik :

- Mini DSLAM, 2U height, kapasitas dengan 64 lines ADSL2+/G.SHDSL
- Mendukung Up-Link dengan 2*FE/GE uplink/cascading dan ATM:1*STM-1, 4*E1 IMA.

2.6.3 Area Cakupan Layanan SPEEDY

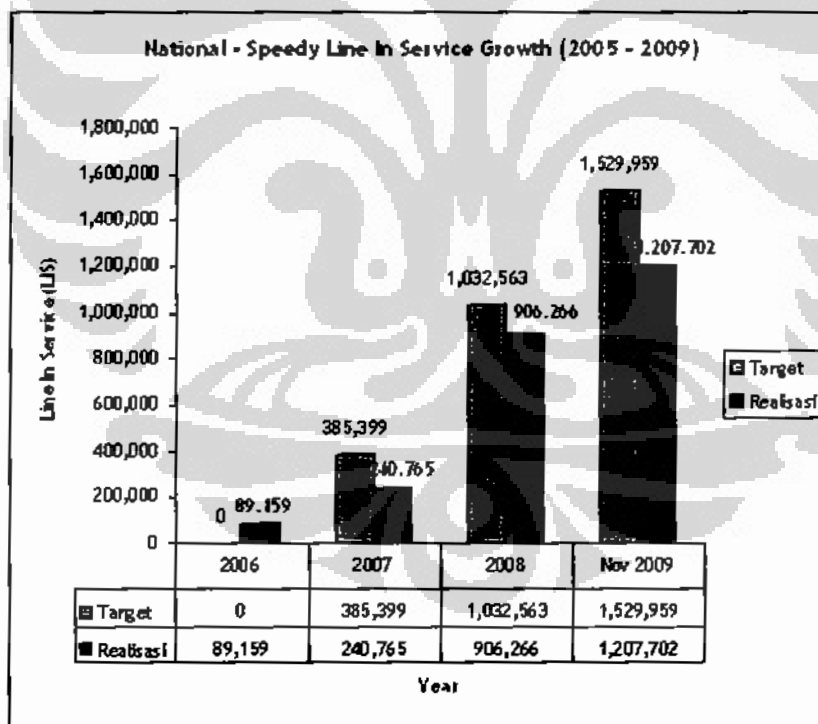
Saat ini Layanan SPEEDY telah tergelar diseluruh wilayah layanan PT.TELKOM mulai dari Divre 1 hingga 7, seperti pada Tabel 2-2, terlihat pertumbuhan speedy selama dalam kurun waktu 4 tahun terakhir. Gambaran pertumbuhan Cakupan Area Layanan Telkom SPEEDY, terlihat seperti Tabel 2-7.

Tabel 2-7 Pertumbuhan Layanan SPEEDY Nasional dari Tahun ke Tahun [8]

Coverage : NATIONAL

	Line in Service (End of Year)				
	2005	2006	2007	2008	Nov 2009
Target	0	0	385,399	1,032,563	1,529,959
Realisasi	30,668	89,159	240,765	906,266	1,207,702
% Pertumbuhan Aktual		190.72%	170.04%	276.41%	33.26%

Source : EXIST (EXecutive Information System TELKOM)



Gambar 2-23 Trend Realisasi Pertumbuhan terhadap Target setiap Tahunnya [8]

Konsistensi TELKOM juga terlihat dengan terus meningkatnya pertumbuhan Cakupan Layanan SPEEDY seperti pada Gambar 2-23, seiring dengan penetapan Target yang juga terus membesar.

Mengutip statement dari Vice President Public and Marketing Communication Telkom, Eddy Kurnia pada sebuah Media <http://bataviase.co.id/detailberita-10254440.html> yang menyatakan bahwa “...., hingga kuartal III Tahun 2009, jumlah pelanggan Speedy sudah mendekati angka 1 juta pelanggan. "Kami optimistis hingga akhir tahun 2009 ini target 12 juta pelanggan Speedy akan tercapai," katanya dalam keterangan persnya di Jakarta, Minggu (15/11).

Dia mengatakan, dalam portofolio bisnis Telkom, layanan Speedy mencatat pertumbuhan paling tinggi dibanding produk Telkom lainnya. Seperti telepon kabel dan layanan fixed wireless access (FWA) Flexi. "Rata-rata pertumbuhan pelanggan Speedy mencapai 65 persen," ujar Eddy Kurnia.

Faktor yang menjadi pendorong pertumbuhan pelanggan Speedy antara lain semakin luasnya cakupan kota yang sudah terlayani. Saat ini, sudah lebih dari 265 kota telah dapat dilayani Speedy. "Ini menjadikan Speedy sebagai layanan internet cepat dengan cakupan layanan terbesar di Indonesia," ujarnya." [19]

Disisi lain tercatat pula pada Tabel 2-8, total pertumbuhan jaringan pada Area Layanan Divre-2 sebesar 413.259. Hal ini menunjukkan bahwa Divre-2 sudah mengantongi hampir 50% dari Total pengembangan jaringan SPEEDY secara Nasional.

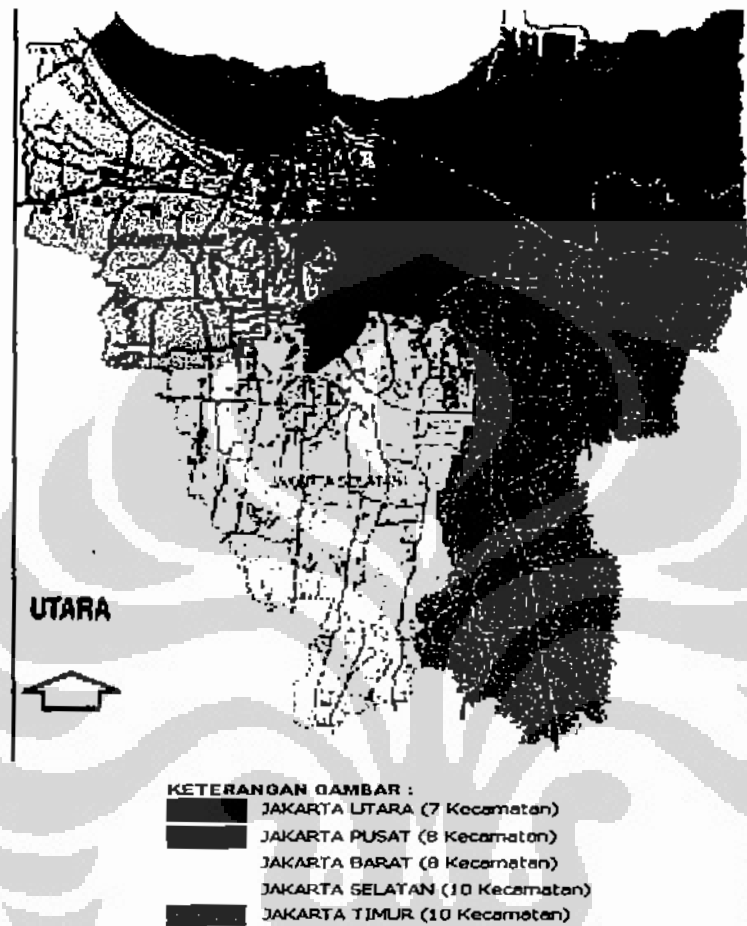
Tabel 2-8 Pertumbuhan Layanan SPEEDY DIVRE-2 dari Tahun ke Tahun [8]

Coverage : DIVRE 2

Divre 2	Line In Service (End of Year)				
	2005	2006	2007	2008	Nov 2009
Target	0	0	151,540	351,705	550,625
Realisasi	26,611	55,011	97,556	370,943	413,259
% Pertumbuhan Aktual		106.72%	77.34%	280.24%	11.41%

Source : EXIST (EXecutive Information System TELKOM)

Seiring pertumbuhan Layanan SPEEDY, berikut gambaran cakupan layanan khusus Area Divre-2 (Jakarta), sesuai dengan pemetaan Geografis pada Gambar 2-24 berikut ini :



Gambar 2-24 Peta Geografi JAKARTA

1. Coverage Area Jakarta Pusat

Tercatat sesuai Tabel 2-9, tercatat bahwa sudah ada 3 STO besar yang telah melayani pelanggannya, diantaranya STO Cempaka Putih, STO Cikini, dan STO Gambir, dengan Jumlah Prefix sebanyak 51 Prefix Number.

Tabel 2-9 Area Layanan SPEEDY untuk Jakarta Pusat [20]

Coverage Area		
Area Layanan	Kode Area	Prefix No. Telp
CEMPAKA PUTIH	21	420. 421. 422. 4280. 4290
CIKINI	21	510. 514. 515. 516. 519. 520. 330. 390. 391. 392. 3983. 39899
GAMBIR	21	590. 391. 392. 393. 3983. 3989. 344. 345. 346. 3483. 3435. 350. 351. 352. 37. 380. 381. 382. 383. 384. 385. 386. 2139. 231. 2350. 2351. 2390-2). 2390. 2391. 2393. 2394

2. Coverage Area Jakarta Barat

Tercatat sesuai Tabel 2-10, tercatat bahwa sudah ada 10 STO dan 2 site HRB yang telah melayani pelanggannya, diantaranya STO Bank Danamon, STO Cengkareng, STO Duta Garden, STO Duta Mas, STO Kedoya, STO Kosambi, STO Meruya, STO Palmerah, STO Semanggi, STO Semanggi STO Senayan Square, STO Slipi, dan STO Tegal Alur, dengan Jumlah Prefix sebanyak 135 Prefix Number.

Tabel 2-10 Area Layanan SPEEDY untuk Jakarta Barat [20]

Coverage Area		
Area Layanan	Kode Area	Prefix No. Telp
BANK DANAMON	21	577
CENKARENG	21	5435.5436.5437.5438.5439.2159.544.545.619.2561.540.541
DUTA GARDEN	21	5437
GD.DUTA MAS	21	5696.5697
KEDOYA	21	580.581.582.5830.5838.5839.2569.5839.5838.8.5835
KOSAMBI	21	5593
MERUYA	21	2568.5890
PALMERAH	21	2567.5366.5367.5369.534.535.536.548 0-7.549 0-9.
SEMANGGI	21	5140.515.520.521.522.523.524.525.526.527.5289.5289 1.5289 7-9.5289 0.5289 5-6.5290.5291 8-9.5296.5299.2500.2501.2502.2505.2506.252.253.2551.2552.25530.25534.250(0-2).259(0-2).2550.25530.25534.25539.259.570.571.572.573
SENAYAN SQUARE	21	575.5790
SLIPI	21	560.561.562.563.564.565.566.567.568.5695.5696.5697.5699.2595.2556.2119.5694(0-2)
TEGAL ALUR	21	5595-5596

3. Coverage Area Jakarta Selatan

Tercatat sesuai Tabel 2-11, tercatat bahwa sudah ada 12 STO yang telah melayani pelanggannya, diantaranya STO Bintaro, STO Ciledug, STO Cinere, STO Ciputat, STO Jagakarsa, STO Kalibata, STO Kebayoran, STO Kemang, STO Pasar Minggu, STO Pondok Aren, dan STO Tanah Kusir, dengan Jumlah Prefix sebanyak 77 Prefix Number.

Tabel 2-11 Area Layanan SPEEDY untuk Jakarta Selatan [20]

Coverage Area		
Area Layanan	Kode Area	Prefix No. Telp
BINTARO	21	734, 735, 736, 737, 7369, 7388
CILEDUG	21	730, 731, 732, 733, 7344, 7345
CINERE	21	753, 754, 755
CIPETE	21	7581, 7590-7591, 7599, 750, 755, 759, 765, 766
CIPUTAT	21	7470-7471, 7459, 740, 741, 742, 744, 749, 743, 743 0, 743 1, 743 2, 743 3, 743 4
JAGAKARSA	21	727, 786, 787, 7888, 7889
KALIBATA	21	7918, 790, 794, 797, 798, 799, 7919
KEBAYORAN	21	720, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 729, 739
KEMANG	21	718, 719, 7179, 2785
PASAR MINGGU	21	7883-7884, 7854, 7885, 780, 781, 782
PONDOK AREN	21	745, 7486, 2762
TANAH KUSIR	21	729, 723

4. Coverage Area Jakarta Timur

Tercatat sesuai Tabel 2-12, tercatat bahwa sudah ada 15 STO yang telah melayani pelanggannya, diantaranya STO Cawang, STO Cibubur, STO Cisalak, STO Gandaria, STO Jatinegara, STO Kelapa Gading, STO Klender, STO Krangan, STO Pasar Rebo, STO Penggilingan, STO Pondok Gede, STO Pondok Kelapa, STO Pulo Gebang, STO Rawamangun, dan STO Tebet, dengan Jumlah Prefix sebanyak 79 Prefix Number.

Tabel 2-12 Area Layanan SPEEDY untuk Jakarta Timur [20]

Coverage Area		
Area Layanan	Kode Area	Prefix No. Telp
CAWANG	21	800, 801, 809, 8087, 8088
CIBUBUR	21	873, 8775, 2856
CISALAK	21	874, 8774, 2856
GANDARIA	21	8770-8771, 8772, 2856, 870, 871, 872
JATINEGARA	21	850, 851, 852, 856, 857, 858, 280, 819, 8590, 8591
KELAPA GADING	21	4584, 4585, 4586, 450, 451, 452, 453, 2453
KLENDER	21	860, 861, 862, 863, 8660, 8661, 2853
KRANGAN	21	8459, 8430, 844, 845
PASAR REBO	21	8778-8779, 840, 841
PENGGILINGAN	21	4682-4683, 4695, 460, 461
PONDOK GEDE	21	8497, 8499, 846, 847, 848
PONDOK KELAPA	21	864, 865, 8690, 2865 0, 2865 9
PULO GEBANG	21	480, 483, 4870
RAWAMANGUN	21	4786, 4788, 4789, 745, 489, 470, 471, 472
TEBET	21	8379, 8370, 8399, 829, 830, 831

5. Coverage Area Jakarta Utara

Tercatat sesuai Tabel 2-13, tercatat bahwa sudah ada 10 STO serta 1 site HRB yang telah melayani pelanggannya, diantaranya STO Ancol, HRB APARTEMEN MEDITERANIA, STO Cideng, STO Cilincing, STO Kemayoran, STO Kota, STO Mangga Dua, STO Marunda, STO Pluit, STO Sunter dan STO Tj PeriuK., dengan Jumlah Prefix sebanyak 89 Prefix Number.

Tabel 2-13 Arca Layanan SPEEDY untuk Jakarta Utara [20]

Coverage Area		
Area Layanan	Kode Area	Prefix No. Telp
ANCOL	21	645, 2662, 640, 641, 6470, 6471
APARTEMEN MEDITERANIA	21	6385-6386, 6387
CIDENG	21	6385-6386, 6387
CILINCING	21	440, 441, 4482, 4483, 4494, 2464
KEMAYORAN	21	654, 655, 656, 6585, 6586, 6587, 6570, 2664
KOTA	21	260, 600, 601, 612, 624, 625, 626, 627, 628, 629, 639, 648, 649, 658, 659, 660, 690, 691, 692, 693, 6983, 2656
MANGGA DUA	21	612, 613
MARUNDA	21	4485
PLUIT	21	6669, 6667, 660, 661, 662, 663, 6660, 667, 668, 669 0-7, 6698
SUNTER	21	6530, 6583, 650, 651, 652 0-7, 6531, 269, 2660
TANJUNG PRIOK	21	4390, 4391, 4392, 4393

Sehingga secara keseluruhan tercatat penyebaran cakupan layanan yang meliputi :

1. Coverage Area Jakarta Pusat = 3 STO, 51 Prefix Number
2. Coverage Area Jakarta Barat = 10 STO, 2 site HRB, 135 Prefix Number.
3. Coverage Area Jakarta Selatan = 12 STO, 77 Prefix Number.
4. Coverage Area Jakarta Timur = 15 STO, 79 Prefix Number.
5. Coverage Area Jakarta Utara = 10 STO, 1 site HRB, 89 Prefix Number.

Maka Total Luas Cakupan Layanan SPEEDY khusus Area Layanan Jakarta sebanyak 50 STO, 3 HRB, dengan Jumlah Total Prefix yang di layanani adalah sebanyak 431 Prefix Number.

BAB III. PORTER 5 FORCES

3.1 ANALISIS STRUKTURAL INDUSTRI DENGAN MODEL PORTER 5 FORCES

Strategi merupakan sarana yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dalam proses pencapaian misi, dan visi. Mengingat bahwa strategi merupakan saran, maka diharapkan mampu melihat setiap potensi keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut sehingga dapat menjawab setiap tantangan di masa yang akan datang melalui penciptaan peluang-peluang dalam sebuah persaingan yang semakin kompetitif.

Mengutip pernyataan Porter tentang strategi dan persaingan, yang menyatakan bahwa "*Suatu strategi dibutuhkan karena adanya persaingan dan strategi yang tepat adalah bagaimana memenangkan persaingan*". Michael E. Porter, (1980) yang menyatakan tentang bagaimana sebuah rumusan strategi di bangun dengan mengidentifikasi dan menganalisis sebuah persaingan terhadap lingkungannya sehingga menghasilkan sebuah strategi yang tepat. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Kekuatan-kekuatan diluar industri penting terutama dalam artian relatif; karena kekuatan-kekuatan luar biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya. Hubungan ini terkait dengan situasi daya tarik industri saat ini dan akan datang serta posisi kompetitif relatif yang diinginkan.

Strategi sebuah perusahaan yang akan memasuki sebuah industri maupun yang telah bergabung di dalam industri tersebut, merupakan kemampuan perusahaan tersebut dalam melihat, serta menciptakan sebuah peluang dari setiap identifikasi potensi yang dimiliki, dapat dilihat dari potensi keunggulan yang

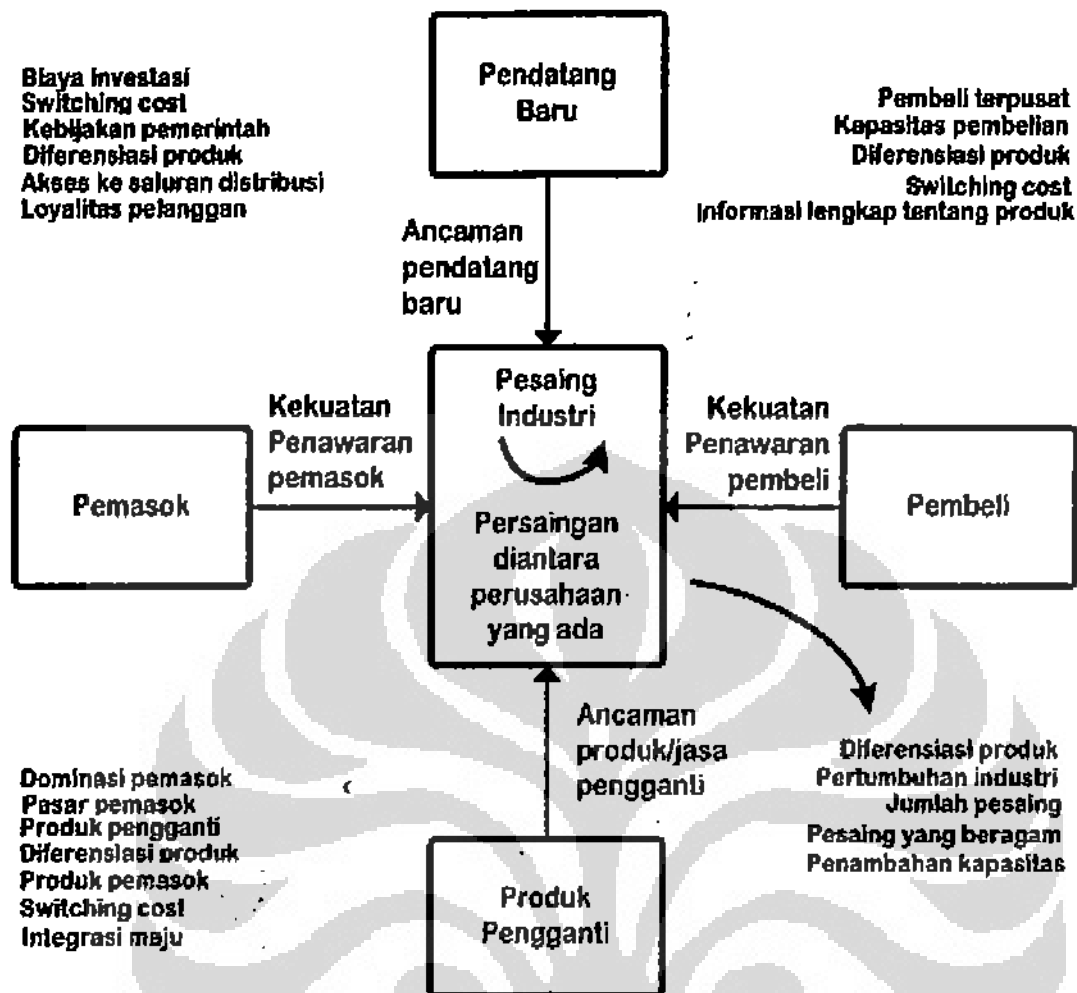
tercipta, dan mampu meredam setiap ancaman-ancaman, baik dari sisi pendatang baru, konsumen, supplier, maupun suatu produk pengganti untuk menjadi sebuah potensi yang kompetitif. Sehingga kondisi ini diharapkan dapat menjadi barrier terhadap setiap tekanan yang datang.

Dalam tesis ini penulis akan menggunakan analisis dengan pemodelan Porter 5 Force, sehingga di harapkan dapat melihat, menciptakan, serta mengidentifikasi setiap peluang yang ada menjadi sebuah potensi keunggulan yang kompetitif. Posisi kompetitif dan daya tarik dari industri layanan internet dari waktu ke waktu telah memberikan harapan yang besar kepada para pelakunya khususnya penyelenggara layanan internet untuk semakin berkompetisi dalam memenangkan setiap pasar, serta peningkatan nilai profit yang sinergi dengan pertumbuhan yang juga semakin besar. Oleh karena itu pemilihan strategi kompetitif menjadi suatu hal yang menarik dan menantang, karena bisa meningkatkan ataupun menyebabkan terjadi erosi bisnis bagi sebuah perusahaan bahkan dapat tersingkir dari peta persaingan yang ada.

Berdasarkan buku "Keunggulan Bersaing Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul" dari Michael Porter, yang menyatakan bahwa terdapat lima kekuatan dasar yang dapat mengancam kondisi suatu industri, maupun pemain dalam industri itu sendiri, yang selanjutnya disebut sebagai *Porter 5 Forces* [32]; antara lain :

1. Ancaman dari Pendatang Baru,
2. Kekuatan Penawar dari Pembeli
3. Kekuatan Penawar dari Pemasok
4. Ancaman dari produk pengganti (*Substitusi*),
5. Persaingan diantara pesaing eksisting dalam sebuah industri.

Ke lima faktor ini merupakan lima komponen yang berdasarkan dari Michael Porter yang telah teruji yang kemudian diilustrasikan pada Gambar 3-1, terlihat dengan jelas bahwa dalam sebuah persaingan industri akan di pengaruhi oleh keempat tekanan yang merupakan ancaman bagi perusahaan-perusahaan yang sedang bersaing, sementara tidak menutup kemungkinan bila kondisi dalam industri tersebut malah menjadi barrier bagi tekanan-tekanan yang ada.



Gambar 3-1 Ilustrasi dari Lima Ancaman dan Kekuatan menurut analisis *Porter 5 Forces* [23]

Seperti yang sebelumnya di jelaskan bahwa model analisis *Porter 5 Forces* ini akan digunakan untuk menganalisis kondisi industri layanan internet yang berbasis jaringan fixed kabel broadband, dimana layanan SPEEDY yang telah dipasarkan sejak tahun 2005, telah berada dalam sebuah kompetisi khususnya pada Area Layanan Jakarta. Sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam penentuan strategi bersaing terhadap potensi keunggulan yang kompetitif dari layanan SPEEDY.

Setelah menentukan industri mana yang akan di kaji, serta menentukan para pemain yang terlibat dalam industri tersebut sesuai dengan Gambar 1-7, kemudian mengidentifikasi variable-variabel yang akan di gunakan terhadap lima kekuatan serta ancaman yang dapat mengancam suatu industri maupun para pemain dalam industri tersebut.

3.2 ANCAMAN DARI PENDATANG BARU

Identifikasi dan analisis terhadap ancaman pendatang baru dilakukan untuk melihat seberapa jauh kondisi ini memberikan kesempatan kepada pendatang baru untuk masuk dan turut bergabung dalam sebuah pasar industri, sehingga tingkat kompetisi akan semakin besar. Untuk selanjutnya dapat dilihat apakah kondisi ini akan menjadi suatu ancaman dalam sebuah industri terhadap para pemain eksistingnya, ataupun malah menjadi barrier kepada pendatang baru untuk masuk dan turut berkompetisi ketika adanya ketertarikan terhadap industri tersebut.

Karena secara mendasar keberadaan setiap pemain dalam sebuah industri merupakan keinginan yang besar dalam memenangkan market share yang ada, sehingga semakin banyak pemain yang dengan mudah masuk dan ikut meramaikan kompetisi pasar maka akan semakin menurunkan keuntunganpun dari para pemain eksisting

Variabel-variabel yang dapat mempengaruhi ancaman dari pendatang baru terhadap suatu industri maupun para pemain eksisting adalah sebagai berikut :

1. Biaya investasi untuk modal produksi

Investasi yang semakin besar terhadap modal produksi akan semakin mempersulit pendatang baru untuk masuk ke suatu industri. Sehingga variabel ini bila semakin besar akan menjadi barrier bagi pendatang baru, namun bila kondisinya sebaliknya maka akan dapat menjadi ancaman bagi pemain eksisting dalam industri tersebut, mengingat adanya kemudahan .

2. Switching Cost

Biaya switching cost yang besar akan mempengaruhi eksistensi dan konsistensi dari pendatang baru, karena pemasok memiliki kekuatan penawaran yang kuat sehingga kondisi ini dapat menjadi ancaman pendaatang baru untuk masuk ke dalam suatu industri.

3. Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah yang dimaksud merupakan kebijakan yang mempengaruhi kemampuan pendatang baru untuk memasuki suatu

industri. Sehingga kebijakan ini juga dapat menjadi barrer atau malah sebaliknya memudahkan pendatang baru untuk masuk.

4. Diferensiasi produk

Kemampuan pemain eksisting dalam mengidentifikasi setiap produk layanannya akan menjadi barrer bagi pendatang baru, mengingat biaya yang besar harus di keluarkan saat akan memasuki suatu pasar industri.

5. Akses ke saluran distribusi

Kondisi dimana pemain eksisting memiliki saluran distribusi yang sifatnya sangat luas serta merata terhadap para pelanggannya akan menjadikan variable ini menjadi sebuah barrer terhadap pendatang baru. Karena pendatang baru akan mengeluarkan biaya yang besar bila ingin menyaingi pemain eksisting tersebut.

6. Loyalitas pelanggan

Kecenderungan pelanggan untuk loyal terhadap pemain eksisting dalam sebuah industri, akan menjadi tantangan tersendiri bagi pendatang baru, dan sekaligus kondisi ini juga menyatakan bahwa sifat loyal pelanggan terhadap pemain eksisting merupakan barrer bagi pendatang baru. Karena tidaklah mudah bila sebuah perusahaan ingin membangun kepercayaan serta ketertarikan pelanggannya, bila para calon pelanggan tersebut belum mengetahui, serta mengenal produk yang ditawarkan.

3.3 KEKUATAN PENAWAR DARI PEMBELI

Identifikasi dan analisis terhadap kekuatan penawaran dari pembeli akan menjadi tekanan tersendiri bagi suatu industri maupun para pemain eksisting ada didalamnya. Kondisi ini akan membuat perusahaan melakukan penurunan harga menginga pembeli yang memiliki loyalitas rendah maupun switching cost yang rendah, sehingga dapat mengakibatkan tingginya tingkat churn terhadap sebuah perusahaan. Suatu kondi yang mengkhawatirkan dapat terjadi bila pembeli memiliki daya beli yang basar, namun disisi lain juga memiliki kekuatan tawar

menawar, maka kondisi ini akan melemahkan suatu perusahaan dalam memenangkan pasar besar yang tercipta.

Variabel-variabel yang dapat mempengaruhi ancaman dari kekuatan penawaran dari pembeli terhadap suatu industri maupun para pemain eksisting adalah sebagai berikut :

1. Pembeli terpusat

Pembeli yang sifatnya terpusat, maupun berkumpul dalam suatu kelompok yang besar, akan mempertinggi posisi pembeli tersebut terhadap proses tawar menawar dalam suatu transaksi. Kondisi ini merupakan ancaman bagi suatu industri maupun para pemain yang ada di dalamnya.

2. Kapasitas Pembeli

Bila pembeli memiliki kemampuan yang besar dalam membeli suatu produk layanan kepada penjual maka akan memperkuat nilai tawar-menawar dari pembeli itu sendiri. Sehingga akan cenderung menjadikan kondisi ini menjadi ancaman bagi suatu industri maupun para pemain eksisting.

3. Diferensiasi Produk

Bila produk yang dibeli adalah produk yang standar atau tidak terdiferensiasi, maka pembeli akan berusaha mencari dan beralih kepada pemasok alternatif yang dapat memberikan penawaran lebih baik

4. Switching Cost

Bila semakin kecil nilai switching cost yang dimiliki suatu produk layanan, akan memberikan kesempatan kepada pembeli, untuk beralih bila mendapatkan tawaran yang lebih menarik. Sehingga bila kondisi ini tercipta maka akan menjadi ancaman kepada suatu industri maupun pemain eksisting.

5. Informasi tentang produk

Bila pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk, seperti tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual dalam menggelar produk layanannya akan membuat posisi tawar-menawar menjadi lebih kuat.

3.4 KEKUATAN PENAWARAN DARI PEMASOK

Identifikasi dan analisis terhadap kekuatan penawaran dari pemasok dilakukan untuk melihat dan mengukur seberapa jauh pemasok dapat menjadi ancaman bagi suatu industri. Kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli, maka akan berdampak terhadap industri itu sendiri maupun eksistensi dari para pemain industri tersebut. Variabel-variabel yang dapat mempengaruhi ancaman dari kekuatan penawaran dari pemasok terhadap suatu industri maupun para pemain eksisting adalah sebagai berikut :

1. Dominasi Pemasok,

Bila Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.

