


TRANSFORMASI ORGANISASI BBLKI SERANG SEBAGAI
IMPLIKASI KEBIJAKAN BADAN LAYANAN UMUM

TESIS

SOFWAN SETLAWAN
NPM. 0706191493

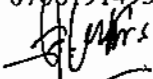


 UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN
DEPOK
Juli, 2009

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

Nama : Sofwan Setiawan

NPM : 0706191493

Tanda tangan : 

Tanggal : 10 Juli 2009

LEMBAR PENGESAHAN


Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Sofwan Setiawan
NPM : 0706191493
Program Studi : Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Judul Tesis : Transformasi Organisasi BBLKI Serang Sebagai
Implikasi Kebijakan Badan layanan Umum

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

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Suahasil Nazara, Ph.D


(.....)

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


(.....)

Penguji : Ir. Zainul Hidayat, M.Si


(.....)



Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 13 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir dalam proses belajar pada Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan Program Pascasarjana.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini telah mendapat bantuan dari berbagai pihak baik semasa perkuliahan maupun dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Dr. Chandra Wijaya MM. M.Si, selaku dosen pembimbing, atas semangat, jerih payah, waktu, tenaga dan curahan segenap ilmu di tengah-tengah kesibukan beliau bersedia memberikan bimbingan sejak dari persiapan, proses penulisan hingga terselesainya tesis ini.
2. Seluruh Dosen Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan yang telah banyak memberi bekal ilmu pengetahuan selama proses belajar.
3. Ibunda, istriku tercinta Fitriana Kurniasari, Alfin, Villia, dan seluruh keluarga besar, yang telah memberikan dorongan semangat semasa perkuliahan.
4. Pejabat Ditjen. Binalattas, BBLKI Serang yang telah memberikan kesempatan dalam menempuh gelar S2.
5. Seluruh rekan-rekan yang se-angkatan.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan saudara-saudara semua. Dan semoga tesis membawa manfaat bagi pengembangan ilmu ke depan.

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Sofwan Setiawan
NPM : 0706191493
Program Studi : Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Jenis karya : Tesis

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

" Transformasi Organisasi BBLKI Serang Sebagai Implikasi Kebijakan BLU."

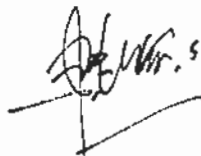
beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan karya ilmiah saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal :

Yang menyatakan



Sofwan Setiawan

v

ABSTRAK

Nama : Sofwan Setiawan
Program Studi : Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan
Judul Tesis : Transformasi Organisasi BBLKI Serang Sebagai Implikasi Kebijakan BLU

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 134/KMK.05/2008 tanggal 23 Mei 2008 tentang Penetapan BBLKI Serang sebagai satuan kerja yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU), dimana merupakan konsep baru dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan prinsip ekonomi, produktivitas, dan penerapan praktik bisnis yang sehat. Hal ini menuntut adanya kesiapan internal BBLKI Serang dalam transformasi organisasi kelembagaan.

Analisis yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan 4R yang dikemukakan oleh Gouillart and Kelly (1995), yang berisikan 4 dimensi; pembentukan ulang pola pikir (*reframing*), restrukturisasi (*restructuring*), revitalisasi (*revitalization*) dan pembaruan (*renewal*). Informan dalam penelitian ini terdiri dari 3 orang pejabat struktural di lingkungan BBLKI Serang. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, sedangkan analisis dilakukan dengan merujuk pada pendapat informan dan didukung dengan teori-teori yang terkait dengan transformasi organisasi.

Dari analisis hasil wawancara, disimpulkan bahwa: 1) *Reframing*: masih perlu adanya penyesuaian visi dan misi. Standar pengukuran kinerja individu masih dalam proses penyusunan. 2) *Restructuring*: belum ada standar tarif layanan sesuai SPM BLU. Kewenangan bagian keuangan masih terbatas dan masih terdapat kebijakan Depnakertrans yang belum mempunyai payung hukum. 3) *Revitalization*: alat, mesin serta kurikulum dan silabus sudah sesuai dengan harapan masyarakat pengguna, hanya dalam pemanfaatan jaringan dengan IGI sebagai aliansi pelatihan di Indonesia belum optimal. 3) *Renewal*: pola *reward* dalam bentuk remunerasi masih dalam proses penyusunan, sementara pengembangan SDM belum menggunakan dasar indentifikasi kompetensi individu.

Hasil penelitian menyarankan bahwa: perubahan visi, misi dan tarif layanan hendaknya mengacu pada BLU. Segera dibuat sistem pengukuran kinerja individu sebagai dasar penyusunan remunerasi. Kewenangan bagian keuangan diperluas. Menjalin kerja sama dengan dunia pendidikan dan pealtihan lainnya seperti IGI, Untirta, dll.

Kata kunci:
BLU, transformasi organisasi

ABSTRACTION

Name : Sofwan Setiawan
Program The Study : Kajian Kependudukan and Ketenagakerjaan
Thesis Title : Organization Transformation of BBLKI Serang as
Implication of Badan Layanan Umum Policy

Based on the Decree Of The Finances Minister Number: 134/KMK.05/2008 on 23 May 2008 about decision to BBLKI Serang as government institution of job applying Monetary Management of Badan Layanan Umum (PK BLU), where representing new concept in improving service to society of base on economic principle, productivity, and good business practice. This matter claim the existence of the readiness of internal of BBLKI Serang in the organization transformation of institute.

The analysis used is descriptive qualitative with the approach 4R by Gouillart and Kelly (1995), it contain four dimensions such as reframing, restructuring, revitalization and renewal. Informants in this research are consisting by 1 director and 2 as head of the section in BBLKI Serang. Data collecting done with the in depth interview, while the analysis done refer at informant opinion and supported with the relevant theory by the organization transformation.

From the analysis of result of interview, it concluded that 1) Reframing: still need the existence of adjustment of vision and mission. Individual performance Measurement standard still in course of compilation 2) Restructuring: not yet there is standard of service cost according to SPM BLU. Authority of finance section still be limited and still there are policy Depnakertrans which not yet had the legal protection 3) Revitalization: tools, machine and also curriculum and syllabus have as according to expectation of consumer society, only in network exploiting by IGI as training alliance in Indonesia not yet optimal 3) Renewal: reward pattern in the form of remunerasi still in course of compilation, whereas Development or employees not yet used the individual base on competency identification.

The result of research suggestion that: the change of vision and mission, and service cost shall related at BLU platform. Immediately made by a individual performance measurement system as base of compilation remunerasi. Authority of finance section extended. Braiding Corporate with the others that consent to training and education institute like IGI, Untirta, dll

Keyword

BLU, organization transformation

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACTION	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Sistematika Penulisan	13
2. LANDASAN TEORI	15
2.1 Kebijakan Publik	15
2.2 Birokrasi Lembaga Pemerintah	17
2.3 <i>Good Governance</i>	18
2.4 Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	19
2.4.1 Pengukuran Kinerja Sektor Publik	20
2.4.2 Tujuan dan Manfaat sistem pengukuran kinerja	20
2.4.3 Indikator Kinerja	22
2.5 Badan Layanan Umum	22
2.5.1 Kebijakan Badan Layanan Umum	22
2.5.2 Fungsi, Manfaat dan Kriteria BLU	25
2.5.3 Proses Usulan Penerapan BLU di BBLKI Serang	28
2.5.4 Proses Penerapan Kebijakan PK BLU di BBLKI Serang	30
2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Diklat	31

2.6.1	Visi dan Misi	31
2.6.2	Kemampuan Sumber Daya Manusia	32
2.6.3	Perencanaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan	34
2.6.4	Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan	34
2.6.5	Faktor Sarana dan Prasarana	35
2.6.6	Faktor Dana/Pembiayaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	35
2.7	Transformasi Organisasi dengan Pendekatan 4R	36
2.7.1	Pembentukan Ulang Pola Pikir (<i>Reframing</i>)	41
2.7.2	Strategi Restrukturisasi (<i>Restructuring</i>)	55
2.7.3	Revitalisasi Organisasi (<i>Revitalization</i>)	59
2.7.4	Strategi Sistem Pembaharuan Organisasi (<i>Renewal</i>) ...	65
2.8	Resistensi Terhadap Transformasi Organisasi	79
2.8.1	Resistensi dari individu	79
2.8.2	Resistensi dari Organisasi	80
3.	METODE PENELITIAN	83
4.	GAMBARAN UMUM BALAI BESAR LATIHAN KERJA INDUSTRI (BBLKI) SERANG	89
4.1	Gambaran Umum	89
4.1.1	Sejarah Singkat	89
4.1.2	Tugas dan Fungsi	89
4.1.3	Visi dan Misi	90
4.1.4	Kewenangan	90
4.1.5	Jenis Layanan/Kegiatan Utama	91
4.1.6	Sumber Daya	91
4.2	Struktur Organisasi	92
4.3	Prosedur Kerja	93
4.4	Ketersediaan Informasi	93
4.5	Kebijakan dan Strategi	94
4.6	Kegiatan	95
4.7	Rencana Strategi Bisnis	97

4.8 Standar Pelayanan Minimum	98
5. ANALISIS STRATEGI TRANSFORMASI ORGANISASI BBLKI SERANG	100
6. KESIMPULAN DAN SARAN	154
DAFTAR REFERENSI	166
DAFTAR LAMPIRAN	170



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Perkembangan BBLKI Serang	89
Tabel 4.2 SDM	92



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 4R transformasi organisasi	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BBLKI Serang	92
Gambar 5.1 . Tahapan Penentuan Tarif Layanan di BBLKI Serang	121
Gambar 5.2 Struktur Organisasi BBLKI Serang versi BLU	125



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara	171
Lampiran 2. Matrik Wawancara	177



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi ketenagakerjaan Indonesia dari data yang dikeluarkan oleh BPS (Booklet edisi Bulan Maret 2008) diketahui bahwa jumlah penduduk bekerja yang berusia 15 tahun ke atas sebanyak 99.930.217 orang. Sedangkan persentase penduduk yang bekerja menurut tingkat pendidikan tertinggi, yang paling banyak adalah tamatan SD sebanyak 37,99 persen. Dari 99.930.217 orang penduduk bekerja, sebanyak 30,4 persen dikategorikan setengah menganggur karena mempunyai jumlah jam kerja kurang dari 35 jam seminggu. Sedangkan jumlah pengangguran terbuka sebanyak 10.011.142 orang atau 9,11 persen dari total angkatan kerja yang ada.

Rendahnya tingkat pendidikan angkatan kerja Indonesia dan kompetensi kerja, serta tingginya tingkat pengangguran menuntut perlunya program pelatihan kerja dalam jumlah yang sangat besar yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar.

Pada dasarnya prinsip pelatihan adalah melengkapi kompetensi kerja yang sesuai dengan tuntutan permintaan atau syarat jabatan. Bila pelatihan dirancang dan disesuaikan dengan kebutuhan permintaan tersebut, maka penempatan otomatis terjamin. Efektivitas pelatihan sangat tergantung pada kondisi tenaga kerja yang akan dilatih, termasuk potensi dan kemampuan kerja yang telah dimiliki. Program Pelatihan perlu direncanakan untuk memenuhi kebutuhan pasar, di antaranya yaitu: kebutuhan perusahaan-perusahaan di sektor modern atau sektor di dalam negeri, kebutuhan di luar negeri dan kebutuhan menjadi pekerja mandiri dan atau di sektor informal di dalam negeri.

Balai Besar Latihan Kerja Industri (BBLKI) Serang merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) bidang pelatihan tenaga kerja berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas (Ditjen Binalattas) Depnakertrans RI. Sebagai Unit Pelaksana Teknis, yang selanjutnya disingkat UPT BBLKI Serang adalah satuan organisasi yang bersifat mandiri yang melaksanakan tugas teknis operasional dan atau tugas teknis penunjang di lingkungan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang

merupakan bagian dari instansi pemerintah atau organisasi sektor publik yang bergerak di bidang pelatihan.

Organisasi sektor publik di Indonesia masih mengacu pada konsep Weberian, yang mempunyai sifat keteraturan dan prosedural. Kata birokrasi selalu dikaitkan dengan hal-hal yang negatif, inefisiensi, serta *ineffectiveness*. Penyebab konotasi negatif tentang birokrasi yaitu, pertama, spesialisasi yang berlebihan membuat pegawai kurang peduli terhadap dampak yang luas dari kegiatannya. Kedua, prosedur yang ketat dan berbelit-belit membuat keputusan menjadi lambat. Bahkan tidak mungkin untuk kasus-kasus yang bersifat khusus, sulit melakukan perubahan dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Ketiga, setia terhadap pola pikir yang ada, hilangnya pikiran kritis terhadap organisasi yang telah berjalan dengan mekanisme yang pasti, membuat organisasi sulit berubah dan berjalan sesuai rambu-rambu yang ditetapkan, walau dengan risiko kesalahan. Keempat, tidak mempedulikan perbedaan pendapat, walaupun data yang ada lebih baik daripada pendapat mayoritas. Kelima, tidak memperbolehkan pegawai menggunakan *common sense*, segalanya harus sesuai ketentuan yang berlaku.

Pola pembiayaan yang sentralistik selama ini sangat dirasakan sebagai penghambat oleh banyak instansi pelayanan publik termasuk lembaga pelatihan dalam pengambilan keputusan. Perubahan paradigma perlu dilakukan dalam proses pembelajaran dalam menggunakan sumber dana pemerintah yang semakin terbatas akan tetapi dapat memenuhi kebutuhan dana yang semakin meningkat. Perubahan pola penganggaran tersebut sebenarnya dipicu oleh tingkat kebutuhan dana yang harus dipenuhi pemerintah yang terus meningkat, sementara sumber dana yang tersedia terbatas. Di pihak lain pemerintah dituntut untuk mengurangi pembiayaan yang berasal dari hutang demi keadilan antar generasi. Dengan latar belakang tersebut, pemerintah menciptakan paradigma baru dalam keuangan sektor publik, yaitu mewiraswastakan pemerintah (*enterprising government*). Reformasi Manajemen Keuangan Pemerintah tersebut menghendaki agar pengelolaan keuangan negara dilaksanakan secara efektif dan efisien, termasuk lembaga pelatihan seperti BBLKI Serang yang memberikan (menjual) layanan baik produksi maupun jasa secara langsung kepada *stakeholder*.

Universitas Indonesia

Situasi tersebut merupakan peluang dan sekaligus ancaman bagi setiap individu, kelompok maupun institusi. Bagi yang kreatif dan antisipatif hal itu juga akan dengan mudah dalam mengubah ancaman menjadi peluang melalui pola korporasi untuk membentuk kekuatan dalam memenangkan persaingan. Namun, tidak demikian bagi yang tidak siap, secara natural mereka justru akan ditinggalkan atau bahkan menjadi lemah karena sumberdaya yang dimiliki termobilisasi ke tempat lain yang lebih menguntungkan.

Di bidang keuangan pemerintah telah terjadi perubahan paradigma dalam pengelolaan keuangan negara setelah dikeluarkan Undang Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Selanjutnya, UU No. 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara membuka koridor baru bagi penerapan anggaran basis kinerja di lingkungan pemerintah. Dengan Pasal (68) dan Pasal (69) Undang-Undang tersebut, instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberi pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas.

Prinsip-prinsip pokok yang tertuang dalam kedua undang-undang tersebut menjadi dasar penetapan instansi pemerintah untuk menerapkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU) dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 tahun 2005. BLU ini diharapkan dapat menjadi langkah awal dalam pembaharuan manajemen keuangan sektor publik, demi meningkatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat.

BLU adalah alat untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik melalui penerapan manajemen keuangan berbasis pada hasil, dan bukanlah semata-mata sarana untuk mengejar fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan. Sehingga untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat/publik dengan tarif/harga layanan yang terjangkau masyarakat dengan kualitas layanan yang baik, cepat, efisien dan efektif dapat diterapkan Pengelolaan Keuangan BLU dengan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat.

Dalam penerapan anggaran BLU setidaknya mengandung tiga hal yaitu: orientasi pada hasil, profesionalitas serta akuntabilitas dan transparansi. Hal tersebut sejalan dengan perubahan manajemen/ administrasi di lingkungan pemerintah yang bergeser dari *public administration* ke *public management* yang

menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan dan kompleksitas pelaksanaan fungsi sebagai PK BLU.

Satuan kerja pemerintah operasional yang melayani publik (seperti layanan kesehatan, pendidikan/pelatihan, pengelolaan kawasan, pengelolaan dana bergulir untuk usaha kecil dan menengah, lisensi, dll.) untuk membedakannya dari fungsi pemerintah sebagai regulator dan penentu kebijakan. Satker BLU, merupakan pengagenan (*agentification*) aktifitas (kegiatan) yang tidak harus dilakukan oleh lembaga birokrasi murni, tetapi diselenggarakan oleh instansi yang dikelola ala bisnis (*bisnis like*) sehingga pemberian layanan kepada masyarakat menjadi lebih efisien dan efektif.

BLU adalah Satker yang menerima fleksibilitas pengelolaan keuangan sebagai format baru dalam pengelolaan APBN/APBD. BLU adalah wadah baru bagi pembaharuan manajemen keuangan sektor publik, demi meningkatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Keberadaan BLU, harus diseleksi dengan tata kelola khusus, dimana menteri/pimpinan lembaga/satuan kerja dinas terkait membina aspek teknis BLU, sementara Menteri Keuangan/PPKD berfungsi sebagai pembina di bidang pengelolaan keuangan.

Satuan kerja instansi pemerintah tidak serta merta ditetapkan sebagai satuan kerja dengan penerapan Pengelolaan Keuangan BLU, akan tetapi melalui studi kelayakan atas persyaratan-persyaratan yang ditetapkan antara lain: Persyaratan Substantif, persyaratan Teknis dan persyaratan Administratif. Berdasarkan hasil penilaian atas persyaratan tersebut, Menteri Keuangan/ gubernur/bupati/walikota dapat menentukan apakah suatu unit dapat ditetapkan sebagai BLU dengan status BLU Penuh atau Bertahap, ataupun ditolak.

Berdasarkan penilaian yang telah dilakukan oleh pihak terkait, maka BBLKI Serang sebagai satuan kerja berhak untuk menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 134/KMK.05/2008 tanggal 23 Mei 2008 dengan status BLU bertahap. Keberhasilan ini tidak terlepas dari peran serta berbagai pihak baik tingkat internal lembaga sendiri, Kepala BBLKI Serang dan pejabat struktural di bawahnya maupun tenaga pelatihan dan instruktur namun juga peran dari

Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas selaku instansi vertikal langsung dan Depnakertrans RI.

Beberapa persyaratan administratif antara lain: (1) pola tata kelola yang merupakan seperangkat aturan internal yang menetapkan organisasi dan tata laksana (struktur organisasi, prosedur kerja), akuntabilitas (akuntabilitas program, akuntabilitas kegiatan, akuntabilitas keuangan) serta transparansi. (2) rencana strategis bisnis terdiri dari visi, misi, program, strategis pengukuran pencapaian kinerja dan (3) Standar Pelayanan Minimum (SPM).

Dengan berlakunya BLU di BBLKI Serang, mempunyai implikasi langsung terhadap kesiapan pengembangan pegawai yang ada dan kesiapan perangkat lainnya. Perubahan tersebut membawa dampak pada *mind set* organisasi untuk mendorong peningkatan kualitas lembaga pelatihan kepada civitas akademika dalam rangka mewujudkan prinsip-prinsip profesionalitas dalam proses belajar mengajar, pelayanan produksi dan jasa lainnya dan merupakan tantangan baru bagi administrasi dan manajemen BBLKI Serang. Sedangkan tujuan yang hendak dicapai dalam manajemen PK BLU BBLKI Serang adalah untuk meningkatkan kualitas peserta pelatihan secara berkesinambungan sehingga memiliki kemampuan profesionalisme dalam berbagai bidang pengetahuan dan ketrampilan yang sesuai dengan nilai-nilai kompetensi yang memiliki daya saing yang tinggi di dunia industri baik secara nasional maupun internasional disamping pelayanan produksi dan jasa lainnya.

Serangkaian adaptasi harus dilakukan terhadap keberagaman (*diversitas*) yang mengacu pada pola kerja lama "menjalankan proyek kegiatan" ke pola ala korporasi dimana BBLKI Serang secara aktif mencari sumber pendanaan melalui kerja sama antar lembaga dengan sistem keuangan dikelola secara otonom dengan prinsip efisiensi dan produktivitas.

Selain keberagaman (*diversitas*), tantangan yang cukup kompleks adalah bagaimana mengubah manajemen organisasi lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai manajemen organisasi baru pada seluruh pegawai atas keinginan secara sukarela dan partisipasi pegawai. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah, dan hanya akan berubah kalau dia menginginkannya secara suka rela, karena menyadari. Dan orang yang bersedia

meninggalkan cara lama sangat sedikit jumlahnya bahkan ketika situasi menjamin sekalipun.

Hal yang perlu dilakukan sebagai tindak lanjut dari adaptasi terhadap implementasi PK BLU adalah tindakan transformasi organisasi. Transformasi organisasi mencoba menciptakan perubahan yang besar di dalam struktur organisasi, proses, budaya maupun orientasi di dalam lingkungan organisasi. Praktiknya dapat berupa restrukturisasi, rekayasa ulang, perubahan budaya maupun kepemimpinan. Agar proses perubahan dapat berjalan baik maka pegawai sebagai pelaku dalam proses transformasi perlu ditata ulang terlebih dahulu fungsi perannya.

Dengan melakukan transformasi organisasi diharapkan BBLKI Serang tidak hanya sekedar mempunyai keunggulan kompetitif, tetapi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

BBLKI Serang dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan menciptakan nilai yang sifatnya unik dan sangat sulit bagi pesaing untuk menirunya (Becker and Gerhart, 1996). Beberapa sumber seperti sumber daya alam, teknologi, skala ekonomis dapat menciptakan keunggulan kompetitif, namun relatif masih mudah ditiru. Berbeda dengan faktor sosial yang kompleks, misalnya pegawai yang relatif sulit ditiru.

Sistem kepegawaian dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena memiliki dua faktor kunci, yaitu kerancuan kausal dan ketergantungan jalur (Barney, 1991; Collis and Montgomery, 1995 dalam Becker and Gerhart, 1996). Kerancuan kausal artinya sangat sulit untuk menangkap mekanisme yang sama persis dikarenakan keadaan yang saling mempengaruhi dalam praktik dan kebijakan terhadap pegawai untuk menghasilkan suatu nilai. Untuk menirunya maka diperlukan pemahaman bagaimana setiap elemen bekerja. Ketergantungan jalur artinya sistem kepegawaian terdiri dari kebijakan-kebijakan yang dikembangkan dari waktu ke waktu, sehingga tidak mudah dibeli atau didapatkan di pasar oleh pesaing. Pesaing mungkin dapat memahami sistem tersebut, namun tidak memungkinkan meniru dengan segera tapi memerlukan waktu secara penuh untuk menerapkan strategi yang ditiru, dengan kata lain akan

selalu ada celah. Adanya celah yang terus menerus tersebut berarti BBLKI Serang mempunyai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kepegawai sebagai tokoh utama di dalam organisasi BBLKI Serang seharusnya dirubah lebih dahulu agar dapat menjalankan proses perubahan dengan baik. Peran kepegawaian dalam paradigma lama adalah hanya sebagai pelengkap, sehingga bagian kepegawaian hanya mengurus administrasi kepegawaian saja. Peran tersebut sudah tidak cocok lagi untuk kondisi saat ini. Paradigma baru tentang kepegawaian telah menggeser peran kepegawaian yang lama tersebut dan menjadikan kepegawaian sebagai kunci untuk memenangkan persaingan, dengan kata lain kepegawaian juga mempunyai fungsi strategis.

Peran baru kepegawaian dalam proses transformasi menurut Lan court dan Savage (1995) diharapkan adalah sebagai berikut: Pertama, kepegawaian sebagai rekan bisnis. Patner bisnis dalam hal ini bertanggung jawab membantu menetapkan kompetensi yang dibutuhkan, mendorong integrasi organisasi, dan mereorganisasi bagiannya. Kedua, fokus pada pengembangan karir dan kompetensi. Karena BBLKI Serang sangat menghargai peran dan nilai dari asset yang berupa ilmu pengetahuan dan ketrampilan, maka diharapkan BBLKI Serang lebih memfokuskan pada identifikasi dan pengembangan kompetensi inti mereka serta kebutuhan akan pengembangan karir dan keahlian. Ketiga, membayar untuk suatu keahlian. Fokus pada kompetensi inti berhubungan signifikan dengan kinerja manajemen dan program kompensasi. Untuk itu BBLKI Serang harus memperhatikan sistem kompensasinya jika ingin mendapatkan kinerja seperti yang diharapkan.

Transformasi mengharuskan BBLKI Serang sebagai pihak yang berkepentingan untuk memberikan pandangan yang jelas mengenai visi organisasi, sehingga setiap individu mempunyai asumsi bahwa transformasi organisasi tergantung pada pergeseran cara berfikir dan bekerja mereka. Hal tersebut disebabkan karena perubahan bersifat tidak kontinu artinya setelah terjadi satu perubahan akan diikuti perubahan lain yang berbeda yang tidak dapat diprediksi sebelumnya karena menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Kesadaran yang muncul akan membuat proses transformasi yang sifatnya kualitatif menjadi lebih jelas bagi setiap pegawai. Yang perlu dikerjakan

selanjutnya adalah memberikan pemahaman bagaimana dan kapan perubahan tersebut harus dilakukan dan dengan strategi yang seperti apa sehingga menghasilkan perubahan yang diinginkan.

Transformasi struktur dan infrastruktur akan menghasilkan perubahan hubungan yang fundamental antara kepala BBLKI Serang dan pegawai, pegawai dengan *stakeholder* dan antara pegawai dengan lembaga. Prosesnya tidak mudah, selain karena masih adanya sikap resisten terhadap perubahan, perubahan itu sendiri kadang-kadang menyakitkan. Orang cenderung resisten terhadap perubahan dikarenakan mereka sudah terlanjur menikmati rutinitasnya sehingga perubahan akan menjadi suatu hal yang mengganggu. Selain itu adanya kepentingan untuk mempertahankan *status quo*. Pada akhirnya ketidakpastian dari hasil perubahan yang menjadi alasan.

Kecenderungan untuk menghindari perubahan berakar pada budaya yang ada dalam suatu organisasi. Untuk merubahnya harus dimulai dengan menciptakan iklim yang kondusif pada perubahan dan sistem yang dapat mewartakan perubahan. Iklim yaitu interaksi antar pegawai itu sendiri. Iklim yang baik akan membentuk sistem peringatan dini dimana setiap pegawai mempunyai tanggung jawab untuk memberikan kontribusi kepada organisasi dengan melakukan perubahan yang proaktif. Konsekuensinya sistem yang ada dalam organisasi harus mau mengakomodasi setiap perubahan.

1.2 Rumusan Masalah

BBLKI Serang dalam menjalankan tugas dan perannya dalam masyarakat bersifat dinamis karena selain dipengaruhi oleh kemajuan teknologi yang senantiasa berkembang, juga dipengaruhi pula oleh tuntutan masyarakat yang beragam. Perubahan dapat terjadi setiap saat dan perubahan adalah suatu proses yang terdiri dari beragam aktivitas yang saling berkaitan satu sama lain.

Dalam menerapkan kebijakan di BBLKI Serang terutama dalam hal ini kebijakan Badan Layanan Umum (BLU) yang sebelumnya belum pernah ada di institusi di Depnakertrans lainnya tentunya harus dipelajari bagaimana proses penerapan kebijakan tersebut. Penerapan kebijakan merupakan proses melaksanakan keputusan kebijakan.

Implementasi kebijakan merupakan aspek yang terpenting dari kebijakan itu sendiri, sebab sesungguhnya bukan hanya sekedar mekanisme penjabaran keputusan kebijakan ke dalam prosedur rutin melalui saluran birokrasi tetapi lebih menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari kebijakan itu sendiri (Grindle, 1980).

Menurut Udoji (1981) pelaksanaan kebijakan jauh lebih penting daripada pembuatannya, karena kebijakan akan sekedar impian atau rencana bagus yang tersimpan kalau tidak diimplementasikan. Akan tetapi tidak akan menutup kemungkinan dapat terjadi perbedaan antara apa yang direncanakan dengan yang dicapai sehingga menimbulkan suatu masalah.

Penerapan kebijakan dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu :

- a. Pemrakarsa kebijakan/pembuat kebijakan (*the center/pusat*), mencakup usaha yang dilakukan pejabat ditingkat pusat untuk mendapatkan kepatuhan dari lembaga dibawahnya dalam upaya memberikan pelayanan / mengubah perilaku masyarakat.
- b. Pejabat pelaksana (*the periphery*) terfokus pada tindakan para pejabat di lapangan dalam upaya menanggulangi masalah-masalah yang terjadi di wilayah kerjanya yang disebabkan oleh usaha dari pejabat-pejabat lain di luar instansinya demi keberhasilan kebijakan baru.
- c. Aktor-aktor perorangan diluar badan pemerintahan kepada siapa program itu dilaksanakan (*target group*), disini dilihat dari sudut pandang kelompok sasaran (masyarakat).

Perubahan sifat kelembagaan yang terjadi dalam BBLKI Serang akan menimbulkan beberapa dampak bagi pegawai di dalamnya. Ada individu yang menanggapi perubahan sebagai sesuatu yang lumrah dan sudah semestinya terjadi. Tetapi ada juga yang menghadapinya dengan perasaan was-was akan perubahan tersebut. Yang lebih ekstrim lagi yaitu ada individu yang menanggapi perubahan sebagai suatu ancaman yang harus dihindari.

Pandangan bahwa perubahan adalah suatu peristiwa yang lumrah dan sudah semestinya terjadi, adalah pandangan yang seringkali dimiliki oleh individu-individu yang sudah siap akan terjadinya perubahan dalam organisasi. Kesiapan diri menghadapi setiap perubahan organisasi mutlak diperlukan oleh

individu-individu sebagai penggerak organisasi. Individu yang sudah siap dengan adanya perubahan tidak akan mendapatkan halangan dalam melakukan adaptasi dengan perubahan dalam organisasinya. Mereka dengan mudahnya akan berbaur dengan perubahan tersebut.

Sedangkan bagi mereka yang belum siap menghadapi perubahan, biasanya akan merasa was-was. Rasa was-was ini biasanya karena mereka merasa bahwa perubahan yang akan terjadi adalah sesuatu yang masih samar-samar. Mereka tidak tahu apa yang akan terjadi setelah terjadinya perubahan. Rasa was-was ini juga muncul karena rasa takut apabila mereka tidak dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tersebut.

Perubahan adalah ancaman, merupakan pikiran yang dimiliki oleh individu-individu yang merasa kedudukannya terancam. Mereka yang selama ini telah punya kedudukan mantap akan merasa terancam apabila perubahan yang terjadi akan menggeser kedudukannya selama ini.

Hal ini menurut peneliti adalah hal yang menarik untuk dicermati dan dianalisa berkaitan dengan transformasi organisasi di BBLKI Serang dari gaya manajemen lama ke gaya ala korporasi melalui kerangka BLU sehingga akan mampu menciptakan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas dan *value for money* (efisiensi, efektivitas) dalam pengelolaan PK BLU.

Transformasi kelembagaan ini diukur berdasarkan dimensi-dimensi berupa *Renewal, Reframe, Restructure, dan Revitalize*. (Gouillart:1995:6-7).

Renewing

Proses renewal banyak berhubungan dengan sistem, strategi, infrastruktur dan teknologi. Dengan demikian proses renewal banyak menyoal sumber daya manusia (SDM) pada organisasi. Kata kunci dari pengembangan pegawai adalah menjadikan pegawai pembelajar.

Semangat 'inovasi', 'kreativitas', dan 'produktivitas' sebagai roh dari kesuksesan bisnis akan muncul dari individu-individu anggota organisasi yang selalu terus menerus belajar. Dalam pandangan Peter M Senge, melalui pembelajaran individu dapat melakukan segala sesuatu yang sebelumnya tidak pernah dapat dilakukan.

Untuk menciptakan individu pembelajar jalan terbaik adalah memberi kesempatan seluas-luas kepada pegawai untuk meng *up date* pengetahuan, baik melalui training, seminar, brainstorming di *coffee morning*, akses informasi maupun diskusi di rapat-rapat harian.

Reframing

Dalam proses awal transformasi organisasi faktor kepemimpinan menjadi sebuah kewajiban yang tidak dapat diganggu gugat. Faktor kepemimpinan merupakan faktor paling krusial dalam keseluruhan proses transformasi. Tanpa dikomandoi oleh pemimpin visioner dan kredibel niscaya transformasi organisasi tidak dapat berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Pendapat dari Stephen Covey menyoal pemimpin. Menjadi pemimpin, kata Covey, mula pertama harus layak dipercaya. Layak dipercaya muncul apabila sang pemimpin memiliki kompetensi, visi, inspirasi, dan jujur. Baru sesudah sang pemimpin layak dipercaya ia dapat membangun kepercayaan, melakukan pemberdayaan dan melaksanakan penyelarasan (*alignment*).

Restructuring

Restrukturisasi diartikan sebagai bentuk dan tingkat kompetensi yang dapat dicapai oleh organisasi. Oleh Gouillart dan Kelly bentuk organisasi paling ideal dalam menjalankan restrukturisasi yaitu; datar, ramping, efisien dan sesuai dengan kebutuhan. Proses membentuk organisasi demikian terpaksa harus merumahkan ribuan pegawai. Hal demikian cenderung mendapat perlawanan dari pegawai. Belum lagi campur tangan pihak eksternal yang sering memancing di air keruh.

Revitalizing

Revitalisasi muncul manakala terjadi pertumbuhan organisasi, disisi lain bermunculan pesaing baru maupun maraknya produk substitusi yang menggerogoti pasar organisasi bersangkutan. Kata kunci dari proses revitalisasi dengan demikian adalah fokus dan inovasi. Fokus akan memberi banyak kesempatan bagi organisasi untuk melakukan penguatan manajemen, SDM, sistem dan teknologi. Sedang inovasi memberi kekuatan organisasi untuk mencipta produk baru guna memenuhi permintaan konsumen.

Dari penjelasan di atas, maka peneliti mengemukakan beberapa

Universitas Indonesia

pertanyaan penelitian yaitu:

“Bagaimana upaya-upaya proses transformasi organisasi yang sudah dilaksanakan dan seharusnya dilakukan BBLKI Serang sebagai dampak dari perubahan kelembagaan menjadi Badan Layanan Umum?”

