



UNIVERSITAS INDONESIA

**UPAYA MENINGKATKAN *TRUST* MELALUI
METAL TRAINING
DI BALAI BESAR PELATIHAN KESEHATAN XYZ**

*(Trust building through Metal Training
at Balai Besar Pelatihan Kesehatan XYZ)*

TESIS

**ALFRED ARIYANTO
1006750650**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCA SARJANA PSIKOLOGI TERAPAN
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**UPAYA MENINGKATKAN *TRUST* MELALUI
METAL TRAINING
DI BALAI BESAR PELATIHAN KESEHATAN XYZ**

TESIS

**Diajukan sebagai persyaratan untuk
memperoleh gelar magister psikologi terapan
kekhususan SDM & Knowledge Management**

**ALFRED ARIYANTO
1006750650**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCA SARJANA PSIKOLOGI TERAPAN
KEKHUSUSAN SDM & KNOWLEDGE MANAGEMENT
DEPOK
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Alfred Ariyanto

NPM : 1006750650

Tanda Tangan : 

Tanggal : 3 Juli 2012

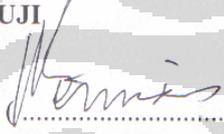


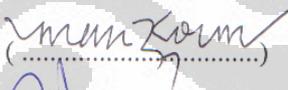
HALAMAN PENGESAHAN

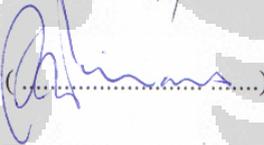
Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Alfred Ariyanto
NPM : 1006750650
Program Studi : Pascasarjana Psikologi Terapan
Judul Tesis : Upaya Meningkatkan *Trust* melalui *Metal Training*
di Balai Besar Pelatihan Kesehatan XYZ

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan pada Program Studi Pascasarjana, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Rudolf Woodrow Matindas  (.....)

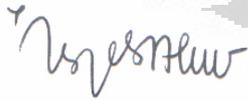
Penguji : Prof. Dr. M. Enoch Markum  (.....)

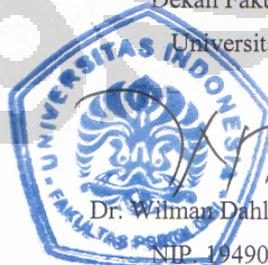
Penguji : Dr. V. Winarto  (.....)

Depok, 3 Juli 2012

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia


Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi
NIP. 080605140




Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy
NIP. 19490403 197603 1 002

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

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

- (1) Dr. Budi Matindas, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) BBPK XYZ yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (3) Orang tua, dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;
- (4) Staf pengajar dan administrasi di fakultas Psikologi UI yang telah menambah wawasan baru melalui ilmu yang diajarkan kepada saya;
- (5) Kementerian Kesehatan yang telah memberikan dukungan materi sehingga saya dapat menempuh kuliah ini dengan baik; dan
- (6) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

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.

Depok, 3 Juli 2012

Penulis

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

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

Nama : Alfred Ariyanto
NPM : 1006750650
Program Studi : Pascasarja Psikologi
Departemen : Psikologi Terapan
Fakultas : Psikologi
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 :

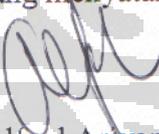
Upaya Meningkatkan *Trust* Melalui *Metal Training* di Balai Besar Pelatihan Kesehatan XYZ

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, 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 : Depok
Pada tanggal : 3 Juli 2012

Yang menyatakan


(Alfred Ariyanto)

ABSTRAK

Nama : Alfred Ariyanto
Program Studi : Pascasarjana Psikologi Terapan
Judul : Upaya Meningkatkan *Trust* Melalui *Metal Training* di Balai Besar Pelatihan Kesehatan XYZ

Tesis ini bertujuan untuk meneliti permasalahan utama yang tengah mengganggu kinerja organisasi pada Kantor Balai Besar Kesehatan XYZ. Masalah utama yang ditemukan kemudian dijadikan dasar untuk mencari solusi yang tepat terhadap masalah tersebut. Penelitian ini berjenis studi kasus dengan desain deskriptif. Data penelitian dikumpulkan melalui survei analisis situasi organisasi terhadap seluruh pegawai BBPK XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya *trust* adalah masalah utama penyebab menurunnya *performace* di BBPK XYZ. Peneliti menyarankan program *leadership development* yang bernama *Metal Training* dapat dijadikan solusi untuk meningkatkan *trust* di BBPK XYZ.

Kata kunci:

Trust, Leadership development, Metal Training, BBPK XYZ.

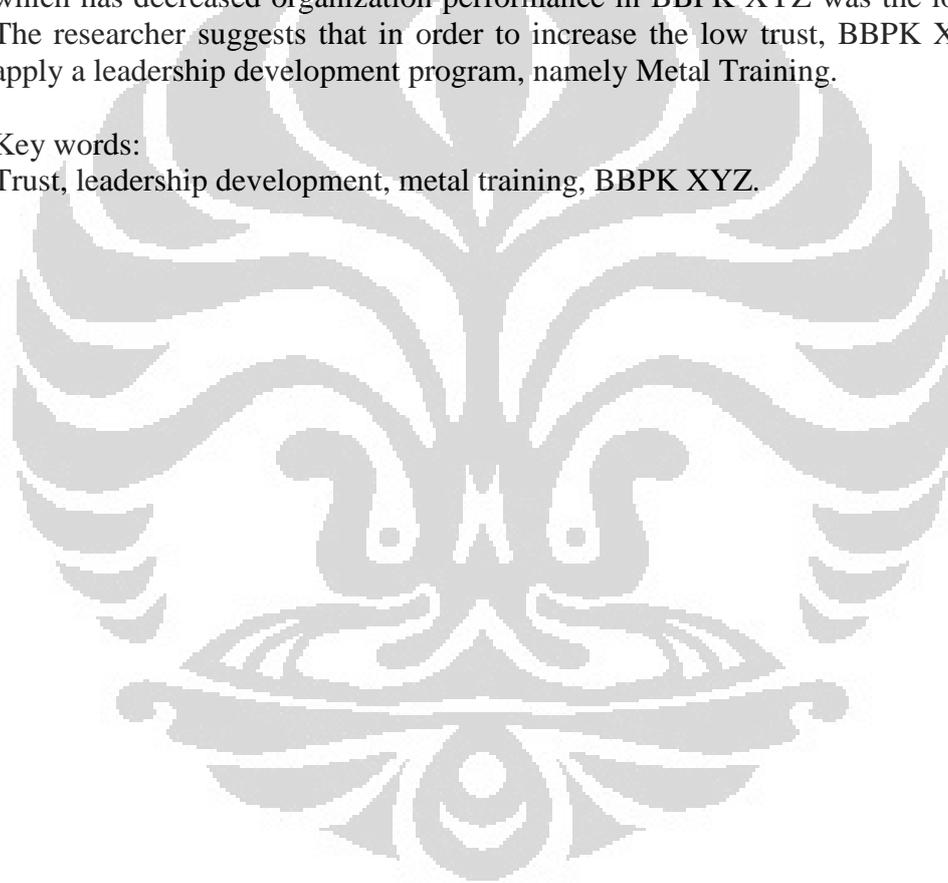
ABSTRACT

Name : Alfred Ariyanto
Study Program : Magister of Applied Psychology
Title : Trust building through Metal Training at Balai Besar Pelatihan Kesehatan XYZ.

This thesis was conducted to find core problem which has decreased the organization performance in Balai Besar Pelatihan Kesehatan XYZ. The core problem which is found then will be used to build the solution. This research is a study case. The data were collected through organization situation's analysis survey to the workers of BBPK XYZ. The result showed that the core problem which has decreased organization performance in BBPK XYZ was the low trust. The researcher suggests that in order to increase the low trust, BBPK XYZ can apply a leadership development program, namely Metal Training.

Key words:

Trust, leadership development, metal training, BBPK XYZ.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	3
1.4 Sistematika Penulisan	3
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Kinerja Organisasi	5
2.2 Mengukur dan Mendiagnosis Kinerja Organisasi.....	5
2.3 Instrumen Analisis Situasi Organisasi	6
2.4 Pengembangan dan Perubahan Organisasi.....	7
2.4.1 Definisi Pengembangan Organisasi.....	7
2.4.2 Intervensi dalam Pengembangan Organisasi.....	7
3. RANCANGAN PENELITIAN	11
3.1 Tujuan Penelitian	11
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	11
3.2.1 Lokasi Penelitian	11
3.2.2 Waktu Penelitian	11
3.3 Jenis Penelitian.....	12
3.4 Populasi.....	12
3.5 Data Penelitian	12
3.5.1 Data yang Dibutuhkan.....	12
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data	12

3.5.3	Cara Pengolahan Data	13
3.5.4	Cara Penarikan Kesimpulan	13
4.	PEMBAHASAN HASIL DAN ANALISIS.....	14
4.1	Hasil Penelitian	14
4.1.1	Hasil Survei Analisis Organisasi BBPK XYZ	14
4.1.2	Analisis Hasil Penelitian.....	19
5.	ANALISIS KEMUNGKINAN INTERVENSI.....	22
5.1	<i>Trust</i>	22
5.1.1	Definisi <i>Trust</i>	22
5.1.2	<i>Trust</i> dalam Organisasi.....	23
5.1.3	Dampak <i>Trust</i> dalam Organisasi	25
5.1.4	Membangun <i>Trust</i> dalam organisasi.....	27
5.2	Alternatif Solusi	28
6.	RANCANGAN INTERVENSI.....	33
6.1	Kompetensi yang Ingin Dicapai.....	33
6.2	Tujuan Metal <i>Training</i>	34
6.3	Uraian Singkat Metal <i>Training</i>	34
6.4	Proses Pelaksanaan Intervensi	34
6.4.1	Pelaksanaan <i>Basic Metal Training</i>	34
6.4.2	Pelaksanaan <i>Metal In Action Training</i>	37
6.5	Peserta Pelatihan	40
6.6	Pelatihan/fasilitator	41
6.7	Penyelenggaraan Pelatihan	41
6.7.1	Waktu dan tempat pelatihan	41
6.7.2	Metode Pembelajaran	41
6.7.3	Alat Bantu Pelatihan.....	41
6.7.4	Pembiayaan.....	42
6.8	Evaluasi.....	42
	DAFTAR PUSTAKA	44

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	11
Tabel 3.2 Tampilan Pengisian Data	13
Tabel 4.1 Hasil Survei Analisis Organisasi BBPK XYZ	14
Tabel 4.2 Hasil Data Analisis Situasi Organisasi BBPK XYZ dengan Besaran Masalah di Atas 50% serta Pembagiannya antara Masalah yang Berhubungan dengan Sistem Organisasi (<i>Given</i>) dengan Masalah yang Berhubungan dengan Manusia.....	17
Tabel 4.3 Hasil Pertanyaan Terbuka dari Kuesioner Analisis Situasi Organisasi	18
Tabel 4.4 Matriks Temuan Dibandingkan dengan Penyebab Masalah.....	20
Tabel 5.1 Alternatif Solusi yang Digunakan dalam <i>Organization Development</i> dan Dampak Penggunaannya Untuk <i>Trust Building</i>	28
Tabel 5.2 Perbandingan Solusi Alternatif yang Dibedakan dari Efektifitas, Tingkat Kesulitan, Biaya dan Waktu.....	31
Tabel 6.1 Proses Pelaksanaan <i>Basic Metal Training</i>	34
Tabel 6.2 Proses Pelaksanaan <i>Metal In Action Training</i>	37

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Analisis Situasi Organisasi di Balai Besar Pelatihan Kesehatan XYZ.....	46
Lampiran 2. Profil BBPK XYZ	49
Lampiran 3. Bagan Struktur BBPK XYZ	53



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tesis ini adalah laporan kegiatan untuk menemukan permasalahan yang sedang dihadapi oleh kantor Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) XYZ sekaligus mencari jalan keluar bagi permasalahan tersebut. BBPK XYZ merupakan salah satu instansi pendidikan dan pelatihan (Diklat) pemerintah yang berada di bawah naungan Kementerian Kesehatan. BBPK XYZ berperan dalam mendukung program-program Kementerian Kesehatan khususnya di bidang pendidikan dan pelatihan aparatur kesehatan. Dari tugas yang diemban tersebut diharapkan dapat tercipta aparatur kesehatan yang profesional dan mampu mengemban tugasnya dalam menciptakan masyarakat Indonesia yang mampu mandiri untuk hidup sehat.

Namun, saat ini BBPK XYZ mengalami beberapa hambatan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Beberapa hal berikut adalah hal-hal yang dikeluhkan oleh pihak manajemen di BBPK XYZ seperti yang disampaikan pada penulis pada pembicaraan pribadi; 1) Pelaksanaan Diklat berjalan tidak optimal. Proses Diklat yang berjalan di BBPK XYZ dirasakan pihak manajemen berjalan belum optimal. Seringkali rencana Diklat yang sudah disiapkan mengalami perubahan-perubahan jadwal, narasumber, jumlah pelajaran dan metode pelatihan yang akan dilaksanakan. Dengan banyaknya perubahan ini, Diklatpun tidak berjalan sesuai dengan kurikulum yang sudah ditetapkan sebelumnya. 2) Kurangnya inovasi kediklatan. Inovasi kediklatan di BBPK XYZ belum berkembang, terutama dari inovasi modul dan metode pelatihan. Modul pelatihan yang digunakan jarang mengalami revisi sehingga sebagian isi modul tidak lagi sesuai dengan perkembangan waktu. Metode Diklat yang dilakukan juga kurang variasi, dan masih banyak menggunakan metode tradisional berupa ceramah tanya jawab. 3) Konflik antar bidang. Konflik antar bidang kerap terjadi, terutama setelah masing-masing bidang diberikan otonomi untuk mengurus anggaran kegiatan sendiri. Masing-masing bidang lebih memperhatikan dirinya,

dan kurang bekerja sama dengan bidang lain. Hal ini tentu mengurangi kinerja organisasi jika mengingat kegiatan Diklat merupakan sebuah proses yang utuh yang memerlukan kolaborasi yang baik antar bidang.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut maka perlu diselidiki akar permasalahan yang menimbulkan hambatan-hambatan itu. Umumnya untuk menganalisis akar permasalahan ada beberapa pendekatan yang bisa dimanfaatkan, antara lain: 1) *7S framework*, 2) Analisis SWOT, 3) *Balanced Scorecard* (Assen, Den Berg & Pietersma, 2009) dan 4) Analisis Situasi Organisasi.