2. Pasar Pemasok,

Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya. Apabila suatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari pemasok maka kecenderungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut.

3. Produk pengganti,

Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri

4. Kualitas produk pemasok

Kualitas produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas produk pembeli.

5. Integrasi Maju

Kelompok pemasok melakukan integrasi maju pada suatu industri.

6. Kebijakan pemerintah

Tidak adanya kebijakan pemerintah dalam membatasi perilaku pemasok. Pemerintah juga mempengaruhi posisi industri dengan produk pengganti melalui regulasi, subsidi dan lain-lain.

3.5 ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI

Identifikasi dan analisis terhadap kekuatan dari produk pengganti yang dilakukan untuk melihat dan mengukur seberapa jauh produk pengganti dapat menjadi ancaman bagi suatu industri. Kekuatan munculnya produk pengganti akan berdampak pada adanya ancaman terhadap pendatang baru, sehingga tingkat persaingan semakin tinggi. Disisi lain kondisi ini juga akan mempengaruhi penurunan nilai keuntungan yang diperoleh oleh sebuah perusahaan, yang diakibatkan oleh menurunnya market share terhadap suatu industri.

Variabel-variabel yang dapat mempengaruhi ancaman dari produk pengganti terhadap suatu industri maupun para pemain eksisting adalah sebagai berikut :

1. Produk pengganti

Produk pengganti dapat membatasi jumlah laba potensial yang didapat dari suatu industri.

2. Layanan produk pengganti

Merupakan bagian keuntungan pembeli bila pihak penjual menawarkan suatu produk dengan layanan yang lengkap. Semakin lengkap layanan yang dimiliki produk atau jasa pengganti maka akan menjadi ancaman bagi SPEEDY dan berpotensi meningkatkan *churn* pelanggan.

3. Harga Produk

Harga merupakan salah satu faktor penting, terhadap hadirannya produk substitusi, bila pembeli memiliki orientasi terhadap suatu harga. Maka semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

4. Produk pengganti mudah dipatkan

Kemudahan dalam mendapatkan produk pengganti, akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.

5. Loyalitas Pelanggan

Apabila pelanggan tidak loyal terhadap produk yang ada maka ancaman masuknya produk atau jasa pengganti semakin tinggi

6. Switching Cost

Bila *Switching cost*. dikeluarkan kecil maka pralihan produk SPEEDY akan menjadi barrer bagi kehadiran munculnya produk substitusi.

3.6 PERSAINGAN DIANTARA PESAING EKSISTING DALAM SEBUAH INDUSTRI

Identifikasi dan analisis terhadap kekuatan dari persaingan diantara pesaing eksisting untuk mengukur potensi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan terhadap suatu keadaan yang kompetitif. Kondisi persaingan ini merupakan kondisi dimana para pemain di dalam industri tersebut memiliki, serta menawarkan produk sejenis terhadap pelanggannya, sehingga akan terbentuk suatu perolehan nilai yang terbagi, atau market share

Variabel-variabel yang dapat mempengaruhi ancaman dari persaingan diantara pesaing terhadap suatu industri adalah sebagai berikut :

1. Biaya tetap

Bila terdapat adanya biaya tetap yang tinggi yang harus dikeluarkan perusahaan secara rutin maka akan meningkatkan persaingan antar pemain yang ada dalam industri.

2. Diferensiasi produk

Bila setiap pesaing dalam suatu industri dapat mendefinisikan produk layanannya sehingga terdapat diferensiasi pada produk layanan masing-masing maka akan semakin meningkatkan economic skill dari suatu perusahaan.

3. Jumlah pesaing

Semakin banyak jumlah pesaing yang seimbang, maka akan semakin meningkatkan intensitas persaingan dalam sebuah kompetisi.

4. Pertumbuhan industri

Pertumbuhan industri yang tinggi dalam skala nasional akan cenderung memberikan pemetaan market oleh setiap para pesaing, sehingga memiliki konsentrasi area masing-masing.

5. Penambahan kapasitas

Bila terjadi suatu kondisi dimana perusahaan dipaksa untuk melakukan peningkatan kapasitas menjadi lebih besar maupun dengan layanan yang semakin luas maka akan cenderung meningkatkan intensitas persaingan itu sendiri terhadap penawaran dan permintaan.

Selanjutnya setelah menentukan variabel-variabel terhadap kelima kekuatan dan ancaman dari masing-masing komponen *Porter 5 Forces*, maka penulis akan melakukan perhitungan serta pengukuran dari masing-masing variabel berdasarkan atas data-data yang telah berhasil dikumpulkan. Diharapkan melalui pengukuran masing-masing variabel dari kekuatan maupun ancaman dengan pemodelan *Porter 5 Forces* ini dapat menganalisis Potensi keunggulan yang kompetitif dari Layanan SPEEDY.

BAB IV. ANALISIS POTENSI KOMPETITIF LAYANAN SPEEDY

Pada bagian ini penulis akan melakukan analisis dengan menggunakan *Porter 5 Forces* untuk mengetahui potensi kompetitif dari Layanan SPEEDY terhadap industri layanan internet dan broadband. Analisa Five Forces Porter ini digunakan pada level industri, dan dapat diaplikasikan pada segala macam industri. Pengertian industri disini adalah serangkaian bisnis yang menawarkan produk/jasa yang sejenis. Seandainya satu perusahaan bergerak di berbagai macam industri, maka ia tidak bisa hanya membuat satu analisis saja. Analisa ini perlu dibuat pada masing-masing industri dimana ia bergerak.

4.1 IDENTIFIKASI PEMAIN DALAM INDUSTRI

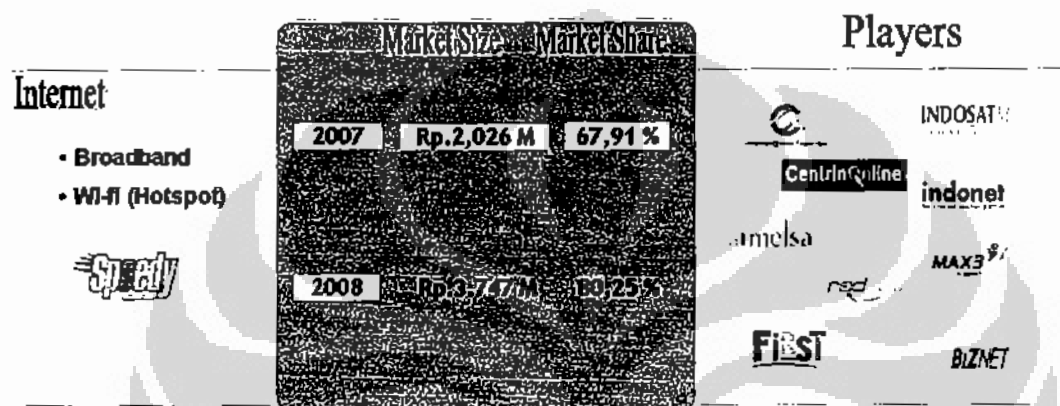
Saat ini Layanan SPEEDY merupakan satu-satunya produk andalan TELKOM dengan memiliki media jaringan fixed (kabel) terhadap *akses layanan internet broadband* dengan teknologi broadband yang berbasis ADSL2+. Pada paparan Bab-bab sebelumnya menunjukkan adanya indikasi peningkatan pendapatan tahunan yang berbanding terbalik terhadap eksistensi market share Layanan SPEEDY.

Selanjutnya bagaimana melihat intensitas persaingan dalam industri eksisting, karena semakin banyak jumlah pesaing, dengan produk yang sama dan berkualitas dan harga yang bersaing, maka semakin tinggi tingkat persaingan. Kondisi ini juga semakin menegaskan eksistensi dari potensi hambatan terhadap kompetisi dari para pelaku industri layanan internet broadband semakin tinggi khususnya pada area layanan Jakarta, sehingga di perlukan adanya suatu kondisi dimana suatu perusahaan memiliki potensi keunggulan yang kompetitif untuk meraup market share yang tersedia.

Dan sebelum memulai analisis lebih jauh, pertama penulis akan mencoba melihat serta mengidentifikasi siapa saja yang menjadi pemain atau yang

memiliki bagian dan peranan-peranan penting dalam industri telekomunikasi layanan internet dan broadband, khususnya pada Area Jakarta.

Seperti yang terlihat pada Bab 1 Gambar 1-7, yang memperlihatkan perusahaan-perusahaan besar yang bergerak di layanan internet dengan basisi jaringan fixed kabel broadband. Diketahui Landscape Market share dari para industri pesaing yang sudah eksisting di pasar yang sama khususnya pada area Jakarta, dengan hasil identifikasi yang diperlihatkan pada Gambar 4-1 berikut :

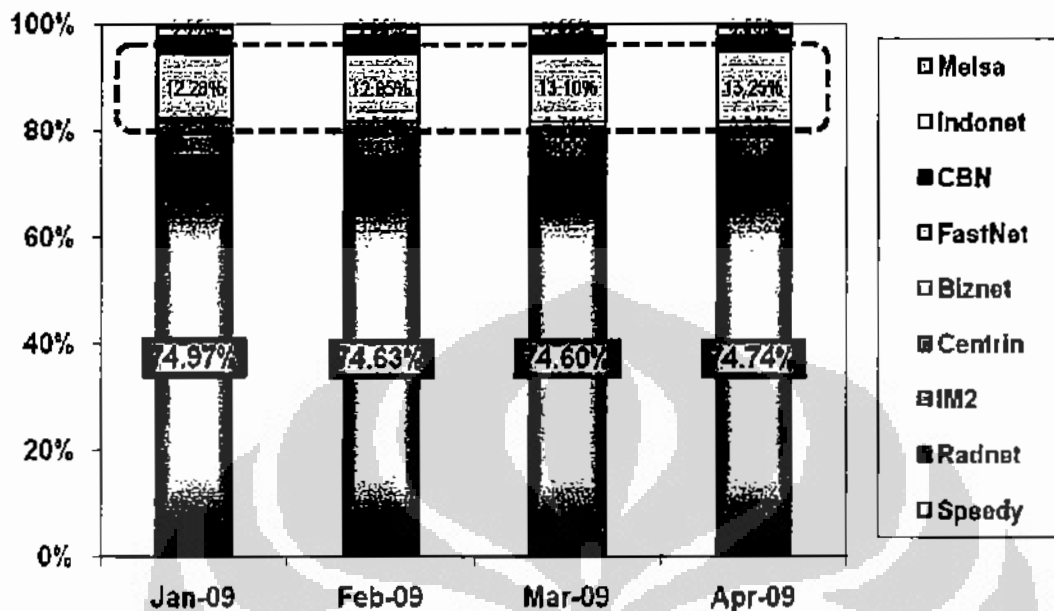


Gambar 4-1 Market share layanan internet pada Area Jakarta [23]

Layanan SPEEDY memiliki Market Share sebesar Rp 3.747M , dimana hal ini menunjukkan adanya peningkatan dari Tahun 2007 sampai dengan Tahun 2008 sebesar lebih kurang 54,07% terhadap market share di tahun 2007, serta adanya dominasi pasar pada industri internet broadband. Kondisi ini juga sekaligus menegaskan bahwa dari sudut presektif pengguna akan ada banyak pilihan terhadap penyelenggara layanan internet yang berbasis jaringan fixed kabel broadband, sehingga hal ini merupakan bagian dari faktor yang dapat meningkatkan kompetisi pada industri tersebut.

Lebih lengkap berikut disampaikan kondisi komposisi persaingan *Market Share Layanan In Service Internet dan Broadband pada Jaringan Internet Fixed Broadband* pada Gambar 4-2 pada kuartal pertama Tahun 2009 di Area Jakarta. Sesuai dengan Gambar 4-1 sebelumnya sebelumnya juga turut memberikan gambaran terhadap peta persaingan yang diisi oleh 9 pemain terbesar, diantaranya : SPEEDY, IndosatM2, CBN, Centrin, Melsa, Indonet, Biznet, Radnet dan Firstmedia.

Market Share LIS Broadband Internet Jan - Apr 09 tidak termasuk Mobile dan HSDPA / 3,5 G

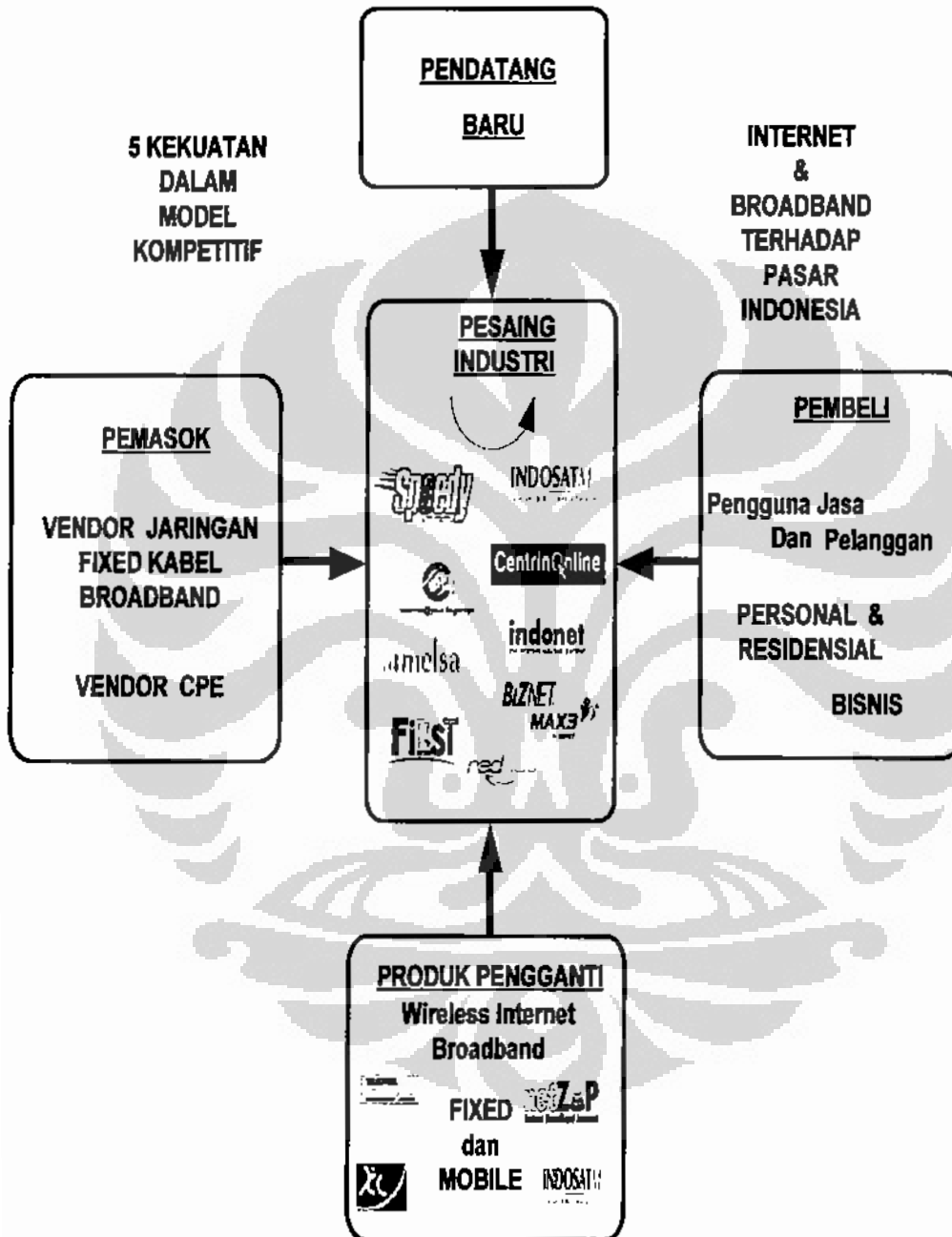


Gambar 4-2 Market share para pesaing Layanan SPEEDY area Jakarta [24]

Dari Gambar 4-2 terlihat dengan jelas bahwa untuk tahun ini saja dari rentang bulan Januari hingga April First Media telah menjadi pesaing yang paling besar market sharenya setelah SPEEDY dengan market share yang dimiliki pada bulan Januari sebesar 12,26% dan meningkat hingga bulan April menjadi sebesar 13,25%. Sementara SPEEDY cenderung menurun dimana sebelumnya pada bulan Januari memiliki market share sebesar 74,97%, pada bulan April telah menjadi 74,74%. Kondisi ini memancing awareness dari TELKOM perlu melakukan pengamatan, identifikasi, serta langkah-langkah nyata yang strategis yang mampu meningkatkan loyalitas dari pelanggannya bahkan memberikan ketertarikan tersendiri kepada para calon pelanggan layanan internet. Sehingga di harapkan mampu kembali menekan dominasi pertumbuhan market dari para pesaingnya, atau bahkan menjadikan TELKOM sebagai barrer yang sangat besar juga bagi para pendatang baru.

Selanjutnya pada analisis potensi kompetitif Layanan SPEEDY dilakukan pendefinisian sesuai pada model *Porter 5 Forces* pada ilustrasi Gambar 4-3 berikut :

**INDUSTRI LAYANAN INTERNET
dengan basis
JARINGAN FIXED KABEL BROADBAND**



Gambar 4-3 Pendefinisian Porter 5 Force pada industri internet dan broadband Indonesia

Pendefinisian peran dalam model *Porter 5 Forces* pada industri komunikasi layanan internet dengan basis Jaringan Fixed Kabel Broadband pada area Jakarta sesuai Gambar 4-3 dijabarkan sebagai berikut :

1. SPEEDY merupakan pemain lama yang telah mengalami pertumbuhan, yang di pengaruhi oleh perubahan-perubahan, baik dari sisi layanan, struktur organisasi pendukung, maupun infrastruktur secara horizontal.
2. SPEEDY telah tersedia di seluruh wilayah layanan TELKOM, mulai dari Divre-1 hingga Divre-7. Khususnya Area Jakarta (DIVRE-2) telah mencapai pertumbuhan kapasitas sebesar 885.153 SSL sesuai dengan Tabel 4-8.
3. Kompetisi cenderung meperkuat persaingan antara pesaing industri, sehingga kehadiran pendatang baru tetap harus diperhitungkan.
4. Adanya indikasi produk pengganti yang juga memiliki kecepatan tinggi dengan media akses wireless yang bersifat fixed nirkabel.
5. Pembeli adalah pelanggan kelas korporasi sedang dan kecil, antar lain; SOHO, Hotel, Cafe, Warnet, Residensial, yang memiliki kekuatan tawar-menawar terhadap produk layanan internet yang bersifat jaringan fixed kabel broadband, sehingga ini menjadi tantangan tersendiri bagi Layanan SPEEDY.
6. Pemasok adalah *vendor* merupakan mitra penyedia perangkat pabrikan terhadap perusahaan penyedia jasa layanan internet fixed kabel broadband, serta perangkat-terminal di sisi pelanggan (CPE) seperti *router*, *switch*, *modem*, dan ethernet NIC.
7. Persaingan antar pesaing industri disini adalah persaingan antara penyelenggara jasa jaringan maupun layanan baik penghuni lama, maupun pendatang baru terhadap *layanan internet dan broadband*
8. Pemetaan terhadap industri komunikasi layanan internet yang memiliki basis jaringan fixed kabel broadband dengan area layanan Jakarta.

4.2 IDENTIFIKASI FAKTOR TEKANAN DAN ASUMSI

4.2.1 Variabel dan Indikator Faktor Tekanan

Setelah ditemukan hasil identifikasi dari Industri Layanan Internet dengan basis Jaringan Fixed Kabel Broadband, maka selanjutnya analisis potensi keunggulan kompetitif dilakukan dengan pemodelan *Porter 5 Forces*. Selanjutnya analisis dilakukan terhadap variabel-variabel dari faktor tekanan kekuatan dan ancaman yang akan menjadi bagian dari tolok ukur akan kondisi potensi kompetitif dari sebuah industri.

Tabel 4-1 Variabel dan indikator sumber tekanan model *Porter 5 Forces* (Bag-1)

SUMBER KEKUATAN DAN ANCAMAN	VARIABEL
ANCAMAN DARI PENDATANG BARU (4.3.1)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Biaya Investasi</i> • <i>Switching Cost</i> • <i>Kebijakan Pemerintah</i> • <i>Diferensiasi Produk</i> • <i>Akses kesaluran Distribusi</i> • <i>Loyalitas Pelanggan</i>
KEKUATAN PENAWAR DARI PEMBELI (4.3.2)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pembeli yang Terpusat</i> • <i>Kapasitas Pembeli</i> • <i>Diferensiasi Produk</i> • <i>Switching Cost</i> • <i>Informasi tentang Produk</i>
KEKUATAN PENAWAR DARI PEMASOK (4.3.3)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dominasi Pemasok</i> • <i>Pasar Pemasok</i> • <i>Produk Pengganti</i> • <i>Produk Pemasok</i> • <i>Integrasi Maju</i> • <i>Kebijakan dari pemerintah</i>
ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI (4.3.4)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Produk Pengganti</i> • <i>Layanan produk pengganti</i> • <i>Harga Produk</i> • <i>Produk Pengganti mudah didapatkan</i> • <i>Loyalitas Pelanggan</i> • <i>Switching Cost</i>

Tabel 4-2 Variabel dan indikator sumber tekanan model *Porter 5 Forces* (Bag-2)

SUMBER KEKUATAN DAN ANCAMAN	VARIABEL
PERSAINGAN ANTAR PENYELENGGARA JASA LAYANAN INTERNET DAN BROADBAND EKSISTING (4.3.5)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Biaya Tetap</i> • <i>Diferensiasi Produk</i> • <i>Jumlah Pesaing</i> • <i>Pertumbuhan Industri</i>

4.2.2 Asumsi

Mengingat Porter 5 Force merupakan Tool Analisis terhadap Potensi Kompetitif SPEEDY, maka penulis mencoba memberikan asumsi pemNILAian sehingga dapat memudahkan untuk melihat besaran dari setiap variabel terhadap kecenderungan dterhadap masing-masing kekuatan dan ancaman.

Adapun asumsi-asumsi tersebut antara lain :

- a. Asumsi kecenderungan bila didapati sesuai dengan variabel-variabel yang telah ditentukan pada Tabel 4-1, dan Tabel 4-2 terhadap industri layanan internet berbasis Jaringan Fixed Broadband saat ini, yang dapat diasumsikan sebagai berikut :
 - 1 : Bila kecenderungan sesuai dengan kondisi dari variabel tersebut
 - 0 : Bila kecenderungan tidak sesuai dengan kondisi dari variabel tersebut
- b. Hasil pemNILAian yang di peroleh pada hasil asumsi point a, akan memperlihatkan porsentasi penilaian dari variabel-variabel yang telah tertuang sebelumnya sesuai Tabel 4-1, dan Tabel 4-2. Untuk selanjutnya dilakukan pengukuran terhadap Kencenderungan Tekanan, dengan angka 1 sebagai representatifnya, untuk kemudian menjadi sebuah Nilai Kumulatif dan Kuantatif pada satu sumber tekanan, dengan Nilai Porsentasi yang digolongkan ke dalam tiga golongan, antara lain :
 - LOW : 0 - 33,33%
 - MEDIUM: 33,34% - 66,66%
 - HIGH : 66,67% – 100 %

Kondisi dari setiap Kekuatan Tekanan menunjukkan potensi kompetitif yang dimiliki oleh Layanan SPEEDY yang menjadi objek analisis.

4.3 ANALISIS

4.3.1 Ancaman dari Pendetang Baru

Kecenderungan Tekanan Ancaman dari Pendetang Baru, dapat di bagi berdasarkan variable-variabel berikut :

ANCAMAN DARI PENDATANG BARU

(4.3.1)

VARIABEL	Indikator
• <i>Biaya Investasi</i>	<ul style="list-style-type: none">• Biaya investasi relative kecil• Pencapaian cash flow positif yang tidak memakan waktu yang lama• Nilai investasi menarik berdasarkan perkembangan teknologi pendukung layanan internet broadband
• <i>Switching Cost</i>	<ul style="list-style-type: none">• Nilai Switching Cost pemain eksisting rendah• Nilai Switching Cost pemasok tinggi
• <i>Kebijakan Pemerintah</i>	<ul style="list-style-type: none">• Kebijakan pemerintah terhadap dukungan hadirnya penyelenggara jasa layanan internet baru
• <i>Diferensiasi Produk</i>	<ul style="list-style-type: none">• Produk diferensiasi yang dibeli oleh pembeli dari industri masih sedikit
• <i>Akses saluran Distribusi</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tingkat penyebaran Pemain Eksisting yang tidak merata• Pemain baru membutuhkan saluran distribusi yang kecil Layanan ke pelanggan
• <i>Loyalitas Pelanggan</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tidak adanya pemain eksisting yang pernah menjadi idola pembeli• Pelanggan eksisting tidak memiliki loyalitas terhadap suatu <i>brand</i> produk.

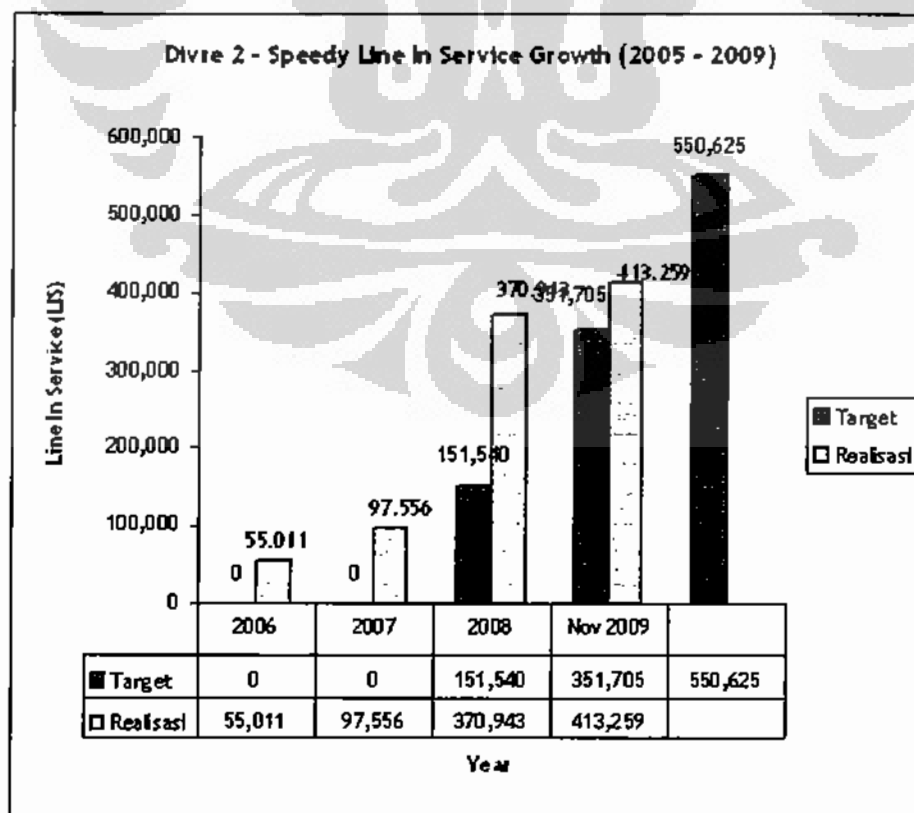
4.3.1.1 Biaya Investasi

Semakin besar nilai investasi yang di butuhkan serta proses pencapaian cash flow positif yang lambat terhadap sebuah pengembangan Jaringan Layanan Internet berbasis Layanan Fixed Broadband, akan mempersulit Pendaftar baru dalam memasuki pasar persaingan industri. Hal ini mengidentifikasi bahwa telah terdapat barrer sehingga menjadi barrer bagi pendaftar baru, yang cenderung memperkecil tekanan kepada pelaku industri eksisting..

Kondisi :

SPEEDY merupakan Layanan yang telah eksis sejak lebih kurang empat tahun terakhir, khususnya pada Area Layanan Jakarta yang telah tercatat pertumbuhan penjualan sebesar 413.259 SSL pada November 2009 melebihi target yang diharapkan sebesar 351.705. Pada akhir tahun ini berdasarkan trend penjualan seperti yang terlihat pada Tabel 4-3, maka TELKOM menargetkan pertumbuhan penjualan akan mencapai sebesar 550.625 SSL.

Tabel 4-3 Pertumbuhan Line In Service Layanan Speedy [8]



Dalam pertumbuhan penjualannya yang juga merupakan perwakilan dari pertumbuhan penyebaran jaringan serta kapasitas yang tidak terlepas dari Pengembangan Jaringan OSP *optical fiber* (sebagai Jalur UP-Link SPEEDY), Jaringan OSP *copper* yang merupakan Media akses dari Layanan SPEEDY itu sendiri, hingga dukungan dari Upper Layer, dalam hal ini juga termasuk didalamnya kapasitas serta besarnya Jaringan Backbone yang dimiliki oleh Pihak

Penyelenggara Jaringan. Saat ini TELKOM telah memiliki cakupan wilayah sebanyak 50 STO dengan 3 Site yang merupakan HRB, antara lain :

1. Coverage Area Jakarta Pusat = 3 STO
2. Coverage Area Jakarta Barat = 10 STO, 2 site HRB.
3. Coverage Area Jakarta Selatan = 12 STO.
4. Coverage Area Jakarta Timur = 15 STO.
5. Coverage Area Jakarta Utara = 10 STO, 1 site HRB.