Berdasarkan atas rumusan masalah tersebut di atas, penulis mencoba menganalisisnya dalam topik ‘TRANSFORMASI ORGANISASI BBLKI SERANG SEBAGAI IMPLIKASI KEBIJAKAN BADAN LAYANAN UMUM’.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Latar Belakang dan Rumusan Masalah di atas maka tujuan penelitian adalah untuk mencari jawaban atas permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Menjelaskan upaya-upaya proses transformasi organisasi yang sudah dilaksanakan dan seharusnya dilakukan BBLKI Serang sebagai dampak dari perubahan kelembagaan menjadi Badan Layanan Umum”

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan bermanfaat bagi:

a. Manajemen BBLKI Serang

Sebagai bahan masukan dalam merumuskan kebijakan tentang upaya-upaya proses transformasi organisasi BBLKI Serang sebagai implikasi kebijakan BLU yang berkaitan dengan Pola Tata Kelola, Rencana Strategi Bisnis dan Standar Pelayanan Minimum.

b. Direktorat Jenderal Bina lattas

Sebagai kontribusi pemikiran dalam merumuskan kebijakan Pengelolaan Keuangan BLU pada satuan kerja UPTP di bawah binaan Direktorat Jenderal Binalattas dengan mempertimbangkan faktor-faktor kesiapan atas persyaratan-persyaratan yang ditetapkan.

a. Akademisi

Sebagai salah satu bahan referensi dalam memahami upaya-upaya upaya proses transformasi organisasi yang dilakukan Transformasi Organisasi BBLKI Serang sebagai implikasi kebijakan BLU.

b. Peneliti

Sebagai salah satu bahan referensi dalam melakukan penelitian tentang transformasi organisasi dan perubahan kelembagaan menjadi Badan Layanan Umum.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan dalam tesis ini terbagi dalam 6 (enam) bab, dengan garis besar sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada Bab ini menjelaskan tentang latar belakang dan rumusan masalah tentang perlunya upaya-upaya proses transformasi organisasi Transformasi Organisasi BBLKI Serang sebagai implikasi kebijakan BLU. Tujuan dan manfaat penelitian sebesar-sebesarnya ditujukan bagi Manajemen BBLKI Serang, Direktorat Jenderal Bina lattas, Akademisi dan Peneliti.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Bab ini membahas hasil studi kepustakaan tentang konsep dan teori mengenai organisasi publik, tranformasi organisasi pendekatan 4R, resistensi terhadap perubahan organisasi dan penelitian terdahulu.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini mengemukakan tentang rancangan penelitian dengan pendekatan kualitatif, cara mengumpulkan dan menganalisa data dan kerangka berpikir.

BAB 4 GAMBARAN UMUM BALAI BESAR LATIHAN KERJA INDUSTRI SERANG

Bab ini menjelaskan secara garis besar BBLKI Serang meliputi Sejarah Singkat, Tugas dan Fungsi, Kewenangan, Sarana dan Prasarana, Sumber Daya Manusia, Pola Tata Kelola, Rencana Strategi Bisnis, Standar Pelayanan Minimum, Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA).

BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang uraian singkat mengenai hasil penelitian yang meliputi deskripsi hasil penelitian serta analisa data.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir tesis ini, akan dikemukakan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan saran atau rekomendasi berdasarkan kesimpulan tersebut.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kebijakan Publik

Yang dimaksud dengan kebijakan publik ialah tindakan (politik) apapun yang diambil oleh pemerintah (pada semua level) dalam menyikapi sesuatu permasalahan yang terjadi dalam konteks atau lingkungan sistem politiknya.

Dalam wacana teori ada banyak pengertian dan definisi tentang kebijakan publik, sebagaimana pernah dinyatakan oleh para ahli dari sudut pandang masing-masing.

Beberapa definisi tentang kebijakan publik adalah: David Easton; *"The Political System"*, New York: Knopf (1953:129) mengatakan *"Public policy is the authoritative allocation of values for the whole society"* (Kebijakan publik adalah pengalokasian nilai-nilai secara sah/paksa kepada seluruh masyarakat). Sedangkan menurut Carl J. Friedrich; *"Man and His Government"*, New York: Mc Graw Hill (1963:79) *"Public policy is a proposed course of action of a person, group, or government within a given environment providing obstacles and opportunities which the policy was proposed to utilize and overcome in an effort to reach a goal or realize an objective or purpose"* (Kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu), sementara itu menurut Harold D. Lasswell & Abraham Kaplan; *"Power and Society"*, New Haven: Yale University Press, 1970. *'Public policy is a projected program of goals, values and practices'* (Kebijakan publik adalah suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktik-praktik yang terarah). Menurut Chief J.O. Udoji; *"The African Public Servant as a Public Policy in Africa"*, Addis Abeba: African Association for Public Administration and Management, 1981 *"Public policy is an sanctioned course of action addressed to a particular problem or group of related problems that affect society at large"* (Kebijakan publik adalah suatu tindakan yang memiliki sanksi yang mengarah pada suatu tujuan tertentu yang diarahkan pada

suatu masalah atau sekelompok masalah tertentu yang saling berkaitan yang mempengaruhi sebagian besar warga masyarakat). Sedangkan menurut Solichin Abdul Wahab, "Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara", Edisi Kedua, Bumi Aksara, Jakarta (2001:5-7). Mengatakan: Beberapa karakteristik kebijakan publik yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai, yaitu pemecahan masalah publik (*public problem solving*);
2. Adanya tindakan-tindakan tertentu yang dilakukan;
3. Merupakan fungsi pemerintah sebagai pelayanan publik;
4. Adakalanya berbentuk ketetapan pemerintah yang bersifat negatif, yaitu ketetapan untuk tidak melakukan tindakan apa-apa.

Proses pembuatan kebijakan publik apa pun pada umumnya berawal dari adanya *awareness of a problem* (kesadaran akan adanya masalah tertentu). Misalnya, gagalnya kebijakan tertentu dalam upayanya mengatasi suatu masalah pada suatu tingkat yang dianggap memuaskan. Tapi, pada situasi lain, awal dimulainya proses pembuatan kebijakan publik juga bisa berlangsung karena adanya masalah tertentu yang sudah sekian lama dipersepsikan sebagai "belum pernah tersentuh" oleh atau ditanggulangi lewat kebijakan pemerintah. Pada titik ini kemudian mulai membangkitkan tingkat perhatian tertentu. (Wahab. 2001:35).

Jadi, pada intinya isu kebijakan (*policy issues*) lazimnya muncul karena telah terjadi silang pendapat di antara para aktor mengenai arah tindakan yang telah atau akan ditempuh, atau pertentangan pandangan mengenai karakter permasalahan itu sendiri. Kebijakan publik merupakan proses penggunaan kewenangan negara yang bereksperimen terhadap nasib orang banyak.

Setidaknya terdapat empat lapis pemaknaan dari kebijakan publik. Yang pertama adalah memahami kebijakan publik sebagai *decision making*. Kedua, kebijakan dimaknai sebagai serangkaian fase kerja pejabat publik. Ketiga, kebijakan publik bisa berupa 'intervensi' sosio kultural dengan mendayagunakan berbagai instrumen untuk mengatasi persoalan publik. Sedangkan lapis pemaknaan yang paling dalam adalah bagaimana memahami kebijakan publik sebagai interaksi negara dengan rakyatnya dalam rangka mengatasi persoalan

publik.

2.2 Birokrasi Lembaga Pemerintah

Birokrasi menurut Max Weber adalah organisasi yang tertib, teratur dalam hubungan kerja yang berjenjang serta mempunyai prosedur kerja yang tersusun jelas dalam suatu tatanan organisasi. Ciri ciri birokrasi yang rasional ada enam yaitu (Rachbini, 1996:76): Mempunyai dua tugas pemerintahan yaitu tugas tetap dan tugas resmi, pelaksanaan tugas bersifat hirarkhis dan otoritas, manajemen berdasarkan pada dokumen-dokumen, aparat birokrasi dilatih secara khusus, bekerja penuh untuk tugas-tugasnya dan lembaga birokrasi digerakan oleh peraturan yang tetap.

Organisasi pemerintah mempunyai ruang lingkup tugas yang luas sehingga memerlukan organisasi dan sumber daya manusia yang besar. Birokrasi dapat memberi kesan adanya proses yang panjang berbelit-belit apabila masyarakat akan menyelesaikan suatu urusan dengan aparat pemerintah. Kemudian muncul istilah debirokratisasi yang artinya merupakan upaya untuk menyederhanakan prosedur yang dianggap berbelit-belit (Kristiadi, 1994:29).

Kegiatan pelatihan tidak terlepas dari layanan birokrasi. Masyarakat yang dinamis telah berkembang dalam berbagai bidang kegiatan semakin membutuhkan tenaga profesional. Kebutuhan pelayanan semakin kompleks serta menuntut adanya kualitas pelayanan yang semakin baik. Sehubungan dengan hal tersebut perlu diantisipasi perubahan birokrasi :

1. Tugas lebih menunjukkan kesan melayani dan tidak terkesan adanya kekuasaan
2. Organisasi yang ramping, efisien, efektif dan mampu membedakan tugas yang harus dilaksanakan oleh birokrasi dan swasta.
3. Sistem dan prosedur kerja yang modern yaitu cepat, berkualitas, dan penyampaian yang tepat.

Berkaitan dengan masalah tersebut birokrasi menghadapi peran ganda yaitu disatu pihak harus mampu melakukan kiat/strategi dalam rangka memberi pelayanan yang baik kepada masyarakat juga harus mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam lingkungannya. Birokrasi modern

membutuhkan jumlah pegawai yang rasional, memadai dengan besar kecilnya kegiatan dan kualitas yang sesuai dengan pekerjaan.

2.3 Good Governance

Petumbuhan ekonomi dapat dilihat dari segi kualitatif dan kuantitatif. Thomas (2000:25) berpendapat bahwa ada tiga kunci pembangunan yang dapat berlaku dinegara maju maupun yang sedang berkembang yaitu fokus pada :

1. Kekayaan: Fisik/Kapital(K), Manusia/SDM(M) dan Sumberdaya Alam/ Resources (S)
2. Distribusi yang merata
3. Pengembangan lembaga yang teladan (*Good Governance*).

Kekayaan suatu negara (K+M+S) yang dikelola dengan baik akan menghasilkan produktivitas. Semakin tinggi produktivitas semakin besar kesejahteraan (*welfare*) yang merupakan gambaran pertumbuhan. Distribusi yang merata bertujuan mengurangi kemiskinan dengan memberi kesempatan kerja, pendapatan yang merata dan kesempatan memanfaatkan kekayaan dan teknologi untuk meningkatkan pendapatan.

Pengembangan lembaga dengan *good governance* bertujuan untuk meningkatkan kinerja lembaga pemerintah maupun swasta dalam rangka mencapai pertumbuhan yang berkesinambung. Lembaga yang mempunyai *good governance* adalah lembaga yang transparan, bertanggung jawab, memberikan kebebasan bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan. Misgovernance dapat terjadi karena adanya kebijakan yang lebih mementingkan sekelompok orang kuat, berupa pelecehan birokrasi, kegagalan pasar dan KKN akan menghambat pembangunan. Kinerja lembaga sangat terkait pada sikap dan tindakan sumberdaya manusia mulai dari bawahan sampai pada pimpinan yang mampu memberi pelayanan dan kerjasama yang memuaskan konsumen (lokal maupun internasional). *Good governance* perlu diterapkan agar tercipta kinerja yang efisien dan tanggap terhadap keinginan konsumen.

Kasim (2000:75) mengartikan *good governance* sebagai proses pengelolaan berbagai bidang kehidupan (sosial, politik, ekonomi dsb.) dalam suatu negara dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan, serta

penggunaan sumber-sumber daya (alam, keuangan, manusia) dengan cara yang sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas. *Good governance* akhir-akhir ini muncul untuk memperbaiki ketidakmampuan pemerintah dan dunia usaha menghadapi krisis ekonomi (Setiono, 2000:75). *Good governance* dapat dibagi dalam dua kelompok yaitu *Good Government Governance* yaitu penerapan *Good governance* di birokrasi negara dan *Good Corporate Governance* adalah penerapan *Good governance* di sektor swasta.

Good Governance dapat direalisasi menurut Tjokroamidjojo (2000:75) apabila ada koordinasi dan sinergi yang baik: antara *governance* di sektor pemerintahan dengan *governance* di sektor swasta, agar menghasilkan transaksional output yang paling ekonomis dari kegiatan masyarakat. Agenda *governance* sektor pemerintah yang paling penting adalah pemerintahan yang bersih. Agenda tersebut meliputi pembersihan KKN, disiplin anggaran dan penguatan fungsi pengawasan. Makaliwe (2000:60) mempunyai pendapat pentingnya *good governance* di sektor pemerintah yang berorientasi positif. Kegiatan positif tersebut meliputi peningkatan kebijakan deregulasi yang mendorong mekanisme pasar dan pencegahan kegagalan pasar serta penerapan human yang tegas. Sementara itu, agenda *governance* pada sektor swasta adalah praktek bisnis yang sehat untuk kepuasan pelanggan dan *stakeholder*. Agenda tersebut pada dasarnya adalah ketaatan pada peraturan organisasi dan hukum negara. Dalam agenda tersebut perlu diperhatikan penghapusan *rentseeking*, meningkatkan efisiensi dengan manajemen yang profesional, transparansi, akuntabilitas dan keadilan terhadap para *stakeholders* (pemerintah:pajak, pemegang saham, kreditor, pimpinan dan pegawai serta masyarakat) dengan fungsi pengawasan yang kuat.

2.4 Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Untuk mengetahui kemampuan dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi telah disusun Instruksi Presiden RI nomor 7, tanggal 15 Juni tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai pra-syarat untuk terciptanya pemerintahan yang baik dan terpercaya (*good governance*).

Akuntabilitas kinerja adalah kewajiban instansi pemerintah untuk

mempertanggung jawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi dan tujuan serta sasaran organisasi yang telah ditetapkan secara periodik.

1. Visi adalah suatu gambaran tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif.
2. Misi adalah suatu yang harus dilaksanakan instansi pemerintah agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik.
3. Tujuan adalah (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan pada jangka waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahunan.
4. Sasaran adalah penjabaran dari tujuan, yaitu sesuatu yang akan dicapai dalam waktu bulanan, kuartalan, semesteran atau tahunan. Sasaran diusahakan dalam bentuk kuantitatif sehingga dapat diukur.

2.4.1 Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud: *Pertama*, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah.

Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.

Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Ukuran kinerja juga digunakan untuk menentukan kelayakan biaya pelayanan (*cost of service*) yang dibebankan kepada masyarakat pengguna jasa publik.

2.4.2 Tujuan dan Manfaat sistem pengukuran kinerja

Secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*);
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi;
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*;
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Sedangkan manfaat Pengukuran Kinerja:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen;
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan;
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja;
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati;
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi;
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah;
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

2 informasi yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja:

1. Informasi Finansial

Penilaian laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis *varians* (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan.

2. Informasi Nonfinansial

Jenis informasi nonfinansial dapat dinyatakan dalam bentuk variabel kunci (*key variable*) yang mengindikasikan faktor-faktor yang menjadi sebab kesuksesan organisasi.

2.4.3 Indikator Kinerja

Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut:

- a. Biaya pelayanan (*cost of service*); biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*)
- b. Penggunaan (*utilization*); pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan publik (*public demand*), indikator ini harus mempertimbangkan preferensi publik,
- c. Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*); Contoh indikator kualitas dan standar pelayanan misalnya perubahan jumlah komplain masyarakat atas pelayanan tertentu.
- d. Cakupan pelayanan (*coverage*); perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.
- e. Kepuasan (*satisfaction*) diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung.

2.5 Badan Layanan Umum

2.5.1 Kebijakan Badan Layanan Umum

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara memperkenalkan Badan Layanan Umum (BLU) sebagai salah satu bentuk Satuan Kerja Perangkat baik di Pemerintah (Kementerian Negara atau Lembaga Negara) maupun Pemerintah Daerah.

Badan Layanan Umum (BLU) bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan bangsa dengan berdasarkan peraturan perundangan. Dalam hal ini, Badan Layanan Umum (BLU) dibedakan sesuai dengan bidang kegiatannya.

Pertama, di instansi penyedia barang dan / atau jasa pada publik tapi tidak berorientasi pada pencarian keuntungan, seperti Perguruan Tinggi dan Rumah Sakit.

Kedua, instansi pengelola wilayah seperti Badan Otorita, Badan Pengelola dan Kawasan Pengembangan.

Ketiga, instansi pengelola rekening-rekening seperti Dana Abadi, Dana Bergulir dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Badan Layanan Umum (BLU) memberikan harapan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan cara efektif dan efisien sesuai dengan kaidah manajemen keuangan Negara yang berorientasi pada hasil, profesional, akuntabel serta transparan.

Pasal 68 dan 69 Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 memberikan penjelasan dan karakteristik entitas Badan Layanan Umum (BLU) secara spesifik sebagai berikut:

- a. Merupakan lembaga pemerintah yang menghasilkan barang dan / atau jasa yang diperlukan masyarakat dan dikelola secara otonom dengan prinsip efisiensi, produktivitas dan bertujuan tidak untuk mencari laba serta bukan subyek pajak
- b. Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) serta laporan keuangan dan laporan kinerja disusun dan disajikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari RKA serta laporan keuangan dan laporan kinerja kementerian Negara/Lembaga/Pemerintah Daerah
- c. Kekayaannya merupakan bagian dari kekayaan Negara/Daerah yang tidak dipisahkan, serta dikelola dan dimanfaatkan sepenuhnya untuk menyelenggarakan kegiatan yang bersangkutan
- d. Pendapatan yang diperoleh sehubungan dengan pemberian jasa layanan merupakan pendapatan Negara / Daerah
- e. Dapat menerima hibah atau sumbangan dari masyarakat atau badan lain
- f. Penerimaan BLU baik pendapatan maupun sumbangan dapat digunakan secara langsung.

Adapun hal-hal yang merupakan ciri-ciri dari Badan Layanan Umum (BLU):

- a. Tujuannya memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa dengan prinsip efisiensi dan produktivitas dengan tidak semata-mata mencari keuntungan.
- b. Asset / kekayaannya tidak dipisahkan dari kekayaan negara.

- c. Pegawainya terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS).
- d. Instansi yang ditetapkan menjadi Badan Layanan Umum (BLU) masih tetap sebagai Instansi Pemerintah.
- e. Masih mendapatkan subsidi dari Pemerintah berupa barang dan uang.
- f. Penerimaan Badan Layanan Umum (BLU) dapat digunakan langsung tanpa terlebih dahulu disetorkan ke Kantor Kas Negara/ Daerah.

Dari karakteristik serta ciri-ciri di atas dapatlah disimpulkan bahwa Badan Layanan Umum (BLU) merupakan satuan kerja perangkat Pemerintah / Pemerintah Daerah yang otonom dan dapat mengelola dananya sendiri (swadana).

Prinsip-prinsip pokok yang tertuang dalam kedua undang-undang tersebut menjadi dasar penetapan instansi pemerintah untuk menerapkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum.

Badan Layanan Umum yang selanjutnya disebut BLU adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas (Peraturan Pemerintah RI. NOMOR 23 Tahun 2005 Bab I Pasal 1 ayat (1)).

Di lingkungan pemerintahan di Indonesia, terdapat banyak satuan kegiatan yang berpotensi untuk dikelola lebih efektif melalui pola Badan Layanan Umum, terutama yang selama ini mendapatkan hasil pendapatan dari layanannya dalam porsi signifikan, dapat diberikan keleluasaan dalam mengelola sumber daya untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan.

Dengan pola pengelolaan keuangan BLU, fleksibilitas diberikan dalam rangka pelaksanaan anggaran, termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, dan pengadaan barang/jasa. Kepada BLU juga diberikan kesempatan untuk mempekerjakan tenaga profesional non PNS serta kesempatan pemberian imbalan jasa kepada pegawai sesuai dengan kontribusinya. Tetapi sebagai pengimbang, BLU dikendalikan secara ketat dalam perencanaan dan penganggarannya, serta dalam pertanggungjawabannya.

BLU berperan sebagai agen dari menteri/pimpinan lembaga induknya. Kedua belah pihak menandatangani kontrak kinerja (*a contractual performance agreement*), di mana menteri/pimpinan lembaga induk bertanggung jawab atas kebijakan layanan yang hendak dihasilkan, dan BLU bertanggung jawab untuk menyajikan layanan yang diminta.

2.5.2 Fungsi, Manfaat dan Kriteria BLU

BLU adalah alat untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik melalui penerapan manajemen keuangan berbasis pada hasil, dan bukanlah semata-mata sarana untuk mengejar fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan. Sehingga untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat/publik dengan tarif/ harga layanan yang terjangkau masyarakat dengan kualitas layanan yang baik, cepat, efisien dan efektif dapat diterapkan Pengelolaan Keuangan BLU dengan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat.

Bentuk penetapan satker yang menerapkan PK BLU dapat berupa pemberian status BLU secara penuh atau BLU bertahap. Beberapa bentuk keistimewaan/*privilege* atau pengecualian dalam hal fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU Penuh tersebut, antara lain:

- a. Pendapatan operasional dapat digunakan langsung, sesuai Rencana Bisnis dan Anggarannya tanpa terlebih dahulu disetorkan ke Rekening Kas Negara.
- b. Anggaran belanja BLU merupakan anggaran fleksibel berdasarkan kesetaraan antara volume kegiatan pelayanan dengan jumlah pengeluaran, atau dengan kata lain, belanja dapat bertambah atau berkurang dari yang dianggarkan sepanjang pendapatan terkait bertambah atau berkurang, setidaknya proporsional.
- c. Dalam rangka pengelolaan kas, BLU menyelenggarakan hal-hal sebagai berikut:
 - Merencanakan penerimaan dan pengeluaran kas;
 - Melakukan pemungutan pendapatan atau tagihan;
 - Menyimpan kas dan mengelola rekening bank;
 - Melakukan pembayaran;
 - Mendapatkan sumber dana untuk menutup defisit jangka pendek;

- Memanfaatkan kas yang menganggur (*idle cash*) jangka pendek untuk memperoleh pendapatan tambahan.
- d. BLU dapat mengelola piutang, sepanjang dikelola dan diselesaikan secara tertib, efisien, ekonomis, transparan, dan bertanggungjawab serta memberikan nilai tambah, sesuai praktik bisnis yang sehat dan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- e. BLU dapat mengelola utang
- f. BLU dapat melakukan.
- g. Pengadaan barang/jasa BLU yang sumber dananya berasal dari pendapatan operasional, hibah tidak terikat, hasil kerjasama dengan pihak lainnya dapat dilaksanakan berdasarkan ketentuan pengadaan barang/jasa yang ditetapkan Pimpinan BLU.
- h. BLU dapat mengembangkan Kebijakan, Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan. Dalam mengembangkan sistem akuntansinya, BLU mengacu pada Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku.
- i. BLU dapat memperkerjakan tenaga profesional non PNS.
- j. Pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai BLU dapat diberikan remunerasi berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan.

Beberapa bentuk keistimewaan atau pengecualian dalam hal fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU Bertahap, antara lain: (Sama dengan BLU Penuh), terkecuali dalam hal:

- a. Penggunaan langsung PNBPN secara penuh. Karena besaran persentase PNBPN yang dapat digunakan langsung adalah sebesar persentase maksimum yang ditetapkan dalam KMK penetapan satker untuk menerapkan PK BLU.
- b. Pengelolaan Investasi.
- c. Pengelolaan Utang.
- d. Pengadaan barang/jasa.

Persyaratan pengajuan usul satker menjadi satker yang menerapkan PK BLU, telah diatur secara jelas dalam PP no 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan PMK no 7 tahun 2006 tentang Persyaratan Administratif Dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi

Pemerintah untuk menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Ada 3 Persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu satuan kerja instansi pemerintah agar dapat diizinkan untuk menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, yaitu:

1. Persyaratan substantif terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan menyelenggarakan layanan umum yang berhubungan dengan:
 - a. Penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum;
 - b. Pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum; dan/atau
 - c. Pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat.
2. Persyaratan teknis sebagaimana dimaksud pada poin 1 terpenuhi apabila:
 - a. Kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU sebagaimana direkomendasikan oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya; dan
 - b. Kinerja keuangan satuan kerja instansi yang bersangkutan adalah sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU.
3. Persyaratan administratif terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan dapat menyajikan seluruh dokumen berikut:
 - a. pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat;
 - b. pola tata kelola;
 - c. rencana strategis bisnis;
 - d. laporan keuangan pokok;
 - e. standar pelayanan minimal; dan
 - f. laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen.

Penilaian persyaratan substantif dan teknis merupakan wewenang kementerian negara/ lembaga/ kepala SKPD yang bersangkutan, sedangkan penilaian persyaratan administrasi merupakan wewenang Menteri Keuangan/ gubernur/bupati/walikota. Dengan demikian, sepanjang dokumen persyaratan

administratif yang diajukan kepada Menteri Keuangan/ gubernur/bupati/walikota telah disampaikan secara lengkap dan memadai, maka proses penilaian dapat dilaksanakan. Dalam hal usulan dari instansi Pemerintah Pusat dilaksanakan oleh Tim Penilai Usulan Penetapan satker PK BLU yang terdiri dari berbagai unsur di lingkungan Departemen Keuangan. Kondisi yang sering kali terjadi di lapangan, calon satker BLU menyampaikan berkas persyaratan administratif dalam keadaan tidak lengkap dan tidak memadai, sehingga belum dapat langsung ditindaklanjuti untuk dilakukan penilaian oleh Tim Penilai. Persyaratan tersebut perlu diperbaiki dan dilengkapi terlebih dahulu.

2.5.3 Proses Usulan Penerapan BLU di BBLKI Serang

Sebelum keluarnya ketiga undang-undang tersebut, berdasarkan Adanya UU No. 20 tahun 1997, tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak, menimbulkan ketidakleluasaan lembaga pelatihan BBLKI Serang dalam mengelola uang. Sebab semua dana yang diterima BBLKI Serang dari masyarakat, perusahaan, dan instansi lainnya harus disetor ke Kas Negara, dan penggunaannya menggunakan mekanisme APBN. Kondisi ini dirasa menghambat kinerja BBLKI Serang dalam memberikan dan meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Lembaga pelatihan BBLKI Serang sebagai salah satu unit satuan kerja pemerintah yang memberi pelayanan kepada masyarakat mempunyai karakteristik dan sifat yang berbeda dengan satuan kerja pemerintah pada umumnya. Kemudian karakteristik penerimaan yang dilakukan sebagai satuan kerja juga mempunyai karakteristik yang berbeda. Sebagai satuan kerja, lembaga pelatihan menerima berjenis-jenis pendapatan negara bukan pajak (PNBP) dengan jadwal penerimaan tidak tentu dan jumlahnya kadang-kadang tidak dapat diperkirakan. Menurut Pasal 4, Undang-Undang Nomor 20. 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) menyatakan “seluruh penerimaan negara bukan pajak wajib disetor langsung secepatnya ke kas negara”.

BBLKI Serang berupaya untuk mengusulkan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU) seperti halnya pengelolaan keuangan rumah sakit umum. Pengusulan PK BLU ini sangat terbuka sesuai dengan UU No.

1/2004 tentang Perbendaharaan Negara dan PP Nomor 23/2005 tentang PK BLU. Namun jalan yang harus ditempuh tidaklah mudah karena harus memenuhi semua persyaratan yang ditetapkan dalam PP No. 23/2005 tentang PK BLU.

Untuk melengkapi proses pengusulan tahap awal, BBLKI Serang membuat apa yang dipersyaratkan dalam usulan instansi pemerintah untuk menerapkan Pengelolaan Keuangan BLU antara lain:

1). Pernyataan Kesanggupan untuk Meningkatkan Kinerja

2). Pola Tata Kelola

- Organisasi dan Tata Laksana, memuat:
 - Struktur organisasi
 - Prosedur Kerja
- Akuntabilitas yang terdiri dari:
 - Akuntabilitas Program
 - Akuntabilitas Kegiatan
 - Akuntabilitas Keuangan
- Transparansi, menyajikan:
 - Kejelasan tugas dan wewenang
 - Ketersediaan informasi kepada publik

3). Rencana Strategis Bisnis yang mencakup:

- Visi
- Misi
- Program Strategis

Program strategis mencakup:

- Program lima tahunan;
- Kesesuaian antara visi, misi, program, kegiatan, dan pengukuran pencapaian kerjanya;
- Indikator kinerja lima tahunan, yang berupa indikator administratif, keuangan, dan pelayanan.

- Pengukuran Pencapaian Kinerja

4). Laporan Keuangan Pokok yang terdiri dari:

- Laporan Realisasi Anggaran/Laporan Operasional Keuangan/ Laporan Aktivitas

- Neraca
- Laporan Arus Kas
- Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK)

5). Standar Pelayanan Minimal (SPM)

6). Laporan Audit Terakhir atau Pernyataan Bersedia untuk Diaudit

Berkenaan dengan BBLKI Serang adalah satuan kerja baru, maka belum memiliki Laporan Audit Terakhir sehingga pimpinan BBLKI Serang telah membuat surat Pernyataan Bersedia untuk Diaudit.

Semua dokumen persyaratan awal ini kemudian dikirim kepada Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI melalui Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas untuk diproses lebih lanjut.

Meskipun telah ditetapkan sebagai instansi pemerintah yang menerapkan PK BLU, BBLKI Serang masih perlu bekerja keras untuk menyiapkan semua dokumen yang diperlukan oleh Departemen Keuangan guna meningkatkan status menjadi BLU berstatus penuh.

2.5.4 Proses Penerapan Kebijakan PK BLU di BBLKI Serang

Dalam menerapkan kebijakan di BBLKI Serang terutama dalam hal ini kebijaksanaan Badan Layanan Umum (BLU) yang sebelumnya belum pernah ada di balai lainnya tentunya harus dipelajari bagaimana proses penerapan kebijakan tersebut. Penerapan kebijakan merupakan proses melaksanakan keputusan kebijakan (Wahab, 2001).

Menurut Udoji (1981) pelaksanaan kebijakan jauh lebih penting daripada pembuatannya, karena kebijakan akan sekedar impian atau rencana bagus yang tersimpan kalau tidak diimplementasikan. Akan tetapi tidak akan menutup kemungkinan dapat terjadi perbedaan antara apa yang direncanakan dengan yang dicapai sehingga menimbulkan suatu masalah.

Penerapan kebijakan dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu :

- a. Pemrakarsa kebijakan/pembuat kebijakan (*the center/pusat*), mencakup usaha yang dilakukan pejabat ditingkat pusat untuk mendapatkan kepatuhan dari lembaga dibawahnya dalam upaya memberikan pelayanan / mengubah perilaku masyarakat.

- b. Pejabat pelaksana (*the periphery*) terfokus pada tindakan para pejabat di lapangan dalam upaya menanggulangi masalah-masalah yang terjadi di wilayah kerjanya yang disebabkan oleh usaha dari pejabat-pejabat lain di luar instansinya demi keberhasilan kebijakan baru.
- c. Aktor-aktor perorangan diluar badan pemerintahan kepada siapa program itu dilaksanakan (*target group*), disini dilihat dari sudut pandang kelompok sasaran (masyarakat).

2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Diklat

Faktor-faktor yang secara dominan mempengaruhi keberhasilan manajemen diklat sedikitnya enam faktor dominan, yaitu (1) Visi dan misi; (2) kemampuan masukan sumber daya manusia; (3) perencanaan kebutuhan diklat; sistem, pola, struktur dan isi kurikulum; (5) sarana dan prasarana; (6) pembiayaan/ dana diklat.

2.6.1 Visi dan Misi

Tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu program pendidikan dan pelatihan tidak bisa dilepaskan dari visi dan misi. Scarpello & Ledvinka (1988:12) menegaskan bahwa strategi apapun yang diambil dalam sistem manajemen pengembangan sumber daya manusia, itu harus merupakan operasionalisasi dari visi dan misi organisasi.

Selanjutnya tingkat penjabaran visi dan misi organisasi kepada sasaran program diklat amat tergantung kepada kemampuan sumber daya manusia (*human resource capability*) baik sumber daya perencana, pengarah, pengendali maupun sumber daya pelaksana kegiatan belajar-mengajar. Disamping itu pola manajemen pengembangan SDM dan pengelolaan diklat juga turut mempengaruhi penjabaran misi organisasi kepada program pengembangan SDM yang strategis. Dari segi struktur organisasi, maka BBLKI Serang mempunyai pola dan sistem pengembangan sumber daya manusia yang ideal, sebab terdapat tiga unit yang secara teoritis mempunyai posisi yang strategis bagi pemberdayaan organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang tinggi. Ketiga unit itu adalah (a)

bidang program dan evaluasi; (b) bidang penyelenggaraan dan kerjasama; (c) bagian Tata Usaha.

Yang sering dihadapi ialah sejauh mana ketiga unit organisasi ini memiliki koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, Apabila ke tiga unit ini berjalan sendiri-sendiri, maka akibatnya pelaksanaan program diklat akan menghasilkan lulusan yang mungkin tidak sesuai dengan kriteria kinerja yang diharapkan organisasi di lapangan.

2.6.2 Kemampuan Sumber Daya Manusia

Kemampuan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dianggap sebagai kunci keberhasilan organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Dalam suatu lembaga pendidikan dan pelatihan, sumber daya manusianya dapat terdiri atas tiga kelompok penyelenggara, pimpinan puncak, menengah dan pelaksana; kelompok fungsional/instruktur dan kelompok peserta.

a. Kelompok Penyelenggara

Secara teoritis kelompok penyelenggara suatu pendidikan dan pelatihan dapat terdiri atas pimpinan puncak, pimpinan madya dan para pelaksana. Pelaksana adalah staf pegawai yang bertugas melaksanakan pekerjaan-pekerjaan teknis-administratif diklat untuk mendukung pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar dan latihan.

Dalam pedoman Pusdiklat Depnakertrans dikemukakan bahwa kelompok penyelenggara terdiri atas 4 (empat) tingkat yaitu a). Kepala BBLKI Serang, b). Kepala-kepala Bidang dan bagian, c). Kepala-kepala seksi dan sub.bag. dan d). pelaksana. Kelompok penyelenggara ini menurut tingkat-tingkatnya seyogyanya memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman belajar yang memadai di bidang pengelolaan diklat, artinya penyelenggara ini memiliki wawasan dan kompetensi profesional dan personal di bidang penyelenggaraan diklat.

b. Kelompok fungsional/instruktur

Kelompok ini merupakan unsur inti (*core resource*) dalam suatu pendidikan dan pelatihan. Tidak mungkin diklat itu berjalan tanpa tersedianya kelompok fungsional/instruktur.

Untuk penyelenggaraan diklat yang efisien, efektif dan produktif, mestinya didukung oleh tenaga-tenaga fungsional/instruktur yang memiliki kualifikasi pribadi, kemasyarakatan dan profesional yang memadai.

Dalam kompetensi profesional, seorang instruktur harus memiliki wawasan utuh mengenai misi pendidikan dan pelatihan yang diembannya, memiliki penguasaan yang utuh atas bidang pengetahuan dan pengalaman belajar yang menjadi keahliannya untuk ditransformasikan kepada peserta diklat, serta memiliki kemampuan metodologis dan teknis untuk proses belajar dan latihan.