Di antara berbagai kemungkinan mendiagnosis kondisi organisasi, penulis memilih menggunakan Analisis Situasi Organisasi. Kuesioner Analisis Situasi Organisasi yang dipakai penulis merupakan kuesioner yang dikembangkan oleh Pusdiklat Kesehatan RI dan telah berulang kali dipakai untuk mendiagnosis kondisi organisasi. Dipilihnya alat ini adalah agar data yang dihasilkan dapat dibandingkan dengan data analisis organisasi yang lain, karena semua analisis menggunakan alat yang sama.

1.2 Perumusan Masalah

Dalam latar belakang, telah ditemukan beberapa gejala yang berpotensi menjadi masalah yang menghambat kinerja organisasi BBPK XYZ. Untuk mengatasi gejala tersebut perlu diketahui lebih jauh, apa yang menjadi akar permasalahan di BBPK XYZ. Pada saat ini masih belum ada petunjuk mengenai faktor yang memunculkan gejala di atas. Meskipun demikian, secara teroris rendahnya kinerja suatu organisasi dapat muncul sebagai akibat dari 1) tidak kompetennya staff, 2) kurangnya motivasi staf dan 3) minimnya *support systems* / infrastruktur.

Dengan demikian, dapatlah dikatakan bahwa yang menjadi masalahnya adalah belum adanya petunjuk untuk menyimpulkan faktor kunci yang mengakibatkan rendahnya kinerja BBPK XYZ. Sehubungan dengan masalah tersebut perlu dilakukan penelitian. Pertanyaan penelitian adalah:

1. Faktor-faktor apa sajakah yang mungkin mengakibatkan rendahnya kinerja BBPK XYZ. Pertanyaan ini akan dijawab melalui kajian literatur

2. Di antara faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab (sebagai hasil kajian literatur) faktor manakah yang benar-benar merupakan penyebab rendahnya kinerja BBPK XYZ? Pertanyaan ini akan diusahakan jawabannya melalui pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner Analisis Situasi Organisasi.
3. Bagaimanakah cara untuk mengendalikan faktor yang menjadi penyebab rendahnya kinerja? Pertanyaan ini akan diusahakan jawabannya dengan mengumpulkan informasi mengenai cara-cara yang pernah dicoba untuk mengendalikan faktor yang bersangkutan (yaitu faktor yang melalui penelitian disimpulkan sebagai penyebab rendahnya kinerja). Selanjutnya akan dilakukan analisis untuk mengkaji kemungkinan penerapan tiap-tiap cara di BBKP XYZ

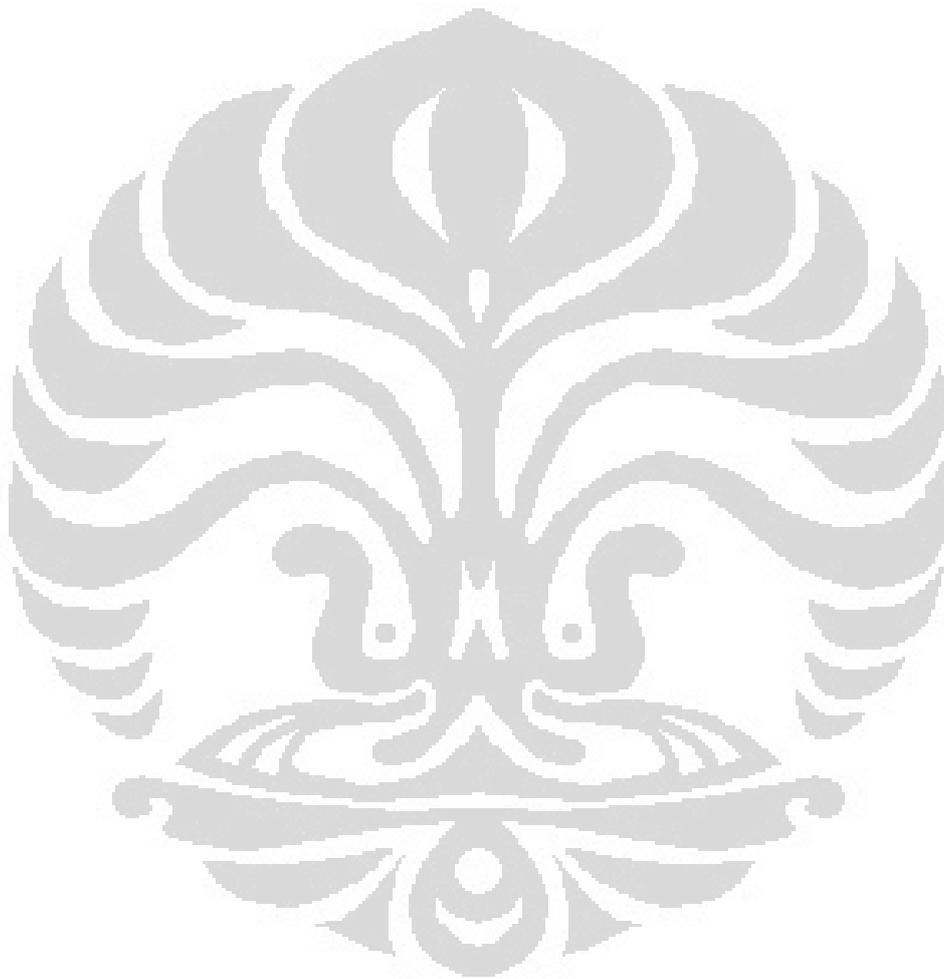
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penulisan ini adalah mencari akar permasalahan yang ada di BBPK XYZ yang kemudian dijadikan dasar untuk mencari cara pemecahan masalahnya. Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat dalam memberikan solusi yang dapat diterapkan BBPK XYZ untuk meningkatkan kinerja atau performa organisasi.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut; Bab I: Pendahuluan. Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang, permasalahan dalam organisasi, tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Bab II : Tinjauan Pustaka. Bab ini membahas berbagai teori yang menjadi dasar penelitian ini. Bab III : Metode Penelitian. Bab ini membahas desain penelitian, pelaksanaan penelitian dan cara analisis untuk pencarian akar permasalahan. Bab IV : Pembahasan Hasil dan Analisis. Bab ini membahas hasil penelitian, analisis terhadap hasil penelitian dan kesimpulan dari analisis tersebut. Bab V: Analisis Kemungkinan Intervensi. Bab ini diawali kajian literatur mengenai akar permasalahan yang dihasilkan dan cara-cara pengembangan untuk menentukan intervensi yang tepat untuk menyelesaikan akar permasalahan tersebut. BAB VI: Rincian Intervensi. Bab ini membahas

program intervensi yang digunakan untuk memperbaiki situasi organisasi yang sedang dihadapi saat ini.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Organisasi

Kamus bahasa Inggris Oxford (2010) mengartikan *performance* (kinerja) sebagai pencapaian, eksekusi, membawa, menyelesaikan sesuatu yang diperintah atau ditetapkan sebelumnya. Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu yg dicapai, prestasi yg diperlihatkan, kemampuan kerja. Secara sederhana kinerja organisasi dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Bacal (2004) kinerja adalah tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan unit kerja dan perusahaannya sebagai hasil perilaku dan penggunaan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan mereka. Sedangkan menurut Armstrong (2006) untuk memperoleh kinerja yang tinggi hanya dihasilkan dari perilaku yang tepat, dengan menggunakan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang efektif.

Kinerja dalam suatu organisasi hendaklah dikelola dengan baik agar menghasilkan efektifitas dan produktivitas kinerja dalam mencapai tujuannya. Menurut Cokins (2004) manajemen kinerja adalah proses mengelola eksekusi dari strategi organisasi untuk mencapai kesuksesan organisasi. Menurut Biazzo (2012), minimal ada empat hal yang mempengaruhi kesuksesan sebuah organisasi, yaitu: 1) kolaborasi 2) *trust* kepada pemimpin 3) identifikasi dan 4) komitmen.

2.2 Mengukur dan Mendiagnosis Kinerja Organisasi

Dalam mengelola kinerja maka adalah penting untuk mengukur kinerja organisasi yang sedang berjalan. Kaplan (1996) mengatakan jika anda tidak dapat mengukur kinerja, maka anda tidak akan dapat mengelola kinerja.

Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengukur atau mendiagnosis kinerja suatu organisasi, antara lain: 1) *The 7-S Framework*; merupakan model diagnosis organisasi dengan memperhatikan 7 elemen: *strategy, structure, system, skills, staffs, style* dan *shared values*. (Assen, Den Berg & Pietersma, 2009). 2) *SWOT analysis*; merupakan analisis organisasi dengan memperhatikan faktor internal maupun eksternal sebuah organisasi. Faktor internal merupakan aset (atau kekurangan) organisasi yang dapat meningkatkan atau menurunkan daya saing organisasi. Faktor internal ini terdiri dari *strenghths* dan *weaknesses*. Faktor eksternal adalah faktor yang tidak dihasilkan oleh organisasi, namun ia adalah kekuatan dari pesaing dan perubahan-perubahan di dalam dinamika pasar. Faktor eksternal ini terdiri dari *opportunities* dan *threats*. (Assen, Den Berg & Pietersma, 2009). 3) *Balanced Scorecard*; adalah pengukuran kinerja organisasi yang didasarkan pada empat perspektif: *financial, customer, internal business processes* dan *learning and growth*. Pengarah utama dari empat perspektif tersebut adalah pada visi dan strategi organisasi (Assen, Den Berg & Pietersma, 2009). 4) Analisis situasi organisasi; adalah model lain dari pengukuran atau diagnosis kinerja organisasi. Kantor tempat penulis bekerja, telah mengembangkan sebuah instrumen analisis situasi organisasi. Analisis ini didasarkan pada sembilan dimensi. Ke sembilan dimensi akan dijelaskan lebih lengkap di sub bab selanjutnya.

2.3 Instrumen Analisis Situasi Organisasi

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui kondisi sebuah organisasi sehingga diketahui sejauh mana tingkat kinerja organisasi dalam sembilan dimensi fungsi organisasi. Instrumen ini dikembangkan oleh kantor Pusdiklat Kesehatan RI. Dalam instrumen ini terdapat sembilan dimensi dan tiap dimensi berisi beberapa elemen berupa pernyataan-pernyataan sikap. Kesembilan dimensi ini adalah 1) pengetahuan dan keterampilan 2) motivasi 3) desain pekerjaan 4) uraian pekerjaan 5) sumber daya 6) pendelegasian 7) struktur organisasi 8) iklim organisasi dan 9) komunikasi. Selain menggunakan pertanyaan tertutup, kuesioner ini juga menyediakan bagian untuk menampung saran-saran.

Instrumen ini sudah cukup sering digunakan oleh kantor penulis untuk mendiagnosis organisasi, dan telah lolos dari uji validitas dan reabilitas. Maka itu, instrumen ini sudah menjadi bagian dari kantor BBPK XYZ saat hendak melakukan diagnosis organisasi.

2.4 Pengembangan dan Perubahan Organisasi

2.4.1 Definisi Pengembangan Organisasi

Menurut Burke (dalam Cummings, 2009), pengembangan organisasi (*Organizational Development = OD*) adalah sebuah proses terencana terhadap perubahan dalam kultur organisasi dengan menggunakan ilmu, riset dan teori perilaku manusia. Menurut Richard (dalam Cummings, 2009), pengembangan organisasi adalah usaha terencana dalam lingkup organisasi yang dikelola oleh *top management* untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi terencana terhadap proses yang ada dalam organisasi dengan menggunakan ilmu perilaku.

Sedangkan menurut Beer (dalam Cummings, 2009), pengembangan organisasi adalah sebuah sistem proses yang melibatkan pengumpulan data, diagnosis, rencana aksi, intervensi dan evaluasi yang ditujukan untuk (1) meningkatkan keselarasan dalam struktur, proses, strategi, manusia dan kultur dalam organisasi; (2) mengembangkan solusi baru dan kreatif untuk mengatasi permasalahan dalam organisasi (3) mengembangkan kemampuan organisasi untuk berubah. Hal tersebut terjadi melalui kolaborasi dari para anggota organisasi dengan agen perubahan dengan menggunakan ilmu, riset dan teknologi perilaku.

2.4.2 Intervensi dalam Pengembangan Organisasi

Riggio (2007) menjabarkan ada enam intervensi yang dapat dilakukan dalam pengembangan organisasi. Ke enam intervensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. *Survey feedback*: adalah teknik pengembangan organisasi di mana konsultan bekerjasama dengan organisasi untuk mengembangkan dan

melakukan instrumen survei untuk mengelola data umpan balik dari anggota organisasi dan menjadikannya pijakan untuk perubahan.

2. *T groups (sensitivity training)*: adalah teknik pengembangan organisasi dengan cara membentuk interaksi kelompok tidak terstruktur untuk membantu para pekerja untuk mendapatkan wawasan mengenai motivasi dan pola perilaku mereka sendiri dalam berhubungan dengan anggota organisasi lainnya.
3. *Team building*: adalah teknik pengembangan organisasi dimana tim pekerja mendiskusikan bagaimana caranya untuk meningkatkan kinerja tim tersebut dengan menganalisis interaksi yang terjadi dalam kelompok tersebut.
4. *Process consultation*: adalah teknik pengembangan organisasi dimana seorang konsultan membantu kliennya untuk mempelajari permasalahan yang terjadi dalam organisasi berikut belajar bagaimana cara menyelesaikan masalah tersebut.
5. *Management by objective*: adalah teknik *goal setting* dalam pengembangan organisasi dimana para supervisor dan bawahannya bersatu dalam menyusun target kinerja mereka, dan pada akhir masanya, mereka melakukan evaluasi terhadap pencapaian yang telah mereka tentukan sebelumnya.
6. *Quality circles* : adalah teknik pengembangan organisasi dimana kelompok kecil dari pekerja dengan pekerjaan yang sama melakukan pertemuan rutin untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan

Cummings dan Worley (2009) membagi intervensi OD berdasarkan empat sumber masalah, yakni masalah yang berhubungan dengan strategi, teknologi/struktur, human resource dan *human process*. Aspek strategi berkaitan dengan menentukan produk atau servis, pasar dan analisis lingkungan yang ditujukan untuk mencapai *competitive advantage* perusahaan. Teknostruktur berkaitan dengan bagaimana organisasi membagi para pekerja dalam departemen dan mendesain bentuk kerja mereka, berkoordinasi antar departemen, serta cara-cara untuk menghasilkan produk

dan servis. *Human resource* berkaitan dengan bagaimana organisasi mendapatkan dan mempertahankan orang-orang yang kompeten, bagaimana menentukan tujuan dan menghargai hasil pekerjaan mereka serta merencanakan pengembangan karir mereka.