Kondisi ini adalah keuntungan bagi pihak TELKOM karena pengembangan Layanan SPEEDY hanya di lakukan disisi Node IPDSLAM sebagai perangkat pendukung, sementara disisi lain telah tergelar Kabel Primer dan Sekunder sampai kearah pelanggan . Sebagai contoh target asumsi realisasi sebesar 10000 SSL akan di peroleh perhitungan Keuangan TELKOM terhadap Layanan SPEEDY, seperti Tabel 4-4 berikut :

Tabel 4-4 Perhitungan Cash Flow Project terhadap Target Realisasi sebesar 137366 SSL

**Cash Flow Project
CAPEX**

		Price	Quantity	Total	Note
1	Investasi Speedy	\$ 25,00	100000	\$ 2.500.000,00	Rp 10.000,00
2	NOC Internet/Data	\$ 50.000,00	1	\$ 50.000,00	
3	CPE	\$ 50,00	100000	\$ 5.000.000,00	
				\$ 7.550.000,00	Rp 75.500.000.000,00

OPEX

		Price	Quantity	Total month	Total year	Note
1	Sewa E-1	\$ 2.000,00	2	\$ 4.000,00	\$ 48.000,00	Rp 10.000,00
2	Sewa 1 Mbps Internet	\$ 1.800,00	200	\$ 360.000,00	\$ 4.320.000,00	
3	Operating Cost	\$ 100.000,00	1	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00	
				\$ 464.000,00	\$ 5.568.000,00	
				Rp 4.640.000.000,00	Rp 55.680.000.000,00	

Income

		Price	Customer	Total month	Total year	Note
1	Instalation cost	Rp 500.000,00	50000	Rp 25.000.000.000,00	Rp 25.000.000.000,00	
2	Data/Internet	Rp 150.000,00	50000	Rp 7.500.000.000,00	Rp 90.000.000.000,00	
				Rp 32.500.000.000,00	Rp 115.000.000.000,00	

Biaya Penyusutan	10%
Pajak per tahun	10%
Suku bunga bank	18%

Realisasi Target sebesar 10000 SSL terhadap asumsi income sebesar 50%, serta Faktor penyusutan 10%, Pajak per Tahun 10% dan Suku Bunga Bank sebesar 18%, telah menunjukkan nilai yang menarik terhadap NPV yakni sebesar IDR 22.158.265.942. Juga diperoleh Payback to Period selama 3 Tahun, atau selama 35,6 bulan. Kondisi ini hanya terhadap pembangunan Node-node akses saja, belum termasuk pengeluaran-pengeluaran lain terhadap investasi biaya infrastruktur pembangunan Kabel Primer dan Skunder yang telah tergelar hingga ke sisi pelanggan.

Tabel 4-5 Perhitungan Proyeksi Laba Rugi serta Kelayakan Investasi terhadap Target Realisasi

PROYEKSI LABA RUGI					
No	Tahun Operasional	1	2	3	4
	Jumlah Saluran Terpasang	100,000	-	-	-
	Jumlah Saluran Operasional	50,000	50,000	50,000	50,000
1	PENDAPATAN				
	a. PSB	25,000,000,000.00	-	-	-
	b. Data/Internet	90,000,000,000.00	90,000,000,000.00	90,000,000,000.00	90,000,000,000.00
	Sub Total PENDAPATAN	115,000,000,000.00	90,000,000,000.00	90,000,000,000.00	90,000,000,000.00
2	PENGELUARAN				
	a. Biaya Operasional	55,680,000,000.00	55,680,000,000.00	55,680,000,000.00	55,680,000,000.00
	b. Biaya Penyusutan	7,550,000,000.00	7,550,000,000.00	7,550,000,000.00	7,550,000,000.00
	Sub Total PENGELUARAN	63,230,000,000.00	63,230,000,000.00	63,230,000,000.00	63,230,000,000.00
3	Labanya Sebelum Bunga & Pajak	51,770,000,000.00	26,770,000,000.00	26,770,000,000.00	26,770,000,000.00
4	Bunga	9,318,600,000.00	4,818,600,000.00	4,818,600,000.00	4,818,600,000.00
5	Labanya Sebelum Pajak	42,451,400,000.00	21,951,400,000.00	21,951,400,000.00	21,951,400,000.00
6	Pajak	4,245,140,000.00	2,195,140,000.00	2,195,140,000.00	2,195,140,000.00
7	Labanya Sesudah Pajak	19,103,130,000.00	9,878,130,000.00	9,878,130,000.00	9,878,130,000.00

PERHITUNGAN KELAYAKAN INVESTASI SUMMARY CASH FLOW (for Valuation Purpose)			
Tahun	1	2	3
Cash In Flow			
Labanya Setelah Pajak	19,103,130,000.00	9,878,130,000.00	9,878,130,000.00
Depresiasi	7,550,000,000.00	7,550,000,000.00	7,550,000,000.00
Total Cash In	26,653,130,000.00	17,428,130,000.00	17,428,130,000.00
Cash Out Flow			
Investasi	75,500,000,000.00		
Net Cash Flow	(48,846,870,000.00)	17,428,130,000.00	17,428,130,000.00
Cumulative Net Cash Flow	(48,846,870,000.00)	(31,418,740,000.00)	(13,990,610,000.00)
Net Present Value	22,158,265,942		
IRR	32.93%		
Payback Period	3.0 tahun		
	35.6 bulan		
Suku Bunga	18.00%		

Paparan diatas menyimpulkan bahwa biaya investasi dalam membangun Jaringan Layanan Internet Fixed Broadband terhadap Layanan SPEEDY tidak besar serta proses pencapaian *cash flow* yang positif cenderung tidak lama.

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya Investasi	– Biaya investasi relative kecil	0
	– Pencapaian cash flow positif yang tidak memakan waktu yang lama	0
	– Nilai investasi menarik berdasarkan perkembangan teknologi pendukung layanan internet broadband	1

4.3.1.2 Switching Cost

Kecenderungan Pendetang Baru untuk memasuki suatu kompetisi terjadi bila terdapat switching cost yang rendah, yang dapat menjadi ancaman bagi para peasing industri eksisting.

Kondisi :

Kondisi infrastruktur kabel tembaga TELKOM yang telah tergelar dengan jumlah yang sangat besar telah menghadirkan Layanan berbasis Fixed Broadband, SPEEDY. Sehingga infrastruktur yang ada dapat digunakan seoptimal mungkin dengan pemilihan teknologi yang tepat, dalam hal ini adalah Teknologi ADSL2+

Meskipun pertumbuhan teknologi yang semakin pesat, mendorong tiap pemasok mengembangkan perangkatnya sesuai dengan teknologi yang ada . Hal ini ditunjukkan dengan munculnya jaringan teknologi berbasis Jaringan Kabel Broadband yang juga dapat melayani Layanan Narrowband. Perangkat dimaksud adalah MSAN (Multi-Services Access Network).

Kondisi ini menegaskan bahwa TELKOM tidak membutuhkan switch cost yang besar, mengingat MSAN juga terintegrasi dalam menyediakan Layanan SPEEDY. Namun bagi pendatang baru mengembangkan jaringan akan mengeluarkan *switching cost* yang tinggi, yang terdiri dari ; pengoperasian perangkat, biaya dalam pengujian perangkat, penyediaan perlengkapan baru, pembelian alat-alat operasional, biaya pelatihan dan lain-lain.

Dari kondisi tersebut diatas tidak akan berdampak terlalu besar kepada pemasok, mengingat adanya kesiapan dari setiap perusahaan vendor dalam mengantisipasi setiap perkembangan teknologi dan pasar yang ada. Kondisi ini didukung dengan adanya roadmap dari masing-masing vendor, sehingga dapat mengarahkan R&D (Research and Development) melakukan pengembangan terhadap perangkat serta layanan yang disediakan sebagai proprietary namun juga bersifat interoperabilitas.

Variabel	Indikator	Nilai
Switching Cost	- Nilai Switching Cost pemain eksisting rendah.	0
	- Biaya beralih pemasok besar	1

4.3.1.3 Kebijakan Pemerintah

Kondisi dimana regulasi yang di keluarkan oleh pemerintah dapat mendukung masuk dan berkembangnya operator jasa layanan komunikasi data baru dan tidak membatasi area layanan akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru.

Kondisi

Tabel 4-5 menjelaskan bagaimana aturan dari pemerintah yang sejara jelas membagi penyelenggaraan jasa telekomunikasi di Indonesia dengan struktur persaingan yang terbuka bagi yang telah memiliki lisensi sebagai penyelenggara jaringan maupun layanan. Sesuai dengan KM21 Tahun 2001 dan KM 30 Tahun 2004, menegaskan bahwa TELKOM telah memiliki ijin penyelenggaraan jasa berupa : televisi berbayar, akses internet (*internet service provider*, interkoneksi internet (NAP), internet teleponi untuk keperluan publik, sistem komunikasi data, *wireless access protocol* (WAP), portal, *small office home office* (SOHO), transaksi *on line*, serta aplikasi packet switched.

Tabel 4-6 Struktur lisensi telekomunikasi di Indonesia [24]

SEGMENT	STRUKTUR	PENYELENGGARAAN		PERIZINAN	
		KOMDIA 2001	REMAK 2004		
		TERBUKA	TERBUKA		
TELEKOMUNIKASI	JARINGAN	TETAP	LOKAL	TERBUKA	SELEKSI
			SINGKAP	TERBUKA	
	PERSAANGAN (EKSKLUSIVITAS)		TERBUKA		
	BERGERAK	INTERNASIONAL	TERBUKA	TERBUKA	SELEKSI
		FEATURE	TERBUKA	TERBUKA	
		TERESTRIAL	TERBUKA	TERBUKA	
SATELIT		TERBUKA	TERBUKA		
TELEVISI	KEPERLUAN SENDIRI	ABAYA RADIO	-	EVALUASI	
		PENGIRITAN	-		
	PENYIARAN	CHINA KUPJUL	-	KOP	
		BADAN PANGKUP	-		
PANGKUP	RADIO BARRAN	TERBUKA	-		
	TELEVISI BARRAN	TERBUKA			
PERALATAN	NON-CPE	TR	TERBUKA	-	
		CPE	TERBUKA		

Hal ini menunjukkan bahwa TELKOM sebagai salah satu penyelenggara Layanan Internet berbasis Jaringan Fixed Broadband telah dengan mudah ikut berkompetisi dengan menggunakan brand Layanan SPEEDY berbasis teknologi ADSL2+ interoperabilitas

Dan sesuai dengan Undang-Undang Tentang Telekomunikasi UU No. 36 Tahun 1999, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi, serta Undang-Undang No.5 Tahun 1999 tentang Larangan praktek Monopoli dan persaingan tidak sehat telah menjadi peluang bagi Pendaatang baru, maupun para pemain eksisting untuk saling berkompetisi.

Maka pada variabel Kebijakan Pemerintah terhadap Pendaatang Baru dapat disimpulkan bahwa kondisi ini bukan menjadi barer, melainkan peluang.

Variabel	Indikator	Nilai
Kebijakan pemerintah	Kebijakan pemerintah terhadap dukungan hadirnya penyelenggara jasa layanan internet baru	1

4.3.1.4 Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk akan menjadi ancaman tersendiri bagi Pendaatang Baru, khususnya bila para pemain eksisting telah berhasil mendefinisikan difrensiasi dari layanannya.

Kondisi



Gambar 4-1 Program bundling Content Full Music Speedya [26]

Mengingat Layanan SPEEDY merupakan Layanan yang berbasis kecepatan, dan B2C (Business to Customer atau Bisnis yang secara langsung mengarah ke Pengguna Layanan). maka penurunan terhadap produk hanya dapat dilakukan terhadap Kecepatan dan Quota (Volume atau Time).

Saat ini Layanan SPEEDY telah memiliki diferensiasi produk berupa memalui Layanan pada bisnis konten musik seperti terlihat pada salah satu homepage Layanan SPEEDY, seperti terlihat pada Gambar 4-1. Diferensiasi lain berupa pembagian Layanan SPEEDY terhadap kecepatan serta memberikan kemudahan kepada para pelanggannya untuk melakukan perubahan kecepatan sesuai dengan diinginkan sesuai dengan Gambar 4-2 berikut, yang menunjukkan bagaimana pelan ggan dapat dengan bebas menentukan pilihan sesuai dengan Kecepatan yang diinginkan.



Gambar 4.2 Bundling Packet SpeedyMultiSpeed –TELKOM [26]

Tarif Paket Layanan Speedy

Tipe Paket	Line Speed ^{*)}	Registrasi	Monthly	Quota (per bulan)	Excess Usage	Batas Tagih Maximum
1. Paket.Mal	1 Mbps	Rp.75.000	Rp.75.000	15 jam	Rp.75 per menit	Rp.995.000
2. Paket.Chat	1 Mbps	Rp.75.000	Rp.145.000	50 jam	Rp.25 per menit	Rp.995.000
3. Paket.Family	384 kbps	Rp.75.000	Rp.195.000	Unlimited		
4. Paket.Load	512 kbps	Rp.75.000	Rp.295.000	Unlimited		
5. Paket.Game	1 Mbps	Rp.75.000	Rp.645.000	Unlimited		
6. Paket.Executive	2 Mbps	Rp.75.000	Rp.995.000	Unlimited		
7. Paket.Bz	3 Mbps	Rp.75.000	Rp.1.695.000	Unlimited		

^{*)} Line speed adalah fixed untuk setiap line Speedy, akan tetapi untuk koneksi ke internet global tetap dishare sehingga dimungkinkan akan terjadi penurunan throughput.

Gambar 4-3 Packet SpeedyMultiSpeed –TELKOM [26]

Juga adanya Layanan SpeedyMultiSpeed, dengan paket bundlingnya seperti pada Gambar 4-2 berikut, yang merupakan GYMMIC dalam upaya menurunkan jumlah ARPU serta meningkatkan Penjualan. Selain SPEEDY, beberapa pesaing lain yang berada pada industri layanan internet juga memiliki produk yang terdiferensiasi, antara lain :

1. FiRST Media

Gambar 4.4 Bundling Packet SpeedyMultiSpeed –TELKOM [26]


2. MAX3

Prepaid Broadband Internet Service for Residential Apartment

Service	Quota (MB)	Speed	Package Fee (Rp)	Expiration Time	Installation Fee
max3 xpress	unlimited	76			
max3 amateur	2,500 MB	20			
max3 rookie	6,250 MB	20			
max3 hero	15,000 MB	20			
max3 savvy	30,000 MB	20			
max3 elite	60,000 MB	20			


Biznet Prepaid Voucher comes with cooler gadgets.
Why wait, get your metroNET or max3 internet now!

Monthly Prizes



2, 3, 5, 10

Grand Prizes



1, 5, 10, 10

Note

- Prices above do not include VAT 10%, minimum contract term is 12 months.
- max3 xpress is only for mall, residential and apartment users only
- max3 amateur service is available in selected location only, please contact our sales for details.
- For installation fee, please click here.

Gambar 4.5 Bundling Packet SpeedyMultiSpeed –TELKOM [26]

Uraian diatas menunjukkan bahwa intensitas kompetisi dengan memiliki diferensiasi terhadap produk dapat menjadi barrier terhadap munculnya pendatang baru.

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	Produk diferensiasi yang dibeli oleh pembeli dari industri masih sedikit	0

4.3.1.5 Akses ke saluran Distribusi

TELKOM telah memiliki kekuatan akses ke saluran distribusi pemasok dan akses distribusi ke pembeli, sehingga akan cenderung menjadi barer bagi para pesaingnya.

Kondisi :

Secara struktur proses bisnis penyediaan dan pemasarannya Layanan SPEEDY berada di bawah *Delivery Channel* (DC) yang merupakan unit organisasi TELKOM yaitu Divisi Regional II Jakarta. Struktur bisnis ini memiliki lebih banyak titik layanan, diantaranya ; yaitu Plasa TELKOM, Telkom Care Center, dan TelShop (Gerai Telkom).

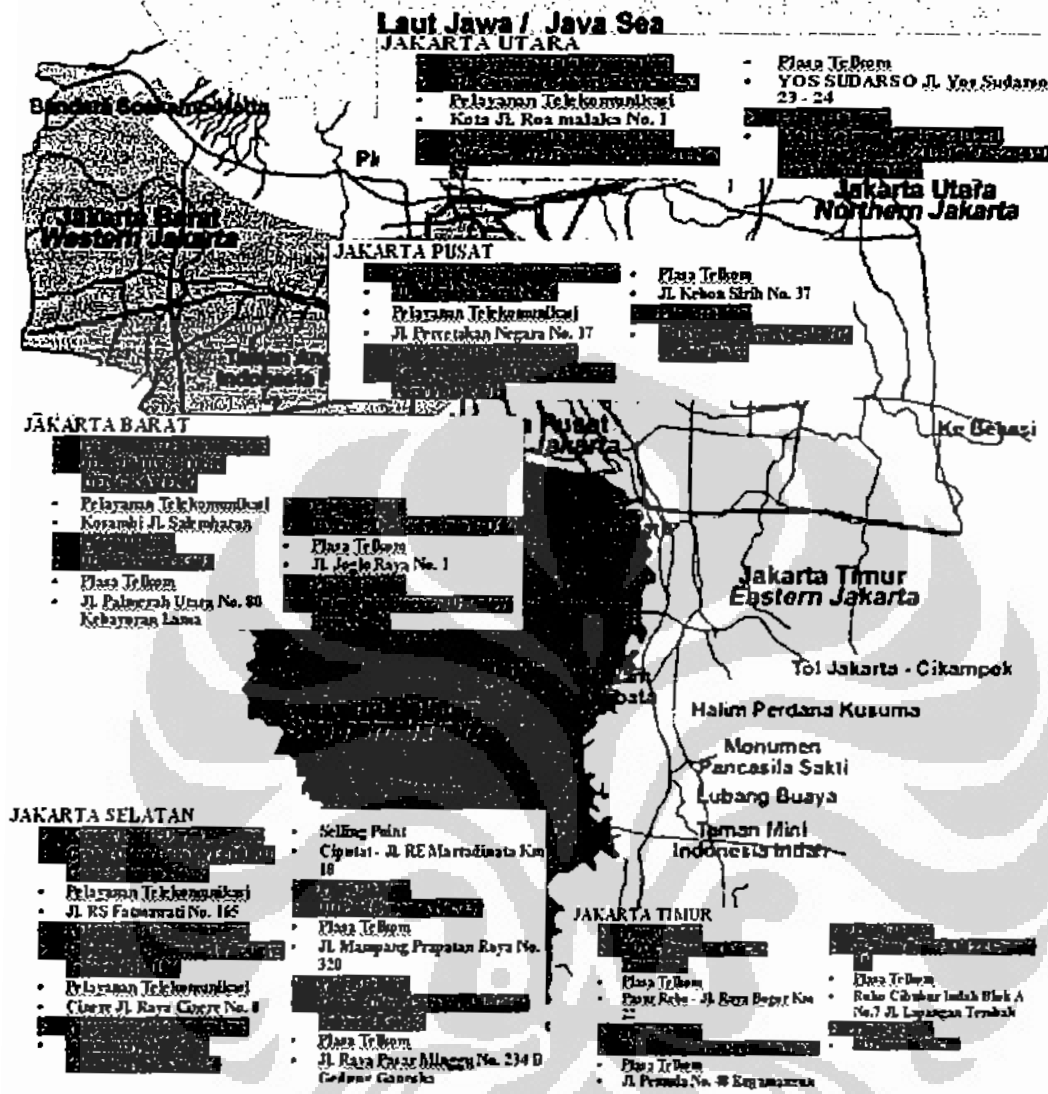
Sejumlah distribusi channel tersebar di 5 DATEL, antara lain :

- **JAKARTA BARAT**, memiliki 7 Distribution channel dengan 2 Kantor Pelayanan dan 5 Plasa Telkom
- **JAKARTA PUSAT**, memiliki 5 Distribution channel dengan 3 Kantor Pelayanan dan 2 Plasa Telkom
- **JAKARTA UTARA**, memiliki 5 Distribution channel dengan 3 Kantor Pelayanan dan 2 Plasa Telkom
- **JAKARTA SELATAN**, memiliki 10 Distribution channel dengan 5 Kantor Pusat, Pelayanan dan 4 Plasa Telkom, serta 1 Selling Point
- **JAKARTA TIMUR**, memiliki 6 Distribution channel yang juga merupakan Plasa Telkom

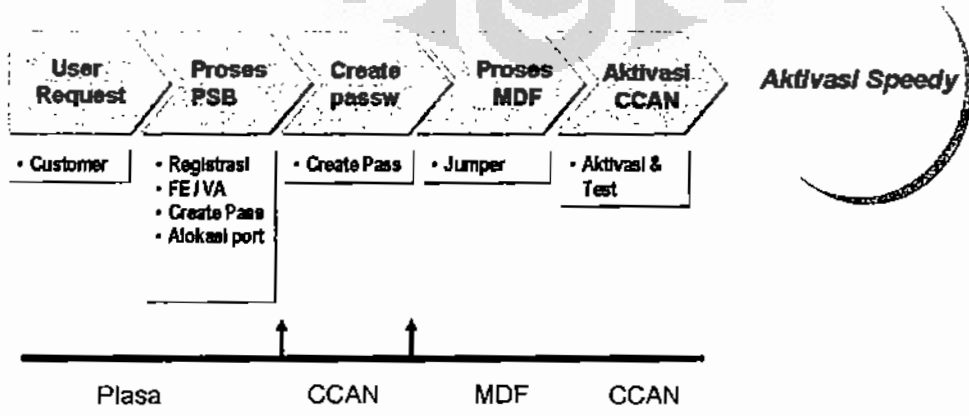
Seperti pada Tabel 4-7 berikut :

Tabel 4-7 Titik layanan saluran distribusi TELKOM di area Jakarta [36]

No	DATEL	Ktr.Pelayanan	Telkom Plasa	TELSHOP	STO
1	Jakarta Barat	2	5	1	13
2	Jakarta Pusat	3	2	2	3
3	Jakarta Selatan	5	4	1	13
4	Jakarta Timur	1	6		15
5	Jakarta Utara	3	2		10

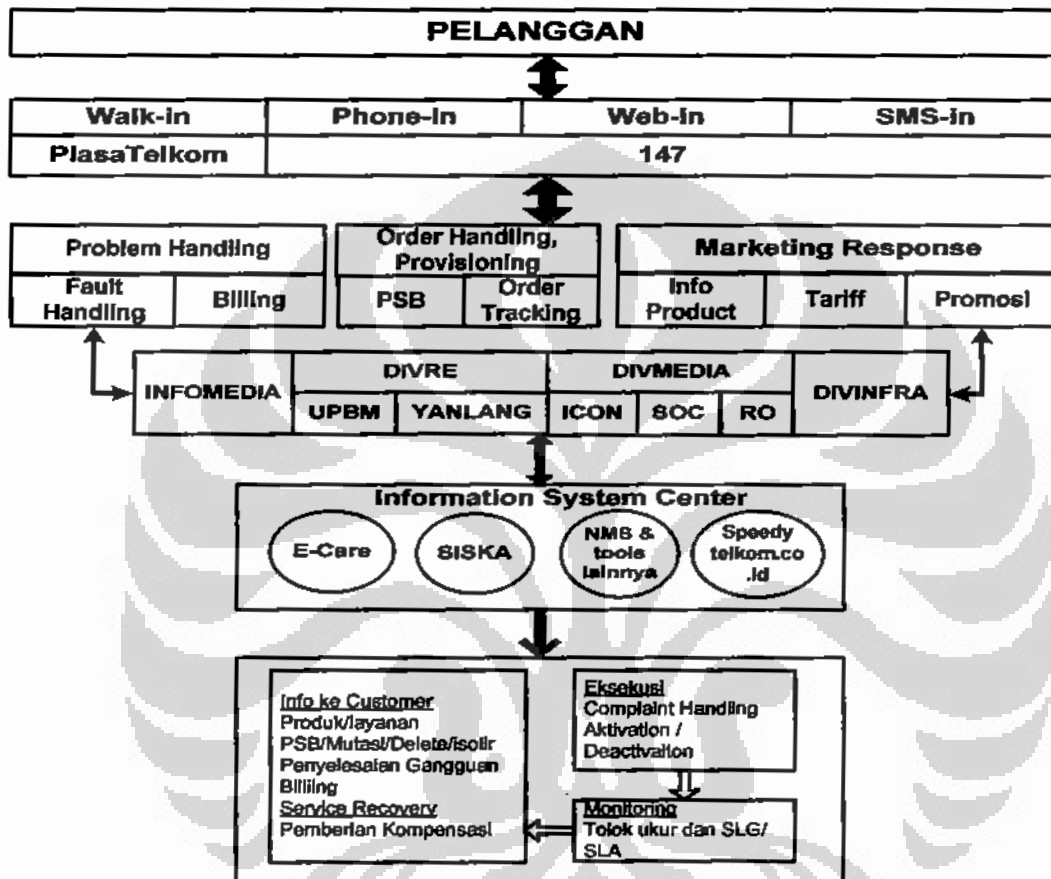


Gambar 4.6 Sejumlah Kantor Pelayanan serta Plasa Telkom Area Jakarta [36]



Gambar 4-7 Proses Aktivasi Speedy [27]

Titik layanan TELKOM ini telah menjadi ujung tombak yang juga bergerak sinergi dengan proses penjualan layanan serta pemeliharaan jaringan. Sinergi tersebut tertuang lewat Tabel 4-7, yang menunjukkan bagaimana Plasa menjadi ujung Tombak Layanan terhadap eksistensi pelanggan.



Gambar 4-8 Proses Bisnis Proses Speedy [37]

Selain Plasa TELKOM juga memiliki saluran distribusi elektronik melalui *Call Center (phone in service/inbound-outbound)* dan *Web In*. *Call Center* merupakan pilihan yang disediakan untuk mengelola pelanggan berbasis *phone in service* melalui 147 bagi pelanggan maupun calon pelanggan untuk mencari maupun menyampaikan komplain terhadap Layanan SPEEDY seperti pada Gambar 4-8.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa layanan SPEEDY memiliki tekanan yang tinggi terhadap industri layanan internet berbasis jaringan fixed kabel broadband karena memiliki saluran distribusi yang baik, luas dan tersebar ke pembelinya.

Variabel	Indikator	Nilai
Akses ke saluran distribusi	- Tingkat penyebaran Distribusi Channel Pemain Eksisting yang tidak merata	0
	- Pemain baru membutuhkan saluran distribusi yang kecil Layanan ke pelanggan	0

4.3.1.6 Loyalitas Pelanggan

Apabila pasar telah mengenal dan memiliki persepsi serta penerimaan yang baik bahkan minat terhadap suatu produk Layanan, maka hal ini akan menjadi nilai tambah tersendiri, karena sesungguhnya telah tercipta sebuah loyalitas dari sebuah komunitas pengguna produk terhadap *brand* yang juga akan berimplikasi terhadap perusahaan tersebut..

Kondisi :

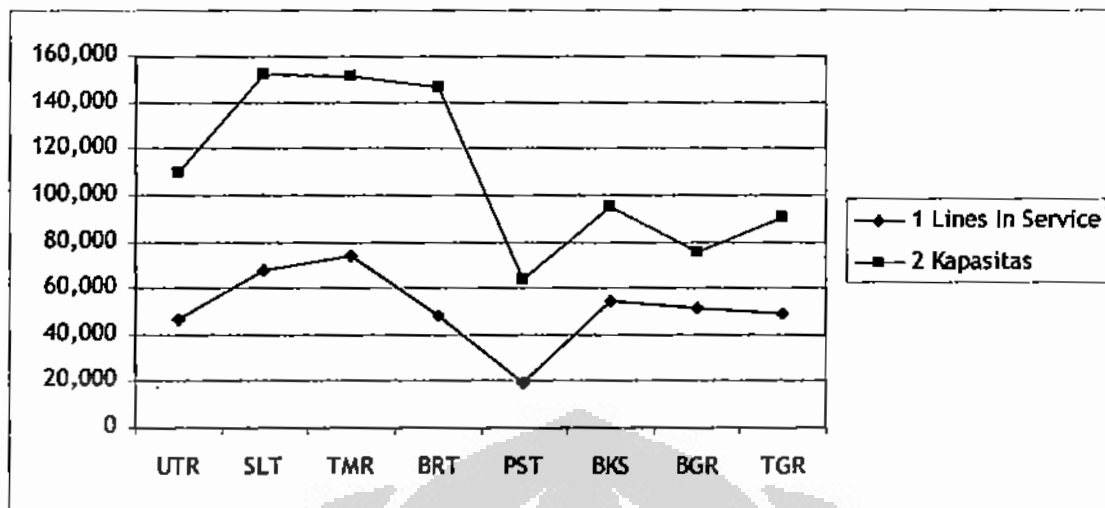
Sesuai dengan pertumbuhan yang dialaminya, serta waktu panjang yang menjadi bagian dari perjalanannya, telah membawa SPEEDY menjadi sebuah brand terhadap layanan internet broadband TELKOM. Namun seiring waktu juga kompetisi telah melahirkan pesaing-pesaing lain yang mengakibatkan chum disisi Layanan SPEEDY. Berikut paparan tentang kapasitas dan layanan terjual yang di miliki oleh TELKOM Area Divre-2 sesuai Tabel 4-8 berikut :

Tabel 4-8 Kapasitas SPEDY yang terpasang dan terjual di area Jakarta [8]

Kapasitas Speedy terpasang

NO	Urutan	UTR	SLT	TMR	BRT	PST	BKS	BGR	TGR	TOTAL
1	Lines In Service	46,446	68,029	73,791	48,471	19,842	55,010	51,668	48,879	412,136
2	Kapasitas	109,712	152,296	151,176	146,608	64,052	94,896	75,354	90,859	885,153

Trend pada Gambar 4-8 menunjukkan GAP antar kapasitas dengan penjualan layanan pada masing datel, khususnya pada Datel Jakarta Barat, Datel Jakarta Selatan, dan Jakarta Timur yang memiliki GAP terbesar sehingga menjadikan sebuah pertanyaan yang fenomenal, bahwa menang dalam jumlah pasar namun disisi lain mengalami kecenderungan penjualan yang melamban terhadap pertumbuhan kapasitas.