Dalam konteks perannya sebagai tenaga pendidik, maka instruktur sekurang-kurangnya menguasai spektrum kompetensi profesional, yaitu (1) penguasaan bahan yang akan ditransformasikan; (2) kemampuan menyiapkan dan menyusun bahan ajaran/latihan berdasarkan kurikulum yang akan disajikan pada setiap pertemuan; (3) kemampuan memilih dan mengembangkan metode/teknik pembelajaran dan pelatihan yang efektif; (4) kemampuan menggunakan media dan sumber-sumber pembelajaran secara efisien; dan (5) kemampuan mengelola kelas; serta (6) kemampuan berkomunikasi dan membina hubungan dengan peserta.

c. Kelompok Peserta Diklat

Kelompok peserta diklat sebenarnya dalam konteks organisasi adalah suatu segmentasi yang menjadi pusat perhatian. Oleh karena itu pemahaman mengenai hakekat dan kedudukan peserta diklat dalam konteks program pendidikan dan pelatihan sangat penting artinya untuk menentukan program diklat apa yang cocok serta bagaimana pelaksanaannya. Paling sedikit ada dua tuntutan dalam kebutuhan yang diperhatikan pada kelompok peserta diklat yaitu (1) karekteristik pribadi dan perkembangannya, (2) tuntutan organisasional dan kontesktual.

Nasution mengatakan bahwa pada diri peserta didik terdapat hal-hal yang mempengaruhi prestasi belajar seperti (1) bakat untuk mempelajari sesuatu; (2) kesanggupan untuk memahami pelajaran; (3) ketekunan dan motivasi; dan (4) waktu yang tersedia untuk belajar (Nasution, 1987: 38-46).

2.6.3 Perencanaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Perencanaan kebutuhan latihan tujuannya adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui atau menentukan apakah perlu/tidak suatu penelitian. Hal tersebut dapat diketahui melalui analisis orang, analisis jabatan dan analisis organisasi, apabila kebutuhan latihan/diklat telah diketahui, maka disusunlah program-program diklat.

Perencanaan kebutuhan latihan merupakan variabel strategis dalam pendidikan dan pelatihan. Walker (1980:10) menulis bahwa perencanaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang efektif harus merupakan suatu proses menganalisis kebutuhan sumber daya manusia dan suatu organisasi yang mendasari perubahan kondisi dan pengembangan aktivitas yang memadai untuk memuaskan kebutuhannya itu.

2.6.4 Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Nasution (1982:14-15) secara konseptual kurikulum diartikan tidak hanya sebagai rencana pelajaran saja (plan of learning) melainkan suatu totalitas rancangan pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan yang terdiri atas empat komponen utama, yaitu (1) tujuan dan sasaran, (2) organisasi bahan dan isi pelajaran, (3) bentuk dan kegiatan belajar mengajar, dan (4) evaluasi hasil belajar. Dengan demikian kurikulum bukanlah semata-mata susunan mata ajaran dalam suatu program pendidikan saja, melainkan juga meliputi rumusan tujuan, bahan apa yang sesuai dengan tujuan, dimana bahan itu bisa ditransformasikan, dan apakah bahan yang ditransformasikan itu mencapai sasaran atau tidak.

Kurikulum merupakan satu faktor masukan kunci dalam manajemen diklat. Tanpa kurikulum yang jelas dan dirancang dengan baik, maka tidak mungkin tujuan Pengembangan SDM yang telah dirumuskan akan dapat tercapai, bahkan dengan kurikulum yang dirancang asal jadi dapat menjadi sumber inefisiensi dalam pengelolaan suatu organisasi. Masih lebih efisien menitipkan program pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia pada lembaga lain dengan hasil yang efektif dari pada menyelenggarakan sendiri tanpa diikuti oleh rancangan kurikulum berdasarkan pendekatan kebutuhan (*needs based curriculum design*).

2.6.5 Faktor Sarana dan Prasarana

Konsekuensi dari kurikulum dan program diklat yang telah direncanakan adalah tersedianya sarana dan prasarana. Secara teoritis, dalam perencanaan pendidikan, khususnya yang berhubungan dengan spesifikasi pendidikan (*educational specification*), maka sarana dan prasarana pendidikan akan diketahui wujudnya kalau program pendidikan nya telah ditentukan.

Pada umumnya sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk suatu program diklat yang ideal meliputi (1) ruang kelas, (2) ruang kantor dan pelayanan administrasi, (3) ruang perpustakaan, (4) ruang instruktur, (5) ruang aula, (6) ruang laboratorium, (7) ruang workshop dan praktikum, dan (8) ruangan kantin. Disamping ruang, maka dibutuhkan perangkat perlengkapan diklat yang mendukung teknis pelaksanaan kurikulum, ukuran luas setiap ruangan serta perlengkapan didalamnya tergantung kepada kebutuhan dan rancangan diklat.

Untuk keperluan pembelajaran dan pelatihan dalam Setting lembaga organisasi tentu akan berbeda dengan pendidikan dalam *setting* sekolah.

Yang paling penting berkenaan dengan sarana dan prasarana ini adalah pemanfaatannya. Sarana dan prasarana dari segi ekonomi pendidikan diandaikan sebagai investasi yang harus dapat memberikan hasil yang menguntungkan. Artinya bahwa sarana dan prasarana itu dapat menopang pencapaian tujuan diklat. Nilai keuntungan dari sarana dan prasarana itu dapat dihitung kepada seberapa besar sumbangan lulusan (*output*) kepada pertumbuhan dunia usaha yang telah membiayai diklatnya.

2.6.6 Faktor Dana/Pembiayaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Keberhasilan suatu program diklat sangat ditentukan oleh seberapa besar dana yang dialokasikan untuk membiayai penyelenggaraan diklat itu sendiri. Biaya (*cost*) itu adalah tingkat pengorbanan yang diberikan kepada sesuatu usaha. Program pendidikan dan pelatihan yang diusahakan oleh suatu organisasi dalam konteks pembiayaan pada umumnya mengelola biaya dengan pendekatan bagaimana menggunakan (*how to use*), karena seluruh pengeluaran diklat bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) yang telah disiapkan oleh lembaga pelatihan dalam hal ini BBLKI Serang. Oleh karena itu

penentuan peserta diklat secara kuantitatif dan kualitatif amat ditentukan oleh besarnya alokasi anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan pada tahun yang berjalan untuk jenis program dan jumlah peserta tertentu. Pembiayaan program diklat dapat digolongkan atas dua kategori, yaitu biaya berulang (*recurrent cost*) dan biaya kapital (*capital cost*).

Biaya berulang meliputi pengeluaran untuk biaya pengajaran/pelatihan meliputi: gaji, tunjangan, honor, buku, bahan-bahan belajar/latihan media dan perlengkapan belajar. Biaya ini sering disebut sebagai biaya langsung untuk pengajaran/pelatihan. Kemudian ada biaya langsung penunjang pengajaran/pelatihan yang bersifat berulang meliputi pelayanan kesejahteraan, kantor, transport, penginapan, olah laga, pemeliharaan gedung, pengoperasian gedung (listrik, gas, air) dan sebagainya.

Biaya yang sifatnya tetap, tidak berulang, dan berbentuk kapital terdiri atas pembelian dan pengembangan tanah, gedung sekolah, kelas, laboratorium, perpustakaan, peralatan yang tetap, peralatan pengajaran yang tahan lama, kantin, rumah dinas dan mobil dinas. Biaya ini dengan sendirinya tidak setiap tahun atau berulang-ulang dikeluarkan.

2.7 Transformasi Organisasi

Dalam membangun pengertian tentang transformasi organisasi publik perlu mengetahui terlebih dahulu tentang transformasi organisasi dan organisasi publik. Disebutkan dalam *The Contemporary English-Indonesian Dictionary* (Salim, 1996) dan Kamus Inggris-Indonesia (Echols dan Shadily, 1995) istilah transformasi diartikan sebagai 'perubahan bentuk'. Menurut Espejo (1996:333), transformasi organisasi menekankan pada perubahan yang spesifik berkaitan dengan struktur, proses, komunikasi, lingkungan, kinerja dan pembelajaran, yang dimulai dari transformasi individual. Perubahan transformasional merupakan perubahan skala besar berkaitan dengan pergeseran lingkungan yang utama, disebabkan oleh kebijakan pemerintahan baru, kemajuan teknologi, inovasi proses, penciptaan produk baru atau kompetisi global (Laud dalam Berger, 1994: 305).

Perlunya transformasi organisasi karena tidak dikehendaki adanya kondisi "business as usual" atau "status quo" yang kontradiksi dengan kondisi lingkungan baru (Nolan dan Croson, 1995:4-6). Setiap organisasi, baik organisasi bisnis maupun publik, memiliki prinsip-prinsip atau asumsi-asumsi bahwa organisasi dibangun dan berjalan tidak selamanya cocok (*fits*) dengan realitas lingkungan (Wibowo, 1997:74). Oleh karena itu, bagi organisasi yang berpandangan pada masa depan perlu memperhatikan adanya kecocokan beberapa asumsi dalam organisasi sebagaimana yang dikemukakan Drucker (1995) tentang "Theory of the Business" yang dituliskan Wibowo (1997:74) sebagai berikut:

"Theory of the Business" mengandung 3 (tiga) hal penting, yaitu:

- 1) Adanya asumsi tentang lingkungan organisasi, yang menyangkut masyarakat dan strukturnya, pasar, *customer*, dan teknologi;
- 2) Asumsi tentang perlunya misi organisasi yang spesifik; dan
- 3) Asumsi tentang perlunya memiliki kompetensi inti untuk mencapai misinya.

Salah satu prinsip yang ditekankan dalam *theory of the business* ini adalah bahwa diantara lingkungan, misi, dan kompetensi organisasi harus ada kecocokan.

Organisasi yang bersifat statis tidak akan mampu memenuhi tuntutan kebutuhan lingkungan yang senantiasa berubah, sehingga secara spesifik tokoh-tokoh organisasi modern menjelaskan bahwa dibutuhkan organisasi baru berkenaan dengan perubahan lingkungan (produk, pasar, teknologi, dan masyarakat) yang cepat (Hatch, 1997:351). Baik organisasi yang berubah karena perubahan lingkungan maupun organisasi yang mempengaruhi terhadap perubahan lingkungannya menunjukkan adanya kemauan dan kemampuan organisasi belajar (*learning organization*) melalui proses transformasi, yaitu suatu proses penyesuaian diri terhadap perubahan dengan menampilkan dirinya sebagai subsistem dari sistem lingkungan dengan kemampuan beradaptasi baik secara reaktif maupun proaktif terhadap perubahan eksternalitas maupun internalitas sehingga dapat menjadi tempat atau wadah dalam mempermudah proses pelaksanaan pekerjaan yang makin berubah.

Henry Mintzberg, dkk (1998:324) menyebutkan bahwa transformasi merupakan proses pembuatan strategi dan sebagai salah satu konsekuensi konfigurasi organisasi disamping gambaran keadaan organisasi. Beberapa contoh

utama bentuk transformasi adalah perubahan haluan (*turn around*), membangun kekuatan baru (*revitalization*), dan tindakan perampingan (*downsizing*). Perubahan organisasional kemungkinan disebabkan oleh interaksi *customer* dengan tindakan *competitor* yang secara keseluruhan menumbuhkan pola perilaku pada anggota organisasi (Bruke dalam Berger, 1994:82).

Proses transformasi terdiri dari 3 (tiga) langkah menurut Bennis (1995:101), yaitu:

Langkah 1: Mendesain organisasi yang ditata ulang. Langkah ini terdiri dari manajemen rekayasa ulang dan struktur organisasi, untuk mendukung organisasi ditata ulang. Juga dikembangkannya tujuan kinerja dan ukurannya, untuk mendukung organisasi yang baru.

Tim rekayasa ulang harus menciptakan tidak hanya suatu desain rencana, tetapi juga model fisik yang mengilustrasikan bagi organisasi baru yang akan disusun dan bagaimana sumber daya manusianya. Model ini harus mencakup:

- Struktur organisasional itu sendiri
- Rentang Kendali
- Jumlah pegawai yang diperlukan
- Karakteristik perilaku yang perlu dimiliki para pegawai untuk mengimplementasikan organisasi yang direkayasa ulang
- Nama para agen perubahan kunci yang mungkin dapat membantu dalam implementasi
- Model-model tersebut menuntun implementasi dan juga dapat digunakan untuk membantu memprioritaskan kebutuhan pegawai akan pendidikan, bantuan dan teknologi informasi.

Langkah 2: Menyelenggarakan penilaian komparatif. Langkah ini adalah penilaian menyeluruh atas kemampuan organisasi yang sekarang (struktur dan personalnya) untuk memenuhi proyeksi persyaratan organisasi yang dicipta ulang. Tujuan utamanya adalah mengidentifikasi kesenjangan antara kapabilitas saat ini dan tuntutan dari proses baru yang telah direkayasa ulang. Setelah diidentifikasi, permasalahannya dievaluasi satu per satu, dan kemudian diambil suatu kesepakatan mengenai prioritas dan metode terbaik dalam mengatasi kesenjangan tersebut.

Langkah 3: Menghasilkan rencana manajemen perubahan. Rencana manajemen perubahan yang didasarkan pada hasil penilaian komparatif yaitu suatu rencana terperinci dari tindakan untuk merealisasikan transformasi organisasi. Rencana ini antara lain adalah:

- a. Mengumumkan transformasi kepada para pelanggan, mitra kerja, dan para pemegang saham
- b. Berbagi informasi mengenai transformasi dengan para pegawai
- c. Menyusun program pelatihan bagi para pegawai
- d. Merencanakan jadwal transisi
- e. Menetapkan metode untuk menyampaikan informasi mengenai upaya rekayasa ulang, selama diperlukan dan sepanjang periode implementasi
- f. Menentukan struktur organisasional baru, persyaratan yang berhubungan dengan penempatan staf; serta sistem pengukuran dan imbalan kinerja baru.

Dalam menangani perubahan secara sistematis, maka John Kotter memberikan kita suatu alat yang dapat digunakan secara terpadu dengan model di atas. Kotter memberikan pedoman bahwa suatu perubahan perlu memperhitungkan 8 tahap yang harus dilaluinya.

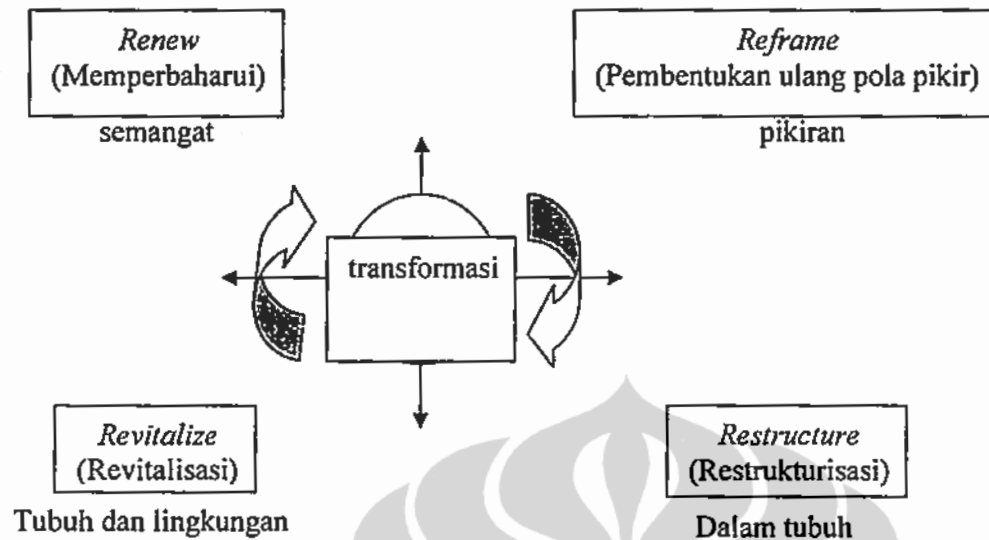
- a. Hidupkan *sense of urgency* atau kesadaran bahwa lingkungan sudah berubah dan menuntut perubahan dengan segera; Cara untuk melakukan hal ini adalah dengan mengidentifikasi kemungkinan krisis dan kesempatan yang terbuka. Lakukanlah riset situasi konsumen, riset pandangan orang tentang urusan kita, dan riset mengenai saingan-saingan yang ada.
- b. Ciptakan koalisi-koalisi di dalam organisasi dan bila perlu dengan pihak lain; Karena kekuatan pemimpin sendiri tidak akan memadai dalam menghasilkan perubahan, maka diperlukan suatu kerja sama antar kelompok atau pihak yang ada. Tanamkan sikap dan skil kerja sama pada koalisi ini.
- c. Kembangkan suatu visi yang jelas, singkat dan padat; Visi ini akan memberi arah pada proses perubahan dan energi yang dihimpun. Visi ini juga akan menjadi titik berangkat dalam menyusun suatu strategi untuk

mencapainya.

- d. Sosialisasikan visi ini; Gunakan semua cara yang mungkin agar visi dan strategi ini dipahami dan diterima setiap orang. Jadikan koalisi yang ada menjadi suatu teladan dalam proses mengejar visi ini. Berdayakan orang untuk menyingkirkan halangan-halangan yang ada: Ubahkan rintangan struktural, prosedur, dan sistem yang membuat visi tidak tercapai. Dorong pendekatan-pendekatan yang beresiko dan gagasan-gagasan yang tidak konvensional.
- e. Pastikan keberhasilan-keberhasilan jangka pendek; Rencanakan suatu keberhasilan peningkatan kinerja yang mencolok mata, komunikasikan keberhasilan tadi. Secara mencolok berikan penghargaan dan imbalan bagi mereka yang membuat hal itu terjadi.
- f. Konsolidasi dan pertahankan momentum perubahan; Bila perlu tambahkan personil dengan ahli-ahli perubahan, pastikan kredibilitas terjaga sehingga satu-per-satu rintangan dapat disingkirkan. Bangun proyek-proyek baru, tema baru, dan agen-agen perubahan untuk memastikan perubahan tetap berjalan terus.
- g. Pasang jangkar; Tumbuhkan kinerja tinggi dengan meningkatkan hubungan dengan para *stake holders*, meningkatkan produktifitas dalam proses kerja, meningkatkan kualitas pembelajaran dan meningkatkan pengelolaan dana dan harta lainnya.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Francis J. Gouillart dan James N. Kelly bahwa proses perubahan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan organisasi disebut sebagai proses transformasi organisasi perubahan atau lebih dikenal sebagai transformasi bisnis. Untuk selanjutnya transformasi bisnis ini diumpamakan sebagai susunan organisme/biologi makhluk hidup seperti manusia, disebut dengan istilah "*biological corporation*" memiliki 4 (empat) kategori terapi atau dimensi yang dinamakan "*The Four R's of Transformation*" yaitu terdiri dari : *Reframing, Restructuring, Revitalization dan Renewal* (1995:7), Arti penting dari "*The Four R's of Transformation*" ini bagi *biological corporation* dapat disamakan dengan pentingnya membaca, menulis dan berhitung bagi anak-anak sekolah, yaitu kemampuan hidup yang diperlukan untuk *survive* dan berhasil.

Gambar 2.1 4R transformasi organisasi



Sumber: Gouillart, and James N Kelly. 1995. *Transforming The Organization*

2.7.1 Pembentukan Ulang Pola Pikir (*Reframing*)

Adalah penggantian konsep organisasi tentang apa dan bagaimana suatu hal dapat dicapai. Ini berkaitan dengan keputusan organisasi. Adakalanya organisasi sering terjebak pada cara berpikir tertentu, dan kehilangan kemampuan untuk mengembangkan ide segar tentang apa, akan menjadi apa dan kearah mana organisasi akan dibawa. Pembentukan ulang pola pikir membuka keputusan organisasi dan memasukkannya dengan pandangan dan jalan keluar baru. Dimensi *reframing* terdiri atas 3 unsur, yaitu:

2.7.1.1 Mencapai Mobilisasi (*Achieving Mobilization*)

Mencapai mobilisasi merupakan proses yang mendorong tumbuhnya energi mental yang dibutuhkan untuk memfasilitasi proses transformasi mencakup usaha-usaha menumbuhkan motivasi dan komitmen mulai dari tingkat individu, tim dan organisasi secara keseluruhan. Didalam istilah biologis manusia, mobilisasi berarti mengumpulkan energi mental yang dibutuhkan untuk mempercepat proses transformasi. Menciptakan sistem mobilisasi melibatkan pimpinan dari level terbawah sampai level atas.

Tantangan bagi seorang pemimpin adalah memberikan inspirasi bagi

tumbuhnya kepercayaan yang memungkinkan organisasi mencapai visi dan tujuan secara efisien dan efektif. Transformasi mengandung arti pikiran didalam tubuh manusia, tetapi ini lahir dalam pikiran organisasi secara keseluruhan. Dimana merupakan hasil dari suatu pilihan, suatu cita-cita, yang terlebih dahulu dilakukan oleh seseorang, beberapa, kemudian oleh banyak orang, dan akhirnya oleh kebutuhan untuk membuat suatu perubahan radikal. Tidak seperti perubahan pada lainnya yang terjadi secara biasa, transformasi merupakan hasil dari suatu motivasi dan komitmen organisasi untuk mencapai sasaran organisasi. Memobilisasi mengandung arti menciptakan motivasi dan komitmen bersama secara merata.

Fungsi dari kepemimpinan secara garis besar yaitu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam suatu organisasi agar mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin guna tercapainya tujuan. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (2006: 18). Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok (Jamer A.F. Stoner and A. Sindoro. 1996:161). Kepemimpinan adalah tindakan atau tingkah laku individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan juga kelompok-kelompok itu untuk bergerak maju, guna mencapai tujuan pendidikan yang semakin bisa diterima oleh masing-masing pihak (A. Rahman Abor. 1994:32). Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi (Wirawan. 2002:18).

Definisi-definisi tersebut pada hakekatnya mengandung kesamaan, dimana konsep dasarnya berkaitan dengan penerapan dan pencapaian tujuan yaitu membangkitkan motivasi atau semangat orang lain dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami pegawai.

Menurut Winardi, (2002:1), istilah motif atau dalam bahasa Inggrisnya *motive* berasal dari perkataan *motion* yang bersumber pada perkataan bahasa Latin *movere* yang berarti bergerak. Jadi motif adalah daya gerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemauan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. (Effendy, 1989:105).

Jones (1955:14) berpendapat bahwa motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan, dan reaksi subyektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua ini berlangsung. Sedangkan menurut Kartini Kartono (1990:71) Motivasi diartikan sebagai dorongan adanya rangsangan untuk melakukan tindakan. Pendapat lain dikemukakan oleh Terry yang menjelaskan bahwa, "Motivasi adalah keinginan yang tercapai pada diri seseorang/individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan" Hasibuan (1989:198).

Menurut Stephen P. Robin (2006:288), esensi untuk memotivasi pegawai dalam organisasi:

- **Kenali perbedaan-perbedaan individu;** Para pegawai mempunyai kebutuhan yang berlainan. Jangan perlakukan mereka secara sama. Selain itu, luangkan waktu untuk memahami apa yang penting bagi tiap pegawai.
- **Gunakan sasaran dan umpan balik;** Para pegawai harus mempunyai sasaran yang khusus dan jelas, dan juga umpan balik mengenai seberapa baik perkembangan mereka dalam memburu sasaran tersebut.
- **Beri kesempatan pegawai berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka;** Pegawai dapat berkontribusi ke dalam sejumlah keputusan yang mempengaruhi mereka seperti penetapan sasaran kerja, pemilihan paket tunjangan mereka sendiri, memecahkan masalah produktivitas dan kualitas, dll. Ini dapat meningkatkan produktivitas pegawai, komitmen terhadap sasaran kerja, dan kepuasan kerja.
- **Kaitkan imbalan dengan kinerja;** Imbalan seharusnya bergantung pada kinerja.
- **Periksalah sistem itu demi kesetaraan;** Imbalan seharusnya juga dipersepsikan oleh pegawai sebanding dengan input yang mereka bawa kedalam pekerjaan. Pada tingkat yang sederhana, ini berarti bahwa pengalaman, keterampilan, upaya masukan lain yang jelas hendaknya menerangkan perbedaan-perbedaan kinerja, selanjutnya, perbedaan upah, tugas, pekerjaan dan imbalan lain yang jelas.

Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif di dalam diri pegawai, berdasarkan gagasan Herzberg, maka seorang pemimpin harus sungguh-

sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor motivator sebagai berikut (Manullang, 1987:152-153):

a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila ia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya itu.

b. *Recognition* (pengakuan)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan suatu pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerjanya, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

c. *The Work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu harus dihindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta penempatan pegawai yang sesuai dengan bidangnya.

d. *Responsibilities* (tanggung jawab)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

e. *Advancement* (pengembangan)

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila hal ini sudah dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan

lebih lanjut.

Kelima faktor eksternal dalam memotivasi pegawai tersebut hendaknya mendapat perhatian dalam birokrasi yang *good governance*. Kelima faktor inilah yang melandasi kerangka pikir program motivasi dalam organisasi. Oleh karena itu pendapat Manulang perlu diadaptasi oleh birokrasi pemerintah supaya mampu menerapkan program-program motivasi secara konsisten seperti pemberian peluang merupakan muara bagi munculnya semangat berpartisipasi. Pengakuan status dapat meningkatkan percaya diri. Pekerjaan yang variatif pada suatu kondisi tertentu akan menjadi perangsang kerja. Latihan disiplin dan pengendalian diri merupakan manifestasi, dan kepercayaan pemimpin kepada anak buah yang sangat strategik adalah untuk memompa semangat.

Kunci kesuksesan upaya perubahan dalam paparan individu dipengaruhi oleh 3 (tiga) hal utama, yaitu:

- a. Perolehan komitmen untuk ikut serta dalam proses perubahan, dalam keadaan dimana individu telah siap untuk berubah karena memang yang bersangkutan percaya bahwa perubahan memang perlu terjadi
- b. Peningkatan kemampuan merespon agar dapat merealisasikan komitmen individu menjadi perbuatan nyata
- c. Pembentukan keterampilan-keterampilan baru melalui pelatihan dan pemberian waktu untuk menyesuaikan diri dengan keterampilan baru tersebut.

Oleh Huselid dan Day (1991:387) dalam Agustina, (1997) dikatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja (Robinson, Simourd dan Propirino, 1999).

Dalam Kepmenpan nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 pengertian komitmen adalah keteguhan hati, tekad yang mantap dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini.

Untuk menjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan pegawai, antara

Universitas Indonesia

kedua pihak harus saling mengerti tentang kepentingan masing-masing dalam organisasi. Untuk itu diperlukan komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai mengingat peranan komunikasi sangat besar untuk keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah digariskan. Sementara itu Wahjosumidjo mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain dengan berbagai cara, mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok dan menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki. (Wahjosumidjo.2002: 40).

Ada lima pendekatan untuk menggerakkan komitmen pegawai menurut Lee (1987) yaitu;

- a. *Understanding employee work value*
- b. *Communication job performance standard*
- c. *Linking performance to reward*
- d. *Providing effective performance evaluations*
- e. *Offering support for managers and supervisory*

Berdasarkan kelima pendekatan tersebut komitmen akan timbul apabila ada pemahaman nilai kerja, mengkomunikasikan standar prestasi kerja dan menghubungkannya dengan imbalan dan memberikan dukungan kepada pimpinan atau atasan.

2.7.1.2 Menciptakan Visi (*Creating The Vision*)

Menciptakan visi organisasi akan mempersiapkan arah organisasi ke masa depan, sedangkan melalui mobilisasi berusaha menciptakan segala potensi untuk pencapaian visi organisasi. Visi organisasi harus memberikan tantangan dan inspirasi bagi segenap individu dalam organisasi sehingga mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Visi yang baik harus dapat memberikan energi baru bagi individu, menciptakan makna dalam kehidupan individu, menetapkan "*standart of excellence*" dan menciptakan jembatan antara keadaan saat ini dan masa depan. Visi menciptakan rasa kejelasan arah dan tujuan. Pernyataan visi yang baik harus

realistis, terukur dan memaksa setiap individu untuk secara kreatif berusaha mewujudkan visi organisasi.

Visi bukan basa-basi, mimpi belaka dan retorika belaka, tetapi visi harus konkrit sehingga dapat dikembangkan lebih lanjut kedalam strategi organisasi dan dituangkan dalam proses pelaksanaannya. Melalui cara ini setiap individu dapat mengembangkan kiat-kiat sehingga dapat memberikan kontribusinya untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan. Kromosom visi, terdiri atas 3 (tiga) gen, yaitu mengembangkan tujuan dari strategi. Tujuan dari strategi adalah gambaran dari tujuan organisasi, memprioritaskan harapan diantara semua pilihan dan menetapkan nilai. Menciptakan visi menurut Wibowo (2006:149), adalah untuk menguatkan usaha perubahan dan mengembangkan strategi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Visi dan strategi tersebut perlu dikomunikasikan untuk mempengaruhi sikap pegawai menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi. Visi yang tidak didefinisikan dengan baik dapat menyebabkan berbagai variasi interpretasi di berbagai tingkatan organisasi.

Menurut Thoah organisasi memiliki arti (2007), bagi organisasi pemerintah visi dan misi yang lebih vital lagi. Visi dan misi bagi organisasi pemerintah tidak hanya ingin mewujudkan tujuan organisasi pemerintah semata-mata dan bagaimana organisasi tersebut mewujudkan tujuan tadi, akan tetapi visi dan misi organisasi pemerintah juga harus mampu mencerminkan kehendak masyarakat luas di mana organisasi tersebut berada. Agar dapat menampung aspirasi masyarakat luas yang dilayani dan sekaligus ingin diperbaiki kondisinya lewat suatu proses pembangunan yang berkelanjutan, maka visi dan misi pemerintah kemudian diwujudkan dalam suatu dokumen rencana strategis (renstra).

2.7.1.3 Membangun Sistem Pengukuran (*Building The Measurement System*)

Membangun sistem pengukuran merupakan langkah yang perlu dilakukan lebih lanjut dalam organisasi. Pemimpin harus menterjemahkan visi kedalam seperangkat ukuran dan target, dan mendefinisikan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Sistem pengukuran ini merupakan usaha menciptakan "*a sense of*

commitment ". Sistem pengukuran yang ditetapkan mencakup aspek manajemen kinerja dalam suatu organisasi. Manajemen kinerja sebagai unsur penting dalam organisasi, merupakan proses komunikasi yang harus berlangsung secara berkesinambungan dan dilakukan dengan komitmen antara pimpinan dan pegawai organisasi. Melalui manajemen kinerja diharapkan dapat memperoleh nilai tambah bagi organisasi, pimpinan dan pegawai.

Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari hasil aktivitas yang dilakukan dalam organisasi itu sendiri. Rue and Byard (1977:221) mendefinisikan kinerja bisnis sebagai hasil yang dicapai oleh suatu organisasi. Pengukuran kinerja adalah pengukuran atas hasil dari implementasi strategi, dan hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi standar untuk mengukur kinerja di masa mendatang. Bila indikator yang menjadi ukuran kinerja meningkat, berarti strategi telah diimplementasikan dengan baik (Anthony and Govindarajan, 2001:441). Menurut Sofo (2003:150) istilah kemampuan didefinisikan dalam arti apa yang diharapkan di tempat kerja, dan merujuk pada pengetahuan, keahlian, dan sikap yang dalam penerapannya harus konsisten dan sesuai standar kinerja yang dipersyaratkan dalam pekerjaan. Ada tiga komponen penting yang tidak tampak dalam kemampuan diri manusia yaitu; keterampilannya, kemampuannya dan etos kerjanya. (Schumacher, dalam Sinamo, 2002:6).

Menyusun standar kinerja pegawai

Untuk menetapkan tingkat kinerja pegawai, dibutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang adil membutuhkan standar. Patokan yang dapat digunakan sebagai perbandingan terhadap kinerja antar pegawai. Banyak hal yang dapat diukur untuk menentukan kinerja. Banyak literatur, menyebutkan bahwa kinerja merupakan keterkaitan unsur motivasi, kemampuan individu, serta faktor organisasi, yang menghasilkan perilaku. Perilaku (*behavior*) merupakan proses cara seseorang mengerjakan sesuatu. Perilaku merupakan sebuah unsur yang menjadi pusat perbedaan manusia antar individu. Dalam pekerjaan, dapat dibayangkan jika tanpa perilaku, pasti tidak akan ada produksi yang dihasilkan. Perilaku merupakan kata kunci, sebab dalam pekerjaan sangat banyak perilaku yang muncul yang menyebabkan sebuah hasil tertentu. Perilaku dapat diobservasi

yang memungkinkan kita dapat membetulkan, menjumlah dan menilai dan selanjutnya kita dapat mengelolanya.

Minimal sebuah standar kinerja, harus berisi dua jenis informasi dasar tentang apa yang harus dilakukan dan seberapa baik harus melakukannya. Standar kinerja merupakan identifikasi tugas pekerjaan, kewajiban, dan elemen kritis yang menggambarkan apa yang harus dilakukan. Standar kinerja terfokus pada seberapa baik tugas akan dilaksanakan.

Agar berdaya guna, setiap standar/kriteria harus dinyatakan secara cukup jelas sehingga pimpinan dan bawahan atau kelompok kerja mengetahui apa yang diharapkan dan apakah telah tercapai atau tidak. Standar haruslah dinyatakan secara tertulis dalam upaya menggambarkan kinerja yang sungguh-sungguh memuaskan untuk tugas yang kritis maupun yang tidak kritis.

Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja amat penting bagi suatu organisasi. Dengan penilaian prestasi tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Penilaian terhadap prestasi dapat memotivasi pegawai agar terdorong untuk bekerja lebih baik, oleh karena itu diperlukan penilaian prestasi yang tepat dan konsisten.

Penilaian prestasi kerja pegawai berguna bagi organisasi dan harus bermanfaat bagi pegawai. Tujuan penilaian prestasi pegawai sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam organisasi.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada didalam organisasi.

- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ini ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah organisasi (Panggabean:2002). Tahapan pada proses penilaian meliputi:

a. Identifikasi

Identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Apa yang dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

b. Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan prestasi kerja akan menghasilkan hasil penilaian sesaat dan tidak akurat.

c. Pengukuran

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi pegawai yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

d. Pengembangan

Pihak penilai selain memberikan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja pegawai.

Adapun elemen-elemen pokok sistem penilaian mencakup kriteria-kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan pemberian umpan balik kepada pegawai. (Handoko, 2001:138).

Menurut Gomes (2003:142) penilaian prestasi kerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu :

- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
- b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
- d. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h. *Self qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang pegawai bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman.

Penilaian kinerja menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut :

- a. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- b. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- c. Ukuran obyektif dan *observable*.
- d. Data harus dapat diukur.
- e. Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome* terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu pimpinan unit kerja dalam memonitor dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik.

Dalam pengembangan indikator kinerja menurut Mahmudi (2002), harus diperhatikan berbagai aspek agar indikator kinerja yang dihasilkan tidak memberikan gambaran kinerja yang terdistorsi. Sistem pengukuran kinerja yang efektif dan tidak terdistorsi diperoleh melalui desain indikator kinerja yang baik. Beberapa syarat indikator kinerja yang baik antara lain : konsistensi, dapat diperbandingkan, jelas, dapat dikontrol, kontijensi, komprehensif, fokus, relevan dan realistik.