Yang terakhir adalah masalah yang berhubungan dengan *human process*. Aspek *human process* berkaitan dengan proses sosial yang terjadi pada anggota organisasi, seperti masalah komunikasi, penyelesaian masalah, membuat keputusan, kepemimpinan dan interaksi sosial antar mereka.

Menurut Cumming dan Worley (2009) setidaknya adanya enam jenis intervensi yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan *human process*, yaitu konsultasi, intervensi pihak ke tiga, *team building*, pertemuan konfrontasi organisasi, intervensi hubungan antar kelompok dan intervensi kelompok besar.

McLean (2009), menawarkan lebih banyak intervensi yang dapat dilakukan oleh seorang praktisi OD. Intervensi yang McLean tawarkan adalah:

- *Laboratory Training Groups (T-Groups)*
- *Coaching*
- *Mentoring*
- *Self-Awareness Tools*
- *Reflection*
- *Training, Education, and Development*
- *Leadership Development*
- *Multirater (360-Degree) Feedback*
- *Job Design*
- *Job Descriptions*
- *Responsibility Charting*
- *Policies Manual*
- *Values Clarification and Values Integration*
- *Conflict Management*
- *Action Learning*
- *Dialogue Sessions*
- *Team Building*
- *Process Consultation*
- *Meeting Facilitation*
- *Fishbowls*
- *Brainstorming*
- *Interteam Conflict Management*
- *Strategic Alignment Assessment*

Coaching adalah pembekalan kepada seseorang untuk dapat bekerja dengan lebih efektif sedangkan *mentoring* berusaha membantu seseorang untuk dapat mengembangkan karirnya ke jenjang yang lebih tinggi. *Self awareness tool, reflection, responsibility charting dan value clarification* merupakan intervensi yang bersifat pasif, karena dimaksudkan untuk mengetahui kedudukan seseorang berada di tipe atau posisi kepribadian tertentu. *Multirater 360 feedback* digunakan untuk mencari data atau informasi mengenai satu hal yang spesifik, seperti tipe kepemimpinan seseorang ataupun data mengenai kebutuhan pelatihan di organisasi. Intervensi ini dapat dikatakan sebagai intervensi pendukung dari intervensi OD lainnya.

Job design dan job description kurang berhubungan dengan *human process*, tapi lebih berkaitan dengan bagaimana membantu pekerja mendapatkan pekerjaan yang cocok dan sesuai dengan kompetensinya. Sedangkan *policy manual* lebih merupakan aturan-aturan yang disepakai oleh semua anggota organisasi untuk mendapatkan situasi dan iklim yang mendukung pekerjaan.

Action learning berusaha mencari pemecahan atas masalah pekerjaan yang dihadapi anggota organisasi dengan melihat perkembangan penyelesaian masalah sebelum, selama dan sesudah intervensi. *Brainstorming* berusaha mencari ide-ide untuk pemecahan masalah atau inovasi baru. *Team building, meeting facilitation dan fishbowl* bertujuan untuk membentuk tim kerja yang lebih kompak. Sedangkan *conflict management* diperuntukkan saat terjadi konflik dalam team atau antar team.

Training, education dan development dimaksudkan untuk meningkatkan skill dan pengetahuan yang dapat segera dilakukan diterapkan dalam pekerjaan. *Training* bisa difokuskan dalam beberapa area yang spesifik, seperti *customer service, sales training, executive development, leadership development*.

BAB 3

RANCANGAN PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan ini adalah mencari akar permasalahan yang ada di BBPK XYZ yang kemudian dijadikan dasar untuk mencari cara pemecahan masalahnya.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Balai Besar Pelatihan Kesehatan XYZ, Cianjur, Jawa Barat.

3.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan berlangsung selama empat bulan terhitung sejak awal bulan Maret hingga pertengahan bulan Juni 2012.

Tabel 3.1. Jadwal Penelitian

Uraian	Waktu Tahun 2012															
	Maret				April				Mei				Juni			
	Minggu ke				Minggu ke				Minggu ke				Minggu ke			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Obervasi Pendahuluan																
Menyusun Proposal																
Mengumpulkan dan analisis Data																
Penyusunan Rancangan Intervensi																
Penulisan Tesis																

3.3 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan berjenis studi kasus. Artinya penelitian ini berusaha meneliti fenomena melalui analisis dari satu kasus individual, dalam hal ini adalah kasus yang terjadi pada BBPK XYZ. Data yang dikumpulkan diarahkan untuk menemukan akar permasalahan pada BBPK XYZ dan selanjutnya dipelajari solusi-solusi yang tepat untuk dijalankan oleh organisasi tersebut.

3.4 Populasi

Populasi dalam survei ini adalah seluruh pegawai BBPK XYZ mulai dari *top manajemen* (Ka BBPK XYZ) hingga staf pelaksana, baik yang berstatus CPNS, PNS maupun tenaga kontrak / honorer. Metode pemilihan responden yakni menggunakan teknik *total sampling*, artinya seluruh populasi dijadikan sebagai responden. Namun karena keterbatasan waktu, maka tidak seluruh pegawai berhasil diambil datanya. Adapun pada survei ini, sebanyak 60 pegawai menjadi responden.

3.5 Data Penelitian

3.5.1 Data yang Dibutuhkan

Data yang penulis dapatkan adalah data persepsi karyawan mengenai kondisi organisasi di dalam sembilan dimensi fungsi organisasi yang diukur melalui Kuesioner Analisis Situasi Organisasi. Melalui analisis terhadap data ini dapat ditemukan akar permasalahan yang sedang terjadi di BBPK XYZ yang kemudian dapat dijadikan dasar untuk mencari alternatif tindakan yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja organisasi.

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Penulis mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden, melakukan wawancara dengan responden, pengamatan di lapangan dan studi literatur.

3.5.3 Cara Pengolahan data

Cara mengolah data yang diperoleh dari kuesioner ini adalah:

1. Inventori disebarkan kepada para responden
2. Jawaban dari responden diinput ke dalam tabel sebagai berikut

Tabel 3.2 Tampilan Pengisian Data

Responden	Pengetahuan		Motivasi		Desain Pekerjaan		Dimensi seterusnya...	
	Elemen 1	Elemen 2	Elemen 1	Elemen 2	Elemen 1	Elemen 2	Elemen 1	Elemen 2
1								
2								
3								
4								
5								
N								
Jumlah								
Persentase								

3. Dihitung banyak responden yang menyetujui pernyataan yang bersangkutan. Jumlah jawaban responden dicatat di baris terakhir.
4. Menghitung elemen dengan frekuensi tertinggi dari tiap-tiap elemen.
5. Khusus untuk jawaban pertanyaan terbuka terbuka dibuat tabel dengan pengelompokkan jawaban-jawaban yang senada.

3.5.4 Cara Penarikan Kesimpulan

Penulis melakukan penarikan kesimpulan dengan mengkategorisasikan nilai persentase. Untuk nilai kurang dari 50 % dianggap masih belum menjadi masalah. Sedangkan nilai di atas 50% penulis mengkategorikan sebagai hal yang dianggap sebagai masalah. Selain itu, masalah juga didapat dari jawaban yang didapat dari pertanyaan terbuka.

BAB 4

PEMBAHASAN HASIL DAN ANALISIS

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Hasil Survei Analisis Organisasi BBPK XYZ

Tabel 4.1 Hasil Survei Analisis Organisasi BBPK XYZ

NO	URAIAN FAKTOR	Persentase jawaban setuju
A	PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN (KEMAMPUAN)	
1	Saya belum tahu apa ukuran kinerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan / tugas ini.	51,72
2	Saya tidak tahu cara melakukan pekerjaan / tugas ini.	14,81
3	Selama ini tidak pernah ada pelatihan tentang cara terbaik melakukan pekerjaan / tugas yang dibebankan kepada saya.	66,10
B	MOTIVASI (KEMAUAN)	
1	Tidak ada sanksi apapun jika pegawai berkinerja jelek.	83,33
2	Mengikuti prosedur tetap (SOP) hanyalah buang - buang waktu dan tenaga.	14,75
3	Dengan bekerja baik, Saya justru mendapat ejekan dari rekan kerja.	19,67
4	Pekerjaan ini sangat membebani saya, untuk itu saya lebih suka mengerjakan pekerjaan lain yang menyenangkan.	16,13
5	Menurut saya berkinerja baik tidaklah penting, karena tidak pernah ada umpan balik atas mutu kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan ini.	24,19
6	Melakukan pekerjaan dengan baik tidak menimbulkan rasa bangga.	30,00
7	Saya bosan melakukan pekerjaan yang sama sehari – hari	27,87
C	DESAIN PEKERJAAN	
1	Pekerjaan ini mengharuskan saya melakukan pekerjaan yang sama berulang - ulang (monoton).	52,46

(bersambung)

(sambungan tabel 4.1)

	2	Saya tidak pernah mendapatkan informasi tentang seberapa baik kinerja saya.	75,41
D		URAIAN PEKERJAAN	
	1	Saya tidak pernah menerima informasi tentang uraian pekerjaan saya.	22,95
	2	Tidak ada standar kinerja dalam uraian pekerjaan.	52,63
	3	Uraian pekerjaan yang ada tidak mencerminkan pekerjaan yang sesungguhnya dilakukan.	44,07
E		SUMBER DAYA	
	1	Tidak tersedia cukup tenaga untuk melaksanakan pekerjaan ini.	58,06
	2	Dana yang tersedia tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan ini.	29,63
	3	Dukungan staf / rekan kerja kurang untuk melaksanakan pekerjaan ini.	42,62
	4	Bahan dan alat yang tersedia tidak memadai untuk melaksanakan pekerjaan ini.	34,43
F		PENDELEGASIAN / PENGENDALIAN	
	1	Tidak pernah ada tindakan yang dilakukan tanpa mengkonsultasikannya terlebih dahulu dengan atasan langsung.	48,39
	2	Wewenang dan tanggung jawab penuh didelegasikan untuk melaksanakan pekerjaan ini.	28,07
	3	Tiap orang belum memiliki wewenang yg jelas, sehingga perlu ditetapkan batas - batas kewenangan untuk melaksanakan pekerjaan ini.	77,97
	4	Sulit melakukan inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan ini.	50,82
G		STRUKTUR ORGANISASI	
	1	Para pimpinan memiliki bawahan yang tidak dapat mereka atur / kendalikan.	46,67
	2	Terdapat duplikasi pekerjaan di antara unit - unit kerja.	76,36
	3	Para pimpinan memiliki bawahan terlalu banyak sehingga tidak memiliki waktu yg cukup untuk mengembangkan dan menyalur stafnya.	37,93
	4	Pegawai menerima arahan dan perintah dari 2 atau lebih dari 2 atasan.	71,67
H		IKLIM ORGANISASI	
	1	Pertimbangan dan masukan dari individu tidak banyak diperhitungkan dalam organisasi ini.	58,33
	2	Para pegawai tidak saling mempercayai.	60,00
	3	Pendapat yang tidak sesuai dengan pendapat pimpinan tidak akan diperhatikan.	47,37

(sambungan tabel 4.1)

I	KOMUNIKASI	
1	Formulir pekerjaan yang ada berisi informasi yang tidak jelas dan membingungkan.	37,93
2	Tidak ada mekanisme untuk memprioritaskan informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda.	64,91
3	Informasi yang diperoleh terkadang bertentangan satu sama lain.	87,10
4	Perubahan informasi (persyaratan kerja, SOP, ketentuan, order, dll) tidak diberitahukan dengan cepat dan efektif.	82,26
5	Tidak ada kesempatan untuk membahas masalah secara terbuka dengan semua pihak yg berkepentingan.	77,05
6	Informasi yang diperlukan sering terlambat karena kurangnya komunikasi lisan dan tulisan.	83,05
7	Komunikasi antar pimpinan dan staf sudah berjalan dengan baik dan efektif	50,85
8	Komunikasi antar pimpinan seringkali dirasa kurang efektif karena dilakukan melalui perantara staf	81,36

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden bervariasi dari yang paling kecil bernilai 14,75% pada pernyataan “Mengikuti prosedur tetap (SOP) hanyalah buang - buang waktu dan tenaga” dan yang paling besar bernilai 87,10 % untuk pernyataan “Informasi yang diperoleh terkadang bertentangan satu sama lain”. Karena pernyataan yang diberikan dalam survei dalam bentuk negatif, maka semakin kecil nilai yang dihasilkan dari survei ini menjelaskan bahwa semakin kecil masalah yang berhubungan dengan aspek tersebut. Sebaliknya jika nilai yang dihasilkan semakin besar, maka mengandung makna semakin besar masalah yang berkaitan dengan aspek tersebut.

Kemudian penulis mempersempit temuan tersebut dengan mengkategorikan nilai 50% ke atas adalah temuan yang bermasalah. Penulis juga membagi masalah tersebut menjadi masalah yang berhubungan dengan sistem organisasi dan masalah yang berhubungan dengan manusia. Hasilnya tampak dalam tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2 Hasil Data Analisis Situasi Organisasi BBPK XYZ dengan Besaran Masalah di Atas 50% serta Pembagiannya antara Masalah yang Berhubungan dengan Sistem Organisasi (*Given*) dengan Masalah yang Berhubungan dengan Manusia

Berhubungan dengan Sistem Organisasi (<i>Given</i>)	Temuan Masalah		Besarnya Masalah (%)
	Berhubungan dengan Manusia		
	Informasi yang diperoleh terkadang bertentangan satu sama lain.		87,1
	Tidak ada sanksi apapun jika pegawai berkinerja jelek.		83,3
	Informasi yang diperlukan sering terlambat karena kurangnya komunikasi lisan dan tulisan.		83,1
	Perubahan informasi (persyaratan kerja, SOP, ketentuan, order, dll) tidak diberitahukan dengan cepat dan efektif.		82,3
	Komunikasi antar pimpinan seringkali dirasa kurang efektif karena dilakukan melalui perantara staf		81,4
Tiap orang belum memiliki wewenang yg jelas.			78,0
	Tidak ada kesempatan untuk membahas masalah secara terbuka dengan semua pihak yg berkepentingan.		77,0
Terdapat duplikasi pekerjaan di antar unit - unit kerja.			76,4
	Saya tidak pernah mendapatkan informasi tentang seberapa baik kinerja saya.		75,4
	Pegawai menerima arahan dan perintah dari 2 atasan atau lebih.		71,7
	Selama ini tidak pernah ada pelatihan tentang cara terbaik melakukan pekerjaan / tugas yang dibebankan kepada saya.		66,1
Tidak ada mekanisme untuk memprioritaskan informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda.			64,9
	Para pegawai tidak saling mempercayai.		60,0
	Pertimbangan dan masukan dari individu tidak banyak diperhitungkan dalam organisasi ini.		58,3
Tidak tersedia cukup tenaga untuk melaksanakan pekerjaan ini.			58,1
Tidak ada standar kinerja dalam uraian pekerjaan.			52,6
	Komunikasi antara pimpinan dan staf belum berjalan dengan baik dan efektif		50,8

Penulis membagi masalah menjadi yang berhubungan dengan organisasi dan yang berhubungan dengan manusia. Hal tersebut dikarenakan masalah yang berhubungan dengan sistem organisasi adalah masalah yang tidak dapat dilakukan perubahan atau intervensi karena sudah bersifat menetap (*given*) dari instansi yang berwenang di atasnya. Maka dari itu, kemudian penulis hanya berfokus pada masalah yang berkaitan dengan manusia.