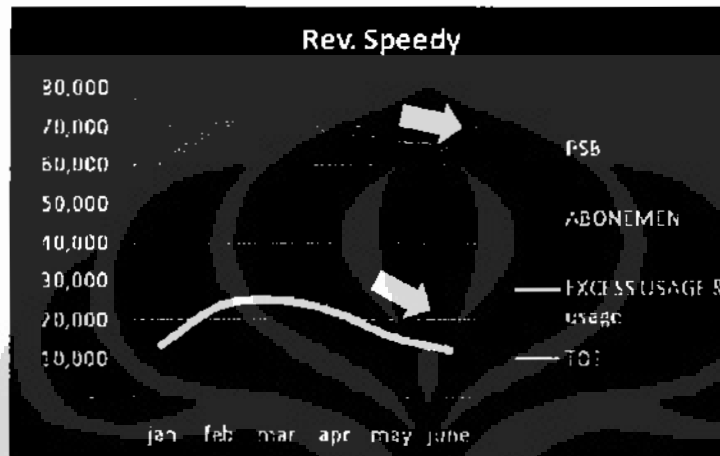
Gambar 4-9 GAP Layanan yang terjual terhadap Kapasitas Layanan yang dimiliki [8]

TELKOM adalah yang terbesar terhadap Layanan Internet berbasis Jaringan Fixed Broadband, kebesarannya telah memberikan loyalitas tersendiri kepada para pelanggan-pelanggannya. Namun dengan adanya GAP, Layanan SPEEDY sesungguhnya sudah mengalami penurunan, meskipun pernah terbukti meraih penghargaan sebagai Top Brand Award pada Tahun 2008 seperti pada Tabel 4-9.

Tabel 4-9 Penghargaan atas kinerja dan layanan TELKOM [28]

No	Nama Penghargaan	Kategori	Pemberi Penghargaan
1	Top Brand Award 2008	1. TELKOMNet Instant meraih penghargaan Top Brand Award 2008 2. Speedy meraih penghargaan Top Brand Award 2008	Majalah Marketing & Frontier Consulting Group
2	Marketing Award 2007	1. The Best Experiential Marketing & Customer Experience 2. The Best Marketing Campaign	Majalah Marketing & Frontier Consulting Group
3	Indonesia's Most Admired Company (IMAC) Award 2007	1. IMAC Award 2007 di bidang Telekomunikasi 2. The Most Sustainable Corporate Inrege 2007	Majalah Business Week & Frontier Consulting Group
4	Call Center Award 2007	Call Center terbaik untuk kategori: 1. Telekomunikasi 2. Internet Service Provider	Center for Customer Satisfaction & Loyalty (CCSL) dan Majalah Marketing
5	Corporate Governance Perception Index (CGPI) 2006	Peringkat pertama untuk penempatan GCG	The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)
6	Asia Best Company 2006	Best Manage Company - peringkat 3	Asia Finance Magazine
7	Anugrah Business review	Peringkat pertama anugrah business review	Business Review
8	Superbrand Award 2005	TELKOMNet Instant meraih penghargaan Superbrand Award 2005	Majalah SWA

Pada BAB 1 telah di jelaskan adanya pertumbuhan populasi serta tingkat penetrasi pengguna internet. Namun ironisnya sebagai pemain lama, kondisi ini tidak serta meraka memberikan angin segar terhadap SPEEDY, karena sesungguhnya sempat terjadi kecendrungan pelanggan SPEEDY tidak memaksimalkan penggunaannya..



Gambar 4-10 Penurunan Tingkat penggunaan Layanan SPEEDY [29]

Gambar 4-9 menunjukkan adanya peningkatan revenue terhadap nilai abodemen, sementara jumlah pasang baru menurun, dan penggunaan. Kondisi ini seperti menggambarkan kurang menariknya Layanan SPEEDY.

Dan berdasarkan data diatas diprediksikan bahwa Layanan SPEEDY telah mengalami indikator penurunan loyalitas brand dari pelanggannya.

Variabel	Indikator	Nilai
Loyalitas pelanggan	- Tidak adanya pemain eksisting yang pernah menjadi idola pembeli	0
	- Pelanggan eksisting tidak memiliki loyalitas terhadap suatu <i>brand</i> produk.	1

**Tabel 4-10 HASIL ANALISIS TEKANAN PENDATANG BARU
ANCAMAN DARI PENDATANG BARU**

VARIABEL	Indikator	NILAI
• Biaya Investasi	• Biaya investasi relative kecil	0
	• Pencapaian cash flow positif yang tidak memakan waktu yang lama	0
	• Nilai investasi menarik berdasarkan perkembangan teknologi pendukung layanan internet broadband	1
• Switching Cost	• Nilai Switching Cost pemain eksisting rendah	0
	• Nilai Switching Cost pemasok tinggi	1
• Kebijakan Pemerintah	• Kebijakan pemerintah terhadap dukungan hadirnya penyelenggara jasa layanan internet baru	1
• Diferensiasi Produk	• Produk diferensiasi yang dibeli oleh pembeli dari industri masih sedikit	0
• Akses saluran Distribusi	• Tingkat penyebaran Pemain Eksisting yang tidak merata	0
	• Pemain baru membutuhkan saluran distribusi yang kecil Layanan ke pelanggan	0
• Loyalitas Pelanggan	• Tidak adanya pemain eksisting yang pernah menjadi idola pembeli	0
	• Pelanggan eksisting tidak memiliki loyalitas terhadap suatu brand produk.	1
PORSENTASE	MEDIUM	36,36%

4.3.2 Kekuatan Penawaran dari Pembeli

Kecenderungan Tekanan Penawaran dari Pembeli, dibagi berdasarkan variabel-variabel berikut :

KEKUATAN PENAWAR DARI PEMBELI (4.3.2)

VARIABEL	Indikator
• <i>Pembeli yang Terpusat</i>	• Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli yang sifatnya terpusat
• <i>Kapasitas Pembeli</i>	• Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli • Kemampuan dari pelanggan tidak penting, bila pemain eksisting sudah memiliki kepercayaan
• <i>Diferensiasi Produk</i>	• Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar / tidak terdiferensiasi
• <i>Switching Cost</i>	• <i>Switching cost</i> yang rendah
• <i>Informasi tentang Produk</i>	• Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang akan dibeli

4.3.2.1 Pembeli terpusat

Tekanan akan kekuatan tawar-menawar dari Pembeli akan semakin besar terhadap sebuah industri, bila dalam industri tersebut terdapat pembelian yang sifatnya terpusat.

Kondisi :

Saat ini Layanan SPEEDY telah tergelar di seluruh wilayah cakupan TELKOM secara Nasional dari Divre-1 hingga Divre-7, dengan kategori paket layanan dibagi berdasarkan Tabel 4-11 berikut ini :

Tabel 4-11 Pengelompokan Penghargaan atas kinerja dan layanan TELKOM [29]

PAKET	CERMAT	PERSONAL	PROFF	OFFICE	WARNET	LINK	TB	MAIL	CHAT	FAMILY	LOAD	GAME	EXECUTIVE	BIZ	TOTAL
Q1 2009	46816	85236	10531	137525	792	1750	92965	-	-	-	-	-	-	-	375615
Juni 2009	23969	34876	5234	36124	402	1635	37780	11735	19977	106351	12890	12472	1657	395	305497

Terlihat adanya churn sebesar 70118 pelanggan bila dilihat dari jumlah Total pelanggan terhadap paket Layanan SPEEDY dari 375615 menjadi hanya sebesar 305497, sementara disisi lain terlihat adanya fenomena Migrasi Layanan dari yang sebelumnya menggunakan Paket Nasional, menjadi Paket SpeedyMultispeed.

Kondisi ini menunjukkan adanya drive yang berikan oleh difrensiasi Produk Layanan SPEEDY melalui Paket Speedy MultiSpeed, meskipun terlihat adanya Churn yang terjadi pada saat terjadi proses migrasi Layanan.

Namun secara garis besar dapat dinyatakan bahwa Pembeli yang tidak terpusat akan memberikan tekanan yang kecil kepada Layanan SPEEDY itu sendiri

Variabel	Indikator	Nilai
Pembeli terpusat	- Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat	0

4.3.2.2 Kapasitas pembelian

Apabila pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli maka pembeli lebih selektif dalam menggunakan dananya, maka kekuatan tawar-menawar dari pembeli akan mempunyai tekanan yang kuat kepada industri.

Kondisi :

Identifikasi dari Variabel Pembeli terpusat sebelumnya telah menunjukkan bahwa kecenderungan pembeli dalam memilih paket layanan dipengaruhi oleh daya beli serta tarif yang relatif murah namun menarik. Hal ini terlihat dari besarnya pelanggan SPEEDY yang masih memilih Paket Layanan FAMILY

sebanyak 106351 SSL, Paket Layanan CHAT sebanyak 19977 SLL, dan Paket Layanan LOAD sebanyak 12890 SLL.

Tabel 4-12 Kemampuan pelanggan SPEEDY berdasarkan Paket Layanan yang ditawarkan

No.	PAKET	BIAYA YANG KEUARKAN				
		0-1 2009	Juni 2009	Registrasi	Bulanan (RibuRp)	Line Speed
1	FAMILY	-	106351	75	195	384 Kbps
2	CHAT	-	19977	75	145	1Mbps
3	LOAD	-	12890	75	295	512 Kbps
4	GAME	-	12472	75	645	1 Mbps
5	MAIL	-	11735	75	75	1Mbps
6	EXECUTIVE	-	1657	75	995	2 Mbps
7	BIZ	-	395	75	1695	3 Mbps

Hal ini menunjukkan masih besarnya keinginan pelanggan terhadap intensitas penggunaan layanan internet dengan solusi layanan yang bersifat yang unlimited, dengan pilihan tarif yang relatif murah dibandingkan dengan paket unlimited lainnya.

Tabel 4-13 SpeedyMultiSpeed berdasarkan Biaya per Bulan

Tipe Paket	Line Speed *)	Registrasi	Monthly	Quota (per bulan)	Excess Usage	Batas Tagih Maximum
2. Paket Chat	1 Mbps	Rp 75.000	Rp. 145.000	50 jam	Rp 25 per menit	Rp.995.000
3. Paket Family	384 kbps	Rp 75.000	Rp. 195.000	Unlimited		
4. Paket Load	512 kbps	Rp 75.000	Rp. 295.000	Unlimited		

*) Line speed adalah fixed untuk setiap line Speedy, akan tetapi untuk koneksi ke internet global tetap dishare sehingga dimungkinkan akan terjadi penurunan throughput.

Sesuai Tabel 4-13, Paket FAMILY dengan tarif hanya Rp 195000 merupakan paket Unlimited kecepatan 384 kbps *downstream* dan 96 kbps *upstream* dalam batas kuota 3 GB per bulan, bila kuota usag, kecepatan diturunkan menjadi 128 kbps. Paket LOAD dengan tarif Rp 295000 merupakan paket Unlimited kecepatan 512 kbps *downstream* dan 128 kbps *upstream* dalam batas kuota 3 GB per bulan, bila kuota usag, kecepatan diturunkan menjadi 128 kbps. Paket CHAT dengan tarif hanya Rp 145000 merupakan paket Limited selama 50 Jam dengan kecepatan 1 Mbps *downstream* dan 256 kbps *upstream*

diperuntukkan kepada pelanggan yang memiliki waktu lebih sedikit untuk mengakses internet di rumah.

Kondisi ini sekaligus menyimpulkan bahwa nilai yang di belanjakan oleh pembeli masih berdasarkan pemilihan paket layanan yang murah namun menarik, unlimited tapi muriah, sehingga dapat disimpulkan bahwa akan terjadi tekanan dari variabel kapasitas pembelian terhadap kekuatan tawar menawar terhadap industri. (Murah tapi Unlimited).

Variabel	Indikator	Nilai
Kapasitas pembelian	– Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	0
	– Kemampuan dari pelanggan tidak penting, bila pemain eksisting sudah memiliki kepercayaan	0

4.3.2.3 Diferensiasi produk

Apabila produk yang ditawarkan kepada pembeli tidak memiliki diferensiasi, maka pembeli akan mudah mencari pemasok lain dalam industri dengan demikian menguatkan posisi tawar menawar pembeli.

Kondisi :

Kondisi ini kembali jelas seperti pada paparan Tabel 4-11 dan Tabel 4-12 sebelumnya, dimana kekuatan dari produk layanan adalah disaat layanan tersebut dapat didefenisikan atau lebih tepatnya dapat dieferensiasikan, sehingga memiliki nilai kompetisi terhadap produk layanan sejenis.

FastNet SOHO - Pricing



Product Name	Speed	Monthly Subscription	Line Paket	Line Speed	Region	Monthly	Cost Per Hour	Max Usage	Service Max
FastNet 384	Up to 384 Kbps	Rp 125.000	1	1 Mbps	R. 1570	Rp 7.720	1 hour	Rp 7.720	Rp 9.430
FastNet 512	Up to 512 Kbps	Rp 195.000	2	1 Mbps	R. 2570	Rp 12.970	1 hour	Rp 12.970	Rp 14.520
FastNet 768	Up to 768 Kbps	Rp 245.000	3	1 Mbps	R. 3570	Rp 18.220	1 hour	-	-
FastNet 1500	Up to 1500 Kbps	Rp 595.000	4	1 Mbps	R. 4570	Rp 23.470	1 hour	-	-
FastNet 3000	Up to 3000 Kbps	Rp 1.395.000	5	1 Mbps	R. 5570	Rp 28.720	1 hour	-	-
FastNet SOHO	Up to 1500 Kbps	Rp 695.000	6	1 Mbps	R. 5570	Rp 28.720	1 hour	-	-
			7	1 Mbps	R. 6570	Rp 33.970	1 hour	-	-

Gambar 4-11 Persaingan Produk Layanan Internet [24]

Gambar 4-11 menunjukkan diferensiasi dari Layanan internet yang sejenis yang saling berkompetisi, terlihat Produk FastNet SOHO dari First media akan berkompetisi dengan Produk Game dan Produk Eksecutive dari SPEEDY.

Situasi ini merupakan ancaman dari produk layanan sejenis dari pendatang baru, karena bila ingin ikut berkompetisi harus sudah memiliki keadaan yang sama dengan para pesaing eksisting. Sehingga penulis sependapat bahwa bagaimana menentukan strategi identifikasi dalam diferensiasi produk layanan merupakan salah satu kekuatan bersaing dalam memenangkan suatu kompetisi.

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	– Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar / tidak terdiferensiasi	0

4.3.2.4 Switching cost

Semakin rendah nilai *switching cost* yang di keluarkan oleh Pembeli maka akan semakin kuat nilai tawar-menawarnya.

Kondisi :

Sedikit melihat ke arah Pelanggan, terkait kecenderungan melakukan switching cost terhadap penggunaan layanan internet.

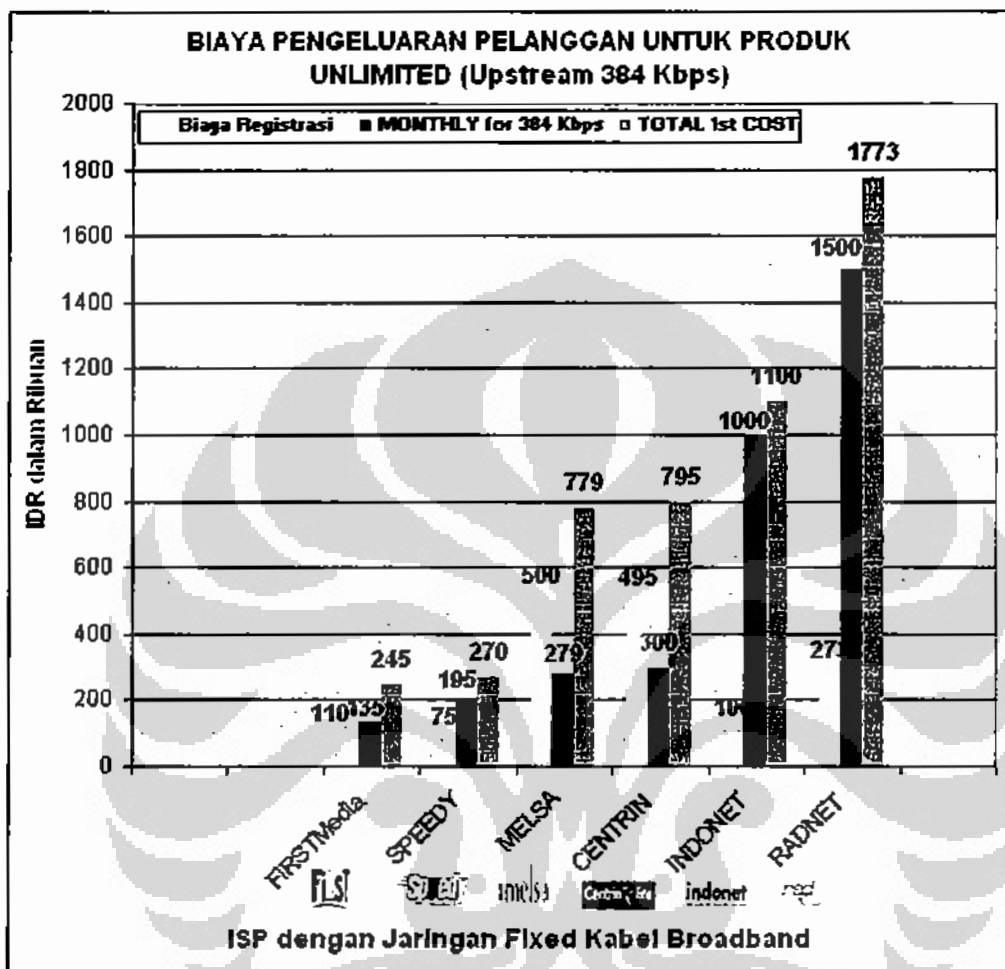
Beberapa hasil survey TELKOM DIVRE-2 Area Layanan Jakarta Barat pada kuartal kedua Tahun 2009 seperti pada Gambar 4-8 berikut ini

<p>Nama : ██████</p> <p>Alamat : Komp. Green Ville ██████ Jakarta Barat</p> <p>ISP Eksisting: Fastnet</p> <p>Catatan :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erick ditemui ketika akan keluar rumah ▪ Bukan target Speedy Edukasi ▪ Di rumahnya sudah ada tarikan Fastnet ▪ Mengapa memilih Fastnet : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Murah ▪ Unlimited ▪ Bagaimana kecepatannya ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cepat, nyaman ▪ Bagaimana Kualitasnya ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bolk-bolk saja tidak masalah ▪ Menurut Anda bagaimana agar Speedy bisa menarik dibanding Fastnet ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Murah & Unlimited ▪ Bila Speedy lebih Murah & Unlimited, maukah berpindah dari Fastnet ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lihat dulu (spt apa) ▪ Sambil menunggu paket baru Speedy, maukah mencoba dulu (1-2 bulan) ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nanti saja, lihat dulu nanti <p><input type="checkbox"/> Prasyarat Speedy Agar Menarik : Murah & Unlimited</p> <p><input type="checkbox"/> Perlu Pembuktian Dulu</p>	<p>Target Speedy Edukasi</p> <p>Nama : ██████</p> <p>No Telepon : ██████</p> <p>Alamat : Komp. Green Ville ██████ Jakarta Barat</p> <p>ISP Eksisting : Fastnet (Paket Rp. 135 rb)</p> <p>Hasil Diskusi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apa alasan Ibu memilih fastnet? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Murah dan Unlimited ▪ Bagaimana kualitasnya selama ini? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reliability ok, tidak pernah ada gangguan ▪ Menurut Ibu bagaimana supaya Speedy lebih menarik dibanding Fastnet ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Harus Murah & Unlimited ▪ Kalau Speedy bisa lebih Murah dan Unlimited, maukah Ibu mengganti Fastnetnya jadi Speedy ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kalo murah cuma 10% - 20% saya tidak tertarik ▪ Kenapa kurang tertarik? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saya males ribet mesti mengurus cabutan di fastnet, ngurus release auto debit di bank ▪ Jadi berapa donk? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kalo 50% saya rasa menarik ▪ Kalo Ibu dilikar berfanganan selama setahun dengan diskon 50% mau ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saya rasa cukup bagus tapi saya tetap mau lihat dulu seperti apa ▪ Ibu punya saran agar Speedy lebih menarik lagi? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mungkin kalau diberi modem wireless saya cukup tertarik
--	--

Gambar 4-12 Hasil Survey terhadap Suara Pelanggan [31]

Dari Hasil survey diatas menunjukkan daya tawar pelanggan masih relative tinggi terhadap peta kompetisi duatu area, dengan mengharapkan Layanan SPEEDY lebih murah dan unlimited. Namun dalam meningkatkan brand image terhadap produk tidaklah mudah perlu dilakukan strategi pendekatan untuk mengubah persepsi pelanggan terutama yang telah berlangganan dengan Layanan lain. Seperti yang terlihat pada ilustrasi pada Gambar 4-13 berikut, dimana telah terjadi perang tariff dua penyelenggara jasa layanan yakni, FIRSTMedia yang

memiliki total cost awal bulan sebesar Rp 245000 sedangkan SPEEDY sebesar Rp 270000.



Gambar 4-13 Pengeluaran Pelanggan untuk Layanan Internet 384 Kbps [31]

Selanjutnya bila melihat kembali korelasi antara market share yang terjadi seperti ilustrasi Gambar 4-2 dengan tarif pada ilustrasi Gambar 4-13 diatas, maka kemampuan maupun ketertarikan pembeli akan dapat berdampak kepada switching cost yang mahal ketika pelanggan akan memutuskan untuk berpindah maupun ketika akan memilih untuk berlangganan.

Disimpulkan bahwa ada indikasi *switching cost* yang rendah terhadap Layanan SPEEDY dan FiRST Media dalam produk layanan yang sejenis.

Variabel	Indikator	Nilai
<i>Switching cost</i>	▪ <i>Switching cost</i> yang rendah	1

4.3.2.5 Informasi tentang produk

Informasi yang lengkap dan mudah di mengerti akan akan meningkatkan kekuatan penawaran pembeli.

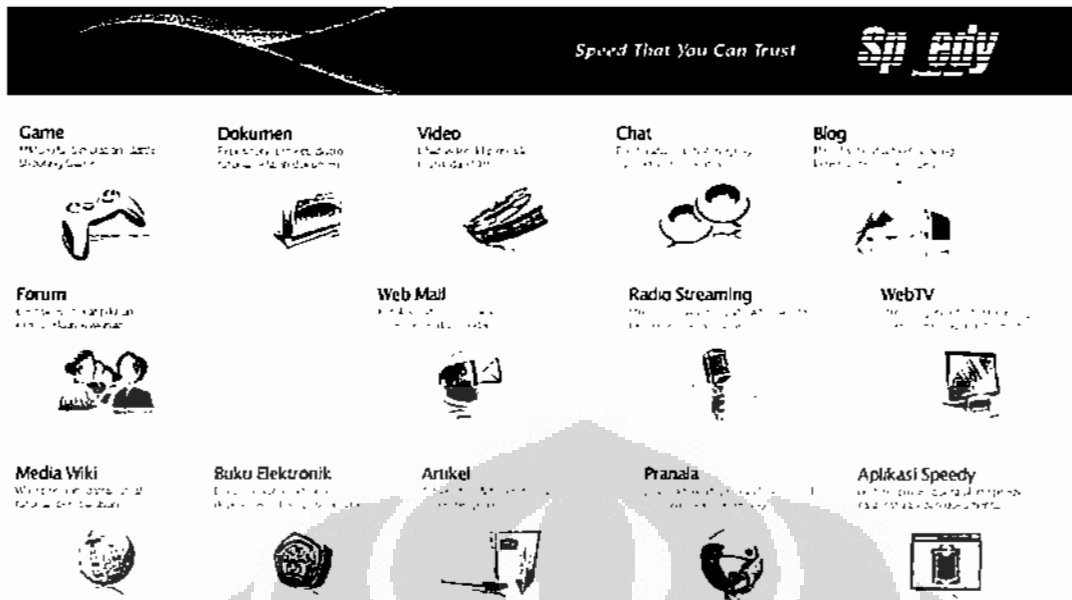
Kondisi :

Saat ini informasi tentang Layanan SPEEDY dapat diakses dengan mudah melalui website <http://main.telkomspeedy.com/> , seperti terlihat pada Gambar 4-9 berikut :



Gambar 4-14 website <http://main.telkomspeedy.com/> [9]

Layanan informasi ini akan memudahkan pelanggan Layanan SPEEDY maupun calon pelanggan untuk melihat setiap informasi-informasi yang terdapat didalamnya, baik yang bersifat informasi tentang produk, info billing, besar penggunaan, serta konten-konten yang tersedia dengan variatif dan menarik.



Gambar 4-15 Aplikasi dan Added Value dari website SPEEDY [9]

Namun kondisi ini juga dapat menjadi ancaman bagi Layanan SPEEDY itu sendiri mengingat pelanggan akan dengan mudah memiliki informasi-informasi sebagai bahan tandingan.

Variabel	Indikator	Nilai
Informasi tentang produk	Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang akan dibeli	1

**Tabel 4-14 HASIL ANALISIS TEKanan KEKUATAN PENAWARAN PEMBELI
KEKUATAN PENAWAR DARI PEMBELI**

VARIABEL	Indikator	NILAI
• <i>Pembeli yang Terpusat</i>	• Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli yang sifatnya terpusat	0
• <i>Kapasitas Pembeli</i>	• Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli • Kemampuan dari pelanggan tidak penting, bila pemain eksisting sudah memiliki kepercayaan	0
• <i>Diferensiasi Produk</i>	• Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar / tidak terdiferensiasi	0
• <i>Switching Cost</i>	• <i>Switching cost</i> yang rendah	1
• <i>Informasi tentang Produk</i>	• Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang akan dibeli	1
PORSENTASE	LOW	33,33%

4.3.3 Kekuatan penawaran dari pemasok

Identifikasi dan analisis Sesuai dengan identifikasi Porter 5 Force pada Gambar 4-3, bahwa pemasok di maksud adalah merupakan mitra dari TELKOM-SPEEDY sekaligus penyedia perangkat pabrikan yang mendukung pengembangan Jaringan Fixed Kabel Broadband. Dalam kajian ini perangkat dapat berupa Node-node akses IPDSLAM, BRAS, Server NMS, serta Aplikasi NMS N2000.

Kekuatan penawaran pemasok didefinisikan beberapa variabel dengan beberapa indikator sebagai berikut :

KEKUATAN PENAWAR DARI PEMASOK (4.3.3)

VARIABEL	Indikator
• <i>Dominasi Pemasok</i>	• Dominasi pemasok yang terpusat
• <i>Pasar Pemasok</i>	• Bagi Pemasok Industri bukan merupakan pelanggan yang penting • Industri bukan merupakan pasar potensial bagi pemasok • Tidak ada kompetisi disisi Pemasok
• <i>Produk Pengganti</i>	• Tidak terdapat produk pemasok pengganti
• <i>Produk Pemasok</i>	• Produk pemasok sangat penting bagi MNO
• <i>Integrasi Maju</i>	• Pemasok melakukan integrasi maju
• <i>Kebijakan dari pemerintah</i>	• Pemerintah mendukung masuknya pemasok • Pemerintah mendukung berkembangnya pemasok

4.3.3.1 Dominasi pemasok

Dominasi oleh satu atau beberapa pemasok yang terpusat terhadap industri jaringan fixed kabel broadband akan cenderung memberikan tekanan yang berupa harga, kualitas, maupun persyaratan penjualan produk pemasok kepada para pembeli, yang dalam hal ini adalah penyelenggara jasa layanan internet broadband.

Kondisi :

Saat ini secara skala perusahaan ada beberapa pemasok yang berkompetisi di industri jaringan fixed kabel broadband antara lain seperti pada Tabel 4-15 berikut :

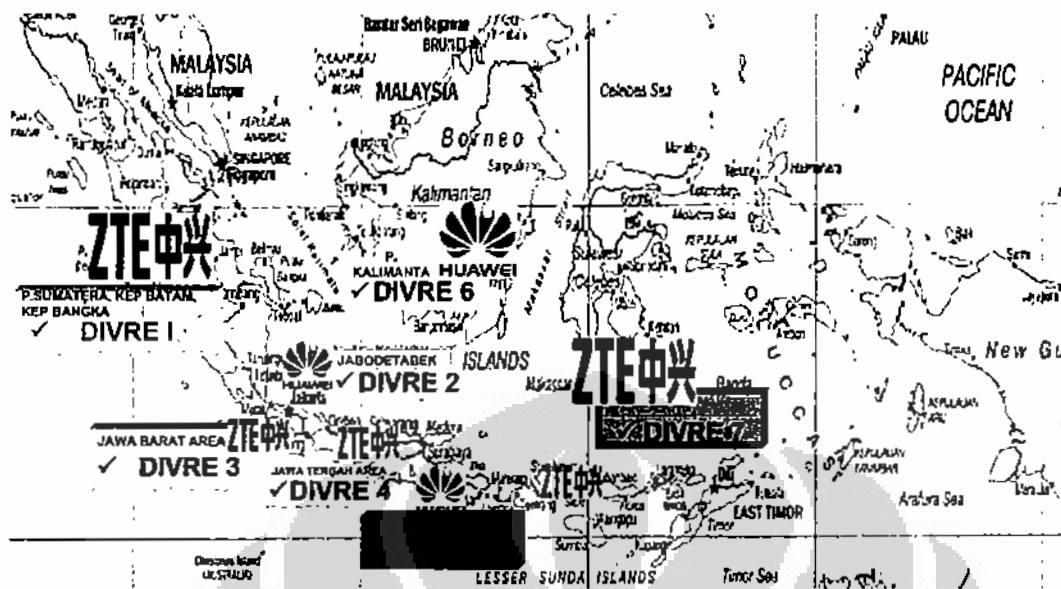
Tabel 4-15 5 Top Vendor pada masing-masing Area Regional, skala Internasional [38]

Top Five DSL Vendors by Region, Rolling 4-Quarter (3Q08-2Q09)

Global	Asia Pacific	CALA	EMEA	North America
Huawei	Huawei	Alcatel-Lucent	Alcatel-Lucent	Alcatel-Lucent
Alcatel-Lucent	ZTE	Huawei	Huawei	Adtran
ZTE	Alcatel-Lucent	Ericsson	Nokia Siemens	Calix
Nokia Siemens	ZyXEL	ZTE	Ericsson	Occam
Ericsson	UTStarcom	UTStarcom	ZTE	Tellabs

Terlihat secara global ada lima vendor terbesar yang memproduksi perangkat DSLAM, antara lain; Huawei, Alcatel-Lucent, ZTE, Nokia-Siemens, dan Ericsson. Dan saat ini penyelenggara jaringan yang menggelar jaringan fixed kabel broadband berbasis teknologi ADSL2+ terbesar adalah Telkom, maka penulis akan coba menganalisa kondisi industri terhadap kekuatan penawaran pemasok.