Dalam organisasi pendidikan dan latihan, keberhasilan suatu pelatihan harus diukur untuk melihat sejauh mana program pelatihan yang telah dilaksanakan memiliki kontribusi kepada organisasi. Menurut Papu (2002) dalam Ekarini (2006) beberapa alasan yang mendasari mengapa program pelatihan harus dievaluasi adalah:

- a. Memastikan bahwa pelatihan benar-benar merupakan sarana atau tindakan yang tepat dalam usaha untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas organisasi sehingga dapat disejajarkan dengan sarana-sarana atau tindakan-tindakan lain yang digunakan dalam organisasi.
- b. Memastikan bahwa dana yang digunakan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan karena sudah melalui berbagai evaluasi dan telaah secara mendalam.
- c. Membantu dalam memperbaiki desain pelatihan di masa yang akan datang.

d. Membantu dalam menentukan metode-metode pelatihan yang paling tepat.

Secara umum ada beberapa kriteria yang dapat dijadikan dasar penilaian keberhasilan suatu pelatihan yaitu:

- a. Jumlah peserta
- b. Efisiensi
- c. Jadwal
- d. Suasana Kondusif
- e. Reaksi peserta
- f. Pembelajaran
- g. Perubahan Perilaku
- h. Perubahan Kinerja
- i. Menghitung ROI. karena sebuah pelatihan merupakan sebuah investasi, jadi harus diketahui berapa biaya dan keuntungan yang akan diperoleh dari suatu pelatihan.

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*Performance Management*) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standard dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Armstrong (1998) berpendapat, manajemen kinerja dapat dioperasionalkan dengan berbagai kunci sebagai berikut:

- a. Sebuah kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standart, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi tertentu yang disetujui bersama: dasar manajemen kinerja adalah persetujuan antara pimpinan dan individual tentang sebuah harapan dalam kaitannya dengan pencapaian target tertentu.
- b. Sebuah proses: manajemen kinerja bukan hanya merupakan sistem dan prosedur belaka, namun juga sebuah kegiatan atau proses dimana setiap orang

tersebut untuk mencapai hasil-hasil kerja maksimal dari hari ke hari dan sedemikian rupa peningkatan kinerja masing-masing dikelola secara obyektif.

- c. Saling pengertian: untuk meningkatkan kinerja, setiap individu memerlukan saling pengertian tentang level tinggi dari kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan dan apa saja yang harus dikerjakan.
- d. Sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan manusia. Manajemen kinerja mempunyai tiga fokus. Pertama, bagaimana pimpinan dan pimpinan kelompok dapat bekerja secara efektif dengan siapa saja yang ada di sekitarnya. Kedua, bagaimana setiap individu dapat bekerja dengan para pimpinan dan team kerjanya. Dan ketiga, bagaimana setiap individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian serta tingkat kompetensi dan kinerjanya.
- e. Pencapaian: manajemen kinerja adalah pencapaian keberhasilan kerja individual dikaitkan dengan kemampuan pekerja memanfaatkan kemampuannya, kesadaran akan potensi yang dimilikinya dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Ruky (2001) mengemukakan bahwa, manfaat manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut :

- a. Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan pegawai.
Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan pada pegawai untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
- b. Penyusunan program seleksi dan kaderisasi.
Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja pegawai yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.
- c. Pembinaan pegawai.
Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan pegawai untuk meningkatkan prestasinya.

Program manajemen kinerja adalah bagian dari sebuah “skenario besar” program sumber daya manusia dan pengembangan manajemen dan tujuan akhir

manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

2.7.2 Strategi Restrukturisasi (*Restructuring*)

Adalah mempersiapkan organisasi agar mencapai tingkat persaingan hasil kerja. Hal ini berhubungan dengan organisasi dan persaingan sehat. Bentuk organisasi yang ramping dan sesuai dengan kebutuhan organisasi merupakan pertimbangan yang utama dalam melakukan restrukturisasi. Pendekatan restrukturisasi mengandung 3 unsur, yang meliputi;

2.7.2.1 Membangun Model Ekonomi (*Constructing An Economic Model*)

Struktur dan proses organisasi adalah tidak tetap melainkan berubah secara terus menerus dalam kegiatan yang lebih luas, perubahan tersebut merupakan hal umum dan dapat terjadi secara kontinyu pada semua organisasi. Sebagai sistem terbuka, organisasi harus menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Siagian (1995:230); menjelaskan bahwa salah satu faktor penting dalam penyesuaian organisasi adalah transformasi struktur organisasi. Menurut Gouillart dan Kelly (1995), model ekonomi dibangun karena alokasi kegiatan suatu organisasi adalah berdasarkan pada *cost and service*. Berkaitan dengan model ekonomi tersebut Djokopranoto (2006). menjelaskan bahwa untuk institusi pelatihan terdapat 3 (tiga) proses inti pelayanan pelatihan atau *core processes* yang terjadi, yaitu:

- a. Pelatihan
- b. Produksi
- c. Jasa

Jika dilihat dari kacamata ilmu manajemen, ketiga proses ini merupakan *core product and service* yang ditawarkan institusi kepada para pelanggannya. Untuk menunjang kegiatan tersebut perlu didukung dengan kegiatan pendukung seperti akademisi, keuangan, administrasi infrastruktur, SDM dan lain-lain.

Menurut Thoha (2003:1), birokrasi publik sebagai suatu sistem yang sedang menghadapi persaingan global maka birokrasi diharapkan secara dramatis

dan radikal harus mau melakukan reformasi dengan memperhatikan adanya penghematan struktur biaya, meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan kualitas sumber daya aparatur melalui inisiatif antara lain *downsizing* struktur organisasi publik dan merubah struktur pangkat dan jabatan kepegawaian sehingga dicapai sistem birokrasi publik yang mampu bersaing.

Struktur organisasi (*desain Organization*) dapat didefinisikan sebagai mekanisme formal dengan kemampuan organisasi. Struktur organisasi menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda - beda. Struktur ini mengandung unsur sosialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan. (Handoko, 1999: 169).

Flippo (1995:107) menyatakan bahwa hasil langsung dari proses organisasi adalah penciptaan struktur organisasi. Struktur ini adalah kerangka dasar dari hubungan formal yang telah disusun. Maksud dari struktur itu adalah untuk membantu dalam mengatur dan mengarahkan usaha - usaha yang dilakukan dalam organisasi sehingga usaha tersebut terkoordiner dan konsisten dengan sasaran organisasi.

Dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan rancangan organisasi yang tepat. Rancangan atau desain organisasi merupakan proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan tugas. Dalam rancangan organisasi perlu adanya kejelasan tentang pembagian pekerjaan, departementalisasi, hierarki dan koordinasi. Unsur - unsur tersebut menjadi ciri rancangan organisasi yang terwujud dalam struktur organisasi. Struktur organisasi menjadi ciri pembeda satu organisasi dengan organisasi lain.

Menurut Pfeffer, perubahan struktur organisasi akan membawa dampak pada setiap individu yang ada dalam organisasi. Individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki individu dengan memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk mengembangkan karir (2002:256).

Robert H Mills (1980:18) mendefinisikan struktur sebagai fitur-fitur dari organisasi yang berfungsi mengendalikan dan membedakan bagian-bagiannya. Struktur secara umum diekspresikan dalam istilah devisi dan spesialisasi pekerjaan dan metode koordinasi dan pengendalian. Devisi dan spesialisasi merujuk pada bagaimana organisasi membagi pekerjaan dan membagi sumber-sumber diantara unit-unit kerja. Koordinasi dan kontrol merujuk pada bagaimana bagian-bagian pekerjaan diartikulasikan untuk mencapai baik tujuan khusus maupun tujuan umum. Dua faktor inilah yang disebut sebagai diferensiasi (divisi dan spesialisasi) dan integrasi (koordinasi dan pengendalian).

Selanjutnya, sebagai akibat perubahan lingkungan, organisasi akan mengalami *strategic discontinuities*. Batasan baru ini didorong oleh perubahan substansi dan pembahan teknologi yang bersifat terus menerus. Jika organisasi akan memasuki batasan baru ini maka memerlukan bentuk pemikiran kepemimpinan baru dan struktur organisasi baru. Selanjutnya batasan baru ini akan mensyaratkan *new managerial mindsets* yang global dalam orientasi dan memungkinkan fleksibilitas strategik dan struktural. Dengan demikian organisasi harus memiliki kapabilitas untuk menciptakan dan menerapkan perubahan struktural dan strategik (Hilt et al., 1998:1).

2.7.2.2 Tehnik Mengintegrasikan Infrastruktur Fisik (*Configuring The Physical Infrastructure*)

Tehnik mengintegrasikan infrastruktur fisik merupakan salah satu ukuran yang sangat penting terhadap arah dan strategi organisasi. Didalam sistem tubuh manusia, teknik tersebut merupakan sistem tulang yang memperkuat jaringan fasilitas dan aset lainnya dalam organisasi seperti misalnya bangunan kelas, bengkel, mesin dan sebagainya yang merupakan hasil penting dalam rantai proses kerja organisasi. Ibarat tulang manusia, aset-aset fisik organisasi relatif tetap, kaku dan tidak bisa dengan mudah dirubah diluar desain yang ada.

Seorang pemimpin organisasi juga perlu mengembangkan jaringan strategi yang menghubungkan masing-masing komponen infrastruktur fisik terhadap sasaran srategi organisasi. Hal lain yang menjadi perhatian pimpinan organisasi adalah menyelamatkan masing-masing fasilitas yang ada di lingkungan unit-unit

organisasi. Inisiatif masing-masing unit dapat memperkuat proses pengembangan tujuan ukuran dan perbaikan di masing-masing fasilitas. Unit yang ada tersebut pada akhirnya akan sejalan dengan target-target strategik dan pengukuran keseluruhan organisasi.

2.7.2.3 Mendesain Kembali Arsitektur Pekerjaan (*Redesigning The Work Architecture*)

Didalam organisasi, suatu pekerjaan diselesaikan melalui proses jaringan yang kompleks, yang dalam hal ini disebut *work architecture*. Proses pekerjaan merupakan kendaraan bagi kehidupan bisnis dan ibarat urat nadi dalam tubuh manusia. Urat nadi tersebut kelihatannya terpisah satu sama lain namun urat nadi ini saling berhubungan satu sama lain sehingga perubahan disalah satu urat nadi akan berpengaruh kepada yang lainnya. Struktur keorganisasian (*organizational structure*) dapat dirumuskan sebagai pengaturan dan antar hubungan bagian-bagian komponen dan posisi-posisi suatu organisasi (stoner, et.al., 1989:264 dalam Winardi).

Selanjutnya dapat dikatakan bahwa struktur suatu organisasi menspesifikasi aktifitas-aktifitas kerja. Ditunjukkan pula olehnya bagaimana berbagai fungsi atau aktifitas-aktifitas yang berbeda berkaitan satu sama lain. Hingga tingkat tertentu, ia juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktifitas-aktifitas pekerjaan. Juga ditunjukkan olehnya, hierarki organisasi yang bersangkutan, struktur otoritas, dan hubungan-hubungan atasan-bawahan (miles, 1980:7 dalam Winardi).

Secara ringkas, dalam setiap pekerjaan akan muncul pembagian kerja. Setiap pembagian kerja akan muncul koordinasi kerja dan setiap koordinasi kerja akan timbul pembagian kekuasaan. Dengan demikian, secara filosofis struktur organisasi tidak lain adalah 'cetak biru' atau 'Kerangka bangunan' formal tentang pembagian kerja (*division of work*) dan pembagian kekuasaan (*division of authority*) serta koordinasi kerja yang memungkinkan terjadinya aliran informasi dan komunikasi yang efisien dan proses pengambilan keputusan yang cepat (Mintzberg, 1979:2; Andersen, 2002 dalam <http://organisasi.org/>).

2.7.3 Revitalisasi Organisasi (*Revitalization*)

Adalah membangkitkan kembali tenaga untuk pertumbuhan organisasi yang berkaitan dengan lingkungan melalui proses yang lebih menantang. Setiap orang dalam organisasi ingin berkembang, tetapi sumber pertumbuhan dan perkembangan itu sering sulit dipahami. Dengan demikian membuat proses pencapaian pertumbuhan makin menantang dan berlarut-larut ketimbang restrukturisasi. Dari 4R yang ada, revitalisasi merupakan salah satu faktor penting yang membedakan makna transformasi daripada semata-mata melakukan "down-sizing".

Revitalisasi organisasi adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan cara menselaraskan organisasi dengan lingkungannya. Keselarasan organisasi dengan lingkungan menurut Gouillart dan Kelly (1995), dapat dicapai melalui 3 (tiga) pendekatan berikut:

2.7.3.1 Fokus pada Pasar (*Achieving Market Focus*)

Strategi memfokuskan kepada pasar merupakan usaha menghubungkan pola pikir organisasi secara keseluruhan kepada lingkungannya. Sistem revitalisasi berarti pertumbuhan (*growth*) dan memusatkan kepada kepentingan pelanggan sehingga diharapkan dapat membawa pertumbuhan bagi organisasi.

Dengan cara mengenal para pengguna jasa / *stakeholder* dengan baik dan memahami sepenuhnya kebutuhan mereka yang harus dapat dipenuhi oleh organisasi. serta memanfaatkan input dan para pengguna jasa untuk menyempurnakan strategi organisasi.

Banyak organisasi yang telah berhasil menggunakan strategi ini, dengan melakukan identifikasi kebutuhan konsumen dan menerjemahkan kebutuhan tersebut kedalam bentuk produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dan menekankan pada strategi yang disebut *customer driven creativity*. Melalui strategi ini perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya untuk selalu lebih maju dari pelanggan dan pesaingnya terutama dalam menghasilkan produk dan jasa. Dengan cara ini organisasi bisa tampil beda, segar dan unik. Tampaknya tidak ada bisnis yang dapat bertahan lama jika tidak memusatkan perhatiannya pada kepentingan pelanggan.

Menurut Lovelock (1994:178-188), pelayanan dapat diidentifikasi melalui delapan suplemen pelayanan yang penting (*the eight petals on the flower of service*). Pelayanan tersebut sebagai pendukung dari suatu produk. Produk tersebut sebagai *core* (inti). Sehingga selain dari produk yang bermutu yang dihasilkan diperlukan pula pelayanan yang ikut mendukung penciptaan *value* bagi produk tersebut.

Istilah *market focus* mengandung makna yang lebih dari sekedar memberikan perhatian kepada pelanggan. Berfokus kepada pelanggan juga tidak hanya sekedar memberikan apa yang diminta pelanggan, tetapi memenuhi secara nyata apa yang dibutuhkan pelanggan. Sebab esensi *market focus* adalah "*I can see my self only through your eyes*". Dengan demikian, melalui *Market focus* organisasi dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan dari eksternal dan mengaitkan serta mengadaptasi lingkungan tersebut kedalam organisasi.

Menurut Champy (2005) ada beberapa langkah yang harus dilakukan agar organisasi dapat mencapai fokus bisnis yang kuat, yaitu:

- a. Terus menerus mengumpulkan informasi penting tentang pelanggan
- b. Lakukan segmentasi pasar pelanggan
- c. Tentukan proposisi yang memikat bagi masing-masing pelanggan
- d. Carilah mitra-mitra usaha yang akan membangun
- e. Pusatkan perhatian pada perencanaan ulang terhadap proses
- f. Ukurlah terus prestasi melalui sudut pandang pelanggan

2.7.3.2 Strategi Menemukan Bisnis Baru (*Inventing New Businesses*)

Merupakan strategi untuk membangun kemampuan organisasi melalui berbagai pendekatan seperti kemitraan (*partnership*), merger dan akuisisi.

Melalui strategi ini diharapkan dapat membawa kehidupan baru bagi organisasi. Yaitu dengan menyelaraskan *core competence* atau fungsi utama organisasi agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa, serta menciptakan peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan kinerja organisasi.

Tidak selamanya organisasi mengandalkan kekuatan sendiri untuk proses bisnisnya, oleh karena itu organisasi harus dapat mencari partner aliansi strategiknya untuk menutupi kelemahan organisasi. (De La Siera:1995:3-10).

Permasalahan transformasi pemerintahan dari birokrasi dalam menghadapi percepatan perubahan dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (1995) dengan konsep yang dituangkan dalam *Reinventing Government*. Konsep tersebut menawarkan satu konsep kewirausahaan sebagai suatu konsep yang bisa dijalankan oleh lembaga publik dengan memasukkan semangat kewirausahaan.

Berkaitan dengan bisnis yang dijalankan oleh institusi pendidikan dan pelatihan maka tetap harus mengacu pada manajemen pengetahuan. Menurut Davenport (1998), ada 4 (empat) yang harus dilaksanakan, yaitu:

- a. Menciptakan tempat penyimpanan pengetahuan, mulai dari database majalah dan terbitan mengenai ilmu pengetahuan, hasil penelitian dan sebagainya, baik yang berbentuk manual maupun elektronik.
- b. Memperbaiki akses pada pengetahuan.
Pengetahuan yang disimpan diusahakan agar mudah diakses, baik dari kalangan internal maupun eksternal. Pada saat ini, memasukan data dalam database dan jaringan komputer mempermudah kita mengakses data melalui internet.
- c. Memajukan ilmu pengetahuan
Memajukan ilmu pengetahuan meliputi penciptaan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, transfer pengetahuan dan berbagi pengetahuan.
- d. Mengelola pengetahuan sebagai aset
Dalam proyek, kumpulan pengetahuan yang dimiliki perlu dinilai secara finansial sebagai aset berharga secara ekonomis dan dapat dimasukkan ke dalam neraca keuangan

2.7.3.3 Merubah Aturan Melalui Teknologi Informasi (*Changing The Rules Through Information Technology*)

Pendekatan merubah aturan melalui teknologi informasi (*Change the rules through information technology*) merupakan usaha memanfaatkan teknologi sebagai dasar untuk mencari jalan baru menghadapi kompetisi. Teknologi informasi dapat mendefinisikan kembali aturan main didalam organisasi. Teknologi dapat diibaratkan sistem saraf manusia yang dapat menghubungkan seluruh bagian-bagian yang ada pada badan manusia sehingga dapat memberikan

isyarat bagi gejala yang dihadapi oleh masing-masing bagian organ tubuh manusia.

Implementasi IT untuk mendukung kegiatan operasional suatu organisasi baik dalam skala kecil maupun besar, berkembang menjadi kebutuhan mendasar dalam menghadapi era global dan *Good Governance*. Berbagai perangkat IT untuk infrastruktur, *service*, maupun aplikasi, saat ini sangat banyak tersedia di pasaran dalam berbagai bentuk dan fungsinya. Hal ini menyebabkan banyaknya alternatif solusi IT yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan kebijakan pengembangan organisasi. Implementasi IT dalam kegiatan operasional organisasi akan memberikan dampak yang cukup signifikan bukan hanya dari segi efisiensi kerja tetapi juga terhadap budaya kerja baik secara pegawai, antar unit, maupun keseluruhan institusi.

Para pengambil keputusan menjadi faktor yang paling dominan dalam kebijakan pengembangan IT di masing-masing organisasi. Pemahaman terhadap visi organisasi dan pengetahuan dalam visi IT dari pimpinan, saling terkait dalam menentukan jenis perangkat IT yang akan diimplementasikan untuk mendorong kemajuan organisasinya. Namun keputusan pilihan perangkat IT apapun yang diambil akan mengakibatkan terjadinya perubahan. Perubahan yang terjadi dalam organisasi bukan hanya dari segi efisiensi kerja tetapi juga mempengaruhi budaya kerja baik secara pegawai, antar unit, maupun keseluruhan organisasi.

Pemanfaatan IT dalam suatu organisasi yang dimaksud dalam pembahasan ini mencakup aspek-aspek dalam tiap tahap kegiatan IT seperti perencanaan, pengembangan, alih kelola, operasi dan pemeliharaan. Di tiap aspek tersebut memiliki resiko kegagalan sehingga diperlukan strategi implementasi.

Tujuan utama pada perencanaan adalah memilih jenis IT yang paling tepat untuk diimplementasikan. Pemilihan ditentukan oleh :

- Visi dan Misi yang ingin dicapai,
- Urgenitas fungsi,
- Nilai Investasi yang dimiliki,
- Pengetahuan teknologi,
- Metoda pengembangan,

Setiap faktor memiliki dasar pertimbangan sendiri sehingga perlu ditentu-

kan faktor yang lebih prioritas. Beberapa aspek dari dampak implementasi IT adalah:

- Efisiensi waktu & biaya
- Kebutuhan perangkat & integrasi
- Availability & Keandalan
- Kemampuan SDM
- Budaya Kerja

Dampak positif yang secara umum diharapkan dari implementasi IT adalah terjadinya efisiensi waktu dan biaya yang secara jangka panjang akan memberikan keuntungan ekonomis yang sangat tinggi. Oleh karena itu, pengoperasian secara optimal merupakan perhatian utama. Dalam konteks ini, perlu dipertimbangkan bahwa hampir semua perangkat IT bersifat multi-fungsi sehingga dalam pengembangan selanjutnya diupayakan terjadi integrasi perangkat.

Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah kemampuan Sumber Daya Manusia dari organisasi dalam mengoperasikan dan memelihara sistem agar dapat berfungsi optimal dan berkesinambungan. Kemampuan dan keandalan sistem yang tinggi dalam jangka panjang menjadi kurang berpengaruh apabila kemampuan SDM di dalam organisasi tidak ditingkatkan. Terjadinya perubahan budaya kerja baik secara individu, kerjasama kelompok, maupun keseluruhan organisasi juga menjadi aspek yang tidak kalah pentingnya.

Umumnya di tiap organisasi terdapat bagian yang khusus menangani masalah IT. Namun demikian, untuk “menjamin” agar sistem dapat diimplementasi dengan optimal dibutuhkan beberapa pegawai lain dari organisasi pada semua tingkat kegiatan. Pegawai dengan kualifikasi tertentu baik bagian IT maupun bagian lain perlu dilibatkan selain untuk memberi masukan juga untuk mempersiapkan mereka menghadapi perubahan. Keuntungan lainnya yang dapat diambil adalah ketergantungan organisasi dan pegawainya terhadap bagian IT karena kondisi ini bersifat kontra-produktif.

Sebagai contoh dalam pemanfaatan IT untuk pengelolaan administrasi, pegawai yang menjalankan secara rutin proses administrasi konvensional (tata usaha atau kesekretariatan) sebaiknya dilibatkan sejak tahap perencanaan. Dengan

pengetahuan yang dimilikinya akan memberikan masukan yang berguna bagi pimpinan tentang "keuntungan" yang dapat diperoleh dan apa yang terjadi nanti jika IT telah digunakan. Tentu saja masukan dari pegawai bagian IT akan menentukan kelayakan sistem yang akan digunakan.

Keterlibatan pegawai tata-usaha atau kesekretariatan dalam pengembangan sistem berbasis IT juga akan memberikan pengaruh positif, baik untuk pilihan metoda "tailor-made" ataupun metoda "purchase". Pertimbangannya adalah masalah operasional rutin yang memang akan menjadi tugas mereka. Pegawai lain termasuk dari unsur pimpinan juga sebaiknya diikuti-sertakan mengingat kegiatan administrasi pada dasarnya dilakukan oleh semua pegawai di organisasi. Semua pegawai yang terlibat ini berfungsi mewakili semua pegawai lainnya, dan dalam tim disebut sebagai "Panel Pengguna". Aspek kemudahan dan keandalan sistem akan menjadi perhatian khusus bagi mereka.

Resiko kegagalan implementasi IT akan dapat ditekan. Faktor ketidakcocokan budaya dan keterbatasan keahlian bahkan telah mulai diatasi pada tahap perencanaan. Peningkatan kemampuan SDM untuk mengoperasikan dan memelihara sistem dilakukan pada tahap ini karena terjadi interaksi langsung antar pengguna dan pengembang. Sisi positif lainnya dari tahap Alih-Kelola adalah menciptakan budaya kerja baru bagi semua pegawai yang terlibat sehingga dapat menjadi "motor penggerak" bagi pegawai lainnya di organisasi ybs. Perlu diingat bahwa manusia memiliki sifat "latah" atau *contagion*.

Secara rinci, beberapa fungsi yang akan dibutuhkan untuk mengoperasikan dan memelihara sistem IT dalam pengelolaan administrasi adalah sbb :

Pegawai yang terkait langsung dengan aplikasi, sbb :

- Operator kesekretariatan
- Pengelola Aplikasi

Pegawai pendukung operasi IT, sbb :

- Pengelola jaringan (Network Adm.)
- Pengelola sistem server / layanan terkait
- Teknisi hardware
- Teknisi software

Pegawai pengelola administrasi, sbb :

- Pusat pengolah data administrasi
- Office Manager

Melalui teknologi dapat menghubungkan berbagai unit organisasi sehingga dapat mengintegrasikan informasi dan proses pengambilan keputusan. Teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan mempercepat arus informasi di lingkungan organisasi. Didalam organisasi pembelajaran teknologi merupakan unsur penting dalam mempercepat berkembangnya proses belajar individu, tim dan organisasi.

2.7.4 Strategi Sistem Pembaharuan Organisasi (*Renewal*)

Adalah berhubungan dengan perubahan orang dan semangat organisasi. Hal ini berkaitan dengan menginventarisasi individu dengan keterampilan dan sasaran baru, sehingga memungkinkan organisasi melakukan regenerasi. Hal ini menyangkut penciptaan metabolisme baru dimensi yang cepat dari pengetahuan di dalam organisasi yang menyangkut refleksi, adaptasi dengan perubahan lingkungan.

Dalam dunia yang selalu berubah, sumber daya manusia perlu mempersiapkan diri agar tidak resisten terhadap perubahan. Perhatian perlu difokuskan pada orang yang cerdas yang mencoba mencapai keunggulan kinerja dan untuk itu perlu diberdayakan. Strategi pembaharuan merupakan kekuatan yang penting dalam dimensi transformasi organisasi, terdapat 3 (tiga) unsur, meliputi:

2.7.4.1 Mengembangkan Sistem Imbalan (*Developing The Rewards System*)

Strategi ini memang tidak selalu merupakan unsur memotivasi manusia, tetapi sistem ini sangat penting bagi usaha mendorong terciptanya semangat kerja, produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Artinya, jika sistem imbalan tidak sejalan dengan sasaran organisasi, maka sistem tersebut tidak produktif (*counter productive*) terhadap usaha meningkatkan kinerja organisasi dan produktivitas organisasi.

Sistem imbalan yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan individu dapat juga mendukung pada peningkatan efektivitas organisasi. Dengan pendekatan

peningkatan kepuasan dapat membantu membangun motivasi kinerja sistem lebih efektif dengan menjamin bahwa sebuah imbalan yang mempunyai nilai penting diberikan pada kinerja tugas secara efektif.

Sistem imbalan yang sesuai harapan pegawai dengan mekanisme dan prosedur pemberian yang efektif, dapat berfungsi meningkatkan motivasi pegawai secara individu. Untuk dapat menilai sebuah sistem imbalan efektif dapat diketahui dari hal-hal sebagai berikut: (1) pegawai termotivasi untuk bekerja dalam organisasi (2) pegawai mempunyai dorongan kuat dalam pekerjaan (3) pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai target-target pekerjaan secara efektif (4) struktur tugas yang memungkinkan sebuah imbalan terdistribusikan secara proporsional menurut perbedaan individu berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing.

Agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, imbalan harus diberikan pada waktu dan situasi yang tepat. Untuk itu dibutuhkan adanya alat ukur kinerja yang tepat, kemampuan untuk menilai imbalan yang tepat dan berarti secara individu bagi pegawai serta kontrol terhadap sejumlah imbalan yang pernah diterimanya.

Untuk memperoleh sistem imbalan dan melaksanakannya dalam organisasi, menurut Yukl (1994) ada prinsip-prinsip yang harus diperhatikan:

- a. Mengidentifikasi dan mengukur aspek-aspek relevan dari kinerja yang akan diberi imbalan. Pemberian imbalan memberi indikasi tentang prioritas seorang pimpinan dan memandu usaha pegawai. Suatu kegagalan umum adalah menghargai hanya aspek-aspek kinerja yang dengan mudah diukur dan berharap bahwa aspek-aspek lainnya tidak akan diabaikan. Adalah penting untuk mengidentifikasi semua aspek yang relevan dari suatu prestasi kerja pegawai dan kemudian mendasarkan imbalan atas dasar pegawai melaksanakan seluruh pekerjaannya secara efektif atau belum, bukan hanya bagiannya. Aspek-aspek itu seringkali bersifat eksternal dan menentukan tingkat kinerja pegawai.
- b. Mengidentifikasi imbalan yang diharapkan pegawai. Ada banyak macam imbalan yang dapat digunakan untuk pegawai, tetapi sebagai langkah awal seorang pimpinan harus menemukan jenis imbalan yang diharapkan pegawai.

Jenis imbalan dapat dikembangkan dalam beberapa bentuk, seperti (Brenann, 1989): pengakuan, tugas dan pekerjaan yang menarik, tanggung jawab/otonomi, imbalan finansial, peningkatan status, aktivitas pribadi, imbalan sosial (kesempatan bertemu dengan orang-orang lain/pejabat), menghindari kebijakan dan prosedur yang tidak menyenangkan, menghindari lingkungan kerja yang tidak menyenangkan. Jadi, langkah pertama, adalah menetapkan jenis imbalan yang dikendalikan oleh pimpinan yang diinginkan oleh pegawai (Yukl, 1994). Untuk ini, ada cara-cara yang dapat dilakukan, yaitu dengan cara melakukan diskusi, mengamati, mendengarkan dan menanyakan pada pegawai tentang hal-hal yang ingin dilakukan atau diterima pegawai.

- c. Mengidentifikasi cara-cara bagaimana imbalan itu ditetapkan, diberikan secara adil dan tepat waktu.

Sistem imbalan (*reward system*) merupakan sebuah metode atau cara-cara memberikan *reinforcement* terhadap kontribusi individu dengan kemampuan dan kinerjanya dalam pekerjaan. Tujuan akhirnya adalah untuk membangun lingkungan tempat kerja yang diarahkan pada perilaku kerja pegawai yang prima, untuk mencapai hasil yang membuat sesuatu menjadi berbeda. Sebuah imbalan harus memiliki nilai keadilan internal dan eksternal serta variasi dan memiliki nilai penting.

Keadilan internal dan eksternal sebuah imbalan

Keadilan internal memiliki makna bahwa kepuasan terhadap sebuah imbalan merupakan sebuah fungsi antara jumlah imbalan yang diterima dan jumlah yang mereka rasakan seharusnya mereka terima. Seorang pegawai merasa puas ditentukan oleh hasil perbandingan antara imbalan yang ia terima dengan yang seharusnya atau yang ingin mereka terima. Selanjutnya jika pegawai menerima kurang dari yang seharusnya menurut keyakinannya, maka ia merasa tidak puas.

Keadilan eksternal menunjuk pada Kepuasan pegawai atas hasil perbandingannya terhadap apa yang diterimanya dengan yang diterima orang lain yang relatif sama

dalam hal pekerjaan. Jika perbandingan itu layak menurutnya, ia akan merasa puas.

Variasi imbalan

Keseluruhan kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepuasan mereka terhadap imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang mereka terima dalam pekerjaannya. Hal ini berarti dari kedua jenis imbalan tersebut tidak ada yang lebih penting dari lainnya, sehingga hanya dengan memberikan imbalan finansial saja tidak akan memperbaiki perasaan bosan, dan pengulangan pencapaian sukses dalam pekerjaan.

Nilai penting

Pada masing-masing individu mempunyai perbedaan dalam hal jenis imbalan yang penting untuk mereka. Banyak imbalan ekstrinsik merupakan sesuatu yang penting dan memuaskan, karena imbalan ini akan menyebabkan pada pemberian imbalan yang lain, sehingga dengan pemberian imbalan ekstrinsik pada pegawai akan memungkinkan mereka memperoleh kepuasan terhadap beberapa kebutuhannya.

Bila dalam implementasinya ternyata sistem imbalan yang dilaksanakan oleh organisasi tidaklah efektif maka akan menimbulkan tipe-tipe masalah sebagai berikut:

- a. Tipe masalah penghargaan yang terjadi kalau sistem penghargaan yang diterapkan organisasi gagal untuk menghasilkan perilaku pegawai yang dikehendaki.
- b. Tipe masalah yang terjadi jika pada saat sistem penghargaan yang diberikan organisasi dapat menghasilkan perilaku pegawai yang dikehendaki, tetapi hal tersebut sekaligus memberikan pihak organisasi sejumlah konsekuensi yang tidak dikehendakinya.
- c. Tipe masalah yang terjadi jika sistem penghargaan yang telah diberikan organisasi menghasilkan dampak suatu rasa ketidakpuasan di antara para pegawai.

Remunerasi Berbasis Kompetensi

Merupakan sistem penggajian yang didasarkan atas nilai total keahlian dan kompetensi yang dimiliki masing-masing tenaga kerja (J. Long, 1998:163). Metode ini dilaksanakan dengan melibatkan kapabilitas individu (*person-based pay*) dan bukan karakteristik pekerjaan (*job-based pay*). Premis dasar metode ini adalah bahwa tenaga kerja dibayar berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki masing-masing individu apapun pekerjaannya.

Dalam mengembangkan proses untuk mengevaluasi dua aspek penting pada remunerasi berbasis kompetensi (aspek individu pegawai dan tingkat pengetahuannya), diperlukan evaluasi akurat mengenai keahlian individu yang sifatnya penting untuk sistem pembayarannya serta evaluasi efektif mengenai *skill* dan kompetensi individu sifatnya kritis yang bagi keberhasilan sistem RBK tersebut. Sehingga untuk merancang sistem remunerasi berbasis kompetensi faktor-faktor yang sekiranya diperlukan adalah sebagai berikut :

- a. Memutuskan terhadap siapa sistem remunerasi berbasis kompetensi diterapkan.
- b. Merancang *skill*/blok pengetahuan.
- c. Pemberian Kesempatan Belajar/Pelatihan.
- d. Sertifikasi Pencapaian *Block Skill*/Pengetahuan.

Agar sistem remunerasi berbasis kompetensi dapat berhasil dengan baik ada dua hal penting yang hendaknya dipergunakan sebagai bahan pertimbangan.

Pertama, hampir semua sistem semacam ini memerlukan perbaikan setelah diimplementasikan, sehingga penting diperhatikan bahwa rencana tersebut dalam pelaksanaannya selalu dimonitor. Banyak organisasi mendapati bahwa sarana ideal untuk melaksanakan hal tersebut adalah terdapatnya dewan bersama antara pegawai dan pihak manajemen.

Kedua, harus adanya penyesuaian antara beragamnya sumber daya manusia serta praktek manajemen dengan sistem RBK tersebut. Karena perubahan salah satu aspek sistem tersebut bisa terganggu oleh kecilnya perubahan pada bagian lain. Misalnya, perubahan kriteria penilaian bagi seorang pimpinan dianggap akan mengganggu program remunerasi berbasis kompetensi secara keseluruhan karena perubahan tersebut dapat menimbulkan perasaan tidak *fair* pegawai lain.