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa masalah yang nilai persentase terbesar adalah berkenaan dengan informasi yang tidak jelas, sedangkan masalah dengan nilai persentase terendah adalah komunikasi yang kurang baik antara pimpinan dengan staf.

Selain dari hasil kuesioner, penulis juga mendapatkan data dari hasil wawancara dengan pegawai mengenai pendapat mereka terhadap hal-hal di kantor yang dapat menurunkan kinerja mereka.

Tabel 4.3 Hasil Pertanyaan Terbuka dari Kuesioner Analisis Situasi Organisasi

Jumlah Responden	Penyebab Kinerja Menurun
20	Pimpinan cuek, tidak ada perhatian dari atasan, ide tidak dianggap, tidak ada evaluasi atas kinerja.
16	Tidak ada kerjasama dan koordinasi antarbidang
11	Ketidakjelasan informasi ataupun prosedur.
8	Saling merasa penting antar bagian, tidak peduli dengan rekan lain, saling mengandalkan.
6	Arogansi sebagian struktural, egois, otoriter.
6	Tidak ada feedback seberapa baik / buruk kinerja saya.
5	Hubungan yg tidak baik dengan rekan kerja.
4	Tidak ada keterbukaan dengan unit - unit terkait.
3	Pegawai saling mencurigai dan saling tidak percaya.
2	<i>Reward and Punishment</i> yg pilih kasih, ada perlakuan khusus

Tabel 4.3 memperlihatkan bahwa masalah terbesar yang dapat menurunkan kinerja adalah masalah pimpinan yang kurang memberikan perhatian kepada bawahan, sedangkan masalah terendah berkaitan dengan ketidakadilan dalam memberikan *reward* dan *punishment*.

Dari data yang ditunjukkan oleh tabel 4.2 dan tabel 4.3, penulis menemukan ada beberapa permasalahan yang sedang dihadapi oleh BBPK XYZ. Masalah informasi yang bertentangan bisa berhubungan dengan masalah komunikasi. Tidak ada sanksi dapat berhubungan dengan penegakan disiplin, atau masalah kepemimpinan. Tidak ada kesempatan untuk membahas masalah secara terbuka dapat berkaitan dengan transparansi. Tidak ada kerjasama antar bidang erat kaitannya dengan *teamwork*. Sedangkan pegawai yang tidak saling percaya berhubungan dengan masalah *trust*. Tidak ada umpan balik berkaitan dengan *performance appraisal*. Sedangkan adanya perlakuan khusus berkenaan dengan masalah keadilan.

Penulis dapat menyimpulkan sementara bahwa penyebab permasalahan yang terjadi di BBPK XYZ adalah disebabkan oleh hal sebagai berikut; komunikasi, disiplin, kepemimpinan, transparansi, *teamwork*, *trust*, *performance appraisal*, dan keadilan. Dari sekian penyebab masalah ini, sangat mungkin terjadi saling keterkaitan antara satu dengan yang lain, seperti masalah *teamwork* dapat berhubungan dengan disiplin, kepemimpinan berhubungan dengan keadilan, atau *trust* berkaitan dengan *performance appraisal*. Oleh karena itu, penulis berusaha mencari akar permasalahan dari masalah yang ditemukan di BBPK XYZ melalui analisis akar permasalahan pada sub bab berikutnya.

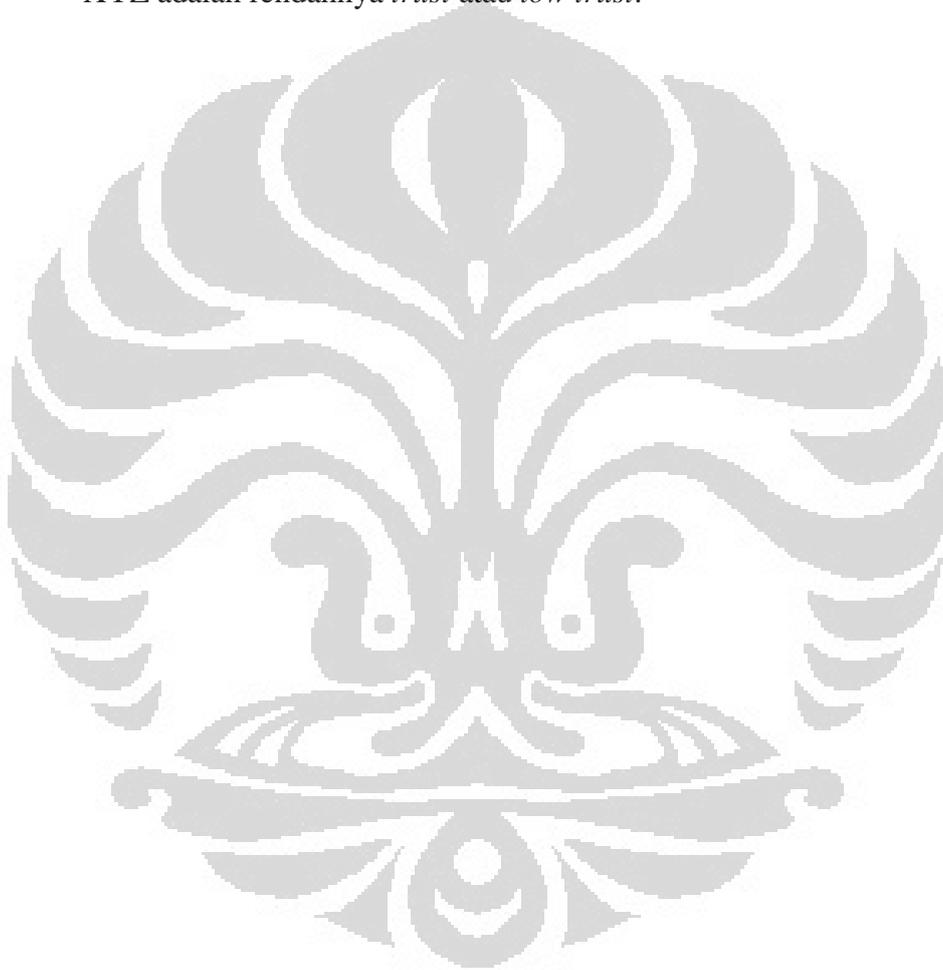
4.1.2 Analisis Akar Permasalahan

Telah disebutkan pada sub bab sebelumnya bahwa penyebab masalah dari berbagai temuan masalah di BBPK XYZ dapat disederhanakan menjadi; komunikasi, disiplin, kepemimpinan, transparansi, *teamwork*, *trust*, *performance appraisal*, dan keadilan. Dari beberapa penyebab tersebut, dapat dibangun sebuah matrik untuk mengetahui penyebab utama atau akar permasalahannya. Melalui matrik ini akan diketahui, penyebab-penyebab mana saja yang relevan dengan temuan hasil survei dana mana saja yang tidak relevan.

Tabel 4.4 Matriks Temuan Dibandingkan dengan Penyebab Masalah

Temuan	komunikasi	disiplin	kepemimpinan	transparansi	teamwork	trust	performance appraisal	keadilan
Informasi yang diperoleh terkadang bertentangan satu sama lain.	√	●	●	√	●	√	●	●
Tidak ada sanksi apapun jika pegawai berkinerja jelek.	●	√	√	●	●	●	√	√
Informasi yang diperlukan sering terlambat karena kurangnya komunikasi lisan dan tulisan.	√	√	●	√	●	√	●	●
Perubahan informasi (persyaratan kerja, SOP, ketentuan, order, dll) tidak diberitahukan dengan cepat dan efektif.	√	√	●	√	●	√	●	●
Komunikasi antar pimpinan seringkali dirasa kurang efektif karena dilakukan melalui perantara staf	√	●	√	●	●	√	●	●
Tidak ada kesempatan untuk membahas masalah secara terbuka dengan semua pihak yg berkepentingan.	√	●	●	√	●	√	●	√
Saya tidak pernah mendapatkan informasi tentang seberapa baik kinerja saya.	√	●	√	√	●	√	√	√
Pegawai menerima arahan dan perintah dari 2 atasan atau lebih.	√	●	√	●	●	√	●	●
Selama ini tidak pernah ada pelatihan tentang cara terbaik melakukan pekerjaan / tugas yang dibebankan kepada saya.	●	●	●	√	●	√	√	●
Para pegawai tidak saling mempercayai.	●	●	●	●	●	√	●	●
Pertimbangan dan masukan dari individu tidak banyak diperhitungkan dalam organisasi ini.	√	●	√	●	●	√	●	●
Komunikasi antara pimpinan dan staf belum berjalan dengan baik dan efektif	√	●	√	●	●	√	●	●
Pimpinan cuek, tidak ada perhatian dari atasan, ide tidak dianggap, tidak ada evaluasi atas kinerja.	●	●	√	●	●	√	●	●
Tidak ada kerjasama dan koordinasi antarbidang	●	●	●	●	√	√	●	●
Ketidajelasan informasi ataupun prosedur.	√	√	●	√	●	√	●	●
Saling merasa penting antar bagian, tidak peduli dengan rekan lain, saling mengandalkan.	●	●	●	●	√	√	●	√
Arogansi sebagian struktural, egois, otoriter.	●	●	√	●	●	●	●	√
Tidak ada feedback seberapa baik / buruk kinerja saya.	√	●	√	√	●	√	√	●
Hubungan yg tidak baik dengan rekan kerja.	●	●	●	●	√	√	●	●
Tidak ada keterbukaan dengan unit - unit terkait.	●	●	●	√	√	√	●	●
Pegawai saling mencurigai dan saling tidak percaya.	●	●	●	●	●	√	●	●
Reward and Punishment yg pilih kasih, ada perlakuan khusus	●	●	√	●	●	●	√	√

Dari matrik yang ditampilkan oleh tabel 4.4, terlihat bahwa *trust* memberikan pengaruh yang besar (ditandai dengan jumlah *check list*) terhadap berbagai temuan di BBPK XYZ dibandingkan dengan penyebab masalah yang lain. Dengan memperhatikan jumlah pengaruh yang besar terhadap temuan, dan tidak bermaksud mengesampingkan temuan-temuan yang disebabkan oleh penyebab masalah lain, penulis kemudian menyimpulkan bahwa akar permasalahan dari temuan masalah di BBPK XYZ adalah rendahnya *trust* atau *low trust*.



BAB 5

ANALISIS KEMUNGKINAN INTERVENSI

Setelah ditemukan bahwa *low trust* adalah masalah utama yang sedang dihadapi oleh BBPK XYZ, maka yang menjadi pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana cara membangun *trust* di BBPK XYZ. Untuk itu bab ini akan dimulai dengan menyajikan kajian literatur tentang *trust*.

5.1 *Trust*

5.1.1 Definisi *Trust*

Definisi *trust* yang dikemukakan oleh para ahli maupun peneliti sangatlah bervariasi. Walaupun *trust* merupakan sesuatu yang acap terjadi di kehidupan sehari-hari namun cukup sulit untuk mencari definisi yang sebenarnya. Menurut Macmillan, Meyer dan Nortfield (2004), *trust* merupakan sebuah konsep yang hanya dipahami secara intuitif, namun dengan pengertian yang universal sesuai konteksnya. Hosmer (1995) memberikan pandangan mengenai *trust* sebagai sesuatu yang telah disepakati bersama bahwa *trust* begitu penting dalam kehidupan manusia, akan tetapi sayangnya terjadi banyak perbedaan pendapat akan definisi konstruk dari *trust* itu sendiri.

Filosof Baier (1986) mendefinisikan *trust* sebagai kebersandaran kemampuan atau keinginan seseorang kepada orang lain atau sesuatu yang dipercayai memiliki kepedulian terhadap kebutuhan mereka. Hosmer (1995) menjelaskan *trust* dari sudut moral dan etika. Menurutnya *trust* adalah harapan seseorang, kelompok, atau perusahaan yang yang berdasarkan etika dan perilaku yang baik terhadap seseorang, kelompok atau perusahaan lain.

Menurut Nooteboom (2000) *trust* adalah kondisi fikiran dan harapan seseorang terhadap orang lain, di mana orang lain tersebut diperkirakan akan memberikan respons yang baik dan saling menguntungkan. Menurut Reina dan Reina (2006) *trust* adalah pemahaman yang saling menguntungkan dalam

hubungan manusia di mana mereka akan saling menjaga untuk menghasilkan persetujuan, saling menghormati dan berperilaku baik secara konstan

5.1.2 *Trust* dalam Organisasi

Menurut Zalabak, Morreale, Hackman (2010), ada lima pendorong atau dimensi agar dapat terbentuk *trust* dalam organisasi:

1. *Competence* (kompetensi)

Dimensi kompeten adalah kemampuan organisasi melalui kepemimpinan, strategi, keputusan, kualitas dan kemampuan untuk memenangkan tantangan dari lingkungannya. Kompetensi berhubungan dengan efisiensi organisasi baik kualitas produk maupun layanan. Kompetensi berasal dari kemampuan seluruh pekerja dari berbagai *level* organisasi. Yang terakhir, kompetensi diukur melalui kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

2. *Opennes and honesty* (keterbukaan dan kejujuran)

Dimensi keterbukaan dan kejujuran mencerminkan bagaimana organisasi mengkomunikasikan masalah mereka, menyatukan perbedaan secara konstruktif, dan memberikan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Keterbukaan dan kejujuran secara positif dapat dievaluasi tatkala manajer dan pengawas secara terbuka memberikan informasi mengenai performa kerja dan evaluasi terhadap performa. Para pekerja menilai organisasi sebagai organisasi yang terbuka dan jujur ketika mereka disediakan informasi mengenai masalah pekerjaan mereka ditangani dan bagaimana keputusan organisasi berpengaruh kepada mereka secara individual. Keterbukaan dan kejujuran berbanding lurus dengan *trust*. Zalabak (2010) menyatakan bahwa lebih 80% masalah dalam organisasi adalah masalah komunikasi, di mana kredibilitas kepemimpinan dapat mengatasi masalah tersebut.