Berangkat dari dominasi TELKOM yang saat ini secara terus menerus mengembangkan jaringan akses secara horizontal telah mencatat pertumbuhan yang dimiliki SPEEDY sebesar 1.098.239 SSL sesuai Gambar 2-8. Kondisi pemasok pada Jaringan Fixed Kabel Broadband basis teknologi ADSL2+ seperti pada Gambar 4-16 di dominasi oleh dua vendor besar dari china, yakni ZTE dan HUAWEL.



Gambar 4-16 Penyebaran pemasok terhadap Jaringan Fixed Kabel Broadband TELKOM [39]

Terlihat dari Gambar 4-16, bahwa secara sebaran market share pemasok terhadap Jaringan Fixed SPEEDY, masih dipimpin oleh ZTE, namun bila dibandingkan dengan skala pendapatan yang berbanding lurus dengan kapasitas SPEEDY yang dibangun, maka HUAWEI masih berada pada posisi pertama.

Kondisi ini juga terjadi pada perangkat disisi pelanggan CPE, dimana banyaknya Modem ADSL2+ yang saat ini tersebar di pasaran dengan berbagai merek, tipe, serta fitur-fitur yang ditawarkan, telah memberikan kemudahan kepada pengguna layanan internet.

Tabel 4-16 Beberapa top brand vendor modem CPE yang saat ini ada di pasaran [38]

Merek	Jenis
2WIRE	2WIRE 2700HG
3COM	3CRWDR101A-75
Allied Telesis	AT-AR236E
D-Link Building Networks for People	DI-704P
PROLINK	Hurricane 9200P
ASUS PARTNER	DSL-G31

Uraian ini menunjukkan bahwa pemasok perangkat IPDSLAM maupun perangkat pelanggan (CPE) tidak didominasi oleh beberapa perusahaan tertentu secara terpusat.

Variabel	Indikator	Nilai
Dominasi pemasok	▪ Dominasi pemasok perangkat akses yang terpusat	0
	▪ Dominasi pemasok untuk perangkat CPE yang terpusat.	0

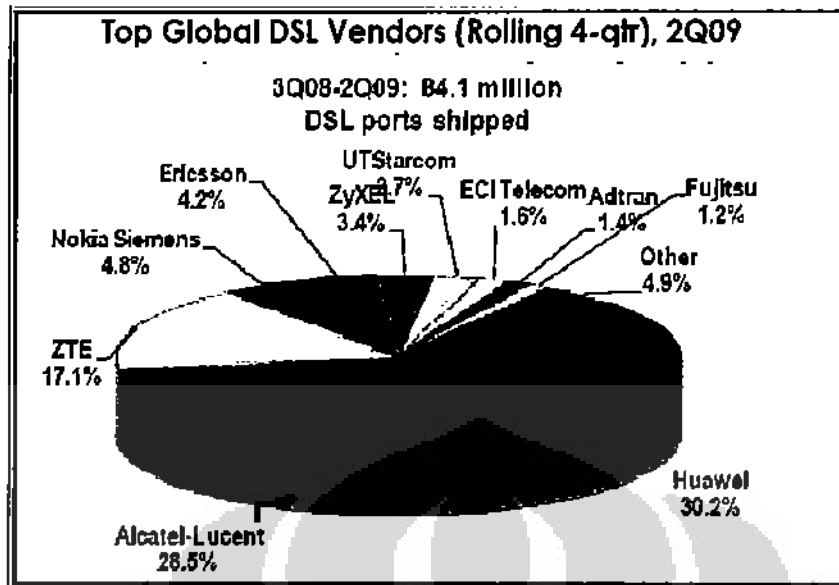
4.3.3.2 Pasar pemasok

Apabila industri bukan merupakan satu-satunya pasar bagi pemasok dan bukan pasar yang potensial maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

Kondisi

Mengingat konsumen dari pemasok adalah para penyelenggara jaringan fixed kabel broadband, sementara SPEEDY merupakan perwakilan dari dominasi pembeli terbesar di tanah air terhadap teknologi ADSL2+. Maka terindikasi bahwa pembeli disini bersifat terpusat, sehingga dapat melemahkan kekuatan tawar-menawar dari pemasok, seperti pada paparan kondisi pada sub-bab 4.3.2.3 Dominasi pemasok sebelumnya.

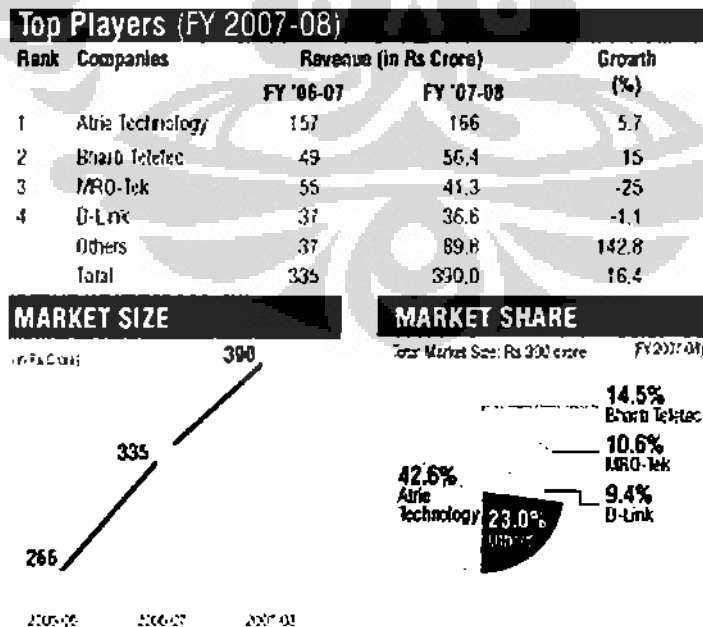
Namun disisi lain terlihat seperti pada Gambar 4-17 berikut bahwa secara Global menunjukkan indikasi persaingan antara para pemasok perangkat penyelenggara Jaringan Fixed Kabel Broadband yang masih di menangkan oleh HUAWEI sebesar 30,2% atau sebesar 25.3982 juta port selama kurun waktu satu tahun terakhir, dengan pertumbuhan pengguna internet broadband sebesar 84,1 juta port. Hal ini semakin di perkuat dari posisi Huawei yang berada di urutan teratas di Area Regional Asia Pasifik seperti pada Tabel 4-15 sebelumnya.



Gambar 4-17 Market Share Pemasok [38]

Sementara pemasok terbesar kedua adalah Alcatel-Lucent dengan market share sebesar 28,5% atau sebesar 23.9685 port, sementara terbesar ketiga adalah ZTE dengan besar market share sebesar 17,1% 14.3811 juta port

Disisi CPE juga telah terjadi kompetisi yang terlihat seperti Gambar 4-18 berikut, dimana secara global masih di menangkan oleh Atrie Technology yang memiliki pusat pada Kota beijing dengan pertumbuhan revenue sebesar 5,7%.



Gambar 4-18 Market Share Pemasok CPE [38]

Kondisi diatas menyimpulkan bahwa industri layanan internet jaringan fixed kabel broadband di Asia Pasific termasuk Indonesia merupakan pasar utama dan potensial bagi pemasok diantaranya adalah Huawei dan ZTE yang menjadi pemasok terbesar bagi perangkat DSLAM Area Jakarta.

Variabel	Indikator	Nilai
Pasar pemasok	- Bagi Pemasok Industri bukan merupakan pelanggan yang penting	0
	- Industri bukan merupakan pasar potensial bagi pemasok	0
	- Tidak ada kompetisi disisi Pemasok	0

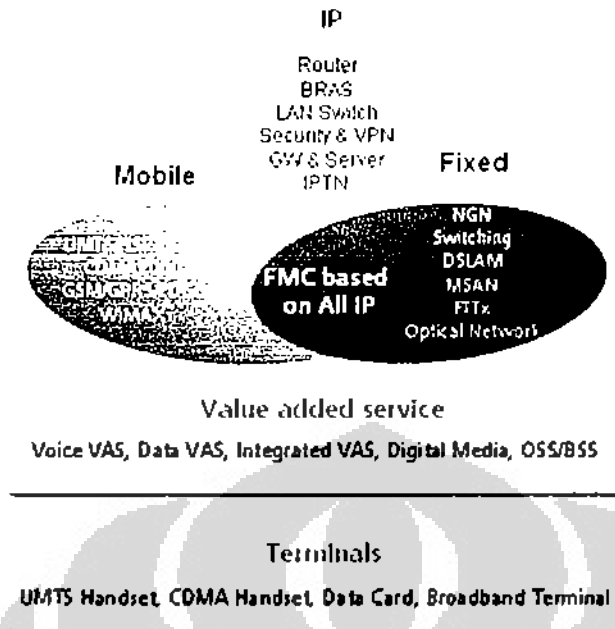
4.3.3.3 Produk pengganti

Apabila tidak terdapat produk pengganti dari pemasok lain maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok terhadap industri.

Kondisi :

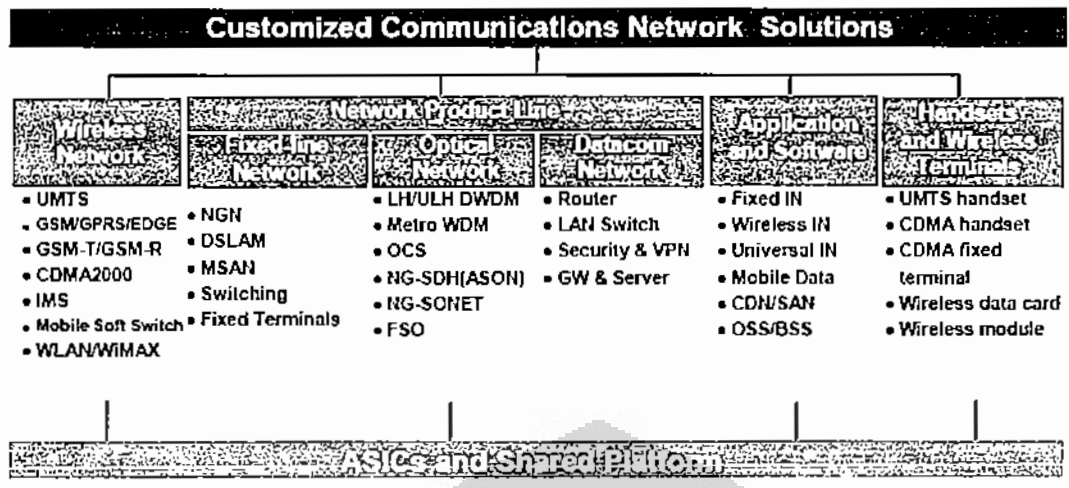
Adanya persaingan pada sesama pemasok pada industri jaringan fixed kabel broadband, telah menjadikan pasar pada industri tersebut terbagi berdasarkan tingkat persaingannya.

Setiap pemasok tentunya tidak hanya bergerak pada satu teknologi satu bidang atau bahkan hanya satu jenis perangkat Telekomunikasi. Saat ini Huawei telah berkolaborasi dengan beberapa brand telekomunikasi seperti berikut ; ADI, Agere, Altera, HP, IBM, Intel, Microsoft, Motorola, Oracle, SUN, TI and Xilinx.



Gambar 4-19 Fokus pengembangan Teknologi Huawei [39]

Huawei juga telah memiliki Riset dan Teknologi di beberapa Negara seperti Bangalore-India, Dallas-USA, San Diego-USA, Stockholm-Sweden, Moscow-Russia, Shanghai-China, Beijing-China [39]. Memiliki fokus terhadap perkembangan teknologi, dengan kompleksitas arsitektur jaringan core, baik hardware maupun software, serta fixed dan mobile. Teknologi yang dikembangkan meliputi softswitch, UMTS, super-long-haul DWDM, MSTP, NGN, MSAN, IP telecom network, IP DSLAM, intelligent network, Signaling network, CDMA, terminal 3G terminals, intelligent optical network ASON, core routers and switching seperti pada Gambar berikut :



- ISO 9001:2000/TL9000/CMM for quality control
- ISO 14001:2004 for environment management
- OHSAS 18001:1999 for occupational health and safety administration

Gambar 4-20 Product Portfolio Huawei [39]

Kondisi ini menggambarkan bahwa Huawei sebagai salah satu pemasok jaringan fixed kabel broadband, juga merupakan pemasok terhadap produk pengganti pada layanan internet broadband.

Variabel	Indikator	Nilai
Produk Pengganti	- Tidak terdapat produk pengganti dari pemasok	0

4.3.3.4 Produk Pemasok

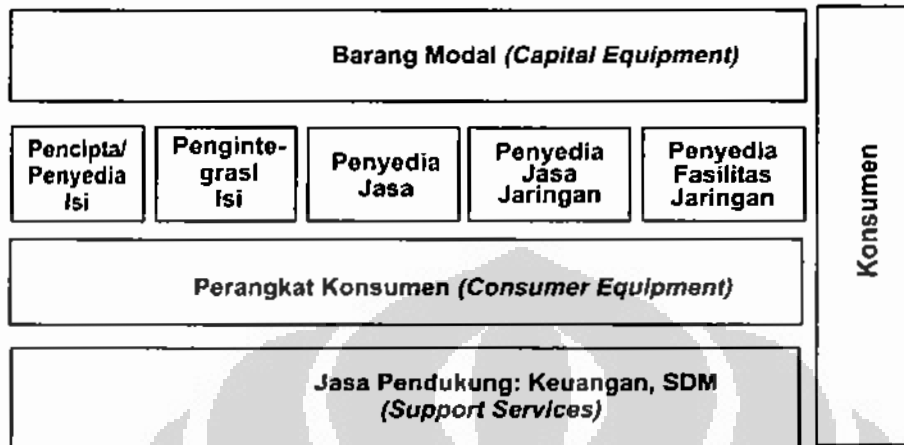
Apabila dalam suatu industri produk pemasok sangat penting bagi penyelenggara jasa layanan internet berbasis jaringan fixed kabel broadband maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

Kondisi :

Pada Gambar 4.20, ditunjukkan bagaimana keterkaitan dalam industri telematika berdasarkan kegiatannya, antara lain :

- Penyediaan/pemasokan barang-barang modal (*capital equipment*).
- Penyediaan/pemasokan perangkat pengguna (*consumer equipment*).

- Penyediaan jasa-jasa (bagi konsumen akhir).
- Penyediaan jasa-jasa pendukung (bagi pelaku industri).
- Penggunaan/konsumsi akhir atas barang dan jasa.



Gambar 4.21 Segmen-segmen dalam industri telekomunikasi [40]

Dalam penyelenggaraan jaringan SPEEDY seperti pada topologi Gambar 2-7, dimana IPDSLAM merupakan media transmisi pada layer akses yang sanggup mengubah kemampuan kabel tembaga menjadi jalur yang memiliki kapasitas broadband, telah menjadikan perangkat tersebut menjadi pelengkap utama dalam proses penyelenggaraan jaringan fixed kabel broadband. Sementara BRAS dan NMS merupakan bagian faktor pendukung penting lainnya.

Untuk perangkat dasar Node IPDSLAM, BRAS, Server NMS, dan NMS (N2000) pada industri yang memiliki basis jaringan fixed kabel broadband disediakan oleh vendor. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produk pemasok sangat penting bagi SPEEDY.

Variabel	Indikator	Nilai
Produk Pemasok	- Produk pemasok sangat penting bagi SPEEDY	0

4.3.3.5 Integrasi maju

Apabila pemasok menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi maju maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

Kondisi

Integrasi bisa terjadi bila pemasok yang merupakan perusahaan manufaktur berusaha untuk menjadi salah satu penyedia jaringan jasa layanan internet berbasis jaringan fixed kabel broadband.

Biaya implementasi layanan internet membutuhkan investasi (CAPEX) yang besar seperti pada paparan 4.3.1.1 tentang biaya investasi yang menegaskan bahwa biaya investasi relative besar, Pencapaian cash flow positif namun memakan waktu yang lama serta Nilai investasi yang menarik berdasarkan perkembangan teknologi pendukung layanan internet broadband.

Di negara kita kondisi dari variabel ini masih belum memberikan ruang kepada pemasok, khususnya pada industri penyedia jaringan jasa layanan internet berbasis jaringan fixed kabel broadband.

Variabel	Indikator	Nilai
Integrasi maju	Pemasok melakukan integrasi maju	0

4.3.3.6 Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah yang mendukung masuk dan berkembangnya pemasok akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

Kondisi

Sampai saat ini pemerintah belum pernah melarang masuknya pemasok luar negeri untuk memasarkan produknya di Indonesia. Bahkan untuk pengembangan industri pemasok perangkat telekomunikasi lokal, pemerintah memberikan keringanan pajak impor bahan baku hingga 0% melalui Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 381/KMK.01/2003 Tanggal 3 September 2003 tentang operatoran pembebasan bea masuk atas impor bahan baku/komponen untuk pembuatan peralatan dan jaringan telekomunikasi oleh industri manufaktur telekomunikasi.

Pemerintah melalui kebijakan industri nasional sebagaimana dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah dan Jangka Panjang (Peraturan Presiden No. 7 Tahun 2005) berusaha untuk mengembangkan industri telematika yang sempat terpuruk melalui :

1. Pengembangan sentra-sentra industri Telematika,
2. Mengembangkan aliansi strategis, serta peningkatan kemampuan SDM.,
3. Membangun industri Telematika Indonesia sebagai basis produksi global.

Tabel 4-17 Batasan kepemilikan modal di industri telekomunikasi (Keppres 77 / 2007)

NO	BIDANG USAHA	KBLI	BATASAN KEPEMILIKAN MODAL ASING	SEKTOR
63	Penyelenggaraan Jaringan Telekomunikasi	6421		Komunikasi dan Informatika
	a. Penyelenggaraan Jaringan Tetap			
	- Lokal berbasis kabel, dengan teknologi circuit switched atau packet switched	64210	Maksimal 49%	
	- Basis radio, dengan teknologi circuit switched atau packet switched	64210	Maksimal 49%	
	b. Penyelenggaraan Jaringan Tetap Tertutup	64210		
	c. Penyelenggaraan Jaringan Bergerak			
	- Selular	64222	Maksimal 65%	
	- Satelit	64223	Maksimal 65%	
64	Penyelenggaraan Jasa Multimedia			Komunikasi dan Informatika
	- Jasa sistem telekomunikasi data	64322	Maksimal 95%	
	- Jasa sistem interkoneksi internet (NAP)	64321	Maksimal 65%	
	- Jasa sistem teleponi untuk keperluan publik	64325	Maksimal 49%	
	- Jasa multimedia lainnya	64329	Maksimal 49%	

Catatan :

KBLI = Klasifikasi Buku Lapangan Usaha di Indonesia

Pada tahap sekarang di Indonesia, pengembangan industri pemasok terminal jaringan fixed kabel broadband sudah ada beberapa, diantaranya Huawei, ZTE, Mypoh, dan lain lain.

Kondisi ini menegaskan bahwa Kebijakan pemerintah mendukung masuk dan namun tidak berkembangnya pemasok seperti pada kebijakan pemerintah diatas Tabel 4-17.

Variabel	Indikator	Nilai
Kebijakan Pemerintah	- Pemerintah mendukung masuknya pemasok	1
	- Pemerintah mendukung berkembangnya pemasok	0

**Tabel 4-18 HASIL ANALISIS TEKANAN KEKUATAN PENAWARAN PEMASOK
KEKUATAN PENAWAR DARI PEMASOK**

VARIABEL	Indikator	NILAI
• <i>Dominasi Pemasok</i>	• Dominasi pemasok perangkat akses yang terpusat	0
	• Dominasi pemasok untuk perangkat CPE yang terpusat.	0
• <i>Pasar Pemasok</i>	• Bagi Pemasok Industri bukan merupakan pelanggan yang penting	0
	• Industri bukan merupakan pasar potensial bagi pemasok	0
	• Tidak ada kompetisi disisi Pemasok	0
• <i>Produk Pengganti</i>	• Tidak terdapat produk pengganti dari pemasok	0
• <i>Produk Pemasok</i>	• Produk pemasok sangat penting bagi Jaringan Fixed Kabel Broadband	1
• <i>Integrasi Maju</i>	• Pemasok melakukan integrasi maju	0
• <i>Kebijakan dari pemerintah</i>	• Pemerintah mendukung masuknya pemasok	1
	• Pemerintah mendukung berkembangnya pemasok	0
PORSENTASE	LOW	20%

4.3.4 Ancaman dari Produk Pengganti

Kecenderungan Ancaman dari Produk Pengganti di tentukan oleh variabel-variabel berikut :

ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI (4.3.4)

VARIABEL	Indikator
• <i>Produk Pengganti</i>	• Ada produk pengganti
• <i>Tarif Produk Pengganti</i>	• Harga produk cenderung lebih murah
• <i>Layanan Produk Pengganti</i>	• Kualitas produk pengganti
• <i>Ketersediaan Produk Pengganti</i>	• Kemudahan dalam mendapatkan produk pengganti
• <i>Loyalitas Pelanggan</i>	• Kecenderungan pelanggan tidak loyal terhadap suatu produk
• <i>Switching Cost</i>	• <i>Switching cost</i> yang rendah

4.3.4.1 Produk pengganti

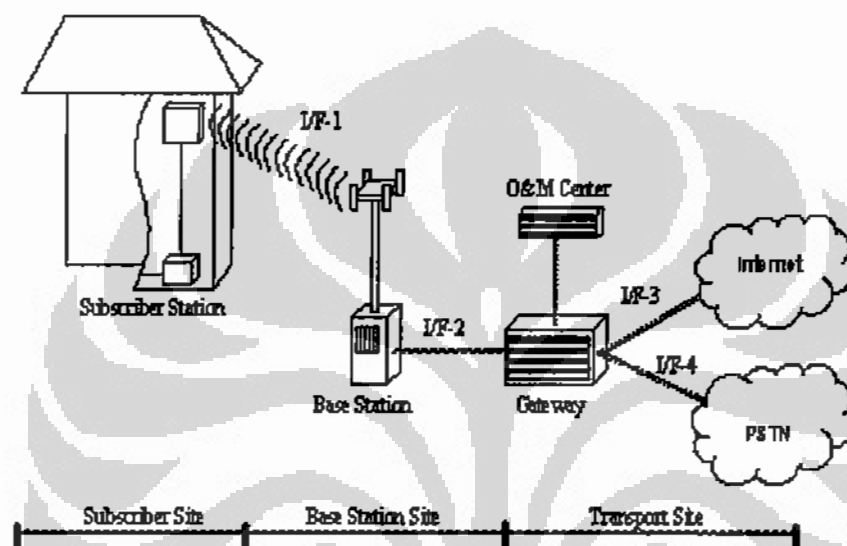
Apabila ada produk pengganti bagi layanan SPEEDY yang menjadi alternatif bagi pembeli, maka akan mempengaruhi revenue dari layanan itu sendiri.

Kondisi :

Identifikasi produk pengganti atau substitusi merupakan proses peralihan produk dimana terdapat produk lain dengan sistem atau pemodelan yang berbeda namun disisi manfaat memiliki manfaat yang sama dengan produk yang ditandingkan. Pada kondisi ini perlu kita luruskan bahwa pada prinsipnya layanan SPEEDY merupakan layanan yang menyediakan jasa internet dengan menggunakan media jaringan fixed kabel broadband, maka yang menjadi produk

tandingannya adalah jasa internet dengan media jaringan nirkabel yang bersifat fixed ataupun bergerak.

Atau bila berdasarkan teknologinya produk layanan dimaksud adalah produk yang memiliki kecepatan yang tinggi dengan media akses wireless seperti *wireless broadband internet* berbasis teknologi 3,5G HSDPA/HSPA, LTE, UMB, dan WiMAX seperti terlihat pada Gambar 4-22 berikut .


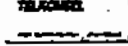










Gambar 4.22 Konfigurasi Generik WiMAX [41]

Bila para penyelenggara yang memiliki layanan wireless broadband internet dengan bandwidth yang besar dan fleksibilitas mobilitas, yang didukung oleh teknologi 3G, 3,5G - HSDPA/HSPA, CDMA EV-DO, LTE, UMB dan WiMAX sebagai jaringan aksesnya akan menjadi produk substitusi bagi layanan SPEEDY yang saat menggunakan media akses jaringan fixed kabel broadband.

Saat ini Layanan komunikasi data *wireless broadband internet* berbasis teknologi Wireless Broadband Access (WBA), 3G, dan 3,5G (GSM dan CDMA) sudah eksis dan sudah ditawarkan oleh beberapa operator komunikasi data seperti pada tabel berikut :

Tabel 4-19 Layanan Internet Wireless Broadband

No	Operator	Layanan	Teknologi
1	Telkomsel 	Telkomsel FLASH 	3G 3,5G HSDPA
2	Exelcomindo 	Paket XL Internet Unlimited Prabayar 	3G 3,5G HSDPA
3	Indosat 	IM2 Broom 	3G 3,5G HSDPA/HSUPA
4	SMART 	MOBI (Mobile Broadband) 	CDMA 1X EV-DO Rev-A
5	Netzap 	Instan Wireless Broadband 	BWA/WLL

Situasional ini menunjukkan adanya keberadaan peroduk pengganti atau substitusi yang dapat menjadi ancaman bagi layanan SPEEDY.

Variabel	Indikator	Nilai
Produk pengganti	- Ada produk pengganti	1

4.3.4.2 Tarif produk pengganti

Kenaikan BBM dan kondisi inflasi yang tinggi akan memicu peningkatan efisiensi dalam korporasi, sehingga untuk memenuhi kebutuhannya akan lebih berorientasi kepada harga apabila produk yang dibelinya tidak berhubungan langsung dengan kualitas produk yang akan dihasilkannya, oleh karena itu jika produk pengganti lebih murah dari TELKOM Metro, maka variabel persaingan tarif.dari ancaman produk pengganti akan memiliki tekanan yang kuat.

Kondisi

Analisis dari paparan eksistensi diatas, akan di kaji lebih mendalam dengan melihat feature-feature yang saat ini telah tersedia pada masing-masing produk layanan. Mengingat Layanan Internet merupakan layanan yang terdiri dari

faktor kapasitas, kecepatan dan tarif, maka untuk memudahkan melihat perbedaan yang mendasar, penulis akan melihat produk layanan yang bersifat Unlimited.

Berikut Layanan Unlimited yang ditawarkan oleh masing-masing kompetitor produk pengganti, antara lain :

4. TELKOMSEL dengan produk Internet Broadband Unlimited Telkomsel FLASH

Tabel 4-20 Paket Layanan Internet Unlimited Telkomsel FLASH [42]

No	Package	Monthly Fee (Rp)	Speed	Fair Usage
1	Basic	125000	up to 256 kbps	500 MB
2	Advance	225000	up to 512 kbps	1 GB
3	Pro	400000	up to 3.6 Mbps	2 GB

5. EXELCOMINDO dengan produk Internet Broadband Unlimited XL Internet Prabayar

Tabel 4-21 Paket Layanan Internet Unlimited Exelcomindo [43]

No.	Paket	Tariff Kartu Perdana	Tariff Layanan	Kecepatan	Masa Berlaku
1	Unlimited	Rp. 152.000	Rp. 150.000	Upto 256 Kbps FUP 1.000 MB, kecepatan akan menjadi upto 64 Kbps	30 hari

6. INDOSATM2 dengan produk Internet Broadband Unlimited IM2 BROOM

Tabel 4-22 Paket Layanan Internet Unlimited IM2 BROOM [44]

Tarif dan Masa Aktif- Broom Unlimited

Tipe Voucher	Harga	Masa Aktif	Masa Tenggang ***
BROOMBASTIS			
Starter Pack	Rp 275.000	1 Month	90 Days
Top Up	Rp 200.000	1 Month	90 Days
BROOM XTRA			
Starter Pack	Rp 200.000	1 Month	90 Days
Top Up	Rp 125.000	1 Month	90 Days
BROOM			
Starter Pack	Rp 150.000	1 Month	90 Days
Top Up	Rp 100.000	1 Month	90 Days



YOU!

Package	tarif	price	bandwidth
Paket	Tarif per Bulan	Biaya Tambahan	Classic, Hybrid, Budgeted
YOU!*	Rp 350.000	Rp 0,35/KB	Kuota 1.2 GB Speed up to 3.6 Mbps
Paket	Tarif per Bulan	Kuota	Unlimited Normal Speed up to 1.5 Mbps Unlimited Speed up to 64 Kbps
YOU*	Rp 350.000	3 GB	

7. SMART dengan produk Internet Broadband Unlimited MOBI

Tabel 4-23 Paket Layanan Internet Unlimited MOBI [45]

Nama Paket	Maksimum Kecepatan Paket		Harga Per Paket		
	Kecepatan Download (sampai dengan)	Kecepatan Upload (sampai dengan)	1 bulan	6 bulan	12 bulan
Reguler	153.6 Kbps	128 Kbps	45.000	—	—
Silver	512 Kbps	128 Kbps	75.000	400.000	750.000
Platinum	3,1 Mbps	384 Mbps	140.000	750.000	1.400.000
Ultimate	3,1 Mbps	1.8 Mbps	275.000	1.450.000	2.750.000

8. NETZAP dengan produk Internet Broadband Unlimited Wireless Broadband

Tabel 4-24 Paket Layanan Internet Unlimited NETZAP [46]

	Speed	Quota	Monthly Fee
NEW!	Up To 384 kbps	Unlimited	Rp.150.000,-*
instant Real Time Internet	Up To 512 kbps	Unlimited	Rp.275.000,-*
	Up To 1,1 Mbps	Unlimited	Rp.295.000,-*
	Up To 2,2 Mbps	Unlimited	Rp.395.000,-*
DEDICATED	Up To 1.5 Mbps	Unlimited	Rp.900.000,-* (Guaranteed 64 kbps & beyond)

Tabel 4-42, Tabel 4-43, Tabel 4-44, Tabel 4-45, dan Tabel 4-46, menunjukkan banyaknya pilihan akan Layanan produk yang ditawarkan kepada para pengguna layanan internet.