The Liang Gie (1968:126) mengatakan bahwa: "Insentif (baca: imbalan) atau perangsang pemberian baik berupa uang maupun fasilitas kepada seseorang dengan tujuan agar dapat melakukan tugasnya lebih baik dan giat". Sedangkan Buchari Zainun (1981:17) mengatakan bahwa "pada dasarnya insentif adalah perangsang dimana perangsang atau insentif ini dapat dipandang sebagai alat untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan". Selanjutnya Ndraha (1999:126) menyebutkan bahwa "insentif adalah perangsang yang bersumber dari luar diri manusia".

Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Menurut Long (1998:185) insentif merupakan bagian dari upah berdasarkan kinerja (*performance pay*) yang diberikan dalam bentuk uang dan ditetapkan berdasarkan prestasi. Semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula insentif yang diberikan.

Terdapat keuntungan-keuntungan yang didapat apabila merencanakan pemberian *performance pay* yang dirancang dengan tepat (Long, 1998:185) yaitu :

- a. Dapat dijadikan sebagai kunci dalam berperilaku dan peningkatan motivasi untuk mencapai prestasi.
- c. Mengurangi kebutuhan akan bentuk-bentuk mekanisme untuk mengontrol perilaku pegawai.
- d. Menciptakan minat dalam diri pegawai untuk berprestasi dan mencari informasi tentang tingkat prestasi terbaru.
- e. Mendukung strategi manajemen dan pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada pegawai. Insentif menjamin bahwa pegawai akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem insentif yang efektif mengukur usaha pegawai dan penghargaan yang didistribusikan secara adil.

Usaha-usaha dapat dinilai dengan cara :

- a. Perilaku pegawai dapat dimonitor dan penghargaan berkaitan dengan perilaku tersebut. Apabila perilaku dengan mudah dapat diukur dan dimengerti, maka monitoring menjadi lebih murah dan lebih tepat. Apabila pembayaran pegawai sebagian besar berkaitan dengan perilakunya di tempat kerja, maka cara ini disebut *Behaviour Control* (dalam Ruky:2002).

- b. Hasil kerja (*output*) dapat diukur dan tingkat output itu menentukan penghargaan. Cara pengukuran berdasarkan hasil kerja disebut *output control*. Adapun syarat-syarat yang patut dipenuhi dalam pemberian insentif agar tujuan pemberian insentif dapat diwujudkan sebagai berikut :
- a. Sederhana, peraturan dari sistem insentif haruslah singkat, jelas dan dapat dimengerti.
 - b. Spesifik, pegawai perlu tahu dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka yang lakukan.
 - c. Dapat dicapai, setiap pegawai seharusnya mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
 - d. Dapat diukur, sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif.

Insentif adalah suatu perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada pegawai agar dalam diri mereka tumbuh semangat yang lebih besar untuk berpartisipasi bagi organisasi (Sarwoto, 2000:144). Program kompensasi yang mengaitkan bayaran (*pay*) dengan produktivitas (Henry Simamora, 2004:514)

Insentif adalah sebagai suatu stimulasi (*daya tarik*) dengan tujuan untuk membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan, agar dengan demikian dapat menghasilkan suatu produktivitas tertentu (Achmad Ichsan, 2002: 157).

Insentif adalah suatu bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas / penghematan biaya. (Veinthzal Rivai, 2004:384).

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa insentif adalah sarana motivasi yang dapat menimbulkan dorongan dalam diri pegawai untuk lebih berpartisipasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Sistem imbalan hendaknya dapat menghargai orang-orang yang berani mengambil resiko (*reward risktakers*) dan mendorong orang-orang untuk mengaitkan dengan masa depan mereka dan transformasi organisasi. Sistem imbalan akan meningkatkan "*a sense of gratification*" diantara individu dalam organisasi. Oleh sebab itu sistem imbalan harus juga dikaitkan dengan

manajemen kinerja suatu organisasi sehingga penerapan kompensasi harus dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Pemberian penghargaan dan hukuman menurut Mahmudi (2002), tidak dapat dilakukan tanpa alasan yang rasional. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki mekanisme atau proses *reward and punishment* melibatkan beberapa variable, yaitu: motivasi, kinerja, kepuasan dan penghargaan dan hukuman. Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan. Komponen utama sistem imbalan terdiri atas 3 (tiga) elemen, yaitu: gaji, kesejahteraan dan pengembangan karir.

2.7.4.2 Sistem Pembelajaran Individu (*Building Individual Learning*)

Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wheelen and Hunger, 2002:9). Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquardt, 1996:15).

Dapat dikatakan bahwa pendidikan formal merupakan satu cara untuk meningkatkan kemampuan individu dan bahwa organisasi memperoleh keuntungan dari berbagai aktivitas individu terdidik tersebut. Berdasarkan pandangan ini, pembelajaran merupakan sebuah fenomena dimana organisasi memperoleh keuntungan dari anggota organisasinya yang terampil. Sekarang ini, pembelajaran individu tidak menjamin pembelajaran organisasi, tetapi pembelajaran organisasi tidak akan terjadi tanpa pembelajaran individu (Garvin, 2000; Kim, 1993).

Konsep pembelajaran individu menjelaskan secara implisit bahwa manusia memiliki kemampuan untuk belajar dan berubah untuk mencapai pendewasaan dirinya. Manusia diharapkan untuk selalu mau belajar mengenai lingkungannya (*out-side in-down*), dan sekaligus mengenal dan kemudian mengaktualisasikan dirinya (*inside up-out*). Diharapkan manusia mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kapasitas dirinya, sehingga ia dapat memberikan kontribusi terbaik

minimal untuk dirinya, dan lebih luas untuk menciptakan kesejahteraan bagi organisasi, masyarakat atau lingkungannya.

Pembelajaran kelompok atau tim menyangkut peningkatan dalam pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang disatukan oleh kelompok dan di dalam kelompok. Sedangkan pembelajaran organisasi merujuk pada peningkatan intelektual dan kapabilitas produktif yang diperoleh melalui komitmen seluruh organisasi dan kesempatan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (Marquardt, 1996:21).

Definisi Pembelajaran Organisasi

Garvin (2000:11) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentrasfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru.

Pembelajaran organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut (Garvin, 2000:13).

Anggota organisasi membagi informasi, menciptakan memori organisasional dalam membentuk kepercayaan bersama, asumsi dan norma-norma, yang akan memandu tindakan individu dan organisasi. Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi.

Van Vught (1995) menjelaskan beberapa hal yang berperan penting sebagai pengungkit dan pendorong pembelajaran organisasi, yakni: komitmen pada visi bersama, memelihara kebiasaan berdialog, mobilisasi aktivitas, merancang konteks organisasi yang tepat (merancang infrastruktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik atau kebutuhan pengetahuan baru), dan globalisasi pengetahuan lokal (berbagi pengetahuan baru kepada seluruh unit dan tingkatan organisasi).

Watkins *and* Marsick (1993:8) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi dibangun melalui: pemimpin-pemimpin yang telah memperhitungkan resiko dan eksperimen yang dilakukan, desentralisasi pengambilan keputusan dan pemberdayaan pegawai, tersedianya keterampilan untuk membagi ilmu pengetahuan dan menggunakannya, imbalan dan struktur organisasi untuk berbagai inisiatif pegawai, pertimbangan terhadap konsekuensi jangka panjang dan dampaknya pada pekerjaan yang lain, frekuensi penggunaan tim kerja lintasfungsional, kesempatan untuk belajar dari pengalaman, dan budaya umpan balik dan penyingkapan.

6 (enam) dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh Marquardt (1996:30), yakni:

- a. Sistem berpikir, yakni kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif.
- b. Model mental, yakni asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pengaruh pemahaman kita terhadap dunia dan bagaimana seseorang mengambil tindakan. Misalnya, bagaimana dampak model mental atau *image* belajar atau bekerja atau patriotisme terhadap perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada situasi dimana konsep-konsep tersebut terjadi.
- c. Keahlian pegawai, mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi.
- d. Kerjasama tim, yakni keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan. *Team learning* merupakan masalah praktek dan proses. Senge menyebut proses ini sebagai *team learning* dan menjelaskan bahwa hal ini merupakan disiplin yang ditandai dengan tiga dimensi penting, yakni:
 - kemampuan untuk memiliki wawasan berpikir mengenai masalah-masalah penting;

- kemampuan untuk bertindak dengan cara-cara yang inovatif dan koordinatif;
 - kemampuan untuk memainkan peranan yang berbeda pada tim yang berbeda.
- e. Keahlian membagi visi bersama, yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati.
- f. Dialog, yakni kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menanggukhan pandangannya sendiri.

Menurut Prahalad *and* Hamel (1990) agar organisasi sukses pada kondisi lingkungan yang terus berubah, organisasi harus menjalankan hal-hal berikut.

Pertama, dalam jangka panjang, organisasi harus mampu belajar pada tingkat yang setidaknya sama dengan perubahan lingkungan jika membangun dan mempertahankan kompetensi inti yang memiliki nilai di pasar.

Kedua, tingkat pembelajaran dalam organisasi harus setidaknya sama dengan para pesaing jika menginginkan perubahan kinerja.

Ketiga, proses aktivitas pembelajaran haruslah ditujukan oleh pengukuran kinerja, yang berarti bahwa aktivitas pembelajaran memiliki dampak atau pengaruh terhadap kinerja bisnis.

Hanya dengan cara ini, organisasi yang memiliki kemampuan untuk belajar lebih cepat mengenai perubahan lingkungan dan bertindak tepat waktu, akan dapat mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu Wang *and* Lo (2003) kemudian menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti organisasi.

Dalam organisasi lembaga pendidikan sebagaimana objek studi ini, manfaat yang diperoleh dari pembelajaran organisasi adalah meningkatkan kemampuan dalam mengadaptasi model-model, melakukan remediasi, dan mengurangi tingkat Drop out (Hughes, 1994:36). Hal ini sesuai dengan konsep pendidikan berkelanjutan (*continuing education*) bahwa pelatihan dan pengembangan staf merupakan kegiatan utama yang harus selalu dilakukan.

Menurut Mills *and* Friesen (1992) ada tiga karakteristik kunci dari pembelajaran organisasi, yakni:

pertama, organisasi harus memiliki komitmen terhadap pengetahuan. Artinya, organisasi memiliki komitmen untuk terus menerus mengupayakan memperoleh pengetahuan.

Kedua, pembelajaran organisasi harus memiliki sebuah mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi. Organisasi berhenti beradaptasi; yang berarti berhenti belajar. Organisasi mengalami kesulitan untuk mencapai kesuksesan. Pembelajaran organisasi harus mampu mengubah kondisi seperti ini dan melakukan pembaharuan dan perbaikan terus menerus.

Ketiga, pembelajaran organisasi harus memiliki keterbukaan (*openess*) terhadap dunia luar. Hal ini melibatkan berbagai cara, sebab begitu banyak hal yang harus dipelajari organisasi dari lingkungannya.

Adalah membangun individu yang belajar. Agak sulit melakukan transformasi organisasi tanpa adanya transformasi pada individu yang belajar menuju perubahan. Suatu organisasi harus mempunyai komitmen untuk mengembangkan individu dengan meningkatkan keahlian, kemampuan dan keterampilan melalui berbagai proses belajar. Individu yang belajar akan menunjukkan "*self-actualization* " sehingga pada gilirannya akan menciptakan inovasi bagi organisasi.

Terciptanya organisasi pembelajaran dikarenakan adanya individu yang belajar. Namun, individu yang belajar tidak berarti disebut organisasi pembelajaran. Pengertian ini mengandung makna bahwa di dalam mewujudkan organisasi pembelajaran sangat diperlukan adanya individu yang belajar sehingga para individu perlu difasilitasi oleh iklim dan budaya organisasi yang meningkatkan tumbuhnya individu dan kelompok belajar menuju organisasi belajar.

2.7.4.3 Pengembangan Organisasi (*Developing The Organization*)

Organisasi perlu mengorganisasikan diri untuk belajar sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Mengembangkan organisasi berarti menciptakan *a sense of community* diantara individu dalam organisasi, sehingga

interaksi sesama individu sangat tergantung kepada struktur suatu organisasi.

Didalam dunia informasi, aset perubahan sebagai ukuran kekayaan modal organisasi telah bergeser kepada kekayaan pengetahuan (*knowledge*) organisasi, dan pembagian kerja bergeser kepada pembagian pengetahuan dalam organisasi. Dengan meningkatkan pengetahuan didalam organisasi sebagai hasil individu dan organisasi yang belajar, maka pentingnya *team base work* akan terus berkembang dan menjadi tumpuan organisasi.

Organisasi makin memerlukan tanggung jawab individu integritas dan komitmen. Melalui strategi ini organisasi dituntut untuk mengembangkan SDM yang dapat berfikir secara independen dan bekerja sendiri dan kapan bekerja dengan orang lain dan bangga dengan prestasi kerja yang mereka lakukan. Mereka saling memerlukan orang lain dalam mencapai prestasi kerja. Saat ini banyak organisasi yang memfokuskan kepada struktur organisasi yang "*cross functional*" sehingga kondusif bagi terciptanya kerjasama tim dan menumbuhkan suasana belajar (*learn learning*) untuk menumbuhkan inovasi bagi organisasi.

Menurut Siagian (1997). perubahan transformasional adalah:

- a. Merupakan transisi berskala besar yang secara fundamental mengubah cara yang digunakan oleh suatu organisasi berinteraksi dengan lingkungan, caranya menjalankan bisnis cara berproduksi dan berbagai faktor strategis lainnya;
- b. Bila perubahan yang terjadi bersumber dari berbagai faktor ketidakpastian dalam lingkungan eksternal, seperti deregulasi, debirokratisasi, pengambilalihan, persaingan baru dan sejenisnya, memaksa para pimpinan bertindak reaktif padahal yang diperlukan adalah sikap proaktif. Perubahan harus berlangsung dengan kecepatan tinggi;
- c. Dalam kondisi kritis tersebut, manajemen harus melaksanakan transformasi organisasi.

Strategi pelaksanaan transformasi organisasi berlaku pada saat organisasi menghadapi krisis sebagai akibat perubahan yang terjadi dengan cepat pada lingkungan eksternal organisasi. Ciri-ciri transformasi organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Diskontinuitas lingkungan. Transformasi organisasi diperlukan jika roda

organisasi yang telah dijalankan berdasarkan strategi dan praktek-praktek pimpinial tidak dapat digunakan lagi sehingga berbagai perubahan besar dalam lingkungan mengharuskan organisasi untuk melakukan penyesuaian dalam bidang strategi, struktur dan proses pengelolaan tersebut.

- b. Perubahan yang bersifat revolusioner. Transformasi organisasi dilaksanakan karena para pimpinan dalam organisasi menghadapi berbagai faktor yang di luar kemampuannya untuk mengendalikan berbagai hal seperti fluktuasi perekonomian, perubahan dalam bidang politik, restrukturisasi industri, pergeseran situasi pasar dan harga serta perkembangan teknologi yang mengubah situasi pasar secara mendatar.
- c. Perubahan pendekatan mewujudkan perubahan. Penyelenggaraan transformasi organisasi menggunakan direktif artinya pendekatan transformasi organisasi adalah pendekatan "dari atas ke bawah" karena:
 - manajemenlah yang memprakarsai perubahan
 - manajemen yang memuluskan kapan prakarsa tersebut akan diambil
 - manajemen yang memutuskan bentuk, sifat dan jenis perubahan yang akan dibuat
 - manajemen yang menetapkan waktu pelaksanaan perubahan dan manajemen menunjuk orang yang akan bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan menyangkut perubahan tersebut.
- d. Strategi perubahan. Ada 3 (tiga) dimensi yang harus diperhatikan, yaitu : 1) Kerangka waktu perubahan, jangka panjang atau jangka pendek 2) tingkat dukungan dari kultur organisasi dan 3) bentuk, jenis dan tingkat ketidakpastian pada lingkungan.

Kotter (1999) menjelaskan bahwa: menangani perubahan sangatlah penting tanpa adanya manajemen yang kompeten proses transformasi bisa tidak terkendali. Tetapi untuk sebagian besar organisasi, tantangan yang lebih besar adalah mengarahkan perubahan. Maka peran pemimpin mempunyai peran yang strategis dalam melakukan perubahan sebagai penggerak dan pendukung perubahan.

2.8 Resistensi Terhadap Transformasi Organisasi

Esensi dari transformasi adalah perubahan organisasi (*Organization Change*). Dalam implementasinya perubahan ini dapat berupa apa yang dikerjakan (fungsi), cara mengerjakannya, mekanisme kerjanya, mutasi pegawai, pergantian atasan/bawahan sampai kepada tata letak ruang kerja dll. Sudah barang tentu spektrum dari perubahan ini tidak harus merata di semua lini. Perubahan tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dan nilai strategis yang akan dicapai. Jadi jelas respon pegawai terhadap perubahan tersebut akan beraneka ragam karena keharusan dalam men-transformasi suatu organisasi akan berdampak pada kelangsungan pegawai.

Resistensi tidak selalu terlihat, karena implementasi dari resistensi itu sendiri berbeda-beda. Ada yang hanya sekedar “tidak ikut”, apatis, sampai pada aksi “perlawanan”, tergantung dari kadar perubahan maupun kekuatan individu/komunitas yang resisten. Sikap resisten akan terlihat jelas apabila program transformasi diwujudkan, ada yang bersikap mencoba mencari titik lemah dari transformasi tersebut ataupun berusaha menjauhinya.

Secara garis besar sumber resistensi dapat dibedakan menjadi dua kategori yaitu, resistensi yang bersumber dari individu/perorangan dan resistensi yang bersumber dari organisasi/kelompok.

2.8.1 Resistensi dari individu

Setidaknya ada lima faktor utama kenapa individu/pegawai menolak perubahan (transformasi) yakni *habit*, keamanan, ekonomi, ketakutan dan distorsi informasi.

Faktor pertama Habit atau kebiasaan. *Habit* untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan cara/metode yang telah dipahami. Sebagai contoh: perkembangan software, dalam memecahkan persoalan sudah terbiasa dengan satu alternatif solusi, karena menganggap alternatif solusi lain akan banyak menghabiskan energi (pemborosan energi).

Faktor kedua adalah keamanan. Keamanan merupakan kebutuhan dasar setiap manusia. (setidaknya teori Maslow). Perubahan selalu akan membawa perubahan konfigurasi terhadap keamanan individu. Ancaman terhadap keamanan ini dapat

bervariasi, mulai dari kehilangan teman, rotasi, kehilangan peran, kehilangan andalan bahkan sampai pada kehilangan pekerjaan (PHK/Permintaan diri).

Faktor ketiga adalah ekonomi. Level atau gradasi dari alasan ekonomi ini cukup beragam mulai dari turun atau ditiadakannya bonus, hilangnya kesempatan promosi jabatan (stagnas) sampai kehilangan pekerjaan itu sendiri. Idealnya promosi jabatan adalah perbaikan status ekonomi, namun dirasa tanggungjawab yang dibebankan tidak seimbang dengan penyesuaian *salary (income)* atau Ujung Ujungnya Duit juga, UUD. Meskipun pada prakteknya manifestasi dari resistensi ini dapat beragam.

Faktor Keempat adalah Takut terhadap Ketidaktahuan (*far of the unknown*). Satu contoh perubahan dari sistem manual ke komputerisasi (mesin tik -> PC), Upgrading Software, Upgrading Hardware dengan teknologi terkini, ini memungkinkan munculnya resistensi dari pegawai karena kekhawatiran terancam mutasi, stagnas, perampingan pegawai bahkan sampai dirumahkan. Program – program perubahan dibidang teknologi dan komputerisasi ini biasanya mendapat resistensi dengan alasan ketidaktahuan.

Faktor kelima adalah Distorsi informasi. Manusia memandang realita melalui persepsinya. Sekali dia mengartikan suatu realita, dia akan menolak perubahan yang merusak keyakinannya.

2.8.2 Resistensi dari Organisasi

Organisasipun mempunyai daya resistensi terhadap perubahan (transformasi). Sepertinya, hukum-hukum fisika juga berlaku di organisasi, bahwa untuk mengubah suatu struktur diperlukan energi aktivasi. Namun pada prakteknya resistensi organisasi mudah untuk ditemukan. Kenapa demikian dapat dijelaskan dengan lima faktor resistensi dibawah ini :

Faktor pertama, kelembaman struktur (*structural inertia*). Organisasi seolah mempunyai daya untuk mempertahankan stabilitasnya (lamban-enggan untuk berubah), lebih – lebih organisasi yang merasa telah mapan. Dengan sistem yang ada, *job description*, nilai-nilai kolektif, tata tertib, disiplin organisasi, mendorong pegawai untuk *behavior*.

Faktor kedua adalah Keterbatasan Fokus perubahan. Perubahan yang hanya difokuskan pada salah satu bagian (unit kerja) tanpa diikuti oleh bagian-bagian lainnya akan menimbulkan ketimpangan, kesenjangan. Hal ini jelas akan berdampak buruk secara keseluruhan. Institusi sebagai sebuah sistem yang setiap unitnya saling berhubungan dan saling terkait akan menjadi tidak bersinergi.

Faktor ketiga adalah Kelembaman Group (*group inertia*). Resistensi ini terjadi karena adanya solidaritas kelompok.

Faktor keempat adalah ancaman terhadap keahlian. Asset yang sangat utama dan tidak berwujud dalam suatu organisasi adalah pengetahuan dan keahlian yang dimiliki secara kelompok (SDM bersama). Katakanlah suatu lembaga/Biro yang menangani Organisasi, disana sudah ada pengetahuan, pengalaman, keterampilan baik yang tertulis maupun yang tersimpan dalam ingatan anggotanya, bagaimana caranya mereorganisasi. Artinya bahwa jika biro/bagian tersebut dilikuidasi, sudah barang tentu akan ada suatu tekanan resistensi dari anggota, yang merasa terancam bahwa pengetahuan yang mereka miliki akan tidak "dipakai" lagi. Karena asset pengetahuan seperti ini tidak mudah untuk memperolehnya, perlu energi yang banyak dan waktu yang lama.

Faktor kelima adalah ancaman terhadap *relationships*. Relationships yang sudah mapan juga memerlukan waktu yang lama untuk membangun dan meningkatkannya. Perubahan apapun yang akan mengancam relationships ini akan mendapat resistensi

Faktor keenam adalah ancaman terhadap alokasi sumber daya manusia. Resistensi semacam ini banyak muncul dari *leader*. Baik *leader* organisasi ataupun *leader* bagian (unit kerja). Sumber daya disini adalah baik alokasi sumber daya anggaran ataupun alokasi sumber daya manusia. Resistensi alokasi SDM ini sangat sering terjadi di setiap organisasi atau bagian, tidak jarang *leader* pada setiap organisasi atau bagian tetap mempertahankan personil SDM-nya dengan berbagai alasan. Latar belakang dari Resistensi ini cukup beragam, mulai dari terciptanya solidaritas, hubungan baik, ketergantungan sampai pada rasa mempertahankan "Rezim".

Faktor – faktor diatas dapat berdiri sendiri atau muncul bersamaan. Semakin banyak faktor yang berperan, semakin besar pula resistensi yang muncul.



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini antara lain melalui tiga tahapan yaitu:

I. Tahap Persiapan

Tahap persiapan bertujuan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan lengkap mengenai masalah yang hendak diteliti. Tahap ini diawali dengan penjajagan lapangan untuk menentukan permasalahan atau fokus penelitian yang meliputi: pemilihan masalah, studi pendahuluan, penyusunan proposal dan perijinan.

II. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Pengumpulan data atau informasi melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Untuk memudahkan penelitian dalam hal ini peneliti berusaha untuk memahami hal-hal berikut, yakni : a) pemahaman latar penelitian dan persiapan diri dengan maksud untuk menghindarkan dari data-data yang kurang diperlukan, data yang terkumpul semata-mata dari sudut pandang informan tanpa mempengaruhinya. b) tatacara memasuki lapangan, dalam hal ini peneliti berusaha untuk membuat suasana yang lebih akrab serta tetap dalam posisi sebagai peneliti. c) peran serta dan pengumpulan data, dalam hal ini peneliti berusaha memperhitungkan waktu, tenaga dan biaya dalam upaya mengumpulkan data yang diperlukan.

III. Tahap Pelaporan

Kegiatan ini merupakan kegiatan akhir dalam penyusunan thesis yang kemudian diikuti dengan pencetakan dan penggandaan laporan untuk dikomunikasikan pada pihak lain.

3.2 Rancangan Penelitian

Penelitian ini berusaha mengkaji dan mendeskripsikan secara sistematis Transformasi Organisasi BBLKI Serang sebagai implikasi kebijakan BLU.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kasus atau lebih dikenal dengan studi kasus yang berusaha mengungkapkan dan menggambarkan upaya-upaya Transformasi Organisasi Transformasi Organisasi BBLKI Serang sebagai implikasi kebijakan BLU. Berkaitan dengan ini Nasution (1982:31-38) menjelaskan bahwa studi kasus (*case study*) adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisme, lembaga atau gejala tertentu. Selanjutnya ia menjelaskan bahwa studi kasus merupakan bentuk penelitian yang mendalam tentang aspek lingkungan sosial termasuk di dalamnya manusia.

Pada dasarnya tujuan penelitian kasus adalah mencoba memberikan gambaran yang jelas mengenai karakteristik khas dari suatu kasus yang diteliti dengan memberikan gambaran dan peristiwa apa adanya. Berkaitan dengan ini penelitian diharapkan mampu mengungkap dan mengkaji upaya-upaya Transformasi Organisasi BBLKI Serang sebagai implikasi kebijakan BLU.

3.3 Sumber Informasi Penelitian

Informasi penelitian yang akan diwawancara untuk mendapatkan informasi dipilih pada pejabat struktural BBLKI Serang sebanyak 3 orang yaitu Kepala BBLKI Serang, Kepala Bidang Program dan Evaluasi Pelaporan, Kepala dan Kepala Bagian Rumah Tangga dan Kepegawaian.

3.4 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di BBLKI Serang atau sesuai permintaan informan.

3.5 Alat Pengumpul Data

Instrument penelitian adalah suatu pedoman yang dipakai peneliti untuk mengumpulkan data penelitian yang diperlukan agar menjadi mudah dan sistematis dalam memperolehnya. Instrument merupakan alat bagi upaya pengumpulan data yang diinginkan. Secara khusus instrument penelitian yang digunakan oleh peneliti berkaitan dengan penelitian kasus ini antara lain pengumpulan data berupa:

3.5.1 Data Primer

- a. **Observasi** merupakan teknik yang digunakan untuk mengadakan pengamatan secara langsung upaya-upaya Transformasi Organisasi BBLKI Serang sebagai implikasi kebijakan BLU. Melalui teknik pengumpulan data ini penulis berdasarkan latar alamiah memperoleh upaya-upaya transformasi organisasi BBLKI Serang.
- b. **Wawancara mendalam / *in depth interview*** merupakan alat pengumpul data berupa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dengan bertatap muka langsung dengan informan yang diteliti

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dengan menelaah data dari di BBLKI Serang. Data sekunder dikumpulkan dari bagian terkait, yang meliputi : daftar pegawai di BBLKI Serang, deskripsi fisik BBLKI Serang, data organisasi dan manajemen BBLKI Serang, laporan keuangan BBLKI Serang dan kinerja pegawai BBLKI Serang. Data sekunder juga diperoleh dari Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, meliputi dasar perundang-undangan tentang BBLKI Serang.

3.6 Analisis Data

Analisis data adalah proses penyusunan data agar dapat ditafsirkan. S. Nasution (1996:126) menjelaskan bahwa menyusun data berarti menggolongkannya ke dalam pola, tema atau kategori sehingga dengan demikian tidak akan terjadi *chaos*.

Tafsiran atau interpretasi data artinya memberikan makna kepada analisis, menjelaskan pola atau kategori, mencari hubungan antara berbagai konsep yang mencerminkan pandangan atau perspektif peneliti, dan bukan kebenaran. Kebenaran hasil penelitian masih harus dinilai orang lain dan diuji dalam berbagai situasi lain. Hasil interpretasi juga bukan generalisasi dalam arti kuantitatif, namun lebih bersifat hipotesis kerja yang senantiasa harus diuji kebenarannya dalam situasi yang lain.

Adapun metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk analisis kualitatif. Teknik ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang

upaya-upaya Transformasi Organisasi BBLKI Serang sebagai implikasi kebijakan BLU.

Bogdan dan Biklen (1982) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif berusaha untuk memahami dan menafsirkan suatu makna peristiwa interaksi perilaku manusia dalam suatu situasi tertentu menurut perspektif sendiri. Dalam hal yang sama, S Nasution (1996 : 18) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif pada hakekatnya ialah mengamati orang dalam lingkungannya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya. Penelitian ini disebut juga penelitian *naturalistic*, karena situasi lapangan penelitian bersifat natural atau wajar sebagaimana adanya tanpa dimanipulasi diatur dengan eksperimen atau tes.

Beberapa karakteristik penelitian kasus antara lain :

- a. Mempunyai latar alamiah sebagai sumber langsung
- b. Manusia sebagai alat atau instrumen penelitian
- c. Bersifat deskriptif analitik
- d. Lebih menekankan pada proses daripada hasil semata
- e. Peneliti cenderung menganalisis datanya secara induktif
- f. Mengutamakan makna

Langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini antara lain :

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah pencatatan kembali dalam bentuk uraian atau laporan secara rinci dan sistematis yang dapat digunakan dalam menganalisis data. Laporan yang direduksi itu, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok dan penting, diberi susunan yang sistematis agar lebih mudah untuk dikendalikan. Data yang direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperlukan.

b. Data Display

Data display adalah upaya untuk melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari sebuah penelitian. Dalam hal ini sangat diperlukan matrik atau grafik untuk membantu peneliti menghindari sesuatu diluar fokus penelitian. Membuat display juga merupakan analisis.

c. Kesimpulan dan Verifikasi

Sejak awal peneliti berusaha mencari makna data atau kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan. Untuk itu ia perlu mencari pola, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya. Kesimpulan itu awalnya bersifat tentatif, kabur dan diragukan, namun setelah data bertambah dan analisis dilakukan secara terus menerus kesimpulan dari makna data akan lebih *grounded*. Hal ini dapat dilakukan dengan verifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi dapat dilakukan dengan mencari data baru.

Lebih lanjut analisis data dalam penelitian ini menggunakan kriteria-kriteria

Transformasi Organisasi dengan pendekatan 4R oleh Francis J. Gouillart dan James N. Kelly dari tahapan-tahapan penelitian seperti disebutkan diawal.

d. Validasi Data

Kriteria validasi atau keabsyahan data penelitian dalam penelitian kasus ini hampir sama dengan penelitian kualitatif pada umumnya adalah :1) validitas internal atau kredibilitas, 2) transferabilitas atau validasi eksternal, 3) dependabilitas (realibilitas), 4) konfirmabilitas (objektivitas).

1). Kredibilitas.

Untuk mencapai tingkat kredibilitas dalam penelitian ini maka ada beberapa langkah yang bisa diikuti antara lain :

- a) *Triangulasi*, adalah mengecek kebenaran data yang diperoleh dengan cara membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain tentang hal yang sama pada berbagai fase penelitian lapangan dalam waktu yang berlainan.
- b) *Peer Debriefing*, adalah pembicaraan dengan kolega yakni kegiatan yang membahas dan membicarakan hasil penelitian dengan teman-teman sejawat atau kolega. Ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan-masukan berupa pandangan yang netral dan objektif, baik berupa saran maupun kritikan-kritikan sehingga meningkatkan tingkat kepercayaan dari hasil penelitian ini.
- c) Penggunaan bahan referensi. Ini dilakukan dengan menggunakan rekaman tape recorder atau kamera.
- d) *Member Check*. Ini dilakukan dengan mengkonfirmasi hasil-hasil

penelitian dengan informasi yang diperoleh untuk dinilai kebenaran dan keotentikannya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

2). Transferabilitas

Transferabilitas adalah untuk melihat sejauhmana hasil penelitian dapat diaplikasikan atau digunakan dalam situasi yang berbeda. S Nasution (1988:118) menjelaskan bahwa bagi peneliti *naturalistic*, transferabilitas tergantung pada si pemakai, yakni hingga manakah hasil penelitian itu dapat mereka gunakan dalam konteks dan situasi tertentu. Peneliti melihat transferabilitas sebagai suatu kemungkinan. Ia telah memberikan deskripsi yang terinci bagaimana ia mencapai hasil penelitiannya. Apakah hasil penelitiannya dapat diterapkan, diserahkan pada pembaca atau pemakai. Bila pemakai melihat ada dalam penelitian itu yang serasi bagi situasi yang dihadapinya maka di situ tampak adanya transfer, walaupun dapat diduga bahwa tidak ada dua situasi yang sama sehingga perlu penyesuaian menurut keadaannya masing-masing.

3). Dependabilitas

Dependabilitas atau kebergantungan adalah berkaitan dengan keandalan, hal ini bisa dilakukan dengan *audit trail*, yaitu dengan mempelajari laporan-laporan lapangan dan laporan-laporan selanjutnya, sampai laporan penelitian ini selesai dengan tujuan mengetahui tingkat-kekonsistenan peneliti dalam setiap segmen penelitian.

4). Konfirmabilitas

Konfirmabilitas atau objektifitas adalah sejauhmana hasil penelitian dapat diberlakukan kebenarannya. Apakah penelitian cocok atau sesuai dengan data yang telah dikumpulkan, dan juga konfirmabilitas mengandung makna sejauhmana keutuhan hasil penelitian tidak mengandung unsur-unsur yang saling bertentangan.

BAB 4
GAMBARAN UMUM
BALAI BESAR LATIHAN KERJA INDUSTRI
(BBLKI) SERANG

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 Sejarah Singkat

BBLKI Serang merupakan nomenklatur terakhir dari nomenklatur-nomenklatur sebelumnya yang sejak berdirinya telah mengalami beberapa kali perubahan dan status.

Secara kronologis dapat disampaikan melalui *table* sebagai berikut:

Tabel 4.1 Perkembangan BBLKI Serang

Kurun Waktu	Nama Institusi	Eselon Dan Kedudukan	Sifat Tugas Pokok
1986	KLK (Kursus Latihan Kerja)	IVA Bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah	<i>Direct Service</i> Menghasilkan tenaga kerja terampil
1997	BLKI Type B	IIIB Bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah	<i>Direct Service</i> Menghasilkan tenaga kerja terampil
2001	Balai Latihan Kerja Industri atau BLKI	IIIA Bertanggung jawab kepada Ditjen Binapendagri	Direct Service Menghasilkan tenaga kerja terampil
2006	Balai Besar Latihan Kerja Industri atau BBLKI	IIB Bertanggung jawab kepada Ditjen Binalattas	Direct Service Menghasilkan tenaga kerja terampil

Sumber: brosur BBLKI Serang

4.1.2 Tugas dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor PER.06/MEN/III/2006 tanggal 15 Maret 2006 tugas pokok dan fungsi BBLKI Serang sebagai berikut:

Tugas

Melaksanakan pelatihan, peningkatan produktivitas, uji kompetensi, sertifikasi dan konsultasi dan kerjasama serta pemberdayaan lembaga pelatihan.