3. *Concern for employees/stakeholders* (perhatian terhadap pekerja/stakeholders)

Dimensi perhatian terhadap pekerja adalah mengenai komunikasi dan urusan pekerjaan. Para pekerja akan mempercayai organisasi mereka tatkala organisasi tersebut mau mendengarkan masalah mereka. Hal tersebut dapat dimulai dari para pengawas atau manajer dengan mendengarkan kebutuhan dan ide mereka. Dimensi perhatian mencerminkan persepsi dan realitas dari *top management* yang menginginkan adanya komunikasi yang teratur dengan pekerja dan menunjukkan keinginan untuk mendengar dan bertindak terhadap kebutuhan pekerja. Pekerja akan mempercayai organisasi mereka tatkala pengawas dan manajer mereka memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka.

Top management akan dipercaya ketika kebijakan dan prosedur dalam organisasi mencerminkan perhatian terhadap kesejahteraan pekerja secara umum. Prosedur keselamatan, rencana kesehatan, liburan, evaluasi kinerja, sistematisasi promosi menentukan bagaimana para pekerja akan mempercayai organisasinya.

4. *Reliability* (keandalan)

Dimensi reliabilitas adalah bagaimana menjaga komitmen dan menjalankan nilai dasar perusahaan. Reliabilitas adalah bagaimana para pengawas dan pekerja melakukan apa yang mereka katakan. Reliabilitas adalah bagaimana organisasi melakukan komunikasi kepada para pekerja tatkala terjadi perubahan berikut alasannya. Ini adalah masalah sikap konsisten yang dilakukan dari hari ke hari. Bagi *top management*, reliabilitas adalah menjaga komitmen yang dibuat organisasi dan mengabarkan alasan jika terjadi perubahan atas komitmen tersebut. Dimensi realibitas jangan dihadapkan dengan *status quo*. Reabilitas adalah melakukan apa yang kita katakan sebelumnya dan menjelaskan alasannya. Seringkali artinya kita mengkomunikasikan kebutuhan perubahan dari *status quo*. Reliabilitas adalah masalah konsistensi dalam hal

mendengarkan ide, masalah dan perhatian. Ini adalah masalah merespons orang lain dengan aturan dasar, baik itu respons positif atau negatif. Reliabilitas adalah sikap yang konsisten yang dapat membangun kepercayaan pada waktu yang tidak menentu. Organisasi yang *reliable* adalah organisasi yang terpercaya karena kita dapat mengandalkan organisasi tersebut untuk melakukan apa yang akan organisasi katakan sebelumnya.

5. *Identification* (identifikasi)

Dimensi identifikasi adalah hubungan antar organisasi dengan individu pekerja yang didasarkan pada nilai-nilai perusahaan. Identifikasi bermakna bagaimana seorang pekerja mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi, atau apakah ada kesamaan visi dan misi individu dengan visi dan misi organisasi. Identifikasi terjadi ketika individu percaya bahwa nilai mereka menyatu dengan nilai organisasi yang tampak dari perilaku sehari-hari. Identifikasi berhubungan dengan membuka hubungan antara individu dengan manajemen atau dengan organisasi secara keseluruhan. Tidak mengeherankan jika identifikasi berhubungan langsung dengan kualitas hubungan manajemen dan pekerja. Hubungan antara identifikasi dan *trust* jika organisasi memberlakukan dirinya dengan cara yang dipercaya para pekerjanya.

5.1.3 Dampak *trust* dalam organisasi

Zalabak, Morreale, Hackman (2010) memberikan gambaran dampak yang akan terjadi jika *trust* telah terbentuk dalam organisasi maupun dampak negatif yang dihasilkan jika *trust* tersebut tidak tercapai.

Pertama adalah dampak yang timbul dari dimensi kompetensi. Apabila dimensi kompetensi telah berjalan dengan baik dalam perusahaan maka dampak yang akan dihasilkan adalah pencapaian yang baik terhadap tujuan organisasi, terjadinya peningkatan loyalitas karyawan, menarik dan mempertahankan pekerja yang memiliki kualitas dan meningkatnya inovasi dalam perusahaan.

Sedangkan jika *trust* tersebut tidak tercapai, maka akan terjadi *distrust* yang akan memberikan dampak negatif. Dampak tersebut, antara lain, rendahnya loyalitas *stakeholder*, rendahnya usaha dan komitmen dari para *stakeholder* dan adanya rasa takut akan perubahan.

Kedua adalah dampak yang akan timbul dari dimensi keterbukaan dan kejujuran. Melalui keterbukaan dan kejujuran, maka dampak yang akan terjadi adalah meningkatnya kolaborasi dan mengurangi adanya ketidakjelasan. Namun jika keterbukaan dan kejujuran dirasakan tidak memenuhi harapan pekerja, maka dampak yang akan timbul adalah rendahnya pertukaran informasi antar pekerja dan terbentuknya barrier terhadap inovasi.

Ketiga adalah dampak yang ditimbulkan dari dimensi perhatian organisasi akan kebutuhan karyawan. Jika para pekerja merasakan puas terhadap perhatian organisasi akan kebutuhan mereka, maka dampak yang timbul adalah terjadinya kepuasan dan loyalitas pekerja. Perhatian organisasi akan kebutuhan mereka juga akan meningkatkan produktivitas kerja mereka. Sedangkan jika perhatian perusahaan dirasakan kurang, maka para *stakeholder* akan merasa tidak puas dan adanya perasaan perlakuan tidak adil dari para pekerja oleh organisasi.

Reliabilitas akan memberikan dampak hasil kinerja organisasi yang konsisten, persepsi positif oleh para pekerja dan meningkatkan performa kerja baik individu, kelompok maupun organisasi. Apabila dirasakan organisasi tidak dapat diandalkan, maka dampak yang timbul adalah penyalahgunaan kekuasaan, rendahnya komitmen serta rendahnya kinerja.

Terakhir adalah dampak yang ditimbulkan karena dimensi identifikasi. Apabila para pekerja sudah merasa selaras dengan nilai-nilai perusahaan maka dampak yang akan timbul adalah terjadinya *shared value* antara pekerja dengan pihak manajemen, mendorong terjadinya perubahan yang positif, serta meningkatkan kualitas. Namun jika yang terjadi adalah ketidaksesuaian antara nilai pekerja dengan nilai perusahaan, maka yang terjadi adalah *stakeholder*

akan mencari kepentingan pribadi, ketidakjelasan keterjaminan pekerjaan, dan meningkatkan absensi dan keinginan untuk keluar dari organisasi tersebut.

5.1.4 Membangun *trust* dalam organisasi

Menurut Six (2005), terdapat empat aktivitas yang wajib dilakukan untuk membangun *trust* dalam organisasi. Empat aksi tersebut adalah keterbukaan, berbagi pengaruh, delegasi dan mengelola harapan. Keempat aksi tersebut dapat dijelaskan secara lebih rinci di bawah ini.

Keterbukaan adalah komponen utama yang bisa dilakukan dalam mengembangkan *trust* dalam organisasi. Keterbukaan di sini diartikan sebagai pemberian informasi yang cepat dan akurat oleh manajemen. Keterbukaan juga dapat berupa memberikan umpan balik baik positif maupun negatif. Keterbukaan hendaknya mengarah pada masalah pekerjaan. Keterbukaan juga dapat dilakukan melalui membuka diri dan menceritakan motif diri yang sebenarnya kepada pihak lain.

Berbagi pengaruh dapat dilakukan dengan menerima perubahan-perubahan terhadap keputusan yang kita buat atau mencari dan menerima masukan dari orang lain. Berbagi pengaruh dapat ditunjukkan pula dengan memberikan kepedulian dan perhatian kepada orang lain.

Delegasi artinya memberikan tanggung jawab kepada orang lain. Delegasi membuat diri kita merasa butuh akan pertolongan orang lain. Delegasi dilakukan dalam kerangka bertanggung jawab terhadap pekerjaan dengan berbagi beban, bukan sebaliknya melempar tanggung jawab kepada orang lain.

Mengelola harapan di sini dimaksudkan mengklarifikasi harapan-harapan kita terhadap seseorang dan sebaliknya. Seringkali harapan seseorang terhadap orang lain melampaui dari apa yang bisa diberikan. Oleh sebab itu harapan tersebut sebaiknya diperjelas sejak awal, dan lakukan negosiasi sekiranya adanya kesenjangan harapan dari masing-masing pihak. Mengelola harapan ini

akan menerangkan sejauh mana seseorang dapat bekerjasama dengan orang lain.

5.2 Alternatif Solusi

Beberapa solusi alternatif telah dijelaskan sebelumnya pada bab dua. Dari berbagai solusi alternatif yang ditawarkan, penulis mengambil referensi dari McLean dan kemudian berusaha mempersempitnya hanya pada alternatif solusi yang berhubungan dengan *trust building*. Dibawah ini adalah tabel alternatif solusi yang mungkin untuk dipakai untuk *trust building*.

Tabel 5.1 Alternatif solusi yang digunakan dalam *organization development* dan dampak penggunaannya untuk *trust building*

Alternatif solusi	Baik dipakai untuk	Dampak untuk <i>trust building</i>
<i>Coaching</i>	Membantu pekerja untuk dapat melakukan pekerjaannya sesuai yang diharapkan organisasi	Kecil, karena bantuan yang diberikan lebih ke arah pekerjaan, tidak ke masalah interaksi sosial.
<i>Mentoring</i>	Mempersiapkan seseorang yang akan mendapat peningkatan karir atau peningkatan tanggung jawab pekerjaan	Kecil, karena bantuan yang diberikan lebih ke arah pekerjaan, tidak ke masalah interaksi sosial.
<i>Self awareness tool</i>	Mengetahui tingkat awareness seseorang melalui tools seperti Johari windows atau MBTI	Sedang, namun solusi ini bersifat pasif, karena hanya berusaha memetakan tipe seseorang.
<i>Reflection</i>	Melakukan self assessment mengenai kekurangan dan kelebihan	Kecil, lebih mengarah ke individu, bukan ke interaksi kelompok
<i>Multirater 360 feedback</i>	Menggali data dari seluruh anggota organisasi untuk tujuan seperti tingkat kepemimpinan seseorang, need <i>training</i> assesment atau promosi.	Kecil, hanya untuk mendapatkan data pendukung.
<i>Job description and job design</i>	Mendapatkan job yang cocok dengan pekerja hingga memberi hasil maksimal bagi organisasi	Kecil, hanya menekankan pada masalah pekerjaan.

(sambungan tabel 5.1)

<i>Policy manual</i>	Kebijakan organisasi untuk mendukung iklim pekerjaan yang baik	Sedang, dapat digunakan untuk membentuk aturan yang mendukung iklim <i>trust</i> yang baik.
<i>Action learning</i>	Suatu kegiatan untuk mencari pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	Kecil, menekankan pada masalah pekerjaan.
<i>Brainstorming dan meeting facilitation</i>	mencari ide-ide untuk pemecahan masalah atau inovasi baru	Sedang, mendapatkan ide yang baik untuk masalah organisasi secara umum
<i>Team building</i>	Membentuk tim kerja yang lebih kompak sehingga memberi kinerja yang lebih baik	Besar, karena kinerja tim yang baik juga dilandasi oleh adanya <i>trust</i> .
<i>Training and development</i>	Peningkatan pengetahuan dan skill, bisa difokuskan ke area yang spesifik	Besar, dapat dibuat <i>training</i> yang spesifik tentang <i>trust</i> .
<i>T groups</i>	Membentuk interaksi kelompok	Besar, terjadi interaksi sosial yang baik antar pekerja.
<i>Process consultation</i>	Meminta bantuan konsultan untuk membantu permasalahan organisasi	Besar, dapat solusi atas permasalahan <i>trust</i> dari para ahli
<i>Quality circles</i>	Tim kecil dari kelompok kerja mencari solusi atas permasalahan pekerjaan	Kecil, lebih menekankan pada aspek pekerjaan.
<i>Management by objective</i>	Kolaborasi antara pekerja dan manajemen untuk menentukan goal setting	Sedang, terjadi kerja sama antara staf dan manajemen

Dari tabel tersebut, penulis mendapatkan empat alternatif solusi yang memiliki dampak yang cukup besar untuk meningkatkan *trust*, yaitu *T-groups*, *leadership development*, *team building* dan *consultation*.

Tahap selanjutnya yang penulis lakukan adalah menentukan mana dari keempat alternatif solusi ini yang dapat dijadikan solusi utama untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di BBPK XYZ. Solusi utama inilah yang kemudian akan

dijadikan sebagai intervensi utama untuk diterapkan. Walaupun sebenarnya keempat solusi itu akan memberikan hasil yang lebih baik jika dilakukan bersama-sama. Namun karena keterbatasan *resource* yang dimiliki oleh organisasi, maka solusi ini menjadi hal utama yang dapat diterapkan terlebih dahulu.

Untuk menentukan mana yang lebih prioritas di antara keempat alternatif solusi tersebut, maka penulis menggunakan empat indikator untuk menyaring mana yang lebih baik. Keempat indikator tersebut adalah dampak atau efektivitas yang dihasilkan, tingkat kesulitan, biaya dan waktu. Indikator dampak menerangkan sejauh mana dampak yang dihasilkan oleh solusi jika diterapkan. Apakah ia akan memberikan perubahan yang signifikan atau tidak. Indikator tingkat kesulitan menerangkan bagaimana tingkat kesulitan penerapan solusi tersebut yang disesuaikan dengan *resource* dan *capability* yang dimiliki oleh organisasi. Indikator biaya menerangkan jumlah *cost* yang akan dihabiskan untuk membiayai pelaksanaan alternatif tersebut, seperti biaya sewa tempat, mengundang narasumber, peralatan dan lain-lain. Indikator yang keempat yaitu waktu, menjelaskan berapa lama waktu yang harus disediakan untuk melaksanakan program tersebut hingga selesai.