Tabel 4-25 Paket Layanan Internet Unlimited SPEEDY [31]

SPEEDY		Packet Family	Packet Load	Packet Game	Packet Executive	Packet Biz
Fixed Copper Wire ADSL2+	Packet Load					
	Type Packet	UNLIMITED	UNLIMITED	UNLIMITED	UNLIMITED	UNLIMITED
	Registration Fee (Rp) *	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
	ADSL Link monthly fee (Rp) †	195.000	295.000	645.000	995.000	1.695.000
	Max Speed download	384 Kbps	512 Kbps	1 Mbps	2 Mbps	3 Mbps
	Max Speed upload	96 Kbps	128 Kbps	256 Kbps	512 Kbps	512 Kbps
	File Usage for Speed: month (VOLUME BASE)	1 GB	3 GB			
	Max Speed download after Volume Usage limit	128 Kbps	128 Kbps			

Saat ini yang bisa ditampilkan adalah tarif untuk layanan 3,5G HSDPA/HSPA saja karena untuk layanan berbasis teknologi LTE dan WiMAX belum siap di pasaran, pada tabel berikut ditampilkan persaingan tarif dari setiap operator layanan *wireless broadband internet* 3,5G HSDPA/HSPA. Kecepatan layanan 3,5G HSDPA sangat tergantung pada area cakupan layanan dengan rentang 100 Kbps – 2,6 MBps (Kecuali Telkomsel yang mengklaim bisa hingga 3,2 MBps), sedangkan Indosat dengan 3,5G HSPA mengklaim bisa 14,4 MBps Sebagai perbandingan akan ditampilkan pula data Tarif SPEEDY seperti pada Tabel 4-25 diatas yang menunjukkan harga dari SPEEDY masih lebih kompetitif dibandingkan dengan produk substitusinya.

Perbandingan tarif dari layanan *wireless broadband internet* terhadap layanan *copper wireline* SPEEDY, menyimpulkan bahwa tekanan tarif produk pengganti tidak kuat menekan SPEEDY.

Variabel	Indikator	Nilai
Tarif produk pengganti	– Harga produk cenderung lebih murah	0

4.3.4.3 Kualitas produk pengganti

Kualitas yang dimiliki oleh produk pengganti untuk spesifik layanan yang diinginkan pembeli lebih baik dari produk yang dihasilkan industri, maka tekanan produk pengganti akan kuat terhadap industri.

Kondisi

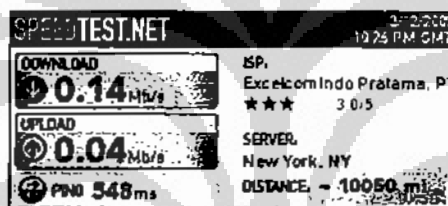
Selanjutnya dilakukan analisa Layanan SPEEDY terhadap Layanan Substitusi, seperti pada Gambar-berikut ini :

1. TELKOMSEL, dengan melakukan Test Speed pada produk Internet Broadband Unlimited Telkomsel FLASH



Gambar 4-4 Hasil test real speed 3,5G HSDPA dengan FLASH

2. EXELCOMINDO, dengan melakukan Test Speed pada produk Internet Broadband Unlimited XL Internet Prabayar



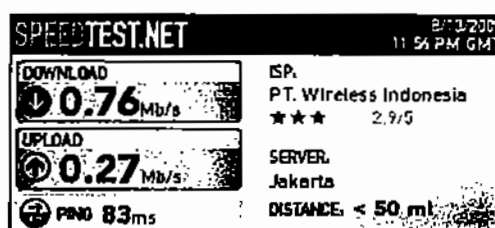
Gambar 4-5 Hasil test real speed 3,5G HSDPA dengan XL

3. INDOSATM2, dengan melakukan Test Speed pada produk Internet Broadband Unlimited IM2 BROOM



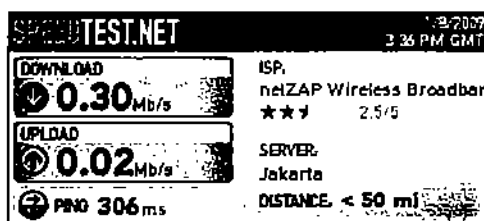
Gambar 4-6 Hasil test real speed 3,5G HSDPA dengan IM2

4. SMART, dengan melakukan Test Speed pada produk Internet Broadband Unlimited MOBI



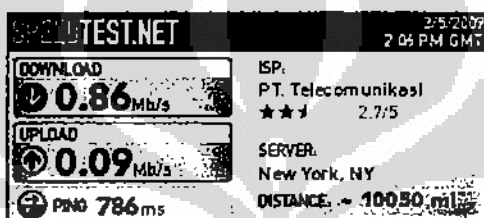
Gambar 4-7 Hasil test real speed 3,5G CDMA EV-DO dengan SMART

- NETZAP, dengan melakukan Test Speed pada produk Internet Broadband Unlimited Wireless Broadband



Gambar 4-8 Hasil test real speed WBA dengan NETZAP

- Melakukan Test Speed pada produk Internet Broadband Unlimited SPEEDY



Gambar 4-9 Hasil test real speed Speedy 1MBps/128 Kbps

Berdasarkan kondisi riil yang ada, layanan SPEEDY yang menggunakan jaringan fixed kabel broadband ke pelanggan lebih baik dibandingkan dengan layanan nirkabel, sehingga tekanan kualitas produk pengganti terhadap industri rendah.

Variabel	Indikator	Nilai
Kualitas produk pengganti	– Kualitas produk pengganti lebih baik	0

4.3.4.4 Ketersediaan produk pengganti







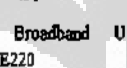




Apabila produk pengganti mudah didapat dalam industri, maka akan meningkatkan tekanan yang diakibatkan dari kekuatan ancaman produk pengganti terhadap SPEEDY.

Kondisi :

Produk pengganti dari SPEEDY ini merupakan produk nirkabel yang membutuhkan 2 hal untuk aktivasinya, pertama modem 3,5 G HSDPA dan area cakupan dari BTS pencatu layanan. Semua operator *wireless broadband internet*

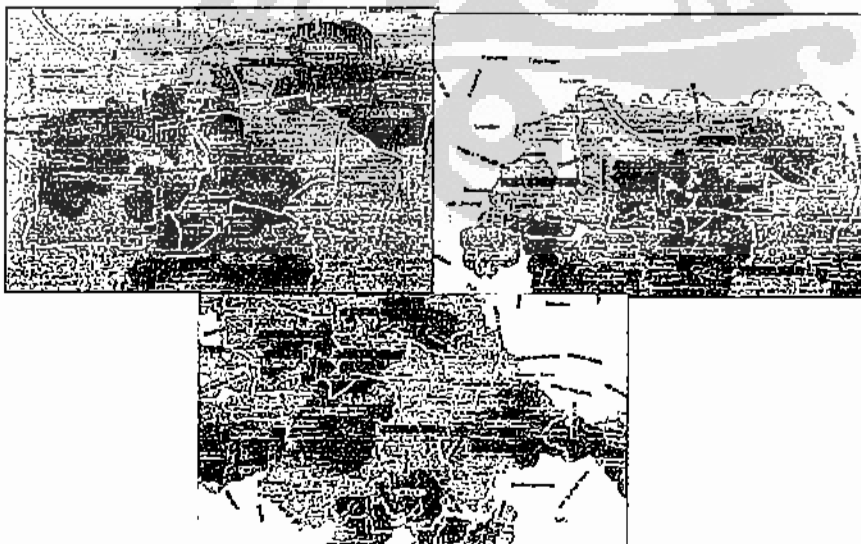
pada tabel 4-16 sedang melakukan promosi paket *bundling* produk berikut dengan modem wireless dengan harga yang sangat menarik, tetapi mengikat untuk suatu periode tertentu.

Tabel 4-26 Paket bundling operator wireless broadband

1	TELKOMSEL 	 TELKOMSEL Flash USB Modem HUAWEI E220 - Rp. 1.700.000	Free bila berlangganan Paket Browser gratis modem minimal selama 1 tahun
2	EXELCOMINDO 	 ZTE MF620, ZTE MF338, SU8290	Free Modem dengan harga paket perdana Rp.1.750.000* Gratis Internet XL 3G-HSDPA (Paket Xlion) selama 3 bulan, untuk masa berlangganan 12 bulan
3	INDOSAT M2 	 ZTE MF620	Free bila berlangganan Paket YOU!, PRO!, atau MAXI minimal selama 18 Bulan
		 Indosat 3.5G Broadband USB Modem Huawei E220	Free bila berlangganan bundling packages minimal selama 1 tahun
4	SMART 	 Paket Prabayar Rp 888.000 Paket Pascabayar Rp 150.000	* Bonus Akses data PLATINUM untuk 100 hari * Bonus diberikan dengan kecepatan PLATINUM (maks Download 3.1 Mbps dan Upload maks 384 Mbps)
5	NETZAP 	 Paket Dedicated Rp 900.000	Guarantee Speed Up 1,5 Mbps

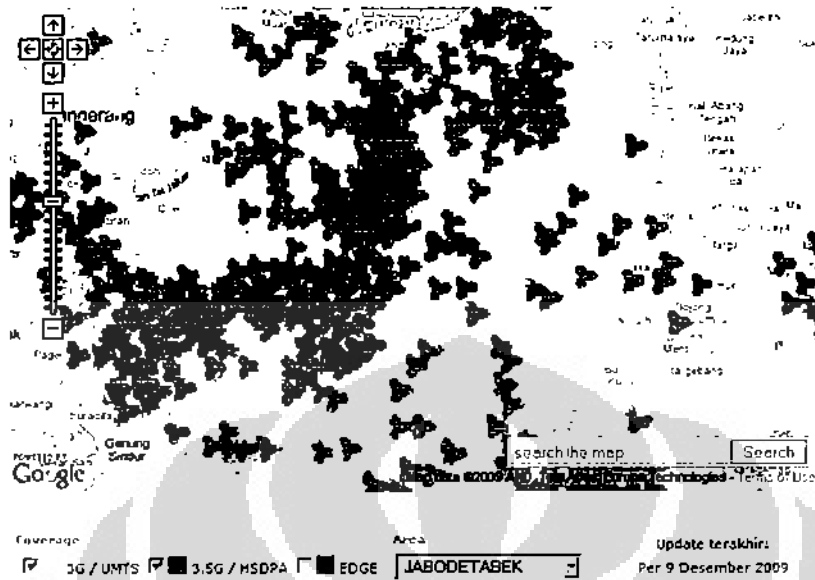
Area cakupan layanan dari ke-4 operator tersebut diatas untuk area Jakarta dapat dilihat pada gambar berikut :

1. TELKOMSEL



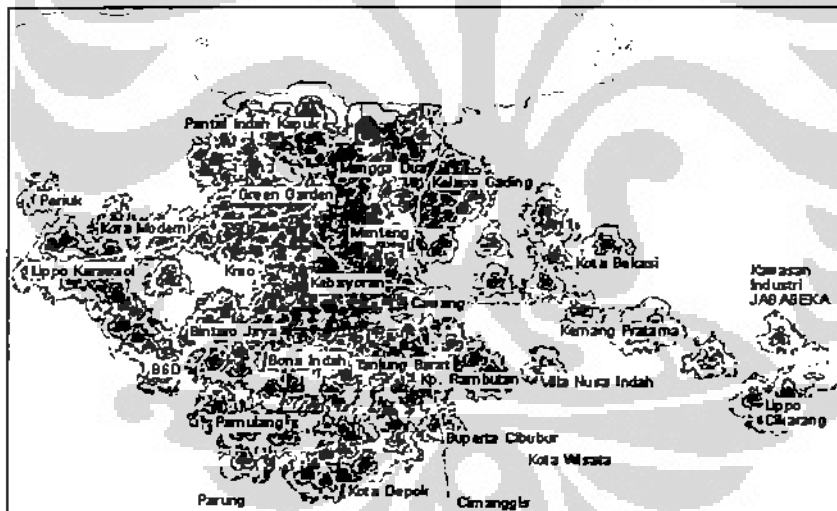
Gambar 4-10 Cakupan layanan 3,5G HSDPA TELKOMSEL

2. EXELCOMINDO



Gambar 4-11 Area cakupan layanan 3,5G HSDPA EXELCOMINDO

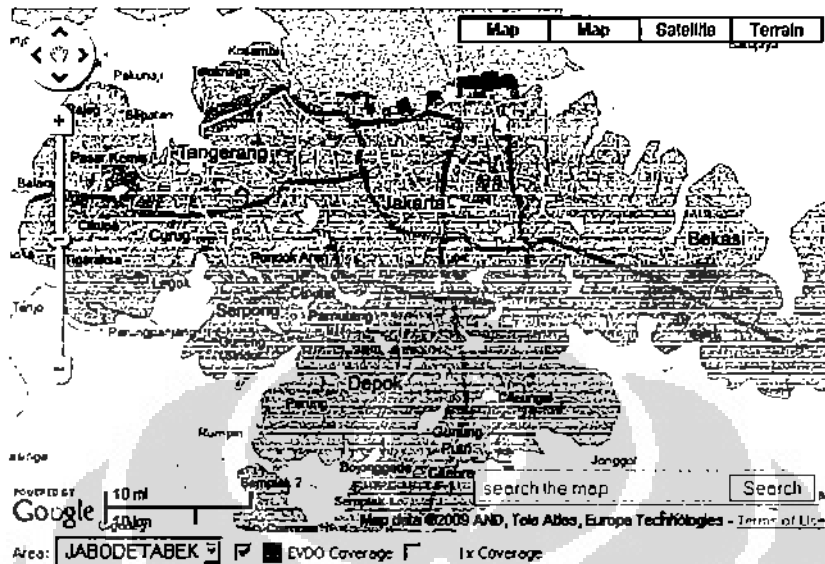
3. INDOSAT IM2



Gambar 4-12 Area cakupan layanan 3,5G HSDPA INDOSAT IM2

4. SMART

Jangkauan SMART



Gambar 4-13 Area cakupan layanan CDMA EV-DO SMART

5. NETZAP



Gambar 4-14 Area cakupan layanan WBA NETZAP

Berdasarkan data-data diatas menunjukkan bahwa produk pengganti mudah didapat di area layanan Jakarta sehingga cenderung menjadi tekanan terhadap Layanan SPEEDY.

Variabel	Indikator	Nilai
Ketersediaan produk pengganti	– Kemudahan dalam mendapatkan produk pengganti	1

4.3.4.5 Loyalitas pelanggan

Loyalitas pelanggan cenderung relatif dipengaruhi oleh berubah karena faktor situasional dan tingkat kebutuhan untuk suatu periode tertentu, maka tekanan produk pengganti akan tinggi kepada industri

Kondisi :

Loyalitas pelanggan SPEEDY dapat dilihat dari Tabel 4-11 berikut :

Tabel 4-27 Pengelompokan Layanan SPEEDY [29]

PAKET	CERMAT	PERSONAL	PROFF	OFFICE	WARNET	LINK	TB	MAIL	CHAT	FAMILY	LOAD	GAME	EXECUTIVE	BIZ	TOTAL
01/2009	46816	85236	10531	137525	792	1750	92965	-	-	-	-	-	-	-	375615
06/2009	23969	34876	5234	36124	402	1635	37780	11735	19977	106351	12890	12472	1657	395	305497

Terlihat bahwa dengan hadirnya diferensiasi Layanan SPEEDY yang baru yaitu berupa produk Speedy Multispeed telah mampu menjaga eksistensi pelanggan, meskipun terdapat adanya penurunan sebesar 70118 pelanggan yang kemungkinan besar diakibatkan oleh adanya proses migrasi layanan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa pelanggan masih relatif memiliki kecenderungan loyalitas terhadap Layanan SPEEDY.

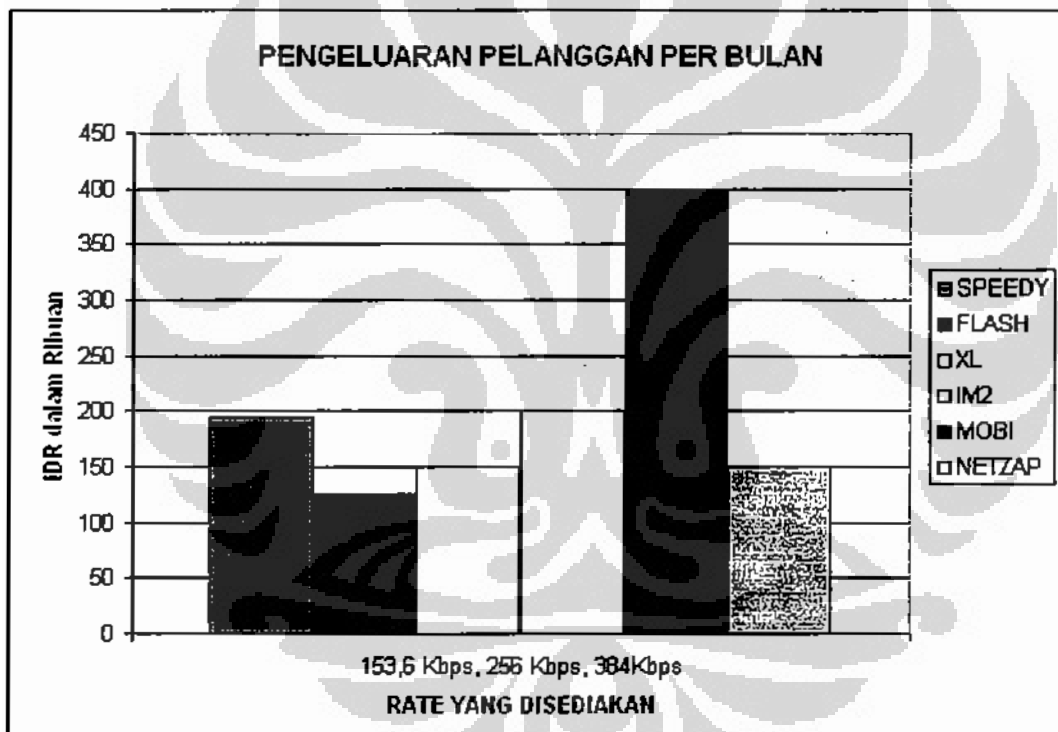
Variabel	Indikator	Nilai
Loyalitas pelanggan	– Kecenderungan pelanggan tidak loyal terhadap suatu produk	0

4.3.4.6 Biaya beralih pemasok

Apabila biaya beralih pemasok dari sisi pembeli untuk beralih dari produk SPEeDY ke produk pengganti (3,5G HSDPA/HSPA, LTE, UMB, atau WiMAX) rendah, maka ancaman produk ataupun jasa pengganti akan semakin tinggi.

Kondisi :


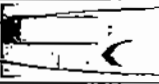



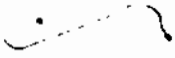






Berikut perbandingan Tarif Layanan SPEEDY setelah sebelumnya terdiferensiasi pada Tabel 4-25 beserta Produk Layanan Substitusi terhadap produk layanan yang bersifat Unlimited seperti Tabel 4-15 berikut.



Gambar 4-15 Perbandingan Biaya yang dikeluarkan oleh Pelanggan

Berikut gambaran harga pasaran Modem ADSL2+ dan Modem HSDPA seperti pada Tabel 4-28 berikut:

Tabel 4-28 Harga Pasaran Modem ADSL2+ dan Modem HSDPA

Merek	Jenis	Harga	Merek	Jenis	Harga
	ZWIRE 2700HG	790000		Huawei E169G HSDPA	530000
	3CRWDR101A-75	750000		Huawei E170 HSDPA	635000
	AT-AR236E	1000000		Huawei E172 HSDPA	645000
	DI-704P	450000		Huawei E181 HSDPA	720000
	Hurricane 9200P	590000		Huawei E220 HSDPA	590000
	DSL-G31	630000		Huawei E272 HSDPA	899000

Dari kedua ilustrasi diatas terlihat bahwa dengan biaya tarif yang dikeluarkan oleh pelanggan setiap pelanggan adalah kompetitif dan relatif. Relativitas juga sangat besar di pengaruhi oleh biaya tambahan lainnya berupa biaya registrasi serta terminal atau Modem yang terlihat pada Tabel 4-28. Dari Tabel 4-28, terlihat jelas, bahwa meskipun cenderung sama mahal, namun D-Link dapat mewakili sudah dapat mewakili Modem ADSL2+ yang Low Cost hanya Rp 450000 bila dibandingkan dengan Modem termurah pada Modem HSDPA, yakni Modem Huawei E169G dengan harga relatif lebih mahal sebesar Rp 530000

Kecenderungan biaya terminal pada Layanan wireless broadband lebih besar bila di bandingkan dengan Modem ADSL2+ sebagai terminal Layanan Internet SPEEDY.

Maka kondisi diatas masih merupakan bagian dari dominasi SPEEDY terhadap produk penggantinya, sehingga kemungkinan dapat menahan laju perpindahan pelanggan ke produk pengganti.

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih pemasok	– <i>Switching cost</i> yang rendah	0

Tabel 4-29 HASIL ANALISIS ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI
ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI

VARIABEL	Indikator	NILAI
• <i>Produk Pengganti</i>	• Ada produk pengganti	1
• <i>Tarif Produk Pengganti</i>	• Harga produk cenderung lebih murah	0
• <i>Layanan Produk Pengganti</i>	• Kualitas produk pengganti	0
• <i>Ketersediaan Produk Pengganti</i>	• Kemudahan dalam mendapatkan produk pengganti	1
• <i>Loyalitas Pelanggan</i>	• Kecenderungan pelanggan tidak loyal terhadap suatu produk	0
• <i>Switching Cost</i>	• <i>Switching cost</i> yang rendah	0
PORSENTASE	LOW	33, 33%

4.3.5 Persaingan Diantara Penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting

Kecenderungan Ancaman dari Produk Pengganti di tentukan oleh variabel-variabel berikut :

PERSAINGAN DIANTARA PENYELENGGARA JASA LAYANAN INTERNET EKSISTING

(4.3.5)

VARIABEL	Indikator
• <i>Jumlah Pesaing</i>	• Jumlah pesaing yang seimbang • Pesaing yang beragam
• <i>Pertumbuhan Industri</i>	• Pertumbuhan industri yang lamban
• <i>Diferensiasi Produk</i>	• Kurangnya diferensiasi produk
• <i>Biaya Tetap</i>	• Adanya biaya tetap yang tinggi
• <i>Penambahan Kapasitas</i>	• Penambahan kapasitas dalam jumlah besar
• <i>Hambatan pengunduran diri</i>	• Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi



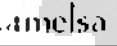




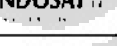
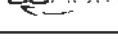
4.3.5.1 Jumlah pesaing

Adanya sejumlah pesaing dalam suatu industri yang saling berkompetisi merupakan akibat dari adanya faktor potensial yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan. Semakin banyak jumlah pemain maka akan menurunkan nilai market share yang dimiliki.

Kondisi

Saat ini dalam Industri Jasa Layanan Internet basis Jaringan Fixed Kabel Broadband untuk Area Layanan Jakarta memiliki 9 perusahaan yang turut meramaikan industri layanan internet dengan basis jaringan fixed kabel broadband seperti pada Tabel berikut :

Tabel 4-30 Pemain dalam Industri Layanan Internet berbasis Jaringan Fixed Kabel Broadband

PROVIDER	LOGO	Area Operasi	Alamat Internet (Website)
SPEEDY		JAKARTA	http://maks.telfonsspeedy.com/
CUN		JAKARTA	www.cbn.net.id
MELSA		BANDUNG	http://www.melsa.net.id/
CENTRIN		BANDUNG	http://www.centrin.net.id/
INDONET		JAKARTA	http://www.indonet.id/
BIZNET		JAKARTA	http://www.max3.co.id/
FIRSTMedia		JAKARTA	http://www.firstmedia.com/
IM2		JAKARTA	http://www.indosatim2.com/
RADNET		JAKARTA	http://www.rad.net.id/

Dari ke sembilan perusahaan tersebut diatas TELKOM dengan Layanan SPEEDY adalah pemain yang memiliki infrastruktur yang sangat besar, berbeda dengan delapan pemain lainnya yang merupakan perusahaan yang masih bermain di sekitar area layanan yang memiliki daya beli tinggi, atau pada Area Urban yang kecenderungan memiliki tingkat intensitas, maupun pertumbuhan ekonomi yang besar.

Disisi lain ke delapan penyelenggara jasa layanan internet yang berbasis jaringan fixed kabel broadband, untuk memperkecil CAPEX sehingga dapat mengurangi investasi yang harus dikeluarkan, juga membangun kerja sama dengan pihak penyelenggara jaringan, seperti operator fixed maupun wireless, seperti Melsa, CBN, Centrin, Indonet dan Radnet yang menjalin kerja sama dengan TELKOM-SPEEDY, sehingga dapat menambah area cakupan layanannya.

Sementara IndosatM2 yang juga merupakan operator jaringan fixed wireless dan mobile juga bekerjasama dengan penyelenggara layanan tv kabel seperti Megavision, dan First Media yang juga merupakan penyelenggara jasa layanan internet. FIRSTMedia dengan Layanan FirstNetnya serta Biznet dengan Layanan MAX3nya merupakan penyelenggara jasa layanan internet yang memiliki media akses Fiber Optik atau FTTH (Fiber To The Home)

Kondisi ini telah menjadikan komposisi jumlah pemain yang seimbang serta beragam.

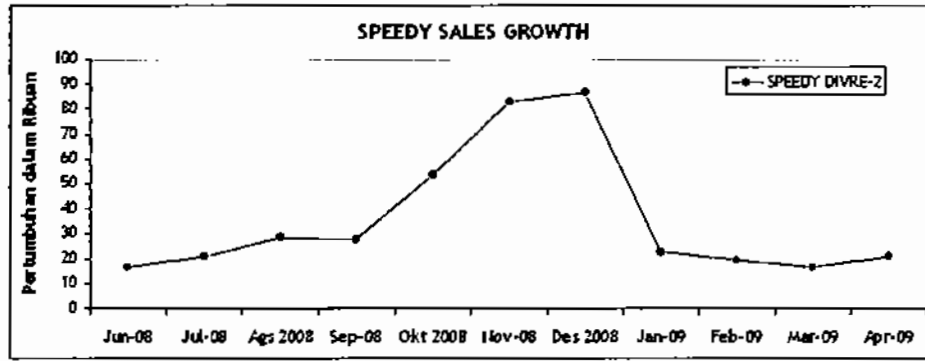
Variabel	Indikator	Nilai
Jumlah pesaing	– Jumlah pesaing yang seimbang	1
	– Pesaing yang beragam	1

4.3.5.2 Pertumbuhan industri

Kecenderungan pertumbuhan industri yang lambat atau bahkan bila menurun akan mempengaruhi kompetisi, dimana intensitas persaingan akan semakin tinggi diantara perusahaan pesaing yang berusaha bertahan maupun ketika akan melakukan ekspansi sehingga akan turut juga menurunkan nilai keuntungan dari pasar

Kondisi

Saat ini SPEEDY yang merupakan pemain dominan walau tidak memiliki sepenuhnya pasar yang saat ini tercipta, dan telah memiliki pertumbuhan penjualan yang sangat besar namun kembali cenderung menurun seperti terlihat dari gambaran berikut ini :



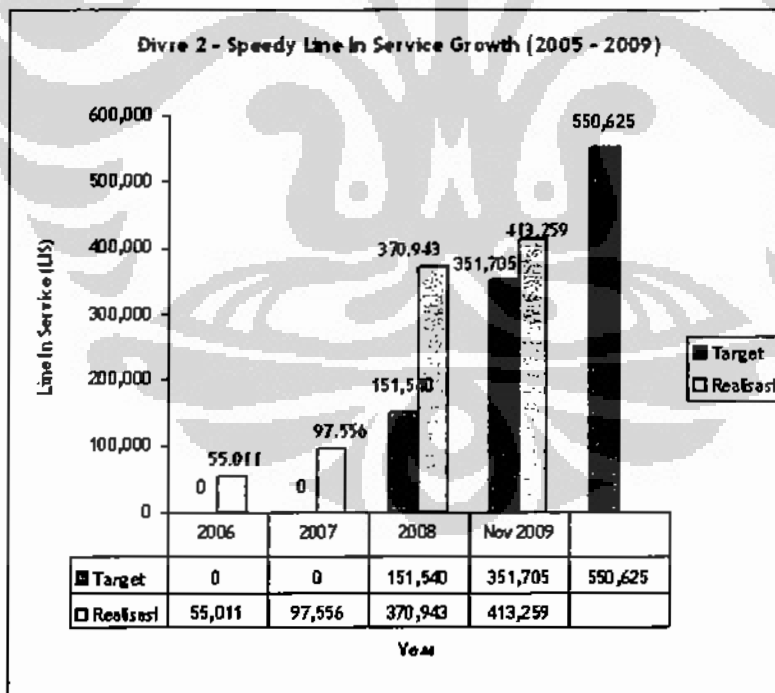
Gambar 4-16 Trend Pertumbuhan Penjualan SPEEDY Area Jakarta [8]

Tabel 4-31 Trend pertumbuhan penjualan SPEEDY priode June 2008 – April 2009 [8]

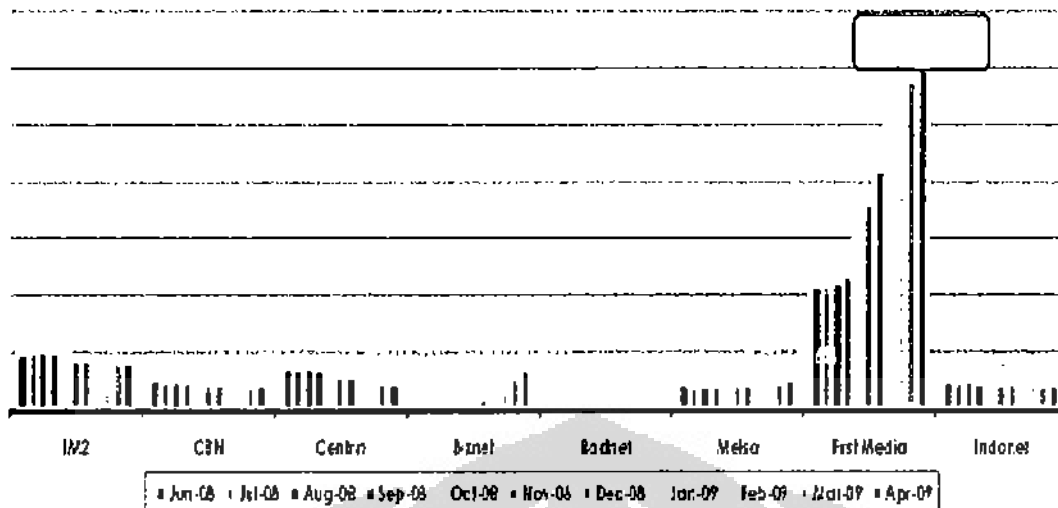
SPEEDY SALES GROWTH
Coverage : DIVRE 2 (In Thousand)

	Jun-08	Jul-08	Ags 2008	Sep-08	Okt 2008	Nov-08	Des 2008	Jan-09	Feb-09	Mar-09	Apr-09	Mei
Actual 2008	17	21	29	28	54	83	87	21	20	17	21	

Meskipun cenderung melambat, namun sesungguhnya Trend Pertumbuhan Penjualan SPEEDY ini masih bernilai Positif seperti terlihat pada Gambar 4-17 berikut ini :



Gambar 4-17 Trend Pertumbuhan Penjualan SPEEDY Area Jakarta [8]



Gambar 4-18 Trend Pertumbuhan Penjualan Kompetitor SPEEDY untuk Area Jakarta [41]

Sementara disisi lain menunjukkan adanya indikasi pertumbuhan diantara beberapa pesaing SPEEDY seperti First Media dan BizNet seperti terlihat dari Gambaran 4-18. Kondisi ini sekaligus menekankan bahwa telah terjadi pertumbuhan industri layanan internet pada Area Jakarta, namun cenderung lamban terhadap SPEEDY.