Universitas Indonesia

Fungsi

- a. Penyusunan rencana, program dan anggaran, pengembangan program pelatihan dan produktivitas, uji kompetensi dan sertifikasi pelatihan kerja industri.
- b. Penyelenggaraan program pelatihan dan produktivitas, uji kompetensi, sertifikasi, pengembangan program dan konsultasi pelatihan kerja industri
- c. Pelaksanaan koordinasi, promosi, pemasaran, konsultasi, sertifikasi dan kerjasama kelembagaan
- d. Pelaksanaan koordinasi dan evaluasi pelatihan serta uji kompetensi, pemasaran dan kerjasama serta pelaporan.

4.1.3 Visi dan Misi

VISI

Sebagai pusat pengembangan sumber daya manusia di bidang teknik industri, peningkatan produktivitas serta pemberdayaan masyarakat.

MISI

- a. Meningkatkan kualitas pelatihan berbasis kompetensi, sertifikasi di bidang teknik
- b. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia pelatihan di bidang teknik industri
- c. Mengembangkan system, metoda, teknologi dan inovasi di bidang teknik industri
- d. Mengembangkan Jejaring Informasi dan Kerjasama di Bidang Peningkatan Kompetensi dan Produktivitas
- e. Meningkatkan pemberdayaan lembaga pelatihan dan pengabdian masyarakat

4.1.4 Kewenangan

BBLKI Serang mempunyai wewenang untuk melakukan operasional dan pengembangan pelatihan, program pelatihan dan sarana pendukung dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pengguna jasa pelatihan dan *stakeholders*.

4.1.5 Jenis Layanan/Kegiatan Utama

Jenis layanan (kegiatan utama) atau disebut *core product* yang dihasilkan dan dipasarkan oleh BBLKI Serang meliputi:

- a. Pelatihan
- b. Uji kompetensi
- c. Produksi
- d. Konsultasi
- e. Jasa sewa sarana dan fasilitas pelatihan

4.1.6 Sumber Daya

a. Sarana dan Prasarana

Fasilitas pelatihan berupa Gedung berlantai dua seluas 7200 m² yang terdiri dari;

- 1) Ruang kelas
- 2) Perpustakaan
- 3) Bengkel (Workshop)
- 4) Laboratorium uji DT (Destructive Test) dan NDT (Non Destructive Test)
- 5) CADD (Computerized Aid Design dan Drafting)
- 6) Laboratorium Bahasa Inggris
- 7) Asrama dengan kapasitas 200 orang
- 8) Aula
- 9) Sarana Olah Raga
- 10) Kantin

b. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sebagai kekuatan dalam menyelenggarakan kegiatan layanan masyarakat yang dimiliki BBLKI Serang sebanyak 92 orang dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 4.2 SDM

POSISI	PENDIDIKAN				JUMLAH	KET.
	SMU	DIPLOMA	S-1	S-2		
Struktural	-	-	7	3	10	
Staf	4	1	20	-	25	
Instruktur	-	12	25	1	37	12 orang beasiswa S-2 di UI

Universitas Indonesia

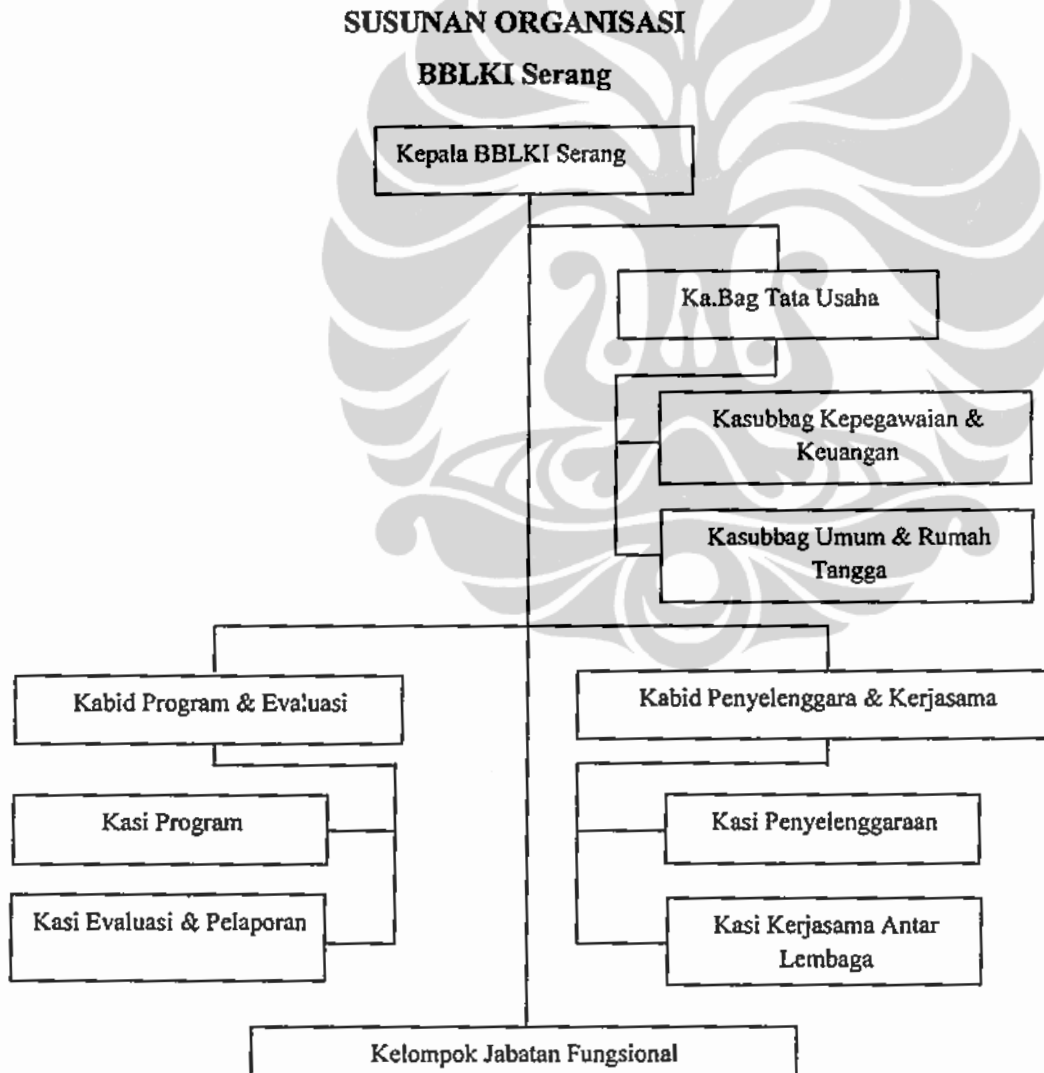
Security	12	-	-	-	12	
Cleaning Service	8	-	-	-	8	
Jumlah Total					92	

Sumber data : Bagian Kepegawaian

4.2 Struktur Organisasi

Organisasi dan tata laksana Balai Besar Latihan Kerja Industri Serang telah ditetapkan dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor PER.06/MEN/III/2006 tanggal 15 Maret 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pusat Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I, sebagai berikut:

Gambar 4.1 Struktur Organisasi BBLKI Serang



Universitas Indonesia

4.3 Prosedur Kerja

Prosedur kerja dalam rangka menjalankan kegiatan layanan di BBLKI Serang telah ditetapkan oleh Kepala BBLKI Serang terlampir.

Standard Operating Procedure (SOP) merupakan acuan bagi seluruh komponen BBLKI Serang, pegawai, instruktur, siswa, tenaga keamanan, tenaga kebersihan dan tenaga administrasi, dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Acuan pelaksanaan pekerjaan merupakan bagian penting dalam pengelolaan BBLKI Serang dan diharapkan merupakan suatu standar baku dalam proses bisnis BBLKI Serang sehingga tingkat pelayanan kepada masyarakat dapat mencapai standar yang diinginkan.

4.4 Ketersediaan Informasi

a. Publik

Sebagai upaya transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dan disesuaikan dengan perkembangan informasi, BBLKI Serang telah menyediakan informasi yang dapat diakses masyarakat sebagai berikut :

- 1). Booklet dalam 2 bahasa, Indonesia dan Inggris, tentang informasi umum BBLKI Serang yang meliputi alamat/lokasi BBLKI Serang, visi dan misi, struktur organisasi, jenis kegiatan dan layanan yang tersedia, sarana dan fasilitas, dan SDM yang tersedia.
- 2). Leaflet dan brosur masing-masing jenis layanan rutin BBLKI Serang yang berisi juga tentang persyaratan administratif dan teknis untuk menggunakan layanan yang tersedia, sarana dan fasilitas, rincian biaya pelayanan, lokasi pelayanannya, waktu penyelesaian pelayanan, pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab, serta standar pelayanan publik.
- 3). Brosur untuk kegiatan-kegiatan insidental dan kegiatan-kegiatan khusus lainnya yang akan disebarakan kepada masyarakat.
- 4). *Website* BBLKI Serang, dengan alamat : [www. Igi-alliance.com/bblki](http://www.Igi-alliance.com/bblki)
Website berisi tentang semua layanan BBLKI Serang baik yang rutin ataupun yang bersifat khusus dan insidental, persyaratan administrasi dan teknis untuk menggunakan layanan, sarana dan fasilitas, dan akan segera dirancang agar masyarakat dapat mendaftar untuk jenis layanan yang tersedia secara *on line*

melalui *website* BBLKI Serang. Dan akan pula disediakan ruang di *website* agar masyarakat dapat menyampaikan saran dan informasi kepada BBLKI Serang.

b. Internal BBLKI Serang

1. Jaringan internet menggunakan ADSL Telkom dengan kapasitas yang unlimited
2. Jaringan intranet sehingga memudahkan komunikasi intern BBLKI Serang, mempercepat penyampaian informasi ke semua bidang.

4.5 Kebijakan dan Strategi

4.5.1 Kebijakan

Terwujudnya Pelatihan Berbasis Kompetensi (CBT) dan Kegiatan Three In One (Pelatihan, Sertifikasi dan Penempatan) dalam rangka peningkatan SDM Bidang Teknik Industri dan Pemberdayaan Masyarakat.

4.5.2 Strategi

Umum :

- Membangun Team Work yang Kuat
- Kepemimpinan dengan Keteladanan
- Orientasi Kepada Peningkatan Kualitas
- Menumbuhkan Iklim Harmoni dan Peningkatan Kesejahteraan
- Mendorong Kreativitas dan Inovasi

Khusus :

- Penguatan Hardware dan Software untuk
- Pelaksanaan Pelatihan Berbasis Kompetensi dan
- Sertifikasi Bidang Teknik Industri.
- Penguatan Instruktur dan Tenaga Pelatihan untuk
- Penyiapan SDM Bidang Teknik Industri.
- Pengembangan Sistem, Metode dan Inovasi Bidang
- Teknik Industri.
- Pengembangan Jejaring Informasi dan Kerjasama
- Kelembagaan Pelatihan dan Produktivitas.

- Pemberdayaan Lembaga Pelatihan dan Pengabdian Masyarakat.

4.6 Kegiatan

4.6.1 Peningkatan Pelatihan berbasis Kompetensi dan Sertifikasi

Peningkatan pelatihan berbasis kompetensi dan sertifikasi bertujuan untuk meningkatkan pelatihan kerja yang berbasis kompetensi serta aspek-aspek yang mempengaruhi peningkatan kualitas serta produktivitas Tenaga Kerja. Sasaran dari Peningkatan pelatihan berbasis kompetensi dan sertifikasi ini adalah tersedianya program yang dapat meningkatkan kinerja pelatihan yang akan menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan produktif.

Kegiatan program ini antara lain penyusunan dan pengembangan Kurikulum Pelatihan berbasis kompetensi, Pengendalian program dan evaluasi penyelenggaraan pelatihan, penelusuran kebutuhan pelatihan, penyusunan perangkat penyelenggaraan pelatihan evaluasi purna program pelatihan dan pengkajian serta pengembangannya.

4.6.2 Peningkatan Kualitas SDM Bidang Pelatihan Kerja Industri dan Produktivitas

Dengan semakin meningkatnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Penyelenggara Pelatihan, ini akan menghasilkan kualitas dan profesionalisme kerja penyelenggara Pelatihan yang akan berpengaruh terhadap pengembangan *knowledge, skill, dan attitude* dari peserta pelatihan.

Adapun peningkatan SDM Bidang Pelatihan Kerja Industri dan Produktivitas ini adalah dengan diberikannya diklat-diklat dan up grading yang sesuai dengan kebutuhan. Peningkatan kualitas SDM pengelola pelatihan ini diharapkan akan mewujudkan sasaran dari BBLKI Serang yaitu tersedianya SDM yang profesional dalam penyelenggaraan pelatihan.

4.6.3 Peningkatan Sistem, Metode & Inovasi Bidang Pelatihan Kerja Industri dan Produktivitas

Program ini bertujuan untuk menyediakan sistem, metode dan inovasi yang lebih terarah dan proporsional yang dapat meningkatkan kualitas dan

produktivitas outputnya. Sistem, metode dan inovasi yang baik dan benar akan membantu dan mengefektifkan proses belajar dan mengajar.

Kegiatan program ini antara lain pengembangan sistem dan metode evaluasi program pelatihan, pengembangan sistem, metode dan inovasi pembelajaran pelatihan, pengembangan sistem pembinaan pelatihan, penyusunan dan pengembangan media pelatihan, pengadaan sarana dan perlengkapan *micro teaching*, dan pengkajian sistem, metode dan inovasi pelatihan.

4.6.4 Peningkatan Jejaring Informasi dan Kerjasama

Kerjasama yang ada selama ini sudah terjalin dengan baik. Peningkatan jejaring Informasi dan kerjasama diharapkan akan meningkatkan hubungan / relation yang lebih baik dari segi kuantitas dan kualitas. Market atau pemasaran dari produk BBLKI (jasa dan produksi) akan semakin terkenal dengan adanya jejaring kerjasama ini.

Program peningkatan jejaring informasi dan kerjasama, memiliki kegiatan sebagai berikut memperbaiki dan membina kerjasama yang sudah ada, peningkatan informasi program pelatihan, Peningkatan Kurikulum/Silabus, Peningkatan Program Pelatihan, Penyusunan Program Pelatihan bersama dengan Pihak III, Koordinasi Pengajuan Kerjasama Pelatihan dengan Pihak III, Menyusun Rencana Pengajuan Fasilitas Kerjasama, Kunjungan/Studi banding ke Instansi dan Pihak ke III, menyusun Rencana dan Koordinasi peningkatan Kerjasama.

4.6.5 Peningkatan Pemberdayaan Masyarakat Bidang Pelatihan Kerja dan Produktivitas.

Program ini adalah untuk menyediakan sarana bagi masyarakat didalam peningkatan Pengetahuan dan Keterampilan dengan mengikuti Pelatihan yang ada di BBLKI Serang sehingga diharapkan menghasilkan kualitas tenaga kerja yang lebih profesional dan terampil sesuai dengan kebutuhan khususnya di wilayah Propinsi Banten.

Kegiatan program ini pembinaan terhadap lembaga-lembaga pelatihan swasta wilayah binaan BBLKI Serang, program pelatihan bagi masyarakat di

bidang Industri dan aneka kejuruan (Otomotif, elektronik, bangunan, pertanian, menjahit, tata niaga dan lain sebagainya).

4.7 Rencana Strategi Bisnis

Rencana Strategis Bisnis (RSB) ini merupakan rencana kinerja BBLKI Serang dalam kurun waktu lima tahun mendatang dalam merencanakan kegiatan pelatihan, uji kompetensi, produksi, konsultasi dan jasa sewa sarana dan fasilitas pelatihan yang selanjutnya akan dijadikan acuan dalam menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) dan evaluasi kinerja BBLKI Serang sebagai Badan Layanan Umum (BLU).

Disamping itu, RSB juga mencakup perencanaan pengembangan SDM, sarana dan prasarana, dan keuangan.

4.7.1 Strategis Pengembangan Bisnis Pelatihan

- a. Pengembangan Manajemen Institusi
 1. Diseminasi Manajemen Produksi dan Jasa
 2. Diseminasi Manajemen TQC/QCC dengan penerapan 5S
 3. Diseminasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000
- b. Pengembangan Sistem dan Metoda Pelatihan
 1. Pengembangan CBT-CBA System
 2. Pengembangan Production Based Training System (PBT)
 3. Pengembangan Community Based Training (COMBATRA)
- c. Pengembangan Sumber Daya Pelatihan
 1. Pengembangan software (program dan modul pelatihan) CBT, PBT, dan COMBATRA
 2. Pengembangan hardware
 3. Pengembangan brainware/SDM pelatihan
 4. Penyelenggaraan diklat dan uji kompetensi
 5. Penyelenggaraan evaluasi dan pemantauan hasil diklat

4.7.2 Strategis Pengembangan Bisnis Uji Kompetensi

1. Sebagai Tempat Uji Kompetensi (TUK)

2. Pengembangan SDM pelatihan sebagai assesor
3. Mempertahankan Approval Training Body (ATB) untuk penyelenggaraan sertifikasi welder EN287-1 dan International Welding Practitioner
4. Pengembangan ATB untuk penyelenggaraan International Welding Inspector

4.7.3 Strategis Pengembangan Bisnis Produksi

1. Lembaga Kalibrasi
2. Pusat workshop repair dan *maintenance*
3. Lisensi memproduksi barang

4.7.4 Strategis Pengembangan Bisnis Konsultasi

1. Peningkatan SDM konsultan untuk menjadi auditor
2. Akreditasi lembaga sebagai tempat assesment konsultasi

4.7.5 Strategis Bisnis Jasa Sewa Sarana dan Fasilitas Pelatihan

Pengembangan Fisik Institusi:

1. Rehab asrama
2. Pengembangan sarana kesehatan
3. Pengembangan sarana social life
4. Rehab bengkel kejuruan dan laboratorium
5. Pengembangan sarana parkir
6. Pembangunan sarana sanitasi dna lingkungan, serta air bersih
7. Rehab ruang kelas
8. Pengembangan sarana olah raga
9. Pengadaan sarana transportasi
10. International Meeting Club

4.8 Standar Pelayanan Minimum

Standar Pelayanan Minimum (SPM) merupakan salah satu persyaratan yang diharuskan untuk memenuhi persyaratan administratif dalam menerapkan PPK-BLU. Hal ini diperlukan agar ada batasan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna pelanggan yang akan digunakan sebagai dasar berlanjut tidaknya kerjasama yang akan dilakukan.

Dengan adanya SPM masyarakat pengguna pelanggan akan memperoleh informasi yang jelas sejauh mana pelayanan yang akan diperoleh apabila kerjasama dilangsungkan terutama hak-hak apa saja yang akan mereka dapatkan.

Oleh sebab itu SPM harus dibuat selengkap dan sejelas mungkin yang juga harus dipahami betul-belul oleh pelugas yang memberikan pelayanan.

SPM adalah spesifikasi teknis tentang tolok ukur layanan minimum yang diberikan oleh BLU kepada masyarakat. SPM harus mempertimbangkan kualitas layanan, pemerataan dan kesetaraan layanan, biaya serta kemudahan untuk memperoleh layanan. Kualitas layanan meliputi teknis layanan, proses layanan, tata cara dan waktu tunggu untuk mendapatkan layanan.

Untuk mengetahui apakah SPM telah diterapkan dengan baik dan benar maka diperlukan suatu indikator keberhasilan yang memuat berbagai indikator dan ukuran ketercapaian minimum sesuai dengan komponen yang ada dalam standar pelayanan minimum.

Agar standar pelayanan minimum dapat berfungsi dengan baik dalam mencapai tujuan yang ditetapkan maka standar pelayanan harus disusun berdasarkan persyaratan SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Reliable, Timely*), yaitu:

- a. fokus pada jenis layanan
- b. dapat diukur
- c. dapat dicapai
- d. relevan dan dapat diandalkan
- e. tepat waktu

BAB 5

ANALISIS STRATEGI TRANSFORMASI ORGANISASI BBLKI SERANG

Sebagaimana telah dinyatakan di akhir Bab I, bahwa organisasi BBLKI Serang sudah waktunya untuk dirubah secara holistik. Hal ini terkait dengan perubahan status dari lembaga pelatihan milik pemerintah dengan pola tata kelola konvensional menjadi pola tata kelola *bisnis like* dengan disetujuinya Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Suatu perubahan tidak selalu berhasil dan untuk keberhasilan suatu perubahan perlu dilakukan persiapan, karena suatu kesalahan besar sering terjadi apabila tidak dilakukan persiapan untuk menghadapi tantangan-tantangan transformasi (John P. Kotter, 1997:22).

Dalam Bab V ini akan diuraikan tentang strategi perubahan BBLKI Serang sebagai implikasi dari perubahan kelembagaan menjadi PK BLU baik yang sudah, belum maupun yang harus dilakukan. Untuk mengetahui proses transformasi organisasi BBLKI Serang, analisis yang digunakan adalah melalui 4 (empat) *framework* menurut Gouillart and Kelly (1995) dengan pendekatan *Reframing*, *Restructuring*, *Revitalization* dan *Renewal* serta didukung dengan data primer hasil wawancara dengan informan-informan dalam penelitian ini serta data sekunder yang diperoleh melalui data pendukung dari setiap bagian dan sekretariat ISO.

5.1 *Reframing*

Reframing (dikaitkan dengan *mind*: akal/pikiran), ialah perubahan bentuk konsepsi organisasi terhadap apa yang akan dan dapat dicapai. *Reframing* ditujukan kepada konsepsi atau pemikiran organisasi yang didorong oleh visi dan keyakinan baru. Kegiatan pertama dalam *reframing* yaitu *Achieve Mobilization* atau mencapai mobilisasi yaitu suatu proses kegiatan yang menyangkut berbagai aspek yang berkaitan dengan motivasi dan komitmen seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan akhir organisasi; kegiatan kedua, *creating*

vision, yaitu menciptakan visi, merupakan suatu pemikiran bersama tentang gambaran apa yang diidamkan di masa mendatang; kegiatan ketiga, *building the measurement system*, yaitu kegiatan mengembangkan sistem pengukuran, merupakan penjabaran visi ke dalam serangkaian sasaran dan tindakan yang akan dilakukan dan dapat diukur keberhasilannya.

5.1.1 *Achieving Mobilization* (mencapai mobilisasi)

Pemimpin mempunyai peran sebagai subyek yang aktif dalam menggerakkan orang baik secara individu maupun kelompok/organisasi dalam pencapaian suatu tujuan/visi secara efektif. Pemimpin harus aktif dan kreatif, artinya aktif melakukan suatu tindakan kepada bawahan agar bawahan tergerak, dan kreatif artinya bahwa pemimpin harus pandai mencari berbagai bentuk aktivitas yang sesuai dengan kondisi dan situasi dalam mempengaruhi bawahannya.

Yang perlu dilakukan oleh BBLKI Serang untuk mengantisipasi transformasi organisasi BBLKI Serang, adalah upaya mensosialisasikan visi BBLKI Serang kepada seluruh SDM aparatur BBLKI Serang sehingga memiliki komitmen bersama dan nilai-nilai kebersamaan untuk mewujudkan cita-cita dan memajukan BBLKI Serang. Selain daripada itu, BBLKI Serang perlu dipimpin oleh orang yang memiliki visi masa depan (*visionary leadership*) dan mampu mengkomunikasikan visi ke seluruh elemen organisasi, serta mengembangkan berbagai strategi untuk mencapai visi (Martani Huseini, 1997 : 15, dan John P. Kotter, Supra halaman 24).

5.1.1.1 Peran Pimpinan Dalam Mengerakkan Pegawai

“Para pimpinan yang kurang berpengalaman sering kali menatap pegawai yang terlihat kurang memiliki motivasi sebagai pemalas. Cap semacam itu mengasumsikan seseorang selalu malas atau kurang memiliki motivasi. Pandangan itu justru tidak benar, motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi. Jelas, individu-individu itu memiliki dorongan motivasi dasar yang berbeda. Contohnya seorang mahasiswa yang kesulitan membaca buku pelajaran selama lebih dari 20 menit ternyata bisa melahap novel Harry

Potter dalam semalam. Bagi mahasiswa, perubahan motivasi didorong oleh situasi. Jadi dengan menganalisis konsep motivasi, hendaknya diingat bahwa tingkat motivasi itu berbeda, baik antar individu maupun di dalam individu pada waktu-waktu yang berlainan.” (Stephen P Robbin, 2006: 213).

Motivasi adalah perpaduan antara keinginan dan energi untuk mencapai tujuan tertentu. Mempengaruhi motivasi seseorang berarti membuat orang tersebut melakukan apa yang kita inginkan. Karena fungsi utama dari kepemimpinan adalah untuk memimpin, maka kemampuan untuk mempengaruhi orang adalah hal yang penting.

Sesungguhnya, cara yang paling baik untuk memotivasi pegawai adalah melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Saran, rekomendasi, dan kritik adalah pendorong yang paling efektif dan sangat memotivasi organisasi yang berani menerapkannya.

Aspek motivasi itu merupakan faktor utama yang langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Namun tidak mudah, selain dibutuhkan teknik dan kemampuan pimpinan, aspek motivasi sangatlah subyektif dan unik kadarnya masing-masing pegawai. Tidak selalu menurunnya motivasi pegawai karena ketidakpuasan terhadap upah atau kegagalan karier dalam pekerjaan.

Pada dasarnya tindakan memotivasi bisa dilakukan dengan cara: (Ralph Larson: 1997:5)

- Meyakinkan para bawahan bahwa visi organisasi (dan peran para bawahan di dalamnya) adalah penting dan bisa dicapai;
- Menantang para bawahan dengan berbagai sasaran proyeksi, tugas dan tanggung jawab yang memungkinkan mereka mendapatkan suatu perasaan sukses dan meraih prestasi yang bersifat personal (maupun organisasional);
- Memberi imbalan berupa penghargaan, uang dan kenaikan jabatan pada para bawahan yang bekerja dengan baik.

Peran pimpinan ini memang diakui oleh hampir seluruh informan di BBLKI Serang, bahwa dalam suatu proses perubahan peran pimpinan sangat besar untuk menggerakkan seluruh komponen dalam organisasi terutama dalam membumikan visi dan misi bagi pegawai. Apalagi dalam proses awal transformasi organisasi, faktor kepemimpinan merupakan faktor yang paling

dominan untuk menggerakkan proses transformasi. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang, bahwa:

“ Visi dan misi harus dipahami oleh terutama pimpinan balai itu. Jadi dengan memahami visi dan misi itu dia harus mampu membawa apa yang dimaksud dengan visi dan misi BBLKI itu, membawa karyawan seluruhnya, jadi tanpa kecuali dia menggerakkan, mengarahkan sesuai dengan apa visi dan misi lembaga. Visi itu adalah poin-poin yang harus dilaksanakan oleh seluruh atau setiap insan di lembaga itu. Tugas utama pemimpin untuk membawa apa yang dikandung di dalam visi dan misi itu. Bagaimana caranya, ya itu tergantung pimpinan.”

Pemahaman visi dan misi balai dapat dilakukan melalui sosialisasi seperti yang diutarakan oleh Kepala Bagian Tata Usaha, bahwa:

“ ... sosialisasi kepada pegawai tentang apa itu visi dan misi. Itu juga kita lakukan secara periodik ya.. melalui rapat-rapat, pembinaan pada saat apel pagi itu selalu kita.. apa ya.. selalu kita suarakan lah.. agar pegawai tahu betul apa visi dan misi balai kita ini..”

Menurut Kepala BBLKI Serang tentang strategi menumbuhkan motivasi dan komitmen seluruh karyawan BBLKI Serang adalah:

“ Dalam pemahaman visi misi dan juga menumbuhkan motivasi dan komitmen seluruh karyawan BBLKI Serang, kita mengadakan komunikasi 2 arah dari atas kebawah, dari bawah ke atas, tidak ada satupun yang menjadi dominan, jadi siapapun mempunyai hak yang sama dalam menciptakan komunikasi bersama.”

“ pada situasi tertentu ya kita harus otoriter dan saya menyadari bahwa di sini adalah institusi pelatihan, bagaimana kita akan diikuti orang kalau kita sendiri ngga bagus. Makanya fungsi keteladanan itu harus, memang dimulai dari atas”

Sementara, menurut Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang tentang strategi menumbuhkan komitmen adalah:

“ Ya itu tadi kalo sudah mengenali, sudah disosialisasikan visi dan misi sudah dikenalkan sudah dikasih tahu arahnya kemana, nah tinggal ditanya seluruh insan aparat dibawahnya itu mau ngga membuat komitmen bersama untuk

mensukseskan visi dan misi ini, nah berkomitmen-lah dia sebagai pimpinan dan antar pimpinan dan bawahannya seluruh tanpa terkecuali.”

Namun, berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa peran pimpinan untuk memobilisasi individu dalam organisasi melalui meningkatkan motivasi serta komitmen untuk melaksanakan perubahan menuju organisasi BBLKI Serang yang menerapkan PK BLU belum optimal, salah satunya dikarenakan belum adanya kesepahaman tentang visi dan misi dan kesalahan penanganan pegawai. Sehingga menyulitkan individu-individu lain dalam organisasi untuk berkomitmen terhadap organisasi. Hal ini seperti yang disampaikan Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang, bahwa:

“Kalau saya melihatnya memang ada kesalahan atau kekeliruan dalam penanganan /menangani karyawan, nah jadi sehingga akibat kesalahan, jadi penanganan pimpinan terhadap karyawan ada yang salah sehingga akibat kesalahan ini menjadikan karyawan itu mencap bahwa itu tadi ketidakpercayaan.”

Berkaitan dengan tuntutan perubahan situasi, artinya komitmen individu dan organisasi secara keseluruhan adalah berdasarkan pada tuntutan perubahan lingkungan organisasi. Apalagi dengan adanya isu revitalisasi BLK dan kebijakan kios 3 in 1, hal ini mengharuskan BBLKI Serang untuk mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan isu tersebut. Namun demikian, sulit diharapkan adanya komitmen pegawai yang tinggi terhadap organisasi jika tidak ada keterbukaan antara pimpinan dan pegawai yang ada. Seperti yang dikemukakan oleh Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang, bahwa:

“Pada saatnya nanti apabila ada kepala yang tegas, transparan, akuntabel, dia bisa mengarahkan orang-orang yang ada di sini sesuai dengan apa visi dan misi yang sudah disepakati itu, jadi memang bagaimana pimpinan saja bukan bagaimana karyawan, karyawan itu pada dasarnya menurut, jadi memang perlu figur pimpinan yang: keras, keras karena sudah larut, sudah ada mosi tidak percaya itu kan... keras, tegas, transparan, akuntabel dan dapat menjadi panutan. Saya optimis masih bisa membawa gerbong ini, gerbong besar ini sesuai dengan visi dan misinya sepanjang pemimpinannya itu sifatnya tadi....”

5.1.1.2 Mengkomunikasi Perubahan

Mengkomunikasikan adanya perubahan ini sangat penting dalam proses awal transformasi organisasi, karena mengkomunikasikan adanya transformasi organisasi kepada seluruh pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen SDM.

Untuk bisa memberikan pemahaman mengenai arah perubahan organisasi BBLKI Serang salah satunya adalah dengan mengkomunikasikan perubahan ini kepada seluruh unsur dalam organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu disebutkan bahwa dalam upaya transformasi yang berhasil, para eksekutif menggunakan semua saluran komunikasi kepada staf-staf untuk menyebarkan visi organisasi. Komunikasi ini dapat dilakukan baik melalui lisan maupun tertulis, baik melalui media cetak maupun elektronik atas berbagai hal yang terjadi didalam organisasi BBLKI Serang. Upaya-upaya tersebut diakui dapat memberi rasa ikut memiliki terhadap organisasi BBLKI Serang pada semua lini.

Mengkomunikasikan perubahan dapat dilakukan melalui sosialisasi seperti yang diutarakan oleh Kepala Bagian Tata Usaha, bahwa:

"... secara formal itu sudah beberapa kali kita sampaikan ya.. baik itu melalui rapat dengan kejuruan, baik rapat internal di masing-masing eselon 3 itu menginformasikan kepada pegawai bahwa terhitung bulan Mei 2008 kita sudah resmi menjadi badan layanan Umum/ BLU sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI nah kemudian dalam rangka mengarah kesana juga memang pegawai ada yang menanyakan apa itu BLU tapi ada juga yang sudah paham, karena memang ternyata BLU itu sendiri juga bagi masyarakat khususnya kawan-kawan kita di balai ini sedikit awam gitu ya..."

Mengkomunikasikan perubahan harus dibarengi dengan pemahaman agar tercipta persamaan persepsi sehingga akan lebih mudah dalam pengambilan setiap kebijakan yang berkaitan dengan perubahan kelembagaan. Hal ini seperti yang disampaikan Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang, bahwa:

"kalo sekedar penyampaian, sudah, kita sampaikan kepada seluruh karyawan, hanya saja apakah pemahamannya sama dari seluruh karyawan itu saya juga masih meragukan, pemahaman apa sebagai konsekuensi dari BLU itu, nah itu

yang masih belum saya yakini bahwa semua karyawan memahaminya, jangankan seluruh karyawan, yang pimpinannya aja yang level manajemen si pelaksananya pun masih dalam taraf belajar, artinya *person yang incharge* di kegiatan BLU juga masih belajar, di direktorat BLU sekalipun masih belajar, karena ini memang lembaga atau direktorat yang ada di Departemen Keuangan itu yang namanya direktorat BLU itu masih baru juga berarti masih relatif belum *smooth* lah jalannya, masih sama2 belajar.”

Mengkomunikasikan sebuah perubahan tentunya membutuhkan strategi agar perubahan itu diterima secara positif oleh yang bersangkutan. Dalam hal ini salah satu strateginya adalah dengan melakukan pertemuan secara periodik sehingga setiap perkembangan dalam perubahan dapat secara cepat diterima dan dipahami pegawai. Menurut Kepala BBLKI Serang tentang strategi mengkomunikasikan perubahan kelembagaan menjadi BLU kepada seluruh pegawai BBLKI Serang adalah:

“ ... melalui ketemu dengan seluruh pegawailah dengan demikian kebijakan manajemen atau pimpinan bisa diketahui oleh semua pegawai , ini tidak begitu mudah, karena secara periodik kan saya menginginkan bahwa minimal 1 bulan sekali kita ketemu diantara manajemen, 2 atau 3 bulan sekali kita ketemu dengan seluruh pegawai, dengan demikian, apa yang ada di pikiran saya, di pikiran pak sofwan, atau di pikiran yang lain adalah sama terhadap kebijakan organisasi ini. Kalo untuk eksternal ya melalui media masa, saya beberapa kali diwawancara beberapa media masa dengan demikian diharapkan juga informasi yang ada di BBLKI Serang termasuk kebijakan bahwa kita sekarang sudah menjadi BLU ini terinformasikan ke dunia luar.”