Selain itu penulis juga memberikan bobot pada keempat indikator tersebut. Pembobotan ini dilakukan karena keempat indikator memberikan tingkat kepentingan yang berbeda-beda pula. Penulis menilai indikator dampak memiliki tingkat kepentingan yang lebih tinggi dibanding aspek lainnya karena indikator dampak inilah yang akan paling menentukan apakah solusi itu benar-benar akan memberikan kontribusi besar bagi organisasi. Maka itu penulis memberikan penilaian indikator ini dua kali lebih penting dibanding dengan indikator lainnya. Seperti terlihat di dalam tabel, penulis memberikan bobot 40% untuk indikator dampak, dan masing-masing 20% untuk indikator tingkat kesulitan, biaya dan waktu.

Hasil analisis terhadap solusi alternatif, penulis gambarkan didalam tabel berikut:

Tabel 5.2 Perbandingan solusi alternatif yang dibedakan dari efektifitas, tingkat kesulitan, biaya dan waktu

Solusi alternatif	Efektivitas (40%)	Tingkat kesulitan (20%)	Biaya (20%)	Waktu (20%)	Ket. (jumlah)
<i>T - groups</i>	4	2	3	3	3,2
<i>Leadership Development</i>	5	3	3	3	3,8
<i>Team building</i>	4	3	3	3	3,4
<i>Consultation</i>	4	3	2	2	3

Keterangan:

1. Angka 1 = sangat rendah/sangat sulit/berbiaya sangat besar/sangat lama.
2. Angka 2 = rendah/sulit/berbiaya besar/lama
3. Angka 3 = cukup
4. Angka 4 = tinggi/mudah/berbiaya kecil/cepat
5. Angka 5 = sangat tinggi/sangat mudah/berbiaya sangat kecil/sangat tepat

Dari tabel berikut penulis memberi nilai 5 untuk *leadership development* pada indikator dampak. Dalam hal ini penulis menilai bahwa kepemimpinan merupakan masalah pokok yang terjadi di BBPK XYZ. Hal ini terlihat dari hasil survei yang menerangkan banyak sekali masalah-masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan. Dengan melaksanakan program *leadership development*, sebenarnya akan melibatkan juga proses *T-groups* dan *team building* dalam pelaksanaannya. Sedangkan proses konsultasi, lebih banyak bersifat *one to one coaching* terhadap pemimpin. Hal ini penulis nilai bermanfaat, namun lebih bermanfaat lagi jika dilakukan dengan proses *active learning* sehingga para peserta benar-benar bisa merasakan dan menjadi sebuah keyakinan diri untuk berusaha menjadi pemimpin yang lebih baik.

Dari tingkat kesulitan, penulis memberikan nilai sulit pada kegiatan *T-groups*. Dalam hal ini penulis menilai kegiatan ini cukup berisiko tinggi menimbulkan konflik, jika kurang persiapan terhadap mental para peserta. Seperti diketahui, didalam proses *T groups* diharapkan para peserta dapat mengungkapkan perasaannya tentang pekerjaannya ataupun perasaannya terhadap anggota organisasi lain. Jika para peserta belum memiliki kesiapan mental yang

cukup, maka yang terjadi adalah para peserta akan tersinggung jika ada umpan balik buruk tentang dirinya yang disampaikan di keramaian. Hal lain yang mungkin akan terjadi adalah, para peserta berusaha mencari jalan aman, untuk tidak mengatakan perasaan mereka yang sebenarnya agar tidak menyinggung orang lain. *T groups* bisa memberikan dampak yang sebaliknya jika tidak dilakukan dengan benar. Di sini diperlukan sekali fasilitator yang benar-benar kompeten yang dapat membangun suasana yang kondusif untuk berjalan proses kegiatan tersebut.

Pada indikator biaya dan waktu, penulis memberikan nilai 2 pada kegiatan konsultasi. Hal ini sangat mudah dipahami karena proses konsultasi membutuhkan biaya besar untuk menyewa konsultan yang baik dan membutuhkan proses yang cukup lama hingga berbulan-bulan agar dapat memberikan hasil yang diinginkan.

Maka berdasarkan hasil analisis terhadap keempat indikator tadi, penulis menghitung masing-masing dari alternatif solusi yang tersedia. Seperti terlihat dalam tabel 5.2, maka *Leadership development* memberikan nilai kumulasi tertinggi dibandingkan dengan alternatif solusi lainnya. Dari hasil tersebut maka penulis menetapkan *Leadership Development* sebagai intervensi utama yang dapat diterapkan oleh BBPK XYZ untuk menyelesaikan permasalahan *trust building* di dalam organisasinya.

BAB 6

RANCANGAN INTERVENSI

Sesuai dengan penjelasan pada Bab empat, maka penulis menawarkan sebuah program *leadership development* bagi para pemimpin di BBPK XYZ agar masalah utama organisasi yaitu *low trust* dapat teratasi dengan baik. Program kepemimpinan secara umum banyak ditemukan pada literatur. Namun untuk keperluan BBPK XYZ perlu dibuat penyesuaian program yang cocok dengan permasalahan yang sedang mereka hadapi. Penulis mencoba mengurutkan program *leadership development* ini menjadi lebih sistematis melalui tahapan: penetapan kompetensi dan tujuan pelatihan, proses pelaksanaan dan isi dari pelatihan, penentuan fasilitator pelatihan, penentuan peserta pelatihan, penentuan waktu dan tempat pelatihan, penentuan metoda dan materi pelatihan, biaya pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

6.1 Kompetensi yang Ingin Dicapai

Dari hasil analisis masalah organisasi di BBPK XYZ, penulis menemukan beberapa kompetensi kepemimpinan yang perlu dikembangkan. Kompetensi-kompetensi tersebut antara lain keterbukaan (transparan), *coaching*, memotivasi, *modelling*, komunikasi, empati, adil, *respect*, mau mendengarkan. Seorang pemimpin dapat memotivasi bawahannya bersamaan dengan kegiatan *coaching* melalui komunikasi yang baik. Saat pimpinan berempati pada bawahannya, diperlukan sifat saling menghargai dan mau mendengarkan keluhan dari bawahan. Seorang pimpinan juga wajib menjadi tauladan yang baik bagi bawahannya, melalui sikap *low profile* yang ditunjukkan. Dengan pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka penulis meringkas kompetensi pimpinan yang perlu ditingkatkan menjadi motivasi, empati, transparan, adil dan *low profile* yang jika disingkat menjadi METAL. *Metal Training* ini selanjutnya menjadi program *leadership development* yang diperuntukkan khusus untuk menyelesaikan masalah di BBPK XYZ.

6.2 Tujuan Metal Training

Tujuan dari Metal Training ini adalah untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan kepada para peserta sehingga menghasilkan pemimpin yang baik dalam menjalankan tugasnya.

6.3 Uraian Singkat Metal Training

Metal Training dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama dinamakan *Basic Metal Training*. *Basic Metal Training* dilakukan di dalam kelas selama dua hari. Di tahap ini, para peserta diberi pengenalan yang mendalam makna dari Metal serta mempraktekkannya kepada sesama peserta. Dalam *Basic Metal Training*, selain peserta diberi materi Metal, mereka juga diberi tugas untuk menyelesaikan soal kasus-kasus mengenai kepemimpinan. Keberhasilan training ini dilihat dari sejauh mana pencapaian peserta memahami dan mempraktekkan lima kompetensi dasar kepemimpinan.

Setelah menyelesaikan *Basic Metal Training*, diharapkan peserta melanjutkan *Metal Training* tahap kedua. *Metal Training* tahap kedua bernama *Metal in Action*. *Metal in Action* dilakukan selama tiga hari dan berjenis *outdoor training*. Tujuan dari *Metal in Action* adalah mempraktekkan apa yang sudah didapat pada *Basic Metal Training*. Jika peserta pada *Basic Metal Training* terdiri dari para pimpinan di BBPK XYZ, maka pada *Metal in Action*, peserta berasal dari seluruh anggota organisasi, baik dari unsur pimpinan maupun dari bawahan. Pada *Metal in Action*, para peserta dari level pimpinan, diberi tugas untuk memimpin anggota kelompoknya melalui permainan-permainan yang berkaitan dengan kepemimpinan.

6.4 Proses pelaksanaan

6.4.1 Pelaksanaan *Basic Metal Training*

Tabel 6.1 Proses Pelaksanaan *Basic Metal Training*

No	Materi	Tujuan	Metode	Waktu
1.	<i>Pre Workshop</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menjelaskan tujuan diadakannya pelatihan. - Memberi gambaran umum pelaksanaan pelatihan 	Presentasi, diskusi, games	120 menit
2.	Memperkenalkan	- Peserta mengenal tema	Presentasi,	120

(sambungan tabel 6.1)

tema	pelatihan yang akan dipakai hingga akhir kegiatan	Pemutaran film, simulasi	menit
3. Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta memahami arti motivasi, sumber motivasi dan cara memotivasi - Peserta mampu memotivasi terhadap rekan peserta 	Ceramah, Pemutaran film, simulasi, studi kasus	120 menit
4. Empati	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta mampu memahami arti empati, manfaat empati dan cara berempati - Peserta mampu mempraktekkan empati terhadap rekan peserta 	Ceramah, Pemutaran film, simulasi, studi kasus	120 menit
5. Transparan	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta mampu memahami makna transparansi, manfaat transparansi dalam berorganisasi - Peserta mampu menunjukkan sikap transparan 	Ceramah, pemutaran film, simulasi	120 menit
6. Adil	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta memahami makna adil, manfaat bersikap adil, dan cara bersikap adil 	Ceramah, Pemutaran film, simulasi, studi kasus	120 menit
7. Low Profile	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta memahami makna low profile dan ketauladanan, manfaat ketauladanan, dan cara memiliki integritas dan kharisma 	Ceramah, Pemutaran film, simulasi, studi kasus	120 menit
8. METAL	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta mampu memahami makna METAL sebagai gabungan kelima kompetensi leader - Peserta mampu menunjukkan rasa percaya diri 	Ceramah, Games, Api Unggun, Berjalan di atas bara	180 menit
9. Penutup	Penutupan acara		30 menit

1. *Pre workshop meeting* (2 jam)

Program *leadership training* dimulai dengan *pre workshop meeting*. Acara ini bertujuan untuk menyiapkan para peserta terhadap pelatihan yang akan mereka lakukan. Melalui *pre workshop meeting* ini diharapkan dapat diketahui:

- Pengalaman-pengalaman mereka sebelumnya yang berhubungan dengan *leadership development*.
- Komitmen mereka untuk mengikuti proses pelatihan.
- Kekuatan yang mereka miliki dalam hubungannya dengan kepemimpinan.
- Kelemahan mereka yang perlu untuk dikembangkan.
- Penyesuaian-penyesuaian yang perlu dilakukan untuk menghasilkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta.

Pada kegiatan ini, fasilitator melakukan pendekatan dengan peserta dengan memberikan tujuan secara global dari acara pelatihan sampai selesai, dan meyakinkan peserta bahwa pelatihan ini adalah penting bagi mereka sehingga mereka memiliki motivasi yang besar untuk mengikuti pelatihan dengan fokus dan baik.

2. Membangun Tema pelatihan (2 jam)

Berikutnya setelah *pre workshop training* adalah memperkenalkan tema pelatihan yang mudah diingat oleh para peserta dan diharapkan dapat menjadi sebuah *anchor* atau pegangan bertindak ketika disebutkan kepada mereka mengenai tema ini.

Di sini penulis memperkenalkan tema *Metal training*, yang merupakan singkatan dari Motivasi, Empati, Transparan, Adil dan *Low profile*. Kelima kompetensi ini yang kemudian akan terus diasah selama proses pelatihan. Metal itu sendiri dapat dijadikan suatu metafor atau perlambang dari sebuah kepemimpinan yang baik. Metal melambangkan baju besi, pedang baja, meriam yang dipakai para pemimpin agung terdahulu dalam berperang. Alasan penulis mengambil tema ini juga disesuaikan dengan masalah-masalah organisasi yang dikemukakan oleh para pekerja.

Dengan tema ini diharapkan pelatihan akan lebih berjalan lebih fokus dan mudah diingat dan diresapi oleh para peserta. Diharapkan dalam kegiatan pelatihan selanjutnya, kata Metal benar-benar mereka ucapkan secara berulang dan dengan sendirinya masuk kedalam alam bawah sadar mereka.

3. Menerangkan aspek Metal (10 jam, dilakukan 2 hari dari Sabtu hingga Minggu)

Di sini fasilitator menerangkan satu persatu secara mendalam makna dari Metal, yaitu Motivasi, Empati, Transparan, Adil dan *Low profile*. Sesi motivasi akan banyak berisi peran leader dalam membangun motivasi pegawai yang dapat dilakukan melalui *coaching*, *mentoring*, *performance appraisal*. Empati lebih banyak berhubungan dengan kompetensi berkomunikasi yang baik, saling menghargai. Transparan berhubungan dengan keterbukaan. Adil berhubungan dengan bagaimana pemimpin bersikap secara profesional tanpa membeda-bedakan perlakuan terhadap bawahannya. *Low profile* menerangkan peran leader sebagai model atau contoh yang baik bagi bawahan. Dalam sesi ini sebaiknya digunakan metode pelatihan yang beragam, sehingga benar-benar bisa masuk ke dalam fikiran peserta. Metode yang dapat dipakai seperti metode *Neuro Linguistic Program* (NLP), pemutaran film, metafor dan *story telling*.

4. Refleksi (3 jam)

Sesi ini adalah sesi terakhir dan dilakukan di malam hari. Pada sesi ini dilakukan peleburan dari lima kompetensi Metal, bersatu menjadi sikap Metal yang sesungguhnya. Metal diibaratkan sebagai pemimpin yang tangguh, kuat dan bijaksana. Dalam sesi ini selain dilakukan refleksi dengan baik, dilakukan juga *firewalk session* yaitu berjalan di atas bara api, untuk meningkatkan percaya diri peserta sebagai pemimpin yang kuat.