Variabel	Indikator	Nilai
Pertumbuhan industri	– Pertumbuhan industri yang lamban	I

4.3.5.3 Diferensiasi produk


Apabila dalam suatu industri tidak terdapat diferensiasi produk maka akan meningkatkan persaingan antar pemain yang ada.

Kondisi :

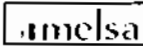
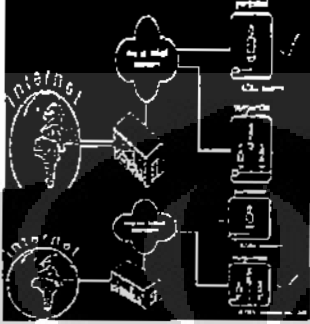
Sesuai dengan penjelasan sebelumnya pada sub-bab 4.3.2.3 tentang Diferensiasi Produk. Gambar 4-11 menunjukkan adanya persaingan dari Produk Layanan yang dimiliki oleh SPEEDY dengan FIRST Media pada level pelanggan yang bersifat SOHO. Kondisi persaingan ini merupakan sebagai akibat dari adanya diferensiasi produk dari masing pesaing pada industri layanan internet.

SPEEDY		MULTI SPEED	Packet Game	Packet Executive
 Fixed Copper Wire ADSL2+	Packet Usage			
	Type Packet		UNLIMITED	UNLIMITED
	Registration Fee (Rp) *		75.000	75.000
	ADSL Link monthly fee (Rp) *		645.000	995.000
	Max Speed (download)		1 Mbps	2 Mbps
	Max Speed (upload)		256 Kbps	512 Kbps
	SOURCE : http://main.telkomspeedy.com/			
	OTHER COST (Additional)			
	BENEFIT :		1 IP public static	1 IP public static
			Untuk para profesional atau penggunaan internet yang dishare hingga ke sekitar 10 pengguna. Mendapat alokasi kapasitas ke gateway internasional yang lebih besar cocok	untuk keperluan bisnis dan perkantoran dengan penggunaan internet yang dishare hingga ke sekitar 20 pengguna Mendapat alokasi kapasitas ke gateway internasional yang lebih besar cocok


Gambar 4-19 Produk Layanan dari SPEEDY

CBN		ADSL SOHO
 internet@your.fingertips Fixed Copper Wire use TELKOM NETWORK ADSL	Packet Usage	
	Type Packet	UNLIMITED
	Registration Fee (Rp) * - Cause of TELKOM	75.000
	Registration Fee (Rp) * - Cause of CBN	225.000
	Total Registration Fee (Rp) *	300.000
	ADSL Link monthly fee (Rp) * - Cause of TELKOM	300.000
	ADSL Link monthly fee (Rp) * - Cause of CBN	2.000.000
	TOTAL ADSL Link monthly fee (Rp) *	2.300.000
	Max Speed (download)	128 Kbps
	Max Speed (upload)	64 Kbps
SOURCE : www.cbn.net.id		
BENEFIT :	Bundling Paket dengan Web Hosting dan Mail Hosting	
	# Domain names under company name (companyname.co.id or companyname.com). # Please be advised that your username for login, for example 1210000001@cbn.net.id, is not your e-mail address. # Four e-mail accounts for ADSL 500 and ten e-mail accounts	


Gambar 4-20 Produk Layanan dari CBN

MELSA		Corporate Plan Business	Corporate Plan SOHO
			
Hybrid Network Fiber Optics and Copperwire ADSL			
Packet List			
Type Packet		UNLIMITED	UNLIMITED
Registration Fee (Rp) *		1.000.000	1.000.000
ADSL Link monthly fee (Rp) *		1.500.000	870.000
Max Speed (download)		1,2 Mbps	1 Mbps
Max Speed (upload)		384 Kbps	384 Kbps
BENEFIT		Free Installation	Free Installation
		6 Static IP address	1 Static IP address
Hybrid Network using Fiber Optics and Copperwire			
		includes 1 Dialup Personal account (15 hour/month) 8 mailboxes / 8 email addresses 50 MB Homepage space Free international TLD domain name (.com, .org, .net) registration Additional Mailbox • Registration Fee Rp 15.000 • Monthly Fee Rp 5.000 include 3500 meters lastmile	includes 1 Dialup Personal account (15 hour/month) 8 mailboxes / 8 email addresses 50 MB Homepage space Free international TLD domain name (.com, .org, .net) registration Additional Mailbox • Registration Fee Rp 15.000 • Monthly Fee Rp 5.000 include 3500 meters lastmile


Gambar 4-21 Produk Layanan dari MELSA

CENTRIN		SOHO	PREMIUM (CORP/WARNET)
			
Fiber Optics and Copperwire ADSL			
Packet List			
Type Packet		UNLIMITED	UNLIMITED
Registration Fee (Rp) *		495.000	495.000
ADSL Link monthly fee (Rp) *		1.500.000	2.500.000
Max Speed (download)		768 Kbps	1 Mbps
Max Speed (upload)		128 Kbps	128 Kbps
SOURCE : http://www.centrin.net.id/			
OTHER COST (Additional)		Telkomlink ADSL (SPEEDY AKSES) UNLIMITED Aktifasi (Rp 75.000) Abonemen(Rp 300.000)	Telkomlink ADSL (SPEEDY AKSES) UNLIMITED Aktifasi (Rp 75.000) Abonemen(Rp 300.000)
BENEFIT		Registration Price include ADSL Modem 6 IP Static 20 mailboxes / 20 email addresses FREE Domain Name Registration co.id, web.id, .com, .net, .org (Free First 2 Years Only for .com, .net, .org domain)	Registration Price include ADSL Modem 14 IP Static 50 mailboxes / 50 email addresses FREE Domain Name Registration co.id, web.id, .com, .net, .org (Free First 2 Years Only for .com, .net, .org domain)


Gambar 4-22 Produk Layanan dari CENTRIN

INDONET  The Internet Service People Fixed Copper Wire ADSL2+	Packet Info	Premium	Basic + Modem
	Packet Type	UNLIMITED	UNLIMITED
	Registration Fee (Rp) *	100.000	750.000
	ADSL Link monthly fee (Rp) *	4.500.000	2.000.000
	Max Speed (download)	384 Kbps	384 Kbps
	Max Speed (upload)	128 Kbps	128 Kbps
	SOURCE : http://www.indo.net.id/		
	OTHER COST (Additional)	Telkomlink ADSL (SPEEDY AKSES) UNLIMITED Aktifasi (Rp 75.000) Abonemen(Rp 500.000)	Telkomlink ADSL (SPEEDY AKSES) UNLIMITED Aktifasi (Rp 75.000) Abonemen(Rp 500.000)
	BENEFIT:	Free installation 1 IP Static 15 mailboxes / 15 email addresses	Include ADSL Modem 1 IP Static 15 mailboxes / 15 email addresses

Gambar 4-23 Produk Layanan dari INDONET

SIZNET MAX3  Metro Ethernet and Metro FTTH	Packet Info	max3 xpress	max3 elite
	Packet Type	UNLIMITED	LIMITED VOLUME (60 GB)
	Registration Fee (Rp) *	Metro-E : Rp.1.000.000 Metro FTTH: Rp.3.000.000	Metro-E : Rp.1.000.000 Metro FTTH: Rp.3.000.000
	ADSL Link monthly fee (Rp) *	500.000	3.500.000
	Max Speed (download)	768 Kbps	20 Mbps
	Max Speed (upload)	768 Kbps	20 Mbps
	Max Speed (download) after Volume Usage limit		60 GB
	Free Usage / month (Time Base)		180 days
	BENEFIT:	Free Registration and Installation Fee for be consum more then 12 month (Cost = administration + installation + borrowed the device)	Free Registration and Installation Fee for be consum more then 12 month (Cost = administration + installation + borrowed the device)


Gambar 4-24 Produk Layanan dari MAX3

FIRSTMedia  Coax Cable and FTTH	Packet Info	FastNet SOHO
	Packet Type	Unlimited
	Registration Fee (Rp) *	110.000
	ADSL Link monthly fee (Rp) *	695.000
	Max Speed (download)	1.5 Mbps
	Max Speed (upload)	1.5 Mbps
	SOURCE : http://www.firstmedia.com/	
	OTHER COST (Additional)	
	BENEFIT:	

Gambar 4-25 Produk Layanan dari FIRST

INDOSATM2 Fixed Wire FTTH	Product	IM2 FITT (1 Mbps)	Link MITRA (Megawati - 1024 Kbps)
	Type Package	Unlimited	Unlimited
	Registration Fee (Rp) *	-	-
	Registration Fee (Rp) * for MITRA Access	-	550000
	ADSL Link monthly fee (Rp) *	500000	500000
	Max Speed (download)	1 Mbps	1 Mbps
	Max Speed (upload)	1 Mbps	1 Mbps
	SOURCE	http://www.indosatm2.com/	
	OTHER COST (Additional)		Kabel Modem beli sendiri
	BENEFIT	Free Registration and Installation 1 IP Dynamic FREE IM2 Pay TV Basic Package Kabel Modem dipinjamkan 1 e-mail address (userrad@indosat.net.id) dengan kapasitas Mailbox sebesar 100 Mbyte.	Registration means Installation Cost (Actually Free for Registration) 1 IP Dynamic 1 e-mail address (userrad@indosat.net.id) dengan kapasitas Mailbox sebesar 100 Mbyte.

Gambar 4-26 Produk Layanan dari INDOSAT-M2

RADNET  Fixed Copper Wire ADSL2+	Product	SOHO
	Type Package	UNLIMITED
	Registration Fee (Rp) * cause of TelKOM	273.000
	ADSL Link monthly fee (Rp) cause of RADNET	700.000
	ADSL Link monthly fee (Rp) cause of TELKOM	500.000
	Max Speed (download)	256 Kbps
	Max Speed (upload)	64 Kbps
	SOURCE	http://www.rad.net.id/
	OTHER COST (Additional)	
	BENEFIT	1 IP Static 10 mailboxes / 10 email addresses Back-Up (Dial-Up) 1 acc 20 hours

Gambar 4-27 Produk Layanan dari RADNET

Data dan penjelasan diatas menunjukkan bahwa sudah adanya diferensiasi produk dalam industri, sehingga tekanan persaingan antar pemain semakin tinggi.

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	Kurangnya diferensiasi produk	0

4.3.5.4 Biaya Tetap

Apabila dalam industri memiliki biaya tetap yang tinggi yang harus dikeluarkan perusahaan secara rutin maka akan meningkatkan persaingan antar pemain yang ada.

Kondisi :

Melihat pada bab sebelumnya tentang ancaman dari produk pengganti, namun disini lain pada industri telekomunikasi wireless, para pesaing dari produk pengganti terikat atas kepemilikan lisensi spektrum frekuensi yang digunakannya. Kondisi ini mengharuskan mereka untuk tetap membayar spektrum frekuensi yang digunakannya tiap tahun. Biaya tersebut bukan biaya yang kecil.

Dari uraian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat biaya tetap yang tinggi yang harus dikeluarkan tinggi terhadap para pesaing dari produk substitusi, namun sebaliknya pada industri layanan internet dengan menggunakan Jaringan Fixed Kabel Broadband.

Para pesaing dalam industri ini hanya mendapatkan beban biaya tetap terhadap kerjasama terhadap penggunaan media akses. Namun inipun dibebankan kepada pelanggan seperti yang terlihat pada Gambar 4-28 berikut ini :

	ADSL 500	ADSL 1000	ADSL 2000	ADSL 5000
Type Paket	LIMITED (QUOTA BASE 500)	LIMITED (QUOTA BASE 1000)	LIMITED (QUOTA BASE 2000)	UNLIMITED
Registration Fee (Rp) - Cause of TELKOM	75.000	75.000	75.000	75.000
Registration Fee (Rp) - Cause of CBN	225.000	225.000	225.000	225.000
Total Registration Fee (Rp)	300.000	300.000	300.000	300.000
ADSL Link monthly fee (Rp) - Cause of TELKOM	300.000	300.000	300.000	300.000
ADSL Link monthly fee (Rp) - Cause of CBN	300.000	500.000	600.000	2.000.000
TOTAL ADSL Link monthly fee (Rp)	600.000	800.000	1.100.000	2.300.000
Max Speed (download)	384 Kbps	384 Kbps	384 Kbps	128 Kbps
Max Speed (upload)	64 Kbps	64 Kbps	64 Kbps	64 Kbps

Gambar 4-28 Beban biaya yang diberikan kepada Pelanggan

Terlihat bahwa CBN memberikan beban kepada pelanggan berupa biaya registrasi, dan biaya bulanan. Kondisi sekali lagi menunjukkan bahwa biaya tetap yang di keluarkan pelanggan relatif kecil.

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya Tetap	Adanya Biaya Tetap yang Tinggi	0

4.3.5.5 Penambahan kapasitas

Apabila perusahaan diperhadapkan pada situasi yang memaksa untuk meningkatkan kapasitas agar lebih besar lagi dengan cakupan layanan yang lebih luas lagi, maka penambahan kapasitas tersebut dapat merusak penawaran dan

permintaan dalam industri yang berakibat pada meningkatnya intensitas persaingan.

Kondisi

SPEEDY telah melakukan penambahan kapasitas secara terus-menerus sejak Tahun 2005, seperti pada Gambar4-17 diatas. Sementara disisi lain para pemain eksisting yang menggunakan media akses optik juga bergerak melakukan ekspansi dengan penambahan jumlah HRB yang terkoneksi serta pengembangan jaringan fiber optik hingga keluar dari Jakarta diantaranya :

1. Indosat berikut kedua anak perusahaannya IndosatM2 dan lintasarta sedang mengembangkan jaringan fiber optiknya di Jakarta dan di luar Jakarta.
2. Biznet menginvestasikan \$2 juta dolar AS untuk pengembangan jaringan fiber optiknya hingga ke Jawa Barat
3. First Media menginvestasikan \$200 juta dolar AS untuk mengembangkan jaringan fiber optiknya termasuk node *metro ethernet*-nya.

Intensitas persaingan sebagai akibat dari ekspansi kapasitas diiringi persaingan harga yang intensif, seperti yang terlihat pada promosi tarif yang seperti pada sub bab 4.3.5.3 Diferensiasi sebelumnya

Berdasarkan uraian diatas tampak jelas adanya peningkatan kapasitas sistem maupun kapasitas dari intensitas promosi sebagai respon industri terhadap layanan SPEEDY.

Variabel	Indikator	Nilai
Penambahan kapasitas	Penambahan kapasitas dalam jumlah besar	I

4.3.5.6 Hambatan pengunduran diri

Apabila hambatan pengunduran tinggi akan membuat tingkat persaingan akan semakin ketat karena perusahaan akan tetap terus bersaing walaupun perolehan laba atas investasi yang dilakukannya rendah bahkan negatif.

Kondisi

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa untuk terlibat dalam bisnis di industri layanan internet dengan menggunakan media akses jaringan fixed kabel broadband SPEEDY diperlukan komponen-komponen bisnis utama sebagai berikut :

1. Lisensi penyelenggara jasa layanan, yang telah dimiliki sejak lama
2. Media Akses yang menggunakan Jaringan kabel tembaga yang telah dibangun sejak lama, sehingga tidak di perlukan biaya untuk menggelar Layanan Internet
3. Perangkat pendukung sebagai alat produksi layanan berupa Node IPDSLAM

Banyak diantara pesaing eksisting didalam pengembangan jaringannya menggunakan pinjaman dari sindikasi perbankan dengan rentang waktu tertentu untuk memenuhi kebutuhan *Capital Expenditure* yang harus dikeluarkan diantaranya :

1. XL pada awal dan pertengahan tahun 2008 mendapat kucuran kredit sebesar Rp 3 triliun dari sindikasi Bank BCA dan Rp.4 Triliun dari Bank Mandiri.(sumber : <http://web.bisnis.com>)
2. Indosat pada awal tahun 2007 mendapat kucuran kredit sebesar \$228,5 juta dolar AS dari sindikasi bank HSBC (sumber : <http://jurnalnasional.com>)
3. Lippo Group menginvestasikan \$650 juta dolar AS untuk mengembangkan jaringan First Media.
4. BIZNET menginvestasikan \$2 juta untuk pengembangan jaringan fiber optiknya (Jakarta – Bandung).

Bisnis ini menggunakan perangkat yang spesifik dengan komposisi terbesar berada di jaringan kabel tembaga yang telah ditanam sepanjang rute antar node sampai ke sisi pelanggan.

Mengingat adanya beberapa pesaing yang menggunakan media akses optik, sementara disisi lain situasi yang diakibatkan dari besarnya nilai investasi,

sulitnya lisensi jasa layanan maupun proses perijinan intalasi fiber optik di Jakarta ataupun didaerah lainnya serta besarnya *overhead* untuk *Site Acquisition* di HRB akan menjadi faktor penghambat masuk pesaing ke dalam industri serta sekaligus menjadi penghambat keluarnya pesaing dari dalam industri, seperti Biznet yang telah hadir di 203 HRB pada akhirnya harus menurunkan tarif layanannya di Juni 2008 hingga 20% dari tarif tahun sebelumnya.

Variabel	Indikator	Nilai
Hambatan pengunduran diri	Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	1

Dari Hasil pembahasan analisa tekanan dari kekuatan persaingan diantara penyelenggara jasa layanan internet eksisting diketahui bahwa tekanan persaingan yang terjadi pada industri pada area Jakarta adalah tinggi seperti diperlihatkan pada Tabel 4-32 berikut :

Tabel 4-32 HASIL ANALISIS TEKINAN KEKUATAN PENAWARAN PEMASOK PERSAINGAN DIANTARA PENYELENGGARA JASA LAYANAN INTERNET EKSISTING

VARIABEL	Indikator	NILAI
• <i>Jumlah Pesaing</i>	• Jumlah pesaing yang seimbang	1
	• Pesaing yang beragam	1
• <i>Pertumbuhan Industri</i>	• Pertumbuhan industri yang lamban	1
• <i>Differensiasi Produk</i>	• Kurangnya differensiasi produk	0
• <i>Biaya Tetap</i>	• Adanya biaya tetap yang tinggi	0
• <i>Penambahan Kapasitas</i>	• Penambahan kapasitas dalam jumlah besar	1
• <i>Hambatan pengunduran diri</i>	• Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	1
PORSENTASE	HIGH	71, 43%

Hasil Pemetaan scanning posisi Speedy terhadap analisis pemodelan Porter 5 Force terlihat seperti pada Gambar 4-29, dimana secara keseluruhan Tekanan Kompetitif Rata-rata dari Layanan SPEEDY berada dalam Skala MEDIUM, seperti terlihat pada Tabel 4-33.

Situasi Tekanan yang bersifat Medium ini menempatkan SPEEDY sebagai produk yang cukup rentan terhadap serangan keras dari produk eksisting sejenis ataupun dari pendatang baru (new entrant). Ilustrasi ini terlihat dari Tabel 4-43, bahwa pada prinsipnya yang menjadi tantangan terbesar Layanan SPEEDY terhadap industri Jasa Layanan Internet basis Jaringan Fixed Kabel Broadband adalah :

1. Ancaman dari pendatang baru
2. Persaingan diantara penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting.

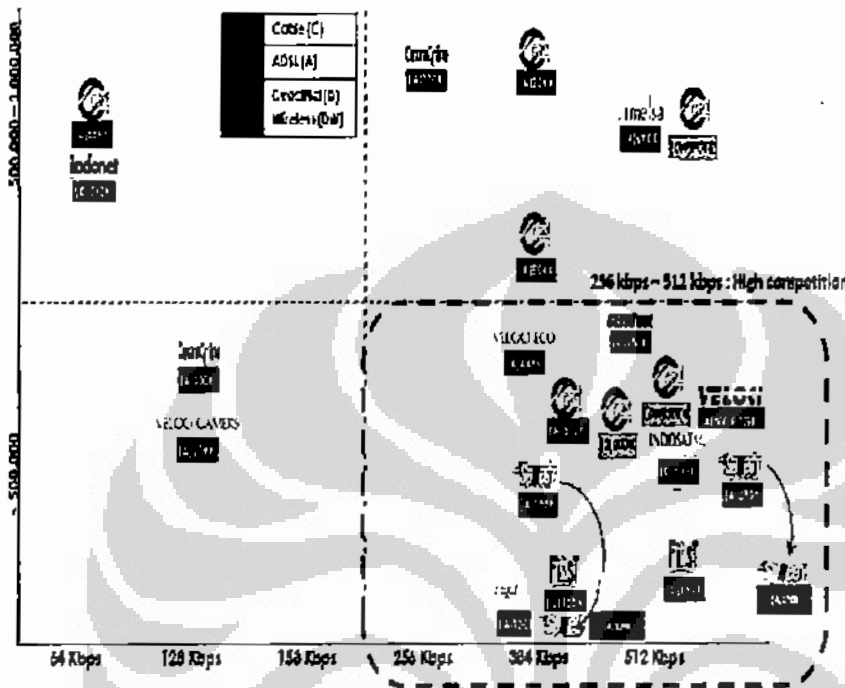
Sesuai pada paparkan pada sub bab 4.1 Identifikasi Pemain dalam Industri, juga di perkuat ilustrasi dari Gambar 4-2 yang dengan jelas menunjukkan bahwa First Media telah menjadi pesaing yang memiliki market share paling besar setelah SPEEDY. Market share yang dimiliki pada bulan januari sebesar 12,26% dan meningkat hingga bulan april menjadi sebesar 13,25%, sementara SPEEDY cenderung menurun dimana sebelumnya pada bulan januari memiliki market share sebesar 74,97%, pada bulan april telah menjadi 74,74%.

Kondisi ini sekaligus memancing awareness dari TELKOM untuk perlu melakukan pengamatan, identifikasi, serta langkah-langkah nyata yang strategis. Sebagai bahan pendukung situasional yang menunjukkan kondisi yang rentan dimaksud disampaikan melalui Hasil Survey Pelanggan di wilayah TELKOM Jakarta Barat.

Hasil survey tersebut menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

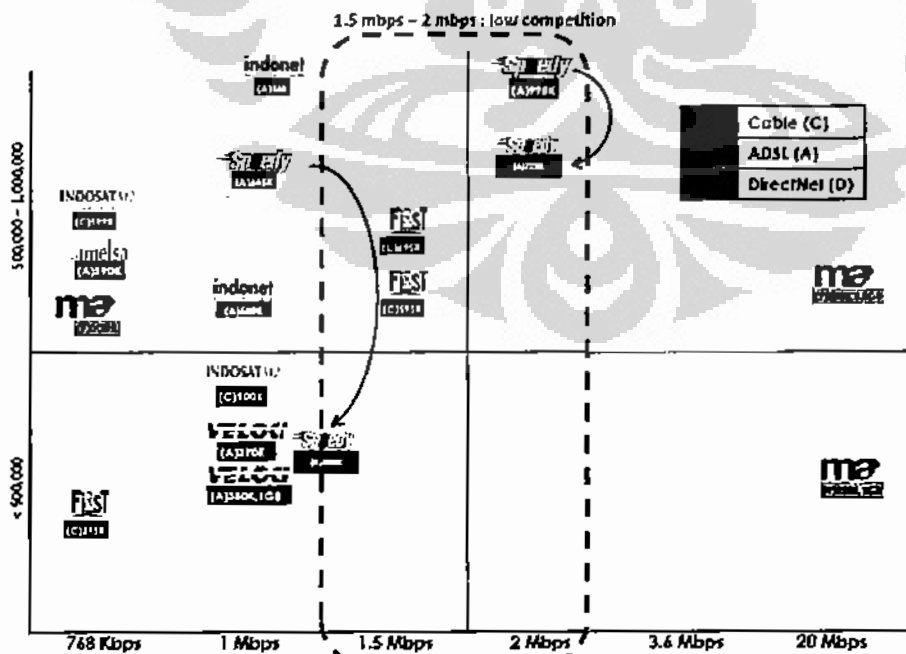
1. Peta Kompetisi Perbandingan Kecepatan 56 – 512 Kbps dan Kecepatan > 768 Kbps Layanan Internet di Jakarta Barat terhadap Kompetisi Tarif

Competition in 56 – 512 kbps



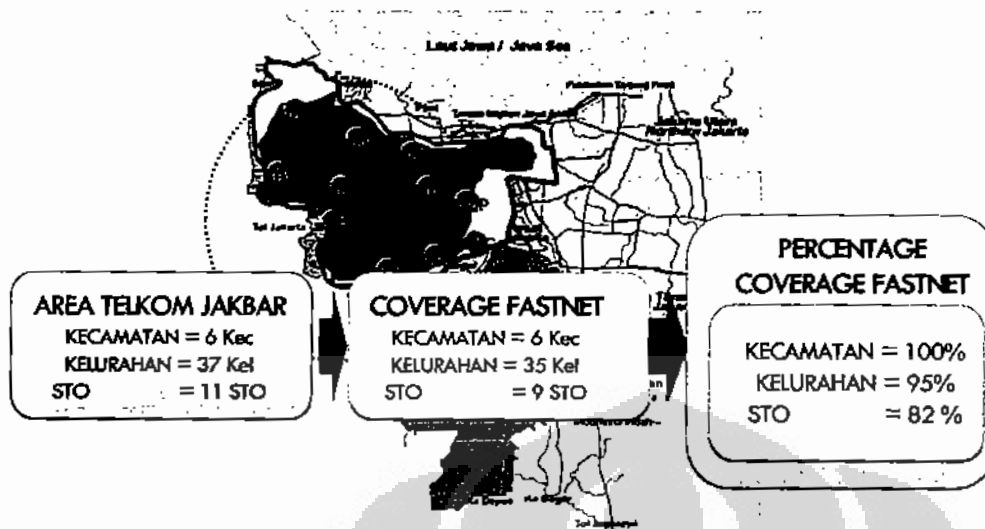
Gambar 4-30 Peta Kompetisi Layanan Internet Kecepatan 56-512 Kbps [41]

Competition for speed > 768 kbps



Gambar 4-31 Peta Kompetisi Layanan Internet Kecepatan > 768 Kbps [41]

2. Dominan Kompetitor speedy di Jakarta Barat



Gambar 4-32 Peta Coverage Area Layanan Internet Jakarta Barat [41]

Pada Gambar 4-32 memperlihatkan bahwa tekanan persaingan yang ketat pada layanan internet broadband dilakukan oleh FIRST MEDIA dimana coverage area-nya saat ini sudah mencapai 82% dibandingkan coverage area SPEEDY pada Area Layanan STO Telkom Jakarta Barat.

3. Tingkat penetrasi Pasar.

Pasar Layanan internet Broadband di Jakarta Barat saat ini sudah mulai didominasi oleh fasnet, dengan tingkat penetrasi sudah 68% lebih besar dibandingkan penetrasi Speedy yang hanya 32% seperti terlihat pada Tabel .

Tabel 4-34 Tingkat Penetrasi Pasar FIRST MEDIA dan SPEEDY [41]

NO	STO	Jumlah perumahan yg di survei	Jumlah pengguna fastnet	Jumlah pengguna speedy	% pengguna fastnet	% pengguna speedy
1	CKG	24	1986	421	81%	17%
2	DTG					
3	DTM	17	470	324	59%	41%
4	KDY	2	238	19	93%	7%
5	KSB					
6	MRY	4	118	108	28%	72%
7	PIK					
8	PLM	5	140	125	53%	47%
9	SLP	6	822	572	59%	41%
10	SMG					
11	GTS					
TOTAL		58	3774	1769	68%	32%

Market Share Fastnet (kompetitor Speedy) didaerah yang sudah dijangkau oleh jaringan Fastnet sudah mencapai 68% dibandingkan Speedy 32%

4.5 STRATEGI BISNIS SPEEDY MENGHADAPI ANCAMAN DARI PENDATANG BARU SERTA PERSAINGAN EKSISTING

Berdasarkan hasil scanning 5 Force Porter terhadap produk Speedy, Trend Sales Speedy di tahun 2009 berikut Pendapatannya (Gambar 1-8 dan Gambar 4-10) serta kondisi situasional di share market Speedy di Jakarta Barat, TELKOM perlu memiliki suatu Strategi bisnis yang mampu mendongkrak posisi Speedy dalam kembali sebagai Dominant Player.