5.1.1.3 Harapan Pegawai Terhadap Perubahan

Esensi dari transformasi adalah perubahan organisasi (*Organization Change*). Dalam implementasinya perubahan ini dapat berupa apa yang dikerjakan (fungsi), cara mengerjakannya, mekanisme kerjanya, mutasi pegawai, pergantian atasan/bawahan sampai kepada tata letak ruang kerja dll. Sudah barang tentu spektrum dari perubahan ini tidak harus merata di semua lini. Perubahan tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dan nilai strategis yang akan

dicapai. Jadi jelas respon pegawai terhadap perubahan tersebut akan beraneka ragam karena keharusan dalam men-transformasi suatu organisasi akan berdampak pada kelangsungan mereka pegawai.

Perubahan sifat kelembagaan yang terjadi dalam BBLKI Serang akan menimbulkan beberapa dampak bagi pegawai di dalamnya. Ada individu yang menanggapi perubahan sebagai sesuatu yang lumrah dan sudah semestinya terjadi. Tetapi ada juga yang menghadapinya dengan perasaan was-was akan perubahan tersebut. Yang lebih ekstrim lagi yaitu ada individu yang menanggapi perubahan sebagai suatu ancaman yang harus dihindari.

Harapan atas sebuah perubahan tentunya secara ideal harus dipahami terlebih dahulu tentang dampak dari perubahan itu sendiri. Seperti yang diutarakan oleh Kepala Bagian Tata Usaha, bahwa:

“Memang pegawai sendiri ada yang merespon dengan kepmen BLU positif ada juga yang tanya kenapa kok harus BLU gitu.. karena memang kita menyadari bahwa pada prinsipnya pegawai itu kan enggan adanya perubahan ya... apalagi perubahan itu yang sifatnya merugikan dirinya jadi.. ya... variatif lah .. ada yang merespon, ada yang kurang.. gitu..”

Dampak dari perubahan kelembagaan menjadi BLU salah satunya adalah adanya nilai transparansi atas pengelolaan keuangan dan kemudahan dalam prosesnya. Menurut Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang, bahwa:

“...uang yang kita terima itu dapat kita kelola seutuhnya setelah itu baru kita laporkan ke Departemen Keuangan jadi ada keleluasaan dalam pengelolaan uang yang kita terima dari masyarakat itu, jadi hanya bedanya disitu aja, ada yang dulu rezimnya agak saklek, agak kaku, nah sekarang rezim BLU ini fleksibilitas yang tinggi.

Kesejahteraan pegawai diartikan sebagai sesuatu jaminan yang dapat menjadikan seorang pegawai aman dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kata aman memiliki makna luas, yaitu pegawai dapat bekerja dengan kapasitas optimal tanpa khawatir bagaimana kondisi ekonomi keluarganya bila pegawai tersebut sakit akibat kerja atau mengalami kecelakaan kerja. Selain dari pada itu pegawai tersebut dapat bekerja dengan baik tanpa khawatir bilamana isteri atau anaknya

sakit dan memerlukan biaya pengobatan atau bahkan perawatan di rumah sakit, serta tidak khawatir tentang pembiayaan pendidikan bagi anaknya.

Kesejahteraan adalah salah satu tujuan akhir dari bersatunya dua orang atau lebih yang tergabung dalam sebuah organisasi. Hal ini seperti apa yang disampaikan oleh Kepala BBLKI Serang tentang harapan seluruh pegawai BBLKI Serang terhadap perubahan kelembagaan menjadi BLU adalah:

“ yang diharapkan seluruh pegawai adalah peningkatan kesejahteraan tanpa meninggalkan unsur pelayanan kepada masyarakat karena pada prinsipnya sebenarnya BLU itu merupakan pendekatan pelayanan yang kita akan memberikan peningkatan kesejahteraan kepada para pegawai.”

5.1.1.4 Sikap Resistensi

Transformasi organisasional yang dilakukan tidak selalu sukses, ada hal penting yang harus dipertimbangkan oleh organisasi, yaitu: kemungkinan terjadinya penolakan terhadap perubahan. Transformasi organisasi yang dilakukan dengan *reengineering* misalnya mempunyai resiko untuk gagal yang disebabkan oleh resistensi terhadap perubahan oleh *status quo* (Yeung and Brockbank, 1996). Artinya, jika organisasi dapat memperkecil resiko terjadinya resistensi terhadap transformasi organisasi, maka transformasi organisasional yang dilakukan akan berhasil.

Pada dasarnya manusia hampir sama dengan makhluk lainnya yaitu tidak suka dengan perubahan. Secara alami manusia membuat “pola” dalam tindakan, respon dan berfikir. Kebanyakan pola atau persepsi ini memang banyak menghemat energi.

Sekarang jelas bahwa secara anatominya, resistensi terhadap perubahan adalah rasional dan seringkali juga tindakan pengamanan untuk “*survive*”, meskipun seringkali resistensi juga menghambat kemajuan budaya manusia.

Sikap resistensi juga terjadi pada sebagian pegawai BBLKI Serang khususnya yang belum memahami perubahan kelembagaan atas PK BLU. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang, bahwa:

“ Nah kalo resistensinya itu saya yakin karena masih belum paham semua itu yang saya bilang tadi belum *smooth* jalannya maklum aja sistim baru, segala sesuatu yang baru itu tentu saja agak tidak lancar, nah sehingga kenapa musti berBLU, karena malas berubah itu sudah manusiawi. Dari yang tadinya begini menjadi yang bagaimana. Dan adanya peraturan yang mensyaratkan tentang rencana bisnis anggaran bahwa jauh-jauh hari kita harus melakukan rencana bisnis... bisnis plan.. itu sudah kita buat 1 tahun sebelumnya, berapa kira-kira kita mau cari PNBPnya itu, berapa kegiatan yang bisa kita prediksi, nah memprediksi kegiatan untuk pelatihan itu kan tidak seperti jasa atau barang di luar yang yang sudah tahu market nya itu ya... nah ini ga bisa, sekonyong-konyong orang mau datang, kaget kita... orang minta latih 20 orang atau 20 orang... tapi kadang-kadang ga ada. Jadi agak susah untuk memprediksi bisnis plan.. cuman itulah, salah satu kewajiban kita membuat bisnis plan 1 tahun sebelumnya dan dikonfersikan dengan uang, berapa rupiah gitu...”

Sedangkan menurut Kepala Bagian Tata Usaha, bahwa:

“ ... karena memang kita menyadari bahwa pada prinsipnya pegawai itu kan enggan adanya perubahan ya... apalagi perubahan itu yang sifatnya merugikan dirinya jadi...”

Tantangan terberat saat ini adalah bagaimana organisasi dapat memperkecil resiko terjadinya resistensi terhadap perubahan. Jadi, faktor kunci kesuksesan transformasi organisasi terletak pada bagaimana organisasi mengantisipasi dan memperkecil resiko terjadinya resistensi terhadap transformasi organisasional.

Menurut Kepala BBLKI Serang tentang strategi menghadapi sikap resistensi pegawai BBLKI Serang adalah:

“ perubahan selalu ada resistensinya itu artinya, dengan adanya BLU ini dan dengan kebijakan saya adalah semuanya untuk kebersamaan, nah disini biasanya orang-orang yang suka, yang biasa istilahnya kerja sendiri, ini agak keberatan, namun demikian saya tidak akan berhenti untuk meminta kepada seluruh pegawai agar semuanya itu duduk bersama untuk kebersamaan.”

Pandangan bahwa perubahan adalah suatu peristiwa yang lumrah dan sudah semestinya terjadi, adalah pandangan yang seringkali dimiliki oleh

individu-individu yang sudah siap akan terjadinya perubahan dalam organisasi. Kesiapan diri menghadapi setiap perubahan organisasi mutlak diperlukan oleh individu-individu sebagai penggerak organisasi. Individu yang sudah siap dengan adanya perubahan tidak akan mendapatkan halangan dalam melakukan adaptasi dengan perubahan dalam organisasinya. Mereka dengan mudahnya akan berbaur dengan perubahan tersebut.

Sedangkan bagi mereka yang belum siap menghadapi perubahan, biasanya akan merasa was-was. Rasa was-was ini biasanya karena mereka merasa bahwa perubahan yang akan terjadi adalah sesuatu yang masih samar-samar. Mereka tidak tahu apa yang akan terjadi setelah terjadinya perubahan. Rasa was-was ini juga muncul karena rasa takut apabila mereka tidak dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tersebut.

Perubahan adalah ancaman, merupakan pikiran yang dimiliki oleh individu-individu yang merasa kedudukannya terancam. Mereka yang selama ini telah punya kedudukan mantap akan merasa terancam apabila perubahan yang terjadi akan menggeser kedudukannya selama ini.

5.1.2 *Creating The Vision* (menciptakan visi)

5.1.2.1 Tuntutan Perubahan Organisasi Terhadap Visi

Secara umum oleh banyak pakar mengartikan visi sebagai suatu mimpi, suatu angan-angan. Antara lain dikatakan oleh Burth Nanus (1992;8) bahwa suatu visi adalah hanya suatu cita-cita atau angan-angan atau gambaran tentang sesuatu yang lebih layak di masa depan organisasi. Tetapi visi yang tepat, adalah suatu angan-angan yang demikian enerjik mengakibatkan terjadi lompatan masa depan diwujudkan melalui usaha yang berdasarkan keahlian dan kecakapan.

Menurut Ralph Larsen (1997:72-74), Pernyataan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik: ringkas, jelas, abstraksi, tantangan, orientasi masa depan, stabilitas, disukai

Visi yang dirumuskan dengan baik harus memiliki gambaran berikut:

- Memberikan arah yang jelas untuk mencapai masa depan BBLKI Serang.
- Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis.
- Memiliki orientasi terhadap masa depan.

- Menumbuhkan semangat dan pada gilirannya komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan BBLKI Serang.
- Menjamin kesinambungan kepemimpinan BBLKI Serang.

Dengan visi BBLKI Serang yang diemban oleh BBLKI Serang adalah: Sebagai pusat Pengembangan SDM Bidang Teknik Industri dan Peningkatan Produktivitas Serta Pemberdayaan Masyarakat.

Visi tentunya harus didasarkan pada landasan yuridis, yaitu peraturan perundang-undangan Depnakertrans dan sejumlah peraturan pemerintah lainnya, khususnya yang berkaitan dengan kebijakan Direktorat Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas. Tujuan balai latihan kerja pada umumnya sama, tetapi balai latihan kerja khususnya potensi dan kebutuhan masyarakat yang dilayani balai latihan kerja tidak selalu sama. Oleh karena itu, dimungkinkan BBLKI Serang memiliki visi yang tidak sama dengan balai latihan kerja lain, asalkan tidak keluar dari koridor yang ditetapkan Direktorat Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas.

Visi BBLKI Serang sudah ada sejak 2006 sebelum disetujuinya BBLKI Serang menerapkan PK BLU. Sementara di BLU, BBLKI Serang diharapkan mempunyai visi yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Seperti yang diutarakan oleh Kepala Bagian Tata Usaha, bahwa:

“ Karena visi dan misi sendiri itu dibentuk sebelum BLU ini turun jadi ada yang sudah mendekati dan ada yang tidak...”

“ Jadi di tahun 2009 ini kita memang ada rencana untuk merubah visi, misi dan renstra kita ya... jadi memang 5 tahun kedepan.... Iya... tapi lagi-lagi... kita tetap menunggu dari apa itu visi, misi dan renstra dari departemen dalam hal ini direktorat binalattas karena kita juga di dalam menyusun itukan tidak boleh jauh dari visi, misi yang ada...”

Seiring dengan waktu, perubahan atau penyesuaian terhadap visi dan misi perlu dilakukan yang disebabkan adanya perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat pengguna. Sementara menurut Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“ Nah di kita ini terus terang saja visi dan misi kita ini menurut saya pribadi belum ada gregetnya gitu jadi perlu kita revisilah. Nanti dari visi dan misi itu kita bicarakan yang kalo bicara visi itukan 20... 50 tahun yang akan datang...”

nah itulah yang daya jangkau kitalah menentukan visi itu bagaimana, apa yang terjadi di 50 thn yang akan datang, nah disitulah kita tetapkan arah dari pada lembaga kita ini.”

Menurut Kepala BBLKI Serang tentang pentingnya perubahan visi dan misi BBLKI Serang berkaitan dengan perubahan kelembagaan menjadi BLU adalah:

“ Saya rasa ini nanti kita akan review terhadap visi dan misi kita dengan demikian nantinya kita akan mendapatkan rencana strategi dalam rangka pengembangan organisasi kita sebagai BLU”

Walaupun visi merupakan suatu impian, tetapi visi harus memenuhi kriteria dan persyaratan sebagai berikut:

- Dapat dibayangkan oleh seluruh warga pegawai BBLKI Serang.
- Memiliki nilai yang memang diinginkan oleh seluruh pegawai BBLKI Serang.
- Memungkinkan untuk dicapai.
- Terfokus pada permasalahan utama agar dapat beroperasi secara efektif dan efisien.
- Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan zaman.
- Dapat dikomunikasikan dan dimengerti oleh seluruh pegawai BBLKI Serang.

5.1.2.2 Proses Perumusan Visi

Ada kata-kata bijak yang perlu dicamkan berkaitan dengan visi: visi tanpa tindakan adalah mimpi di siang bolong, tindakan tanpa visi adalah mimpi buru. Visi BBLKI Serang bukanlah visi perseorangan; ia visi semua pihak yang berkepentingan atas BBLKI Serang. Semua pihak sebaiknya mengetahui dan memahaminya dan berusaha menggapainya.

Visi itu harus disebarluaskan ke semua pihak yang berkepentingan untuk dibicarakan dan disempurnakan. Dengan cara ini, ia menjadi visi semua orang karena mereka merasa ikut merumuskannya, merasa memiliki, dan bertanggung jawab untuk mewujudkannya.

Bahkan Burt Nanus menekankan : betapa penting suatu organisasi memiliki visi, bukan hanya sebagai pemicu lajunya pertumbuhan organisasi, tetapi visi memegang peranan penting di seluruh siklus kehidupan organisasi sehingga seluruh elemen organisasi perlu memiliki komitmen untuk mewujudkan visi organisasi dengan sukses. (1992 : 3).

Seluruh informan sepakat bahwa dalam perumusan visi dan misi BBLKI Serang perlu keterlibatan seluruh pegawai BBLKI Serang baik dari tingkat terbawah/cleaning service sampai manajemen tertinggi. Sementara prosedur penyerapan aspirasi terhadap perumusan visi dan misi berbeda diantara pandangan informan yang ada.

Seperti yang diutarakan oleh Kepala Bagian Tata Usaha, bahwa:

“ Yak memang rencana di dalam penyusunan renstra tadi kita akan libatkan pegawai, walaupun tidak semua tapi dari masing-masing bagian, kejuruan itu akan terwakili sehingga... ee... apa ya... mereka bisa menyampaikan aspirasi dari kejuruan dan bagian di dalam penyusunan tersebut gitu ...kalo melibatkan semua kan nggak mungkin karena kegiatan di kitapun juga nggak boleh terhentikan ya... jadi kita ambil saja wakil dari masing-masing yang kira-kira bisa mewakili.”

Hal yang sama juga disampaikan oleh Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“ Secara prinsip harus dilibatkan semua, tetapi kita juga harus melihat kapabilitas orang-perorangnya jadi jangan sampai ada orang yang kapabilitas tidak mampu ya kita serahin tugas ya .. makanya kadang-kadang satu orang itu *overload* kerjanya karena dia mampu melakukannya, tetapi secara manajemen prinsipnya seluruh karyawan harus dilibatkan ke kegiatan-kegiatan yang ada BBLKI Serang, kalau memang sudah dilibatkan kurang partisipasi bahkan tidak mendukung nah itu baru dicari jalan keluarnya lah bagaimana menangani personil-personil seperti itu nanti ada kaitannya dengan peraturan-peraturan yang ada.”

Sedangkan menurut Kepala BBLKI Serang tentang prosedur penyerapan aspirasi terhadap perumusan visi dan misi BBLKI Serang adalah:

“ Saya menginginkan seluruh pegawai walaupun tidak dalam satu forum sendiri, tapi forumnya bertahap, misalnya umpamanya di subag umum, nah itu kasubag umum dan beberapa anggotanya, mereka membicarakan visi dan misinya trus nanti secara berjenjang akhirnya ketemulah kita, saya dengan manajemen dan beberapa perwakilan dari instruktur untuk membicarakan penyempurnaan visi dan misi ini.”

5.1.3 *Building The Measurement System* (membangun sistem pengukuran)

5.1.3.1 Sistem Pengukuran Kinerja

Selama ini penilaian kinerja pegawai hanya ditentukan dari hasil kerjanya dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang didalam terdapat 8 (delapan) unsur, yaitu kejujuran, kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan dan prakarsa. Namun penilaian kinerja dengan menggunakan DP3 ini tidak dapat digunakan sebagai patokan dalam menilai kinerja secara obyektif.

Tentang sistem pengukuran kinerja individu, dari hasil wawancara terlihat berbeda menurut sudut pandang masing-masing, jika dilihat dari hasil wawancara Kepala Bagian Tata Usaha:

“ untuk pengukuran kinerja, itu biasanya kan masing-masing bidang, bagian itu sudah ada yang namanya sasaran mutu yang harus dicapai, ini berkaitan dengan iso pak ya... benar.... Jadi dari sasaran mutu tadi apa sih yang sudah dicapai pada bulan Januari, Pebruari dan seterusnya itu kita ukur. Sasaran yang sudah ditargetkan oleh masing-masing bagian, bidang tadi terkait atau tidak, kalo tercapai itu syukur, kalau tidak.. kenapa? ... kita evaluasi itu, sehingga arahnya juga dalam rangka perbaikan daripada pencapaian sasaran mutu tadi.”

Terlihat bahwa sudut pandang tentang sistem pengukuran kinerja bersifat kolektif dan ini akan sangat sulit ketika sistem pengukuran kinerja ini akan digunakan sebagai dasar penyusunan remunerasi.

Sedangkan menurut informan lainnya, sistem pengukuran kinerja BBLKI Serang belum memiliki sistem pengukuran kinerja seperti yang diharapkan dalam remunerasi, seperti yang diutarakan oleh Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“ walaupun sudah BLU 1,5 tahun, kita juga belum men-*setup* remunerasi, jadi masih sporadis, kalau ada surplusnya ya mungkin sementara ini kita mengusulkan siapa yang terlibat langsung siapa yang tidak terlibat langsung. Seperti ke depan, remunerasi itu akan tetap kita *setup*, itu secara prinsip ya itu tadi siapa yang memberi kontribusi yang besar secara prosentase dia mendapatkan lebih besar, dari yang lebih besar itu juga ditinjau dari pada masa kerja dia, golongan dia, pangkat, ya sesuai dengan ranking kepegawaian lah.”

Dan menurut Kepala BBLKI Serang tentang sistem remunerasi adalah:

“Itu yang terus terang belum kita lakukan, namun demikian kita mempunyai suatu patokan secara proporsional keterlibatan seseorang dalam kegiatan tersebut, tapi untuk ukuran yang standar yang tadi dikatakan ada tolok ukurnya kita masih belum ada.”

Terlihat dari dua informan diatas, bahwa sistem remunerasi yang akan diberlakukan di BBLKI Serang adalah dengan pendekatan keterlibatan individu dengan pola pembagian proporsional.

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ini ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah organisasi (Panggabean:2002).

Menurut Gomes (2003:142) penilaian prestasi kerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu :

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.

6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Pegawai qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

5.1.3.2 Penentuan Target Pencapaian

Di dalam Manual Mutu BBLKI Serang dikatakan: Kepala BBLKI Serang memastikan bahwa sasaran mutu telah ditetapkan berdasarkan target yang secara umum telah ditetapkan dalam rapat manajemen BBLKI Serang. Setiap jajaran pejabat struktural dan para kajar ditetapkan pula target-target yang relevan pada masing-masing kegiatan unit baik manajerial maupun pelatihan kejuruan. Sasaran mutu harus terukur dan konsisten dengan kebijakan mutu yang ditetapkan oleh Kepala dalam dokumen surat keputusan Kepala tersendiri.

Sementara tentang penyusunan sistem pengukuran kinerja menurut Kepala Bagian Tata Usaha:

“ memang karena kemarin orientasinya adalah untuk mendapatkan ISO itu masih sebagian besar itu kita fasilitasi dari sebagian manajemen walaupun perwakilan kejuruan, bagian juga kita libatkan tapi peran mereka sedikit mayoritas itu dari manajemen.”

Artinya bahwa proses penyusunan sistem pengukuran kinerja masih didominasi oleh manajemen.

Sedangkan menurut Kepala BBLKI Serang:

“ secara periodik kita adakan tinjauan manajemen yang melibatkan seluruh unsur yang ada di BBLKI Serang, kita bersama-sama menentukan target yang akan dicapai.”

Artinya, disini ada keterlibatan semua pegawai dalam penyusunan target pencapaian sebagai dasar pemnyusunan sistem pengukuran kinerja individu.

5.2 Restructuring

Restructuring (dikaitkan dengan badan/intern organisasi), ialah upaya perbaikan kembali tubuh organisasi agar organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik pada tingkat kompetitif. Restrukturisasi berkaitan dengan badan organisasi, dan untuk memiliki kemampuan bersaing, organisasi harus berbentuk ramping dan *fit* menjadi pertimbangan utama. Kegiatan pertama, *constructing an economic model* yaitu membangun model ekonomi dimana dapat memberikan pandangan bagi organisasi secara rinci tentang dimana dan bagaimana suatu nilai diciptakan atau dihilangkan dalam organisasi. Model ini ibarat sistem pemapasan didalam badan manusia. Seperti pada sistem pemapasan manusia dimana oksigen disuplai sesuai dengan kebutuhan manusia sehingga model ekonomi mampu mendistribusikan sumber daya ke unit-unit yang paling dibutuhkan dalam organisasi. Kegiatan kedua, *configuring the physical infrastructure* yaitu tehnik mengintegrasikan infrastruktur fisik merupakan salah satu ukuran yang sangat penting terhadap arah dan strategi organisasi. Didalam sistem tubuh manusia, teknik tersebut merupakan sistem tulang yang memperkuat jaringan fasilitas dan aset lainnya dalam organisasi seperti misalnya bangunan kelas, bengkel, mesin dan sebagainya yang merupakan hasil penting dalam rantai proses kerja organisasi. Ibarat tulang manusia, aset-aset fisik organisasi relatif tetap, kaku dan tidak bisa dengan mudah dirubah diluar desain yang ada. Kegiatan ketiga, *redesigning the work architecture* yaitu mendesain kembali arsitektur pekerjaan. Didalam organisasi, suatu pekerjaan diselesaikan melalui proses jaringan yang kompleks, yang dalam hal ini disebut *work architecture*. Proses pekerjaan merupakan kendaraan bagi kehidupan bisnis dan ibarat urat nadi dalam tubuh manusia. Urat nadi tersebut kelihatannya terpisah satu sama lain namun urat nadi ini saling berhubungan satu sama lain sehingga perubahan disalah satu urat nadi akan berpengaruh kepada yang lainnya.

5.2.1 *Constructing An Economic Model* (membentuk model ekonomi)

5.2.1.1 Tugas Pokok dan Fungsi BBLKI Serang.

Tugas pokok dan fungsi BBLKI Serang adalah merupakan penjabaran dari Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan produktivitas yang merupakan pengejawantahan dari arah kebijakan Departemen Tenaga Kerja dan

Transmigrasi dengan mengacu kepada RPJM nasional. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“selaku unit pelaksana teknik pusat yang ada di daerah dalam tugas kesehariannya adalah menjabarkan kebijakan dari departemen, kebijakan departemen melalui direktorat binallatas sekarang ini”

Dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor PER.06/MEN/ III/2006 tanggal 15 Maret 2006 telah ditetapkan kedudukan, tugas pokok dan fungsi BBLKI Serang.

BBLKI Serang mempunyai tugas melaksanakan pelatihan, peningkatan produktivitas, uji kompetensi, sertifikasi, konsultasi dan kerjasama dan pemberdayaan lembaga pelatihan.

Dalam melaksanakan tugasnya BBLKI Serang menyelenggarakan fungsi:

- Penyusunan rencana, program dan anggaran, pengembangan program pelatihan dan produktivitas, uji kompetensi dan sertifikasi pelatihan kerja industri
- Penyelenggaraan program pelatihan dan produktivitas, uji kompetensi, sertifikasi, pengembangan program dan konsultasi pelatihan kerja industri
- Pelaksanaan koordinasi dan evaluasi pelatihan serta uji kompetensi, sertifikasi, pemasaran dan kerjasama kelembagaan serta pelaporan
- Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga

Dalam penyelenggaraan kegiatan selama ini, menurut Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya:

“ Ya masih ada yang belum. Misalnya ranah kita ini kan sampai dengan pelatihan, produktivitas, ya itu sama sekali kita belum menjamahnya, padahal itu salah satu tugas kita itu disamping pelatihan industri juga pelatihan produktivitas itu... itu belum, sama membina wilayah binaan kita, UPTD, masih terbatas tingkat pembinaanya, kalo dikatakan sesuai dengan tupoksi kita ya masih ada yang belum kita jalankan..”

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala BBLKI Serang:

“ Sebenarnya tupoksi dari dirjen Binalattas kan ada 2, yaitu pelatihan dan produktivitas yang dijabarkan dalam UPTP-UPTP di bawahnya salah satunya

BBLKI Serang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya adalah melatih, produktivitas hanya tempelan aja, *corenya* adalah untuk di direktorat produktivitas dan balai besar pelatihan produktivitas. Kalau dikatakan apalagi itu sudah menjadi tugas pokok dan fungsi ada satu hal yang saya kadang nganjil di kita semua ya... bahwa kita ini sebenarnya mempunyai wilayah tugas, jadi katakanlah seperti kantor regional, wilayah tugas kita mulai Sulawesi Selatan, Lampung, Banten, DKI dan Jawa Barat. Yang saya belum tahu ini adalah tugas saya apa? BBLKI Serang itu apa terhadap wilayah binaan, karena secara realitas kita tidak mempunyai kewenangan membina apa-apa di sana, karena kalau kita sudah dirumuskan tupoksinya, tentunya di situ ada kewenangan, tanggung jawab dan penganggaran, nah ini yang nggak ada, penganggaran ada di pusat, dan juga kita sebagai wakil ditjen Binalattas di 5 Propinsi ini, terkadang masih sering dilewati oleh teman-teman yang dari pusat, mereka mengadakan kegiatan di wilayah kita tanpa kita tahu, nah ini yang sebenarnya harus dijelaskan, karena ini sebenarnya tupoksi kita yang belum kita laksanakan, belum kita laksanakan karena kita memang tidak mempunyai kewenangan untuk melaksanakan atau tidak diberi kewenangan untuk melakukan itu.”

Terlihat dari 2 informan di atas bahwa salah satu tugas dari BBLKI Serang yaitu tentang produktivitas adalah bukan ranah BBLKI Serang. Sedangkan tugas tambahan yang tidak tertuang di dalam tugas pokok dan fungsi yang telah digariskan oleh Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas adalah tentang pembinaan wilayah binaan. Hal ini perlu dilakukan penambahan di dalam tugas pokok dan fungsi BBLKI Serang agar dalam pelaksanaan pembinaan di wilayah binaan mempunyai payung hukum yang jelas sehingga ada kejelasan perihal kewenangan dan penganggarnya.

5.2.1.1 Perhitungan Biaya Terhadap *Core Business* BBLKI Serang

Perkembangan pengelolaan lembaga pelatihan, baik dari aspek manajemen maupun operasional sangat dipengaruhi oleh berbagai tuntutan dari lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Tuntan eksternal antara lain adalah dari para *stakeholder* bahwa lembaga pelatihan khususnya BBLKI Serang dituntut

untuk memberikan pelayanan pelatihan yang bermutu dan biaya pelatihan yang terkendali dan terjangkau sehingga akan berujung pada kepuasan pelanggan. Tuntutan dari pihak internal adalah pengendalian biaya dan anggaran. Pengendalian biaya merupakan masalah yang kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai pihak yaitu mekanisme pasar, perilaku ekonomis, sumber daya profesional dan yang tidak kalah penting adalah perkembangan teknologi.

Konsekwensi logis dari penerapan BLU adalah BBLKI Serang harus menggunakan standar pelayanan minimum yang ditetapkan oleh menteri/pimpinan lembaga. Selain itu BBLKI Serang dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas jasa layanan yang diberikan. Imbalan atas jasa layanan yang diberikan tersebut ditetapkan dalam bentuk tarif layanan yang disusun atas dasar perhitungan biaya per unit layanan atau hasil per investasi dana.

Sesuai dengan syarat-syarat BLU bahwa yang dimaksud dengan persyaratan substantif, persyaratan teknis dan persyaratan administratif adalah berkaitan dengan standar layanan, penentuan tarif layanan, pengelolaan keuangan, tata kelola semuanya harus berbasis kinerja. Hal-hal yang harus dipersiapkan bagi BBLKI Serang untuk menjadi BLU dalam aspek teknis keuangan adalah penentuan tarif harus berdasar *unit cost* dan mutu layanan. Dengan demikian BBLKI Serang harus mampu melakukan penelusuran (*cost tracing*) terhadap penentuan segala macam tarif yang ditetapkan dalam layanan. Selama ini aspek penentuan tarif masih berbasis anggaran ataupun subsidi Pemerintah sehingga masih terdapat suatu *cost culture* yang tidak mendukung untuk peningkatan kinerja atau mutu layanan. Penyusunan tarif pelatihan di BBLKI Serang seharusnya berbasis pada *unit cost*, pasar (kesanggupan konsumen untuk membayar) dan strategi yang dipilih. Tarif tersebut diharapkan dapat menutup semua biaya, diluar subsidi yang diharapkan. Yang perlu diperhatikan adalah usulan tarif jangan berbasis pada prosentase tertentu namun berdasar pada kajian yang dapat dipertanggung jawabkan.

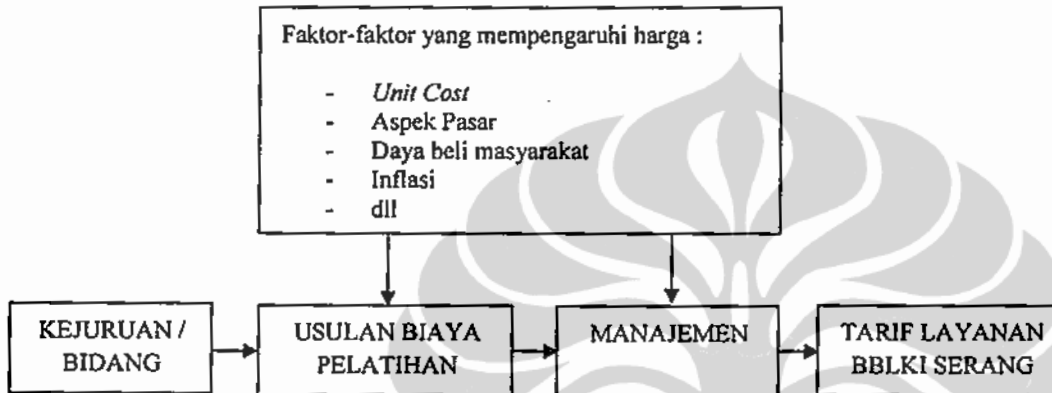
Secara umum tahapan penentuan tarif pelatihan di BBLKI Serang melalui mekanisme usulan dari setiap Kejuruan/ Bidang yang ada di BBLKI Serang dan

aspek pasar, kemudian usulan tersebut di bahas dalam rapat manajemen, setelah diperoleh kesepakatan maka tarif layanan pelatihan ditetapkan.

Berdasarkan segmen pasar, penentuan tarif layanan di BBLKI Serang dibedakan menjadi tiga yaitu Tarif layanan untuk *Social Cost* (Pencaker), Pemerintah dan Swasta/Perusahaan (BUMN/BUMD).

Berikut tahapan penetapan tarif layanan pelatihan BLU BBLKI Serang.

Gambar 5.1 . Tahapan Penentuan Tarif Layanan di BBLKI Serang



Sumber: Proposal tarif layanan BBLKI Serang

Implementasi aspek teknis keuangan bagi BBLKI Serang ini akan menjadi nilai plus dalam upayanya untuk peningkatan kualitas jasa layanan dan praktik tata kelola yang transparan. Perhitungan dan penelusuran terhadap unit cost memerlukan persyaratan sbb :

1. Menuntut adanya dukungan dari para stakeholder
2. Memiliki keinginan yang kuat dari BBLKI Serang untuk berbenah, tanpa meninggalkan misi layanan sosial tetapi harus tetap mengunggulkan BBLKI Serang sebagai alat *bergaining position*.
3. Kesanggupan untuk mewujudkan desakan akuntabilitas dari publik kepada BBLKI Serang, khususnya mengenai pola penentuan tarif.
4. Dukungan dari seluruh pegawai BBLKI Serang baik itu Instruktur ataupun pihak manajemen/struktural dan staf.

Dengan implementasi perubahan kelembagaan menjadi Badan Layanan Umum, dalam aspek teknis keuangan diharapkan BBLKI Serang akan memberi

kepastian mutu dan kepastian biaya menuju pada pelayanan pelatihan yang lebih baik.

Seluruh informan sepakat bahwa perhitungan biaya terhadap *core business* BBLKI Serang belum tersedia untuk sekarang karena sedang dalam proses penyusunan yang melibatkan 3 balai besar yang diharapkan nantinya dapat digunakan sebagai acuan dalam tarif layanan penyelenggaraan latihan. Biaya terhadap *core business* BBLKI Serang nantinya disebut sebagai tarif layanan.

Menurut Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“kita sedang menyusun tarif layanan dengan harapan nanti ke depan apabila ada pihak-pihak yang memerlukan jasa kita, kita siap saji lah ya... latihan ini berapa biayanya, mudah-mudahan dalam minggu-minggu ini bisa diselesaikan yaa...”

Sementara menurut Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“Baru kita *setup* tarif, nah di dalam menentukan tarif itu kita harus berpatokan kepada mempertimbangkan adanya kontinuitas dan pengembangan layanan,... Nah kemudian daya beli masyarakat, kita beda-bedakan, masyarakat juga macam-macam, ada masyarakat industri, masyarakat pencari kerja, ada yang PNS, nah itu kita pilah-pilahlah kita berikan tarifnya sesuai dengan masyarakat tadi. Lantas harus juga ada keadilan dan kepatutan. Kalo waktunya sudah abis, tetapi kalo masih ada yang belum mengerti, istruktur kita memberikan perhatiannya dengan meluangkan waktu, 1 jam 2 jam gitu loh. Nah jadi walaupun kelihatan secara tarifnya dia mahal tetapi ada kepuasan di dalam mengikuti kegiatan itu. Nah itulah dari bahwa tarif itu harus ada dasar pertimbangan.”

Dan menurut Kepala BBLKI Serang:

“Selama ini yang kita laksanakan dengan pihak ketiga tidak ada yang baku harganya, pembiayaannya tergantung kesepakatan antar kita dengan pihak yang memberi kegiatan oleh kita, kemudian dalam rangka BLU ini sudah mulai diatur tarif layanan yang kita ketahui dibagi 3: sosial, pemerintah dan industri, kita bedakan. Untuk demikian saya rasa tarif layanan ini tidak harus sama antara BBLKI Serang dengan BLU-BLU yang lain, karena kondisinya memang berbeda juga daya beli masyarakat.”