6.4.2 Pelaksanaan *Metal In Action Training*

Tabel 6.2 Proses Pelaksanaan *Metal In Action Training*

No	Hari	Kegiatan	Waktu
I	Pertama	1. Tiba di Pangandaran 2. Istirahat 3. Pengarahan Program Kegiatan 4. Makan Malam 5. Mulai Kegiatan : Pencairan + Pembentukan Kelompok	12.00 – 13.00 – 16.00 16.00 – 17.00 19.00 – 20.00 20.00 – 22.00

(sambungan tabel 6.2)

II	Kedua	1. Senam Pagi 2. Makan Pagi 3. Kegiatan 1 : Perlombaan yel, lagu dan tari kelompok 4. Kegiatan 2 : Permaianan 5. Istirahat 6. Kegiatan 3 : Permaianan 7. Istirahat Kegiatan malam Peleburan tim, refleksi dan malam apresiasi	05.30 – 06.30 07.00 – 08.00 08.00 – 10.00 10.00 – 12.00 12.00 – 13.00 13.00 – 17.00 17.00 – 19.00 19.00 – 22.00
III	Ketiga	1. Pembentukan komitmen 2. Melakukan rencana tindak lanjut 3. Pulang	09.00 – 11.00 11.00 – 12.00 13.00

Pelaksanaan *Metal in Action* diadakan selama 3 hari di Pangandaran. Pelaksanaan *Metal in Action* ini dilaksanakan seminggu setelah pelaksanaan *Basic Metal Training*. Pada hari pertama dilakukan pembentukan kelompok yang terdiri dari satu pimpinan dan 9 bawahan. Karena BBPK XYZ memiliki 12 pimpinan dari berbagai tingkat, maka akan terbentuk 12 kelompok. Kelompok-kelompok ini pada awalnya dilakukan pencairan berupa game *ice breaking* guna mencairkan suasana. Selanjutnya kelompok diberi tugas untuk memberi nama kelompok, lambang, yel dan lagu yang akan diperlombakan keesokan harinya. Maksud pemberian tugas ini adalah untuk memberikan identitas, rasa memiliki dan kebanggaan akan kelompoknya.

Pada hari kedua, lebih banyak berisi permainan-permainan. Permainan yang dipilih adalah permainan yang melibatkan banyak interaksi dalam anggota kelompok dan didesain dengan tujuan yang tertentu. Dari permainan ini, para pemimpin bisa mempraktekkan sikap-sikap yang telah mereka pelajari pada *Basic Metal Training*. Sedangkan para pengikutnya bisa merasakan terhadap perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan mereka.

Permainan-permainan yang akan dilaksanakan antara lain:

- *Trust walk*; pemimpin membimbing pengikutnya untuk melalui sebuah lahan yang penuh ranjau dengan mata tertutup. Tujuan *trust walk* untuk memupuk kepercayaan pengikut terhadap pemimpinnya.

- *Trust fall*; para peserta menjatuhkan dirinya dari sebuah ketinggian yang kemudian akan diselamatkan oleh peserta lainnya. Tujuan *trust fall* untuk memupuk kepercayaan antar peserta.
- Terlalu banyak solusi; permainan ini berisi kegiatan proses melakukan brainstorming. Dari permainan ini akan dilihat bagaimana seorang pimpinan dapat membimbing pengikutnya untuk mengeluarkan ide mereka secara bebas, dan kemudian dibuat kesimpulan hasil kesepakatan bersama.
- Pesan berantai: pada permainan ini, sebuah pesan disampaikan melalui banyak perantara. Tujuan permainan ini adalah menerangkan bahwa pesan yang baik sebaiknya tidak melalui banyak perantara.
- Apa yang diinginkan; pada permainan ini dibuat pembagian peran antara pimpinan dan pengikutnya. Para pimpinan membuat prioritas dari 10 hal keinginan yang diinginkan oleh para pengikutnya. Sedangkan pengikut juga membuat daftar prioritas keinginan mereka. Hasil prioritas keinginan dari pimpinan dan pengikutnya kemudian dibandingkan. Tujuan permainan ini adalah bahwa apa yang dipersepsikan pemimpin sebagai kebutuhan bawahan belum tentu benar menurut bawahannya.
- Menjelajah bulan: disini kelompok diberi kasus tentang awak pesawat angkasa yang terdampar di bulan. Kelompok ditugaskan untuk memberi prioritas kebutuhan dari awal tersebut. Tujuan permainan ini adalah untuk mengolah kerja sama dalam menentukan keputusan.
- Mereka dan kita: disini kelompok di bagi dua, yaitu pimpinan dan pengikutnya. Pimpinan masuk kelompok 'kita' dan pengikutnya masuk kelompok 'mereka'. Kedua kelompok ini dipisahkan saat makan dengan perbedaan perlakuan. Tujuan dari permainan ini untuk mengasah perasaan ketika terjadi perbedaan perlakuan dalam sebuah komunitas.
- Benda apa ini; anggota kelompok diberi tugas untuk menggambarkan sebuah benda dengan tangan yang tidak biasa. Hasilnya kemudian

ditebak oleh anggota kelompok lain. Tujuan dari permainan ini adalah untuk menunjukkan bahwa tidak nyaman untuk melakukan perubahan.

- Membangun pesawat; kelompok diberi tugas untuk membuat pesawat dari kertas. Hasil pekerjaan mereka kemudian dinilai oleh kelompok lain, dan dipilih yang terbaik sebagai *prototype*. Dengan kertas yang tersedia, masing-masing kelompok berlomba untuk membuat pesawat yang sesuai dengan *prototype* sebanyak-banyaknya dalam waktu yang ditentukan. Tujuan permainan ini adalah kerja sama kelompok untuk menjadi yang terbaik.

Pada malam hari kedua, para kelompok kemudian dileburkan kembali menjadi kelompok besar. Kemudian dilakukan refleksi terhadap perasaan-perasaan mereka yang terjadi saat proses permainan. Pada refleksi ini diharapkan timbul perasaan yang saling membutuhkan antara anggota kelompok. Keberhasilan atas kerja sama yang terbentuk dirayakan melalui malam apresiasi.

Pada hari ketiga, para peserta membuat komitmen untuk bekerja sama dalam memberikan yang terbaik untuk organisasi. Kemudian mereka melakukan perencanaan tindak lanjut terhadap apa-apa yang harus mereka perbaiki segera di dalam organisasi.

6.5 Peserta Pelatihan

Peserta yang diikutsertakan dalam *Basic Metal Training* adalah mereka yang memiliki kriteria:

- Memiliki jabatan sebagai kepala, kepala bidang, kepala seksi.
- Berperan sebagai koordinator pekerjaan tertentu dan memiliki anak buah, seperti kepala instalasi.
- Memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi dalam sebuah pekerjaan, seperti panitia pengadaan barang, pemegang komitmen.

Sedangkan *Metal in Action training* diikuti oleh seluruh pegawai BBPK XYZ.

6.6 Pelatih/fasilitator

Kriteria Pelatih:

1. Memiliki kemampuan memberikan pelatihan(seperti sertifikat *training for trainer*)
2. Memiliki pengalaman mengajar atau praktisi di bidang kepemimpinan minimal 3 tahun.

Pelatih /Fasilitator:

1. Tenaga pelatih dari lembaga pelatihan ABC
2. Widyaiswara dari Pusat Diklat Kementerian Kesehatan Indonesia

6.7 Penyelenggaraan Pelatihan

6.7.1 Waktu dan Tempat Pelatihan

Pelatihan *Basic Metal Training* akan diselenggarakan selama dua hari efektif, dari jam 08.00 – 16.00. Agar tidak banyak mengganggu jam bekerja di kantor, maka diusahakan jadwal pelatihan dilakukan dari hari Sabtu dan Minggu. Khusus hari Minggu dilakukan hingga malam sebagai malam perenungan dan refleksi. Tempat pelatihan dilakukan di tempat yang jauh dari kantor, agar peserta lebih konsentrasi untuk menjalani pelatihan.

Pelatihan *Metal in Action Training* akan diselenggarakan seminggu setelah pelaksanaan *Basic Metal Training*. Tempat pelaksanaan akan dilaksanakan di pantai Pangadaran, Jawa Barat.

6.7.2 Metode Pembelajaran

Pelatihan ini menggunakan berbagai metode pembelajaran, diantaranya Ceramah Tanya Jawab, permainan, simulasi, *story telling*, *action learning*.

6.7.3 Alat Bantu Pelatihan

- Modul
- LCD, OHP

- *White Board, Flipchart*
- film

6.7.4 Pembiayaan

Biaya penyelenggaraan pelatihan dibebankan kepada DIPA BBPK XYZ Tahun Anggaran 2012. Besaran biaya yang diperlukan untuk *Basic Metal Training* diperkirakan sebesar 50 juta dengan rincian sebagai berikut:

Basic Metal Training

No	Uraian	Satuan	Jumlah	Biaya (Rp)	Total Biaya (Rp)
1	Fasilitator	Paket	1	20.000.000	20.000.000,00
2.	ATK dan bahan peserta	Paket	20	100.000	2.000.000,00
3.	ATK pelatihan	Paket	1	5.000.000	5.000.000,00
4.	Konsumsi dan akomodasi	Coffe break	20 x 6 = 120	20.000,00	2.400.000,00
		Makan	20 x 6 = 120	30.000,00	3.600.000,00
		Sewa kamar	10 x 2 = 20	400.000,00	8.000.000,00
5.	Transport peserta	Hari	20	500.000,00	5.500.000,00
Jumlah Biaya Seluruhnya					50.000.000,00

Untuk *Metal in Action Training*, biaya dihitung per paket dari *vendor* dan membutuhkan dana sekitar 100 juta rupiah.

6.8 Evaluasi

Untuk mengetahui efektivitas pelatihan *Metal Training* ini perlu dilakukan evaluasi pelatihan. Terdapat tiga jenis evaluasi pelatihan yang dilakukan yaitu :

1. Evaluasi pengetahuan peserta.

Dilakukan melalui *pre test* dan *post test*, yaitu test yang diberikan kepada para peserta untuk mengetahui seberapa jauh pengetahuan dan sikap peserta sebelum dan sesudah pelaksanaan pelatihan.

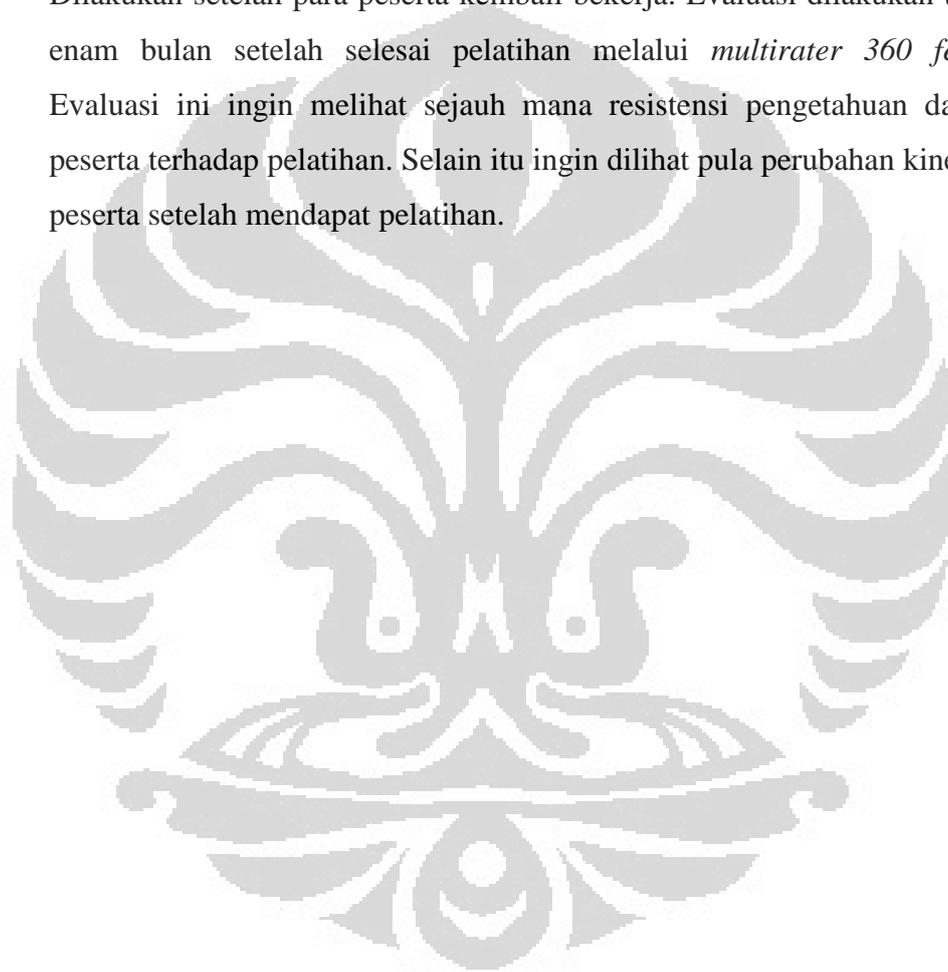
2. Evaluasi pelaksanaan pelatihan.

Diberikan kepada para peserta pada akhir sesi pelatihan untuk mengetahui bagaimana reaksi peserta terhadap pelaksanaan pelatihan. Di sini dilakukan

evaluasi terhadap fasilitator dan penyelenggaraan pelatihan. Indikator penilaian bagi fasilitator mencakup kesesuaian keahlian pelatih dengan bidang materi, kemampuan komunikasi dan keterampilan pelatih dalam mengikut sertakan peserta pelatihan untuk berpartisipasi. Sedangkan indikator evaluasi penyelenggaraan meliputi fasilitas pelatihan, konsumsi dan akomodasi, dan jadwal pelatihan.

3. Evaluasi pasca pelatihan

Dilakukan setelah para peserta kembali bekerja. Evaluasi dilakukan tiga atau enam bulan setelah selesai pelatihan melalui *multirater 360 feedback*. Evaluasi ini ingin melihat sejauh mana resistensi pengetahuan dan sikap peserta terhadap pelatihan. Selain itu ingin dilihat pula perubahan kinerja para peserta setelah mendapat pelatihan.



DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. (2006). *Performance Management*. United Kingdom: Kogan-Page.
- Assen, M.V., Den Berg, G.V., and Pietersma P. (2009). *Key Management Models: the 60+ Models Every Manager Needs to Know*. United Kingdom: Pearson Education.
- Bacal, Robert. (2004). *Manager's guide to Performance Review*. McGraw-Hills.
- Baier, A. (1986). *Trust and Antitrust. Ethics*, 96(2), 231-260.
- Biazzo, Stefano and Garengo, Patrizia. (2012). *Performance Measurement with the Balanced Scorecard*. Heilderberg, German: Springer.
- Cokins, Gary. (2004). *Performance Management*. New Jersey: Jhon Wiley & Sons.
- Cummings, T.G., Worley, C.G. (2009). *Organization Development & Change. 9nd edition*. South Western: Cengage Learning.
- Dunn, A.G, Pope, Sian. Leadership development which delivers result. *Industrial and Commercial Training*. 33(6). 220-224.
- Hart, L.B., Waisman, C.S. (2005). *The Leadership Training Activity Book*. New York: Amacom
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Kaplan, Robert. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Klagge, Jay. (1997). Leadership development needs of today's organizational managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(7), 355–362.

- Leskiw, S.L., Singh, Parbudyal. Leadership Development: Learning from best practices. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (5), 444-464.
- Macmillan, R.B., Mewyr, M.J. & Nortfield, S. (2004). Trust and its role in principia succession: A Preliminary examination of a continuum of trust. *Leadership and Policy in Schools*, 3(4), 275-294.
- McLean, G.N.(2006). *Organization Development*. San Francisco: Berret – Koehler.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Prewitt, Vana.(2003). Leadership development for learning organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 58-61
- Reina, D.S. & Reina L.R. (2006). Trust and betrayal in the workplace. (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Riggio, R.E. (2007). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Prentice Hall.
- Salamon, M. (2000). *Industrial Relations: Theory and Practice*. Englewood Cliffs: Financial Times- Prentice Hall.
- Six, Frederique. (2005). *The Trouble with Trust*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Zalabak, P.S., Morreale, S.P. and Hackman, M.Z. (2010). *Building The High Trust Organization*. San Francisco: Josey Bass.

LAMPIRAN 1

Kuisisioner Analisis Situasi Organisasi Di Balai Besar Pelatihan Kesehatan XYZ*

KODE RESPONDEN :
UNIT / BAGIAN / BIDANG / INSTALASI :
MASA KERJA DI ORGANISASI :

Petunjuk:

1. Kuisisioner ini bertujuan untuk mengetahui kondisi nyata yang sedang terjadi di organisasi BBPK XYZ
2. Isilah kuisisioner ini sesuai dengan apa yang anda rasakan dan sejujurnya
3. Kuisisioner ini tidak mempengaruhi apapun terhadap evaluasi kinerja anda
4. Berikan saran anda dibawah kuisisioner ini.

NO	URAIAN FAKTOR	Respons		
		Sesuai	Ragu	Tidak sesuai
A	PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN (KEMAMPUAN)			
1	Saya belum tahu apa ukuran kinerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan / tugas ini.			
2	Saya tidak tahu cara melakukan pekerjaan / tugas ini.			
3	Selama ini tidak pernah ada pelatihan tentang cara terbaik melakukan pekerjaan / tugas yang dibebankan kepada saya.			
B	MOTIVASI (KEMAUAN)			
1	Tidak ada sanksi apapun jika pegawai berkinerja jelek.			
2	Mengikuti prosedur tetap (SOP) hanyalah buang - buang waktu dan tenaga.			
3	Dengan bekerja baik, Saya JUSTRU mendapat ejekan dari rekan kerja.			

4	Pekerjaan ini sangat membebani saya, untuk itu saya lebih suka mengerjakan pekerjaan lain yang menyenangkan.			
5	Menurut saya berkinerja baik tidaklah penting, karena tidak pernah ada umpan balik atas mutu kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan ini.			
6	Melakukan pekerjaan dengan baik tidak menimbulkan rasa bangga.			
7	Saya bosan melakukan pekerjaan yang sama sehari – hari			
C	DESAIN PEKERJAAN			
1	Pekerjaan ini mengharuskan saya melakukan pekerjaan yang sama berulang - ulang (monoton).			
2	Saya tidak pernah mendapatkan informasi tentang seberapa baik kinerja saya.			
D	URAIAN PEKERJAAN			
1	Saya tidak pernah menerima informasi tentang uraian pekerjaan saya.			
2	Tidak ada standar kinerja dalam uraian pekerjaan.			
3	Uraian pekerjaan yang ada tidak mencerminkan pekerjaan yang sesungguhnya dilakukan.			
E	SUMBER DAYA			
1	Tidak tersedia cukup tenaga untuk melaksanakan pekerjaan ini.			
2	Dana yang tersedia tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan ini.			
3	Dukungan staf / rekan kerja kurang untuk melaksanakan pekerjaan ini.			
4	Bahan dan alat yang tersedia tidak memadai untuk melaksanakan pekerjaan ini.			
F	PENDELEGASIAN / PENGENDALIAN			
1	Tidak pernah ada tindakan yang dilakukan tanpa mengkonsultasikannya terlebih dahulu dengan atasan langsung.			
2	Wewenang dan tanggung jawab penuh didelegasikan untuk melaksanakan pekerjaan ini.			
3	Tiap orang belum memiliki wewenang yg jelas, sehingga perlu ditetapkan batas - batas kewenangan untuk melaksanakan pekerjaan ini.			
4	Sulit melakukan inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan ini.			

G	STRUKTUR ORGANISASI			
1	Para pimpinan memiliki bawahan yang tidak dapat mereka atur / kendalikan.			
2	Terdapat duplikasi pekerjaan di antara unit - unit kerja.			
3	Para pimpinan memiliki bawahan terlalu banyak sehingga tidak memiliki waktu yg cukup untuk mengembangkan dan menyuluh stafnya.			
4	Pegawai menerima arahan dan perintah dari 2 atau lebih dari 2 atasan.			
H	IKLIM ORGANISASI			
1	Pertimbangan dan masukan dari individu tidak banyak diperhitungkan dalam organisasi ini.			
2	Para pegawai tidak saling mempercayai.			
3	Pendapat yang tidak sesuai dengan pendapat pimpinan tidak akan diperhatikan.			
I	KOMUNIKASI			
1	Formulir pekerjaan yang ada berisi informasi yang tidak jelas dan membingungkan.			
2	Tidak ada mekanisme untuk memprioritaskan informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda.			
3	Informasi yang diperoleh terkadang bertentangan satu sama lain.			
4	Perubahan informasi (persyaratan kerja, SOP, ketentuan, order, dll) tidak diberitahukan dengan cepat dan efektif.			
5	Tidak ada kesempatan untuk membahas masalah secara terbuka dengan semua pihak yg berkepentingan.			
6	Informasi yang diperlukan sering terlambat karena kurangnya komunikasi lisan dan tulisan.			
7	Komunikasi antara pimpinan dan staf sudah berjalan dengan baik dan efektif			
8	Komunikasi antar pimpinan seringkali dirasa kurang efektif karena dilakukan melalui perantara staf			

Saran :

Sumber : Pusdiklat Aparatur Kementerian Kesehatan Indonesia.

LAMPIRAN 2

Profil BBPK XYZ

1. Kedudukan

Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) XYZ adalah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Departemen Kesehatan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (BPPSDM) Kesehatan yang merupakan pengembangan organisasi dari Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) XYZ berdasarkan Permenkes No. 382A/Menkes/Per/V/2006 tanggal 29 Mei 2006.

2. Tugas

Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) XYZ mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia kesehatan dan masyarakat.

3. Fungsi

Fungsi BBPK XYZ :

1. Perencanaan pelaksanaan kegiatan diklat SDM kesehatan dan masyarakat;
2. Pelaksanaan kerjasama nasional maupun internasional di bidang diklat SDM kesehatan dan masyarakat;
3. Pelaksanaan advokasi pelaksanaan diklat SDM kesehatan dan masyarakat;
4. Pengembangan metode dan teknologi pelatihan, pemantauan, evaluasi sistem informasi, dan penyusunan laporan penyelenggaraan diklat SDM kesehatan dan masyarakat;
5. Persiapan dan pengembangan daerah binaan;
6. Pengkajian, standardisasi, akreditasi, dan pengendalian mutu pelatihan;
7. Pelaksanaan kegiatan di bidang ketatausahaan.

4. Visi

“Menjadi Institusi Diklat Berstandar Internasional bagi Aparatur dan Tenaga Kesehatan.”

Uraian lengkap Visi adalah :

Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) XYZ memiliki tradisi panjang sebagai pusat pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi aparatur dan tenaga kesehatan baik di wilayah kemitraan maupun nasional. BBPK XYZ merupakan tempat terpilih bagi mereka yang akan mengembangkan kompetensi dan profesionalismenya terutama di bidang kesehatan. Untuk itu sudah selayaknya BBPK XYZ mengembangkan diri menjadi wahana kediklatan berstandar Internasional.

5. MISI

1. Menyelenggarakan Diklat Aparatur dan Tenaga Kesehatan yang Bermutu.
2. Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas SDM Kediklatan.
3. Menerapkan Tata Kelola Kediklatan yang Bersih.

6. NILAI

Nilai yang menjiwai pelayanan di BBPK XYZ:

Bekerja adalah Ibadah, Ikhlas dalam Merengkuh Capaian.

7. Tujuan

1. Terselenggaranya diklat aparatur dan tenaga kesehatan yang bermutu.
2. Terwujudnya aparatur dan tenaga kesehatan yang kompeten.
3. Terwujudnya tata kelola diklat yang bersih.
4. Terciptanya kurikulum diklat yang sesuai kebutuhan pelanggan.
5. Terwujudnya jejaring dan aliansi diklat berskala nasional dan internasional.

8. MOTTO

Utama dalam Kualitas, Prima dalam Pelayanan

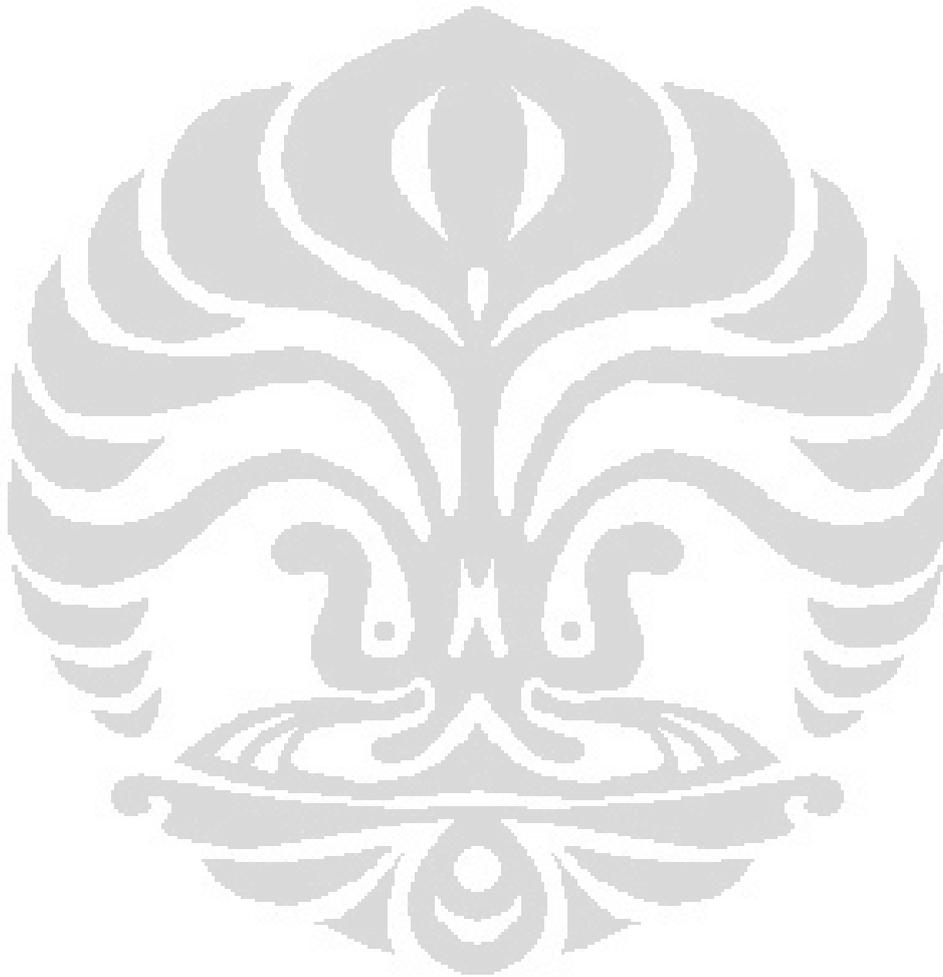
9. Struktur Organisasi

BBPK XYZ secara kelembagaan merupakan institusi kediklatan tingkat eselon II b yang terdiri dari 1 (satu) jabatan eselon II b (kepala), 3 (tiga) jabatan eselon III b, 6 (enam) jabatan eselon IV a. Selain jabatan struktural tersebut, secara operasional kediklatan terdapat pula kelompok jabatan fungsional dan instalasi dengan perincian sebagai berikut :

- a. Kepala (II b)
- b. Bagian Tata Usaha (III b)
 - Sub Bagian Umum (IV a)
 - Sub Bagian Keuangan (IV a)
- c. Bidang Pengembangan dan Pengendalian Mutu (III b)
 - Seksi Pengkajian dan Pengembangan (IV a)
 - Seksi Pengendalian Mutu (IV a)
- d. Bidang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (III b)
 - 1) Seksi Perencanaan dan evaluasi pendidikan dan Pelatihan (IV a)
 - 2) Seksi Pelaksanaan pendidikan dan Pelatihan (IV a)
- e. Kelompok Jabatan Fungsional
- f. Instalasi
 - 1) Gizi dan Asrama
 - 2) Perpustakaan
 - 3) Laboratorium Pembelajaran
 - 4) Pemeliharaan Sarana dan Prasarana
 - 5) Pemasaran

10. Sumber Daya manusia

BBPK XYZ memiliki SDM sebanyak 110 orang yang terdiri dari 80 orang PNS dan 30 honorer. SDM tersebut terbagi dalam 1 orang pimpinan tertinggi, 3 orang *first line manager* (eselon 3), 6 orang *second line manager* (eselon 4), 12 orang pelatih/fungsional, 5 orang kepala instalasi dan sisanya adalah staf.



LAMPIRAN 3

Bagan Struktur Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) XYZ Depkes RI

Model Diklat Aparatur

(Permenkes 382A/Menkes/Per/V/2006)