Berdasarkan buku “Keunggulan Bersaing Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul” dari Michael Porter, yang menyatakan bahwa terdapat tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli serta menekan perusahaan lain dalam sebuah pertarungan industri, antara lain :

1. keunggulan Biaya menyeluruh
2. diferensiasi
3. fokus

4.5.1 PENDEKATAN BIAYA MENYULURUH

Pada pendekatan ini SPEEDY telah memiliki Biaya yang kompetitif seperti penjelasan pada sub-bab sebagai berikut :

- 4.3.1.1 Biaya Investasi (Ancaman dari pendatang baru)
- 4.3.1.2 Switching Cost (Ancaman dari pendatang baru)
- 4.3.1.4 Diferensiasi Produk (Ancaman dari pendatang baru)
- 4.3.2.3 Diferensiasi Produk (Kekuatan penawar dari pembeli)
- 4.3.2.4 Switching Cost (Kekuatan penawar dari pembeli)
- 4.3.4.2 Tarif Produk pengganti (Ancaman dari produk pengganti)
- 4.3.4.6 Biaya Beralih Pemasok (Ancaman dari produk pengganti)
- 4.3.5.4 Biaya Tetap (Persaingan diantara penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting)

Dari paparan yang tersebut diatas penulis melihat adanya potensi keunggulan yang telah dimiliki terhadap biaya menyeluruh sehingga dirasakan tidak perlu melakukan strategi generik dengan pendekatan tersebut.

4.5.2 PENDEKATAN DIFERENSIASI

Strategi generik pada pendekatan ini merupakan upaya dari perusahaan dalam menciptakan suatu produk atau layanan yang juga di rasakan oleh industri sebagai suatu layanan yang unik. Sehingga pencapaian pada tingkatan ini di harapkan mampu meningkatkan loyalitas pelanggan, mengingat keunikan yang diciptakan dapat menjadi barrier bagi pesaing atau bahkan perusahaan baru dalam industri Layanan Internet Broadband.

Pada pendekatan ini Layanan SPEEDY telah memiliki Diferensiasi Produk seperti penjelasan pada sub-bab sebagai berikut :

- 4.3.1.4 Diferensiasi Produk (Ancaman dari pendatang baru)
- 4.3.2.3 Diferensiasi Produk (Kekuatan penawar dari pembeli)
- 4.3.4.1 Produk pengganti (Anacaman dari produk pengganti)
- 4.3.4.2 Tarif Produk pengganti (Anacaman dari produk pengganti)
- 4.3.4.3 Kualitas Produk pengganti (Anacaman dari produk pengganti)
- 4.3.4.4 Ketersediaan Produk pengganti (Anacaman dari produk pengganti)
- 4.3.5.3 Diferensiasi Produk (Persaingan diantara penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting)

Dari paparan yang tersebut diatas penulis melihat adanya potensi keunggulan yang telah dimiliki terhadap diferensiasi yang semakin kompetitif sehingga dirasakan perlu melakukan strategi generik dengan pendekatan diferensiasi.

Sesuai dengan hasil analisis terhadap tekanan ancaman pendatang baru, maka penulis coba melihat kembali indikator yang memungkinkan untuk diredam sehingga dapat mengurangi besar tekanan yang ada, antara lain :

ANCAMAN DARI PENDATANG BARU

VARIABEL	Indikator	NILAI
• Loyalitas Pelanggan	• Pelanggan eksisting tidak memiliki loyalitas terhadap suatu brand produk.	1

4.5.2.1 Loyalitas Pelanggan

Saat ini produk yang ditawarkan Layanan SPEEDY kepada Pelanggannya telah memiliki nilai diferensiasi yang kompetitif melalui Layanan pada bisnis konten musik seperti terlihat pada salah satu homepage Layanan SPEEDY, bundling paket pada Gambar 4-2, serta pembagian kecepatan sesuai kebutuhan dan kemampuan pelanggan yang diperlihatkan pada Gambar 4-3, yang menunjukkan bahwa Layanan SPEEDY telah terfokus dan memiliki potensi diantara para pesaingnya.

Namun disisi lain masih dibutuhkan ragam Paket pada Layanan SPEEDY yang lebih menarik, unik dan murah, sesuai dengan prinsip pembeli saat ini :

1. Unlimited dengan Kecepatan yang Relatif, serta
2. Tarif Murah

Diharapkan pendekatan ini dapat meningkatkan Loyalitas pelanggan SPEEDY, karena semakin **menurunnya tarif, serta paket yang menarik yakni kecepatan tinggi dan unlimited, akan turut meurunkan nilai churn**. Sehingga diharapkan dapat menghasilkan nilai rendah terhadap variabel tekanan

VARIABEL	Indikator	NILAI
• Loyalitas Pelanggan	• Pelanggan eksisting tidak memiliki loyalitas terhadap suatu brand produk.	0

4.5.3 PENDEKATAN FOKUS

Dari buku “Keunggulan Bersaing Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul” dari Michael Porter, khususnya strategi generik dengan pendekatan fokus menegaskan bahwa perlu adanya langkah strategi dari sebuah perusahaan dalam memusatkan atau fokus terhadap kelompok pembeli, segmen lini produk, ataupun pasar wilayah geografis tertentu.

Dalam strategi generik pendekatan fokus kali ini penulis melihat adanya persaingan pada area-area tertentu sehingga tingkat konsentrasi pelanggan SPEEDY menjadi bagian dari kompetisi. Pertumbuhan perusahaan pesaing yang signifikan seperti yang terlihat pada Gambar 4-2 dimana FISRT MEDIA telah

memiliki market share sebesar 13,25%, serta memiliki pertumbuhan yang terlihat lebih tinggi bila di bandingkan dengan perusahaan pesaing lain seperti terlihat pada Gambar 4-18, sehingga dirasakan perlu melakukan pendekan fokus.

Penjelasan serta hasil analisis dari kelima kekuatan serta ancaman sebelumnya menunjukkan bahwa persaingan diantara penyelenggara jasa layanan internet eksisting memiliki nilai bobot terbesar terhadap faktor tekanan.

Dari paparan sebelumnya penulis melihat bahwa perlunya mengungkit potensi keunggulan yang kompetitif melalui strategi generik dengan pendekatan fokus.

Kondisi ini juga turut di perjelas pada sub-bab berikut :

- 4.3.5.1 Jumlah pesaing (Persaingan diantara penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting)
- 4.3.5.3 Diferensiasi Produk (Persaingan diantara penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting)
- 4.3.5.4 Biaya Tetap (Persaingan diantara penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting)
- 4.3.5.5 Penambahan Kapasitas (Persaingan diantara penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting)
- 4.3.5.6 Hambatan Pengunduran Diri (Persaingan diantara penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting)

Sesuai dengan hasil analisis terhadap tekanan persaingan diantara penyelenggara jasa layanan internet eksisting, maka penulis coba melihat kembali indikator yang memungkinkan untuk diredam untuk dapat mengurangi besar tekanan yang ada, antara lain :

4.5.3.1 Persaingan diantara Penyelenggara Jasa Layanan Internet Eksisting

PERSAINGAN DIANTARA PESAING DALAM INDUSTRI

VARIABEL	Indikator	NILAI
• <i>Penambahan Kapasitas</i>	• Penambahan kapasitas dalam jumlah besar	1
• <i>Hambatan pengunduran diri</i>	• Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	1

Strategi Generik dengan pendekatan fokus dimaksud adalah fokus terhadap penambahan kapasitas pada market share dari kompetitor dalam industri layanan internet broadband, sehingga diharapkan SPEEDY dapat menjadi barrer bagi para pesaingnya. SPEEDY dapat tetap bertumbuh secara maksimal namun tepat sasaran pada area dimana intensitas kompetisi memiliki tekanan yang besar, sehingga diharapkan akan mampu memberikan potensi mundur bagi para pesaingnya, sementara disisi lain akan diikuti oleh pertumbuhan industri yang meningkat seiring pertumbuhan SPEEDY. Kondisi ini diharapkan mampu menghasilkan nilai variabel baru sebagai berikut :

VARIABEL	Indikator	NILAI
• <i>Penambahan Kapasitas</i>	• Penambahan kapasitas dalam jumlah besar	0
• <i>Hambatan pengunduran diri</i>	• Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	0

Dari paparan di atas maka akan di peroleh nilai variabel baru seperti terdapat pada tabel Ancaman dari pendatang baru serta Persaingan diantara penyelenggara jasa layanan internet eksisting berikut,

ANCAMAN DARI PENDATANG BARU

VARIABEL	Indikator	NILAI
• <i>Biaya Investasi</i>	• Biaya investasi relative kecil	0
	• Pencapaian cash flow positif yang tidak memakan waktu yang lama	0
	• Nilai investasi menarik berdasarkan perkembangan teknologi pendukung layanan internet broadband	1
• <i>Switching Cost</i>	• Nilai Switching Cost pemain eksisting rendah	0
	• Nilai Switching Cost pemasok tinggi	1
• <i>Kebijakan Pemerintah</i>	• Kebijakan pemerintah terhadap dukungan hadirnya penyelenggara jasa layanan internet baru	1

• <i>Diferensiasi Produk</i>	• Produk diferensiasi yang dibeli oleh pembeli dari industri masih sedikit	1
• <i>Akses kesaluran Distribusi</i>	• Tingkat penyebaran Pemain Eksisting yang tidak merata • Pemain baru membutuhkan saluran distribusi yang kecil Layanan ke pelanggan	0
• <i>Loyalitas Pelanggan</i>	• Tidak adanya pemain eksisting yang pernah menjadi idola pembeli • Pelanggan eksisting tidak memiliki loyalitas terhadap suatu brand produk.	0
PORSENTASE	MEDIUM	36,36%

PERSAINGAN DIANTARA PENYELENGGARA JASA LAYANAN INTERNET EKSISTING

VARIABEL	Indikator	NILAI
• <i>Jumlah Pesaing</i>	• Jumlah pesaing yang seimbang • Pesaing yang beragam	1 1
• <i>Pertumbuhan Industri</i>	• Pertumbuhan industri yang lamban	1
• <i>Diferensiasi Produk</i>	• Kurangnya diferensiasi produk	0
• <i>Biaya Tetap</i>	• Adanya biaya tetap yang tinggi	0
• <i>Penambahan Kapasitas</i>	• Penambahan kapasitas dalam jumlah besar	0
• <i>Hambatan pengunduran diri</i>	• Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	0
PORSENTASE	MEDIUM	42,85%

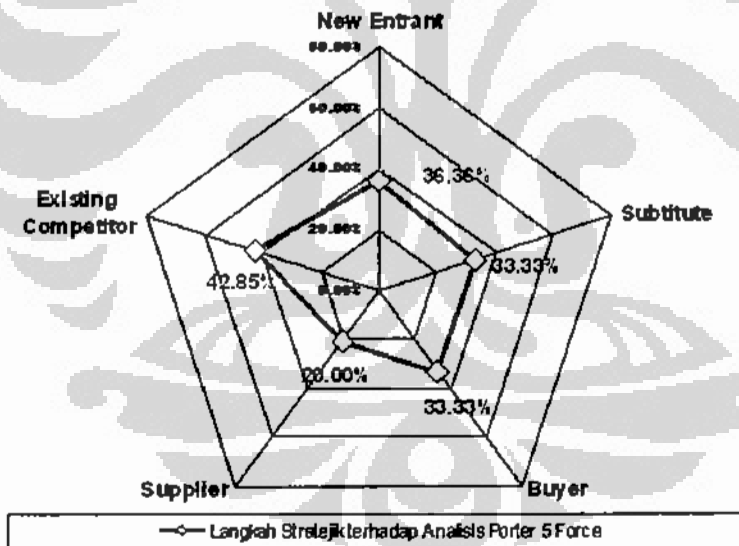
Adanya langkah Strategi Generik melalui pendekatan diferensiasi dan fokus dapat menghasilkan nilai bobot analisis yang baru terhadap tekanan dan ancaman dari pendatang baru serta tingginya persaingan dalam industri eksisting. Hasil ini kemudian dimasukkan kedalam perhitungan total terhadap ke lima Faktor Kekuatan dan Ancaman dalam Porter 5 Force, seperti pada Tabel 4-35.

Tabel 4-35 Hasil analisis pemodelan Porter 5 Forces terhadap Layanan SPEEDY

NO	FAKTOR KEKUATAN DAN ANCAMAN	NILAI	SKALA
1	ANCAMAN DARI PENDATANG BARU	36,36%	MEDIUM
2	KEKUATAN PENAWAR DARI PEMBELI	33,33%	LOW
3	KEKUATAN PENAWAR DARI PEMASOK	20%	LOW
4	ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI	33,33%	LOW
5	PERSAINGAN DIANTARA PENYELENGGARA JASA LAYANAN INTERNET EKSISTING	42,85%	MEDIUM
TEKANAN KOMPETITIF RATA-RATA			LOW

Perbaikan Tekanan kompetitif ini disebabkan oleh adanya perubahan tekanan dari ancaman pendatang baru serta persaingan diantara penyelenggara jasa layanan internet eksisting, dapat dilihat pada Gambar 4-33 berikut.

Langkah Stratejik terhadap Analisis Porter 5 Force



Gambar 4-33 Hasil Langkah Stratejik terhadap Analisis Faktor Kekuatan dan Ancaman

Sehingga dengan rendahnya tekanan kompetitif rata-rata menegaskan bahwa *Layanan SPEEDY memiliki potensi keunggulan kompetitif yang tinggi* terhadap industrinya melalui *pemilihan langkah Strategi Generik dengan Pendekatan Diferensiasi dan Fokus terhadap penambahan kapasitas dan market share dari kompetitor..*

4.6 MATRIKS IFAS DAN EFAS SPEEDY

Sebagai pembanding dan pendukung situasional yang disampaikan dalam sub-bab ini, berikut Hasil Survey Competitive Advantage Speedy pada area layanan wilayah Jakarta Barat dengan parameter survey sebagai berikut :

Tabel 4-36 Parameter Survey Competitive Advantage Speedy Jakarta Barat [41]

Parameter Survey Kompetitif Wilayah Layanan Speedy Jakarta Barat (Jwest)

Strength		Weakness	
S-1	Ketersediaan CAPEX untuk Investasi	W-1	Aktivasi Produk kompleks
S-2	Investasi Murah	W-2	Ketersediaan SDM yang memiliki skill IT sangat terbatas
S-3	Roadmap Layanan	W-3	Adanya Transformasi
S-4	Kapasitas Besar	W-4	Kualitas CPE
S-5	Cakupan Layanan Luas	W-5	MTTI Lambat
S-6	Kinerja Jaringan		
Opportunity		Threat	
O-1	Peningkatan kerjasama marketing	T-1	Adanya migrasi Pelanggan
O-2	Awareness dan ketertarikan pelanggan masih tinggi	T-2	Ada Substitusi
O-3	Adanya kecenderungan biaya CPE yang relatif murah	T-3	Persaingan Tinggi
O-4	Sinergi antar Unit		

Dari Hasil survey Competitive Advantage Speedy pada Area Layanan Wilayah Jakarta Barat serta dukungan data pada Analisis pemodelan Porter 5 Force terhadap ke lima Faktor Kekuatan dan Ancaman akan diperoleh Tabel IFAS dan EFAS seperti pada Tabel 4-37 dan Tabel 4-38, berikut :

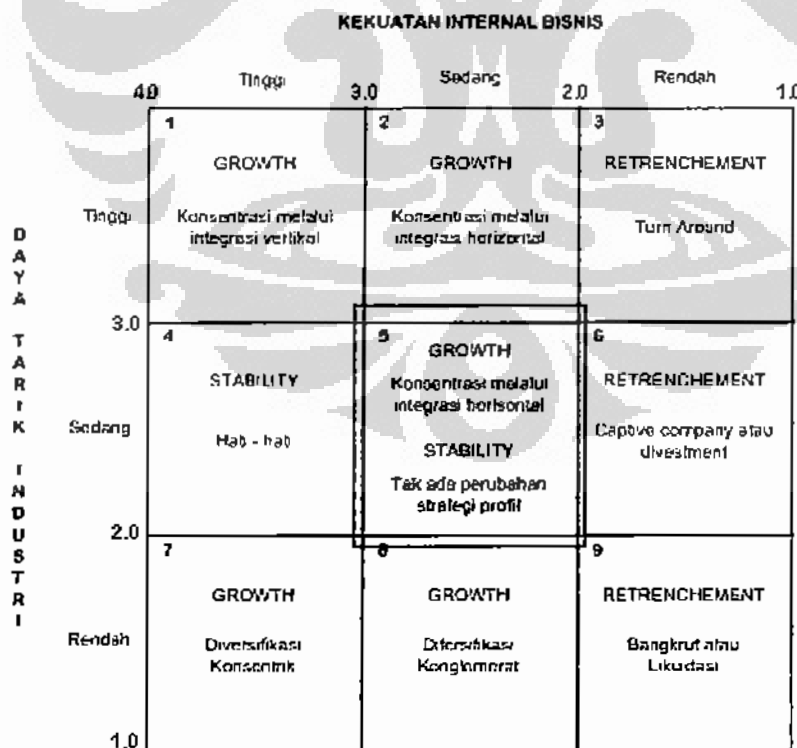
Tabel 4-37 IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary)

FAKTOR KEKUATAN BISNIS / INTERNAL	BOBOT	RATING	NILAI
KEKUATAN			
Ketersediaan CAPEX untuk Investasi	0.094	3.200	0.301
Investasi Murah	0.100	3.400	0.340
Roadmap Layanan	0.090	3.067	0.277
Kapasitas Besar	0.084	2.867	0.242
Cakupan Layanan Luas	0.098	3.333	0.327
Kinerja Jaringan	0.098	3.333	0.327
Sub total			1.813
KELEMAHAN			
Aktivasi Produk kompleks	0.088	1.000	0.088
Ketersediaan SDM yang memiliki skill IT sangat terb	0.104	0.467	0.048
Adanya Transformasi	0.086	1.067	0.092
Kualitas CPE	0.090	0.933	0.084
MTTI Lambat	0.067	1.733	0.116
Sub total			0.428
Total Faktor Kekuatan Bisnis (Internal)			2.242

Tabel 4-38 EFAS (External Strategic Factors Analysis Summary)

FAKTOR DAYA TARIK INDUSTRI (EKSTERNAL)	BOBOT	RATING	NILAI
PELUANG			
Peningkatan kerjasama marketing	0.174	3.600	0.626
Awareness dan ketertarikan pelanggan masih tinggi	0.130	3.200	0.417
Adanya kecenderungan biaya CPE yang relatif murah	0.043	3.400	0.148
Sinergi antar Unit	0.174	3.600	0.626
Sub total			1.817
ANCAMAN			
Adanya migrasi Pelanggan	0.130	1.000	0.130
Ada Substitusi	0.174	0.667	0.116
Persaingan Tinggi	0.174	0.733	0.128
Sub total			0.374
Total Faktor Daya Tarik Industri (eksternal)			2.191

Selanjutnya dari table IFAS dan EFAS tersebut dapat dianalisis kembali melalui Matriks IE dengan melihat kondisi rasio faktor internal dan eksternal. Perbandingan Faktor kekuatan bisnis terhadap Faktor daya tarik industri adalah 2.242 : 2.191, yang memosisikan Speedy pada Sel 5 seperti diperlihatkan pada Gambar 4-34, berikut :

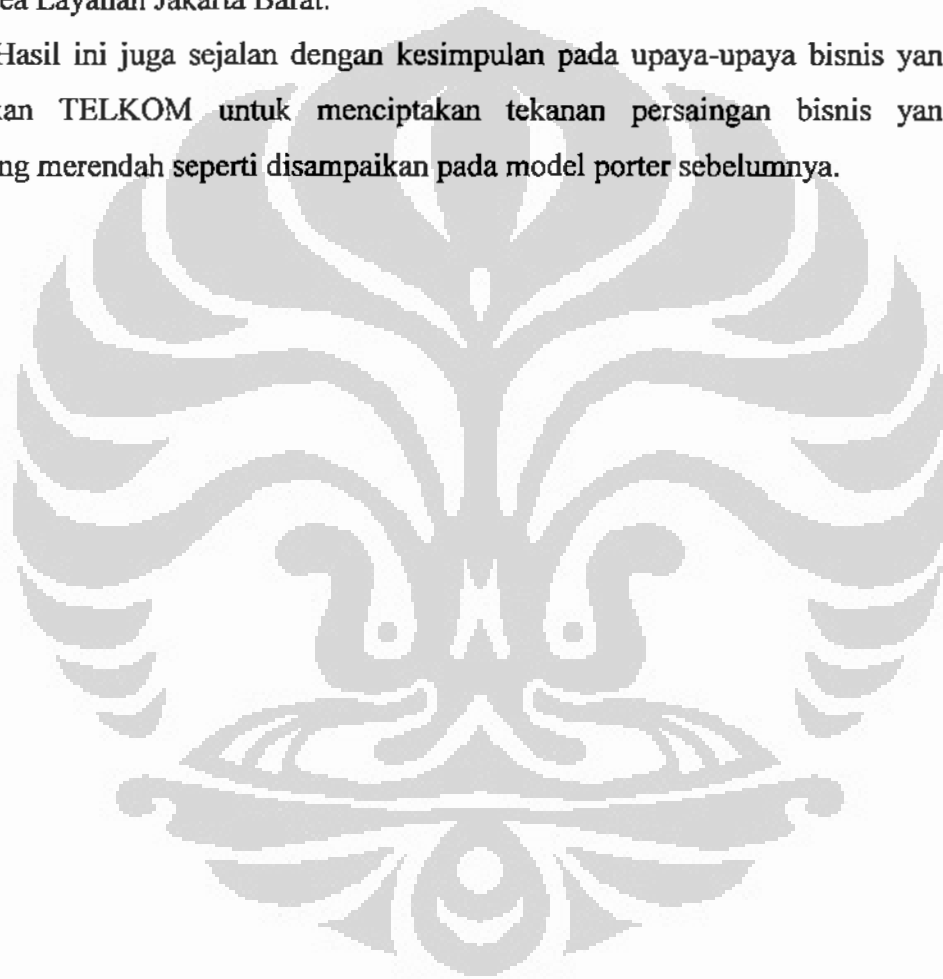


Gambar 4-34 Peta Kekuatan Internal Bisnis terhadap Daya Tarik Industri

Strategi Bisnis dari Layanan Speedy sebagai produk TELKOM yang merupakan incumbent operator, menurut gambar diatas adalah : *growth*-strategi melalui integrasi horisontal dan *stability*-tidak ada perubahan strategi profit.

Pertumbuhan dengan integrasi horisontal diciptakan dengan differensiasi produk yang fokus pada segmentasi pasar yang jelas terdefenitif. Fokus pada coverage area target yang memiliki potensi market yang besar untuk dalam rangka memenangkan market share serta menciptakan barrier bagi kompetitor seperti pada Area Layanan Jakarta Barat.

Hasil ini juga sejalan dengan kesimpulan pada upaya-upaya bisnis yang diperlukan TELKOM untuk menciptakan tekanan persaingan bisnis yang cenderung merendah seperti disampaikan pada model porter sebelumnya.



BAB V. KESIMPULAN

Dari proses analisis potensi kompetitif Layanan SPEEDY dengan pemodelan Porter 5 Forces :

- a. SPEEDY masih memiliki potensi keunggulan kompetitif yang tinggi terhadap Industri Layanan Internet berbasis Jaringan Fixed Kabel Broadband dengan perbaikan pada tekanan ancaman pendatang baru dan kekuatan bersaing.
- b. Analisis potensi kompetitif produk layanan SPEEDY, menggunakan pemodelan Porter 5 Force yang selanjutnya menghasilkan langkah stratejik berupa Strategi Generik dengan pendekatan Diferensiasi dan Fokus dalam menghadapi tekanan dan memenangkan kompetisi pada Area Layanan Jakarta.
- c. Dari hasil pemetaan melalui Matrik Faktor Strategi Internal dan Eksternal (IFAS dan EFAS) diperoleh upaya bisnis yang sejalan dengan Strategi Generik dari pemodelan Porter 5 Force yakni, Growth-Strategi melalui integrasi horisontal dan stability-tidak ada perubahan strategi profit.

DAFTAR REFERENSI

- [1] "_____", "Statistik Penggunaan Internet Tahun 2007" <http://www.internetworldstats.com/>, diakses terakhir pada Juni 2008.
- [2] "_____", "Statistik Penggunaan Internet Tahun 2008 dan 2009" <http://www.internetworldstats.com/>, diakses terakhir pada November 2009.
- [3] "_____", "Company Analysis Q1-2009", Group presentasi, Frontier XL Group Team
- [4] "_____", "Robby Susatyo "How Indonesians Use Broadband", synovate, 2008
- [5] "_____", "Profil Perusahaan" <http://www.telkom.co.id/hubungan-investor/profil-perusahaan/>, diakses terakhir pada November 2009.
- [6] "_____", "Kondisi Interkoneksi antar Lokal ISP melalui IIX", Presentasi Team IIX
- [7] "_____", "Topologi Jaringan DSLAM TELKOM Area Jakarta Barat", Presentasi internal PT TELKOM.
- [8] "_____", "Tabel Pertumbuhan Jaringan Speedy selama 4 Tahun Terakhir, dalam satuan SST" Source : EXIST (EXecutive Information System TELKOM)
- [9] "_____", "Tentang Speedy" <http://main.telkomspeedy.com/>, diakses terakhir pada November 2009.
- [10] "_____", "Teknologi ADSL", Huawei Product Internal Document
- [11] "_____", "National Fiber Optic Backbone, Saturday, August 9, 2008", <http://soft-brain.blogspot.com/2008/08/national-fiber-optic-backbone.html>, diakses terakhir pada Desember 2009
- [12] "_____", "Paket Layanan Telkom SPEEDY MULTISPEED", http://main.telkomspeedy.com/index.php?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=66#tsd, diakses terakhir pada November 2009.
- [13] "_____", "Paket Layanan Telkom SPEEDY NASIONAL", http://www.telkomspeedy.com/index.php?option=com_content&view=article&id=152&Itemid=66#tsdc, diakses terakhir pada November 2009.

- [14] " _____", "Paket Layanan Telkom SPEEDY NASIONAL", <http://www.telkom-indonesia.com/products-services/telkom-solution/corporate/products-services-information/data-internet/speedy.html>, diakses terakhir pada November 2009.
- [15] " _____", "Conference Call-The First Half of 2009", Presentasi Conference Call dari CEO TELKOM Rinaldi pada 10-12 Agustus 2009.
- [16] " _____", "Conference Call The Third Quarter of 2009", Presentasi Conference Call PT. TELKOM pada 05 November 2009
- [17] " _____", "Final Report FIT Speedy Access", Presentasi PT. TELKOM Tim Pelaksana FIT pada Tahun 2005
- [18] " _____", "SPEEDY Solution for Telkom", Presentasi PT. HUAWEI pada Tahun 2006
- [19] " _____", ".....", pernyataan Vice President Public and Marketing Communication Telkom, Eddy Kurnia pada <http://bataviase.co.id/detailberita-10254440.html>, diakses terakhir pada November 2009.
- [20] " _____", "Coverage Layanan SPEEDY Area Jakarta", http://www.telkomspeedy.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=56#tsdc, diakses terakhir pada Desember 2009.
- [21] " _____", "Sosialisasi INSYNC2014 dan Kebijakan NWS Support DC", Direktur NWS PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, 16 Agustus 2007.
- [22] " _____", "... modem ...", Direktur NWS PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, 16 Agustus 2007.
- [23] " _____", "New Wave Business Telkom", Presentasi internal PT TELKOM.
- [24] " _____", "Radar Intelligent Competitor Internet Services", Presentasi internal PT TELKOM.
- [25] Hery Nugroho, "Undang-Undang Telematika dan Tantangan Era Konvergensi : Aspek Bisnis, Kompetisi, dan Layanan Publik", 5 November 2007.
- [26] " _____", "Content Full Music Speedy", <http://speedytrek.telkomspeedy.com/>, diakses terakhir pada November 2009.
- [27] " _____", "ONEDAY AKTIVASI SPEEDY", Presentasi internal PT TELKOM.

- [28] “_____”, “Telkom and Reward”, <http://www.telkom.co.id/>, diakses terakhir pada Tahun 2008.
- [29] “_____”, “Antisipasi Trend Penurunan Pendapatan SPEEDY DIVRE-2 sebagai New Wave Product”, Presentasi internal PT TELKOM 2009.
- [30] “_____”, “Materi Kampion Antisipasi Trend Penurunan Pendapatan SPEEDY DIVRE-2 sebagai New Wave Product”, Presentasi internal PT TELKOM 2009.
- [31] “_____”, “Internet Business Competition Landscape”, Presentasi dan hasil survey oleh TELKOM DATEL JAK-BAR 2009.
- [32] Michael E. Porter, “Strategi Bersaing (Competitive Strategy)” Edisi Revisi, Karisma Publishing Group, 2007.
- [33] Michael E. Porter, “Keunggulan Bersaing (Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul” Binarupa Aksara, Edisi Revisi, Karisma Publishing Group, 1993.
- [34] “_____”, “Computer Ownership Profile & Internet Access”, Presentasi BROADBAND MARKET IN JABODETABEK SEKAPUR oleh TELKOM November 2009.
- [35] “_____”, “Product differentiation”, <http://www.max3.co.id/en/max3-internet.asp>, diakses terakhir pada November 2009.
- [36] “_____”, “Kantor Pelayanan”, <http://www.telkom.co.id/>, diakses terakhir pada November 2009.
- [37] “_____”, “SPEEDY - Bisnis Proses”, Presentasi oleh TELKOM November 2008.
- [38] “_____”, “Market Share Report Summary – DSL/MSAN”, Presentasi oleh broadbandtrends.com pada 14 Agustus 2009.
- [39] “_____”, “MHuawei Profile”, <http://www.huawei.com/>, diakses terakhir pada November 2009.
- [40] “_____”, “Masukan-Masukan Menuju Cetak Biru Telematika 2005-2015 Serta Saran TindakJangka Pendek:; Buku I Bidang Telekomunikasi, Mastel, 2005.
- [41] “_____”, “Materi Kampion Jul 2009 Fasnet SOHO”, Presentasi internal PT TELKOM 2009.