5.2.2 Configuring The Physical Infrastructure (konfigurasi infrastruktur fisik)

5.2.2.1 Perubahan Struktur Organisasi BBLKI Serang

Struktur organisasi dapat digolongkan menjadi *lower management*, *middle management*, *top management*. Masing-masing klasifikasi pimpinan itu perlu ada batasan dalam perannya sehingga gerak organisasi dapat berjalan lancar, tidak ada tumpang tindih dalam pengambilan keputusan. *Lower management* dapat mengambil bagian untuk *operation control*, *middle management* dapat mengambil bagian untuk *management control*, sedangkan *top management* dapat mengambil bagian pada *strategic planning*.

Selanjutnya dapat dikatakan bahwa struktur suatu organisasi menspesifikasi aktifitas-aktifitas kerja. Ditunjukkan pula olehnya bagaimana berbagai fungsi atau aktifitas-aktifitas yang berbeda berkaitan satu sama lain. Hingga tingkat tertentu, ia juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktifitas-aktifitas pekerjaan. Juga ditunjukkan olehnya, hierarki organisasi yang bersangkutan, struktur otoritas, dan hubungan-hubungan atasan-bawahan (miles, 1980:7 dalam Winardi).

Secara ringkas, dalam setiap pekerjaan akan muncul pembagian kerja. Setiap pembagian kerja akan muncul koordinasi kerja dan setiap koordinasi kerja akan timbul pembagian kekuasaan. Dengan demikian, secara filosofis struktur organisasi tidak lain adalah 'cetak biru' atau 'Kerangka bangunan' formal tentang pembagian kerja dan pembagian kekuasaan serta koordinasi kerja yang memungkinkan terjadinya aliran informasi dan komunikasi yang efisien dan proses pengambilan keputusan yang cepat (Mintzberg, 1979, p.2; Andersen, 2002 dalam <http://organisasi.org/>).

Struktur Organisasi Struktur organisasi disusun oleh satker yang akan menerapkan PK BLU dengan ketentuan sebagai berikut:

- Memperhatikan kebutuhan organisasi;
- Merupakan sarana dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi organisasi;
- Menggambarkan posisi jabatan dan hubungan wewenang/tanggung jawab antarjabatan dalam pelaksanaan tugasnya;
- Menggambarkan pengelompokkan fungsi yang logis;

- Memenuhi prinsip efektivitas biaya (*cost effectiveness*);
- Memenuhi unsur pendayagunaan SDM.

Dalam penerapannya, BLU ini menekankan pada pola pengelolaan keuangan, bukan pada kelembagaannya dan operasionalnya. Sekalipun demikian, karena pola keuangan yang diatur dalam BLU ini dirancang untuk kepentingan peningkatan kinerja, maka pengaturan PK BLU ini mau tidak mau berpengaruh kepada pengelolaan operasional BBLKI Serang dan pejabat yang mengelola kegiatan serta keuangan. Untuk menyesuaikan hal tersebut BBLKI Serang selayaknya mempersiapkan struktur organisasi yang diusulkan dalam perubahan statuta BBLKI Serang tindak lanjut penerapan BLU.

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“ secara formal belum namun pengelola BLU masih merangkap juga merangkap pengelola APBN, mudah-mudahan nanti kita bisa menyesuaikan struktur organisasi dengan struktur organisasi BLU ya..”

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“ ... sepanjang yang saya pahami aturan dari BLU, ada salah satu persyaratan yang mereka kehendaki, yang menangani keuangan tidak dicampurkan dengan tugas lain, kalo di kita ini kan keuangan dan kepegawaian, nah itu rezim BLU itu tidak menghendaki, keuangan tetap satu orang,”

Kepala BBLKI Serang:

“Kalau pemikiran saya sebetulnya BLU itu sebetulnya manajemen keuangan aja, strukturnya seperti ada struktur sendiri gitu, diluar struktur pokok kita, dimana dalam BLU kita boleh meng hayer orang lain, di BLU kita merekrut tenaga kerja, dan juga sebenarnya harus dibedakan antara struktur organisasi yang sekarang dengan organisasi BLU karena yang diubah itupun hanya masalah di bidang keuangan sementara BLU itu kita mempunyai tugas untuk mengoptimalkan potensi masyarakat, salah satunya tentunya kita mempunyai unit pemasaran, unit produksi, disini tidak tertampung dalam aturan BLU, padahal kita butuh sekali.”

Secara umum dapat ditarik kesimpulan bahwa struktur organisasi seperti yang diharapkan oleh BLU belum dibentuk. Hal ini terkait dengan kebijakan Kementerian Aparatur Negara yang melegitimasi struktur instansi pemerintah. Hal

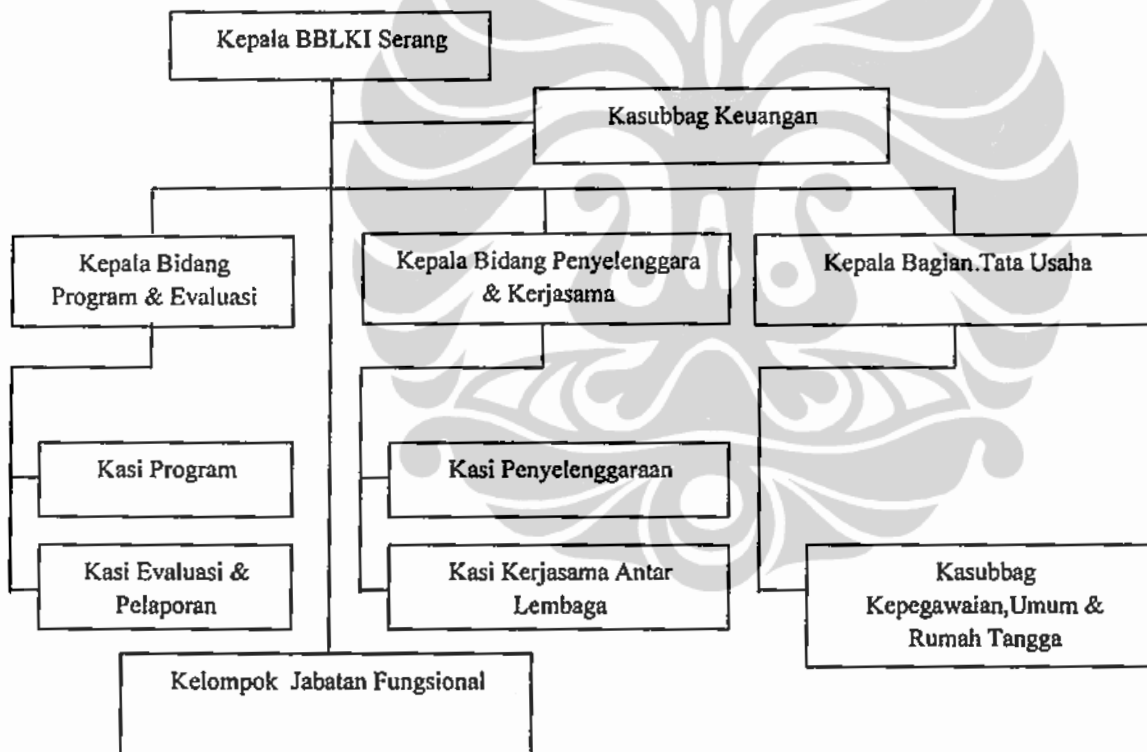
kedua adalah, perlu adanya pegawai yang menangani secara khusus manajemen keuangan dan secara pertanggungjawaban adalah langsung ke Kepala BBLKI Serang.

Pengembangan organisasi kedepan setelah menjadi BLU diarahkan kepada pembagian tugas sesuai dengan fungsi-fungsinya. Persyaratan minimal dari pejabat pengelola serta seluruh jajaran BBLKI Serang ditata ulang disesuaikan dengan kondisi organisasi yang ada.

Struktur organisasi dan uraian tugas dan wewenang pejabat pokok setelah menjadi BLU adalah sebagai berikut :

Gambar 5.2 Struktur Organisasi BBLKI Serang versi BLU

**USULAN SUSUNAN ORGANISASI BLU
BBLKI Serang**



5.2.2.2 Teknik Mengintegrasikan Infrastruktur Fisik (*Align the physical infrastructure*)

Pengembangan SDM meliputi pendidikan, pelatihan dan pengembangan

Universitas Indonesia

fasilitas yang ada pada organisasi, dengan maksud menyediakan proses pembelajaran anggota organisasi (Nadler dan Harzing:1995). Memang disadari bahwa kemampuan yang terbatas baik pada program diklat, sarana dan prasarana, penyelenggaraan, instruktur maupun anggaran akan berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas pegawai BBLKI Serang.

Untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia di BBLKI Serang secara luas menurut beberapa informan perlu infrastruktur yang cukup serta mengacu pada program dan kurikulum diklat dan dilengkapi sarana sesuai dengan kebutuhan program pendidikan dan pelatihan.

Sarana dan prasarana memang dibutuhkan untuk menunjang pencapaian kegiatan diklat, sehingga kegiatan diklat dapat berjalan sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan. Mengingat kurikulum tersebut disusun dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan industri.

Tentang alat dan mesin yang merupakan bagian dari infrastruktur BBLKI Serang, Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang berpendapat:

“Ya memang kalo dibilang 8 tahun kan relatif masih muda tetapi yang namanya mesin digunakan untuk pelatihan ya tentu sajalah ada2 saja yang menjadikan mesin itu cepat rusak namanya juga baru belajar.. apalagi intrukturnya instruktur remote ya .. disetel otomotif, siswa tidak tahu megang apa nah itu resikonya jadi mudah salah... namanya juga siswa baru belajar.. seumur2nya baru tahu itu mesin baru 1 jam ditinggal ya 2 jam ga tahu dituker apanya... nah jadi memang kalo dibilang ya itulah resiko dari pembelajaran.. tapi kalo secara umum sih 8 tahun masih muda lah... mangkanya di kita ini banyak anggaran untuk perawatan... jadi di kita ini perawatan harus banyak untuk mesin rusak.. biasanya kegiatan itu disesuaikan dengan macam ragamnya mesin kan...”

Sedangkan menurut Kepala BBLKI Serang:

‘ Kalau menurut saya belum , karena alat dan mesin ini banyak yang harus di up-grade, diganti dengan yang baru, walaupun dalam kondisi riil di UPTP Ditjen binalattas, Serang ini masih yang paling bagus, walaupun yang paling bagus ini masih belum memenuhi kebutuhan industri sebenarnya. Mudah2an tahun mendatang, kita akan upgrade infrastruktur kita. Kebetulan kita dapat

BLN ini kita gunakan untuk mengup-grade infrastruktur dan peralatan kita ini.”

Untuk mendukung pengembangan BBLKI Serang dalam rangka perubahan kelembagaan, sarana dan prasarana yang ada saat sudah relatif memadai, antara lain asrama, Aula atas dan bawah, GOR, ruang kelas/teori, bengkel praktek, yang sudah dilengkapi dengan sarana pendukung berupa LCD, Laptop, atau Panaboard, halini dimaksudkan agar tercipta kelas ideal dengan sarana yang memadai.

Selain itu, sampai saat ini koleksi buku yang ada di perpustakaan sebagai penunjang kegiatan pengembangan pegawai BBLKI Serang tersedia relatif lengkap.

Kesiapan sarana dan prasarana organisasi ini pada dasarnya berhubungan dengan anggaran yang tersedia. Pada saat organisasi BBLKI Serang, telah dianggarkan melalui DIPA BBLKI Serang setiap tahun, baik untuk pengadaan baru, perbaikan dan penambahan. Untuk itu, peningkatan kapasitas organisasi dari BBLKI Serang diharapkan dapat memenuhi standar sarana dan prasarana diktat bagi unit organisasi pelatihan. Dalam pelaksanaan diktat, memang anggaran untuk mengembangkan SDM ini harus dipersiapkan secara matang, terlebih lagi dengan era anggaran berbasis kinerja saat ini seharusnya hal tersebut diharapkan lebih memudahkan dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan ini, karena dalam era ini suatu kegiatan yang akan dilaksanakan harus dijelaskan secara rinci terlebih dahulu kebutuhan kegiatan tersebut baik input, output maupun outcomenya untuk kemudian direncanakan anggarannya. Jadi anggaran tersebut dapat dicairkan jika dalam perencanaan program kegiatannya ada outcome yang jelas.

Kemudian terkait dengan Instruktur, jumlah instruktur belum memadai baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Jumlah instruktur saat ini hanya 27 orang dengan spesialisasi dibidang masing-masing.

5.2.2.3 Keterkaitan Dengan Dunia Industri

Tujuan Pelatihan adalah sejumlah kompetensi yang harus dicapai peserta pelatihan selama sampai dengan akhir proses pelatihan kerja. Uraian yang terdapat

pada tujuan pelatihan pada dasarnya mengarah kepada pemenuhan persyaratan jabatan/ pekerjaan yang ditetapkan oleh industri/pasar kerja, sehingga setelah selesai mengikuti program pelatihan, peserta pelatihan mampu mengisi jabatan/profil pekerjaan yang dibutuhkan oleh industri/pasar kerja nasional atau internasional.

Bentuk jejaring antara BBLKI Serang dengan dunia Industri, khususnya di wilayah Banten dengan membentuk forum komunikasi yang difasilitasi oleh BBLKI Serang selaku penyandang dana. Forum ini diharapkan sebagai wadah yang bersifat saling ketergantungan dan saling menguntungkan (*simbiosis mutualisme*) dalam tukar menukar informasi dan hal lainnya tentang perkembangan teknologi, kebutuhan kompetensi SDM, kebutuhan penyesuaian kurikulum dan silabus, hubungan kerjasama peningkatan sarana dan prasarana pelatihan dan bagi industri.

Disamping melalui forum komunikasi, sebagai bentuk berkesinambungan antara BBLKI Serang dan industri adalah dengan melakukan kunjungan/*monitoring* terhadap peserta pelatihan yang sedang *On the Job Training* (OJT) atau lulusan BBLKI Serang dimana dia bekerja.

Hal ini disampaikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“ Kita punya seksi evaluasi, jadi seksi evaluasi itu bertugas mengevaluasi baik siswa-siswa kita bekerja dimana kemudian dengan industri bagaimana setelah bekerja sama dengan kita apakah setelah pelatihan tersebut mempunyai nilai plus terhadap kinerja ditempat kerjanya, itu dari seksi evaluasi, artinya bahwa masih tetap ada jejaring, sehingga dari hasil tadi juga merupakan suatu umpan balik buat kita ya”

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“ Kita dalam beberapa waktu yang lalu sudah membentuk forum kerjasama adalah kita buat forum jejaring dengan industri di sekitar Banten ini di sekitar Serang dan waktu itu sudah bagus kita untuk supaya meningkatkan kinerja kita masing-masing baik kinerja BLK maupun kinerja perusahaan2 itu, nah cuman dalam perjalannya kita masih belum dapat memanfaatkan jejaring itu karena sesuatu dan lain hal-lah, adalah sesungguhnya jejaring itu baik untuk BBLKI Serang sebagai inilah tangannyalah apa yang kita mau minta

Universitas Indonesia

sebaliknya mereka mau minta ke kita jadi ada keuntungan timbal balik, tapi mungkin ke depan kita akan galakkan lagi jejaring itu”

Kepala BBLKI Serang:

“ Kita mengadakan kunjungan dan juga kita mempunyai forum komunikasi, sebetulnya forum komunikasi itu sudah terbentuk tahun lalu, hanya saja dalam pelaksanaan kerjanya itu masih belum seperti yang kita harapkan, karena kita harapkan forum komunikasi secara aktif komunikasi yang terdiri dari teman2 dunia industri secara aktif bisa menjadi stakeholder kita, mengoreksi kita, mengevaluasi kita, memberi masukan kita, nah ini yang mekanismenya belum diatur dengan baik, sehingga masih sifatnya lebih banyak informalnya tidak walaupun sebenarnya forum harus dimanfaatkan kesana..”

Dari kedua informan, dapat disimpulkan bahwa jejaring dengan dunia industri sudah terbentuk dengan kerangka forum komunikasi. Tetapi forum ini belum optimal dalam pemanfaatannya.

5.2.3 Redesigning The Work Architecture (meredesain rancangan pekerjaan)

5.2.3.1 Ketersediaan SDM

Sumber daya manusia sebagai kekuatan dalam penyelenggaraan kegiatan layanan masyarakat yang dimiliki BBLKI Serang sebanyak 92 orang

Proses pengadaan (rekrutmen) SDM BBLKI Serang setelah menjadi BLU dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu :

1. Hasil dari rekrutmen pusat, melalui Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I, dengan status sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik untuk jabatan fungsional (instruktur) atau staf (terlampir)
2. Rekrut yang diadakan oleh BBLKI Serang, dengan status sebagai Pegawai BBLKI Serang/honorar

Proses rekrutmen SDM yang diadakan oleh BBLKI Serang dengan status pegawai BBLKI Serang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Perencanaan

1. BBLKI Serang menetapkan sistem perencanaan SDM untuk menentukan jenis, jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan.
2. Kebutuhan SDM ditentukan berdasarkan hasil analisis organisasi, tugas pokok

dan fungsi serta beban kerja yang ada dengan memperhatikan kebijakan manajemen, program dan anggaran yang ada.

3. Setiap jabatan yang ada dalam BBLKI Serang dilengkapi dengan uraian tugas yang mendasari proses perekrutan dan seleksi pegawai.

Seleksi

1. Kebijakan perekrutan dan seleksi pegawai dilakukan dengan berlandaskan prinsip keterbukaan (transparansi) dan persamaan (*equitable treatment*) yang berbasiskan kompetensi.
2. Kompetensi dibutuhkan dalam hal teknis, manajerial, bisnis dan perilaku yang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan-pelatihan maupun pengalaman.
3. Penarikan pegawai dilakukan untuk memperoleh calon pegawai yang memenuhi kriteria ditetapkan berdasarkan kebutuhan BBLKI Serang.
4. BBLKI Serang menetapkan kriteria umum kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap jabatan yang ada.
5. Pimpinan unit yang membutuhkan pegawai menetapkan kriteria kompetensi teknis dan/atau khusus yang dibutuhkan.
6. Proses seleksi (penerimaan lamaran, testing dll) dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan pihak independen yang ditunjuk BBLKI Serang.
7. BBLKI Serang menentukan calon pegawai yang dipilih untuk mengisi suatu jabatan berdasarkan hasil seleksi yang dilakukan dengan bekerjasama dengan pihak independen seperti tersebut diatas.

Dari analisa tugas, fungsi dan wewenang setiap bidang jabatan dalam organisasi PK-BLU BBLKI Serang, ketersediaan SDM yang menduduki jabatan pokok sebagai pejabat pengelola BBLKI Serang belum mencukupi secara kuantitas.

Sementara itu untuk meningkatkan pelayanan dan pengembangan bisnis dapat dilakukan dengan cara penempatan pegawai disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan *training need assessment* berdasarkan *job descriptment*.

Mengingat bahwa pengembangan SDM merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam sasaran mutu tahunan yang dipantau realisasinya setiap bulan

melalui laporan capaian sasaran mutu.

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“Dimungkinkan apabila pegawai BLU diambil dari non PNS. Namanya juga mengelola uang masyarakat yang mereka mau membayar dengan harapan mendapatkan pelayanan yang lebih itu bisa, karena di dalam BLU ini diharapkan semua bisa mengaudit sehingga di dalam pengelolaan uang tadi mustinya kita mempunyai akunting publik karena di dalam pengelolaan *sceme* BLU ini tidak boleh ada yang disembunyi-semunyikan begitu, jadi transparansi di dalam pengelolaan keuangan.”

Kepala BBLKI Serang:

“.. saya lihat kekurangan kita di bidang administrasi kalau di bidang instruktur, untuk meningkatkan produksi ini cukup. Kalau di bidang administrasi ini kita kurang dalam artian jumlah/kuantitasnya, kalau kualitasnya sebenarnya ngga kurang, terkadang pekerjaan itu harus 1 orang itu melakukan beberapa pekerjaan, tidak ada spesialisasi mana yang menagani 3 in 1, karena kita memang kekurangan staf di sini.”

“Sangat-sangat dimungkinkan kita hayer akuntan publik, hanya saja bagaimana mekanisme mencari profit, karena dari aspek dari mana mencari profit itu yang masih harus kita pikirkan bersama”

5.3 Revitalizing

Revitalizing (keterkaitan antara badan organisasi dengan lingkungan), ialah bagaimana memacu pertumbuhan dengan jalan mengkaitkan badan organisasi dengan lingkungan, hal ini berarti upaya organisasi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan melalui suatu kekuatan yang baru. Terdapat tiga sistem dalam revitalisasi, antara lain : sistem pertama, *achieve market focus*, kemajuan pertumbuhan bisnis dilakukan dengan memfokuskan pada pelanggan; sistem kedua: *invent new business*, pertumbuhan juga dimulai dari bisnis baru yang sangat sederhana dan penemuan bisnis baru memberikan kehidupan yang baru pada organisasi. Sistem yang ketiga: *change the rules through information technology* yaitu teknologi sering memberikan dasar-dasar cara baru untuk

berkompetisi, informasi teknologi khususnya dapat mendefinisikan kembali aturan-aturan main sebuah organisasi.

5.3.1 *Achieving Market Focus* (meningkatkan fokus pada pasar)

5.3.1.1 Proses Pengolahan Masukan Dari Masyarakat Pengguna

Perihal kepekerjaan selalu berubah dan berkembang sesuai dengan tuntutan perkembangan organisasi perusahaan. Karena itu pelatihan perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan dalam bidang kepekerjaan. Penyesuaian ini juga termasuk di dalamnya adalah kurikulum dan silabus. Pengembangan kurikulum dan silabus menurut Tilaar (1997: 151) diperlukan karena: (1) ilmu pengetahuan dan teknologi berubah, dan (2) bentuk-bentuk pekerjaan semakin lama semakin menuntut standar yang tinggi sesuai dengan kemajuan teknologi dan kebutuhan masyarakat akan hasil-hasil industri yang semakin bermutu. Sedangkan menurut Tracey (1974; 1) pelatihan selalu dipengaruhi oleh demografi, politik, ekonomi dan kecenderungan sosial. Secara singkatnya pengembangan pelatihan dipengaruhi oleh faktor-faktor: (1) perubahan dalam hal kepekerjaan dan jabatan, (2) perubahan dalam teknologi, (3) perubahan dalam masyarakat. Perusahaan atau lembaga yang menghasilkan produk akan membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawannya apabila terdapat kesenjangan antara kualifikasi keterampilan yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu dengan kualifikasi keterampilan karyawan yang hendak dipromosikan untuk jabatan tersebut. Perkembangan teknologi akan mempengaruhi cara-cara orang melaksanakan pekerjaannya. Umumnya teknologi dipakai oleh perusahaan untuk mempermudah proses, meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi. Dipakainya teknologi baru untuk suatu mesin produksi tentunya mengubah kualifikasi keterampilan dalam mengoperasikan mesin tersebut.

“Kurikulum” secara sempit dapat didefinisikan sebagai kumpulan mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta pelatihan. Sedangkan secara lebih luas kurikulum dapat didefinisikan sebagai keseluruhan aktifitas belajar mengajar yang harus dilakukan oleh instruktur beserta peserta pelatihan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari sisi ini dapat disimpulkan bahwa seluruh aktifitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh kurikulum yang telah disusun

sebelumnya, karena aktifitas pelatihan yang dilaksanakan oleh peserta pelatihan maupun instruktur baik dalam bentuk penyampaian materi, praktek maupun evaluasi programnya, seluruhnya mengacu pada kurikulum pelatihan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu jika penyusunan kurikulum pelatihannya tidak berkualitas atau salah, maka seluruh aktifitas belajar mengajar maupun proses pelatihan yang dilaksanakan akan menjadi salah pula dan hal yang demikian ini akan menghasilkan produk yang tidak berkualitas. Dengan kata lain bagaimanapun baiknya sarana dan prasarana pelatihan yang dimiliki oleh lembaga pelatihan, jika kurikulum pelatihannya tidak berkualitas, maka tidak akan menghasilkan lulusan yang berkualitas pula. Hasil penelitian Moedjiarto (1990) menunjukkan adanya hubungan yang erat antara pelaksanaan kurikulum dengan kualitas dan prestasi peserta pelatihan. Sedangkan menurut Townsend (1994) pelaksanaan kurikulum mencakup beberapa aspek : (1) Kualitas program yang diberikan dalam kurikulum, (2) Keterlibatan instruktur dan peserta pelatihan dalam proses belajar, (3) Terpenuhinya harapan masyarakat dalam program pelatihan, (4) Teknik pemberian motivasi belajar pada peserta, (5) Alokasi waktu yang disediakan dalam kurikulum pelatihan.

Artinya, keterlibatan pihak industri mutlak diperlukan dalam memberikan masukan terhadap kurikulum dan silabus BBLKI Serang sehingga setiap output lulusan mempunyai ketrampilan yang sesuai harapan pihak industri. Dari semua informan yang diwawancarai, semuanya sepakat terhadap hal tersebut.

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“.. analisa kurikulum silabus BLK itu tidak kaku: Bahkan bila perlu kita bersama-sama dengan pihak industri”

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“Nah itu sudah seperti yang saya katakan, pernah kita bertemu, bahkan kita minta revisi kurikulum ini ke mereka, kita paparkan, kita undang mereka, seluruh industri yang berkaitan dengan pelatihan kita undang, ita paparkan kursil kita, nah kita minta mereka memilah-milah mana yang lebih mana yang kurang, nah setelah kita lakukan mereka bilang ini”

Kepala BBLKI Serang:

“ Karena forum itu kita minta salah satunya adalah merumuskan training need analysis, melalui mereka dengan masukan-masukan, mana yang masih perlu, mana yang sudah tidak, mana yang perlu di tambah dsb, akhirnya itu menghasilkan kurikulum kita yang kita dapat sudah sesuai dengan kebutuhan dunia industri, karena masukannya dari dunia industri langsung.”

Untuk mengetahui pasar kerja dalam suatu tempat diadakan analisis pasar yaitu dengan membentuk suatu tim survei ke calon pengguna tenaga kerja untuk meneliti, melihat, dan mencatat jabatan/ pekerjaan apa yang dibutuhkan pasar kerja, maka diadakanlah kunjungan dengan wawancara langsung pada calon pengguna tenaga kerja. Dari hasil wawancara kebutuhan pasar kerja pada daerah tersebut , maka dilakukan / diadakan analisa sesuai tingkat kebutuhan pasar kerja menurut prioritas. Tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas tersebut, ditentukan jenis pelatihan yang harus direncanakan, serta sumber daya manusia yang tepat untuk kejuruan tersebut. Hal ini merupakan bahan masukan bagi perencana pelatihan untuk dapat menyusun Program Pelatihan, baik untuk kebutuhan masa kini dan masa mendatang.

Pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan (TNA), tidak hanya terbatas kepada penyusunan program pelatihan berbasis kompetensi saja, tetapi juga untuk menyusun program latihan yang bersifat pesanan (Trainer made) maupun program pelatihan yang berorientasi kepada pemenuhan keterampilan untuk jabatan-jabatan tertentu di perusahaan.

Dalam melaksanakan pelatihan hal yang paling utama dan pertama adalah analisis kebutuhan pelatihan. Analisis kebutuhan pelatihan akan mencerminkan keadaan yang sesungguhnya yang dihadapi oleh para calon peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya, jika dibandingkan dengan sesuatu yang menjadi standar.

Dalam menganalisis kebutuhan pelatihan dicoba dibandingkan antara hasil pekerjaan (kinerja) sekarang yang sedang mereka kerjakan dengan apa yang diinginkan (kinerja yang diharapkan) sesuai dalam standar operasi yang telah ditetapkan.

Adanya perbedaan antara kedua kinerja tersebut merupakan petunjuk tentang adanya permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dan organisasi.

Perbedaan atau masalah itu merupakan petunjuk apa yang perlu disiapkan bagi pemilihan strategi (pelatihan atau non pelatihan) dan pemilihan program pelatihan.

Training Need Analysis adalah suatu proses membandingkan kemampuan individu dengan standar operasional kerja untuk menghasilkan kebutuhan pelatihan yang sebenarnya.

TNA memiliki berbagai fungsi yang meliputi:

- a. Mengumpulkan informasi kemampuan keterampilan, pengetahuan dan sikap.
- b. Mengumpulkan tentang uraian kerja dan uraian kerja yang sebenarnya.
- c. Mendefenisikan/menetapkan secara terperinci manfaat kemampuan yang sebenarnya.
- d. Mengembangkan dukungan dengan melibatkan pengambil keputusan.
- e. Menyediakan data untuk perencanaan.

5.3.1.2 Keberadaan BBLKI Serang

Semenjak perkembangan KKK Serang menjadi BLKI Serang terhitung tahun 2000 yang bekerja sama dengan pemerintah Austria tercatat jumlah alumni BBLKI Serang program teknisi sebanyak 319 orang, kerjasama pihak ke3 sebanyak 36 perusahaan dan jasa produksi atas pesanan perusahaan. Dari data alumni dan perusahaan yang bekerjasama, terlihat berasal dari berbagai daerah seluruh Indonesia, sementara pemanfaatan lembaga ini oleh masyarakat Serang dan sekitarnya kurang mendapat tanggapan yang antusias. Berbagai hal telah mendasarinya, termasuk diantaranya adalah ketersediaan informasi tentang keberadaan dan layanan yang diberikan oleh BBLKI Serang. Berikutnya, hal ini menjadi skala prioritas BBLKI Serang dalam mengenalkan peran dan fungsi BBLKI Serang khususnya di wilayah Banten.

Beberapa strategi telah dijalankan, berdasarkan data dari bidang penyelenggaraan dan KAL yang menjadi ujung tombak dalam mempromosikan BBLKI Serang, antara lain melalui:

a. Publik

Sebagai upaya transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dan disesuaikan dengan perkembangan informasi, BBLKI Serang

telah menyediakan informasi yang dapat diakses masyarakat sebagai berikut :

- 5). Booklet dalam 2 bahasa, Indonesia dan Inggris, tentang informasi umum BBLKI Serang yang meliputi alamat/lokasi BBLKI Serang, visi dan misi, struktur organisasi, jenis kegiatan dan layanan yang tersedia, sarana dan fasilitas, dan SDM yang tersedia.
- 6). Leaflet dan brosur masing-masing jenis layanan rutin BBLKI Serang yang berisi juga tentang persyaratan administratif dan teknis untuk menggunakan layanan yang tersedia, sarana dan fasilitas, rincian biaya pelayanan, lokasi pelayanannya, waktu penyelesaian pelayanan, pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab, serta standar pelayanan publik.
- 7). Brosur untuk kegiatan-kegiatan insidental dan kegiatan-kegiatan khusus lainnya yang akan disebarakan kepada masyarakat.
- 8). *Website* BBLKI Serang, dengan alamat : [www. Igi-alliance.com/bblki](http://www.Igi-alliance.com/bblki)
Website berisi tentang semua layanan BBLKI Serang baik yang rutin ataupun yang bersifat khusus dan insidental, persyaratan administrasi dan teknis untuk menggunakan layanan, sarana dan fasilitas, dan akan segera dirancang agar masyarakat dapat mendaftar untuk jenis layanan yang tersedia secara *on line* melalui *website* BBLKI Serang. Dan akan pula disediakan ruang di *website* agar masyarakat dapat menyampaikan saran dan informasi kepada BBLKI Serang.

b. Internal BBLKI Serang

- 1) Jaringan internet menggunakan ADSL Telkom dengan kapasitas yang unlimited
- 2) Jaringan intranet sehingga memudahkan komunikasi intern BBLKI Serang, mempercepat penyampaian informasi ke semua bidang.

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“ Kebeneran, kita ini jauh dari pusat kotanya jadi orang ke sini, ini bukan lalang masyarakat ya.. lain hal kalau BLK kita ini agak di kota, lalu lalang orang2, nah mungkin orang melihat2 dan ingin tahu akhirnya dia stop ingin melihat dan jadilah dari satu dua orang mulut ke mulut bisa diinformasikan, nah kebenaran letak kita ini tidak mendukung walaupun mereka lewat naik motor, bablas aja BLK kita ini kan”

5.3.2 *Inventing New Businesses* (pengembangan business)

5.3.2.1 Pengembangan *Core Business* BBLKI Serang Sebagai Langkah Adaptasi Terhadap Perubahan Lingkungan

Perubahan lingkungan berdampak pada perubahan arah kebijakan dalam internal BBLKI Serang dalam memberikan jasa layanannya. Hal ini berkaitan dengan perkembangan baik tuntutan masyarakat secara umum maupun dunia industri.

Rencana Strategis Bisnis (RSB) ini merupakan rencana kinerja BBLKI Serang dalam kurun waktu lima tahun mendatang dalam merencanakan kegiatan pelatihan, uji kompetensi, produksi, konsultasi dan jasa sewa sarana dan fasilitas pelatihan yang selanjutnya akan dijadikan acuan dalam menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) dan evaluasi kinerja BBLKI Serang sebagai Badan Layanan Umum (BLU).

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“perusahaan yang menggunakan jasa lulusan kita tadi mensubsidi kita, sehingga subsidi tadi bukan untuk kesejahteraan pegawai.. enggak... tapi untuk biaya pelatihan masyarakat yang kurang mampu”

Kepala BBLKI Serang:

“sementara BLU itu kita mempunyai tugas untuk mengoptimalkan potensi masyarakat, salah satunya tentunya kita mempunyai unit pemasaran, unit produksi”

5.3.2.2 Bekerjasama Dengan Unit/Instansi Lain, Terkait Dengan Usaha Pemenuhan Kebutuhan Masyarakat Pengguna

Dalam memberikan jasa layanan BBLKI Serang tidak terlepas dari sarana dan prasarana yang memadai. Ketersediaan ini tentunya tidak dapat mencapai 100% dari yang diharapkan masyarakat pengguna. Sebagai strategi atas ketidakterdian in, maka BBLKI Serang menempuh beberapa langkah kebijakan dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat. Strategi ini ditempuh melalui kerjasama dalam hal instruktur, alat dan mesin, gedung, materi bahkan pengelolaan anggaran. Tidak selamanya organisasi mengandalkan kekuatan sendiri untuk

proses bisnisnya, oleh karena itu organisasi harus dapat mencari partner aliansi strategiknya untuk menutupi kelemahan organisasi.

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“ ... dalam rangka mengantisipasi terjadinya perubahan khususnya masyarakat di lingkungan balai sendiri kita memang memberikan pelayanan pelatihan yang sifatnya sosial jadi melalui APBN ada jenis-jenis pelatihan yang berbasis kompetensi yang berbasis masyarakat”

“ Jadi BLK ini kan tidak hanya di BLK serang tapi di Bandung, Bekasi jadi kita bisa *merger* dengan BLK lain”

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“ paling tidak kalo programnya ga ada, kita bawa instruktur nya itu ke kita, kita undang... seperti instruktur metodologi yang kita tidak punya, maka kita undang dari institusi lain yang mempunyai tim metodologi”

Kepala BBLKI Serang:

“ kita menghayer instruktur dari luar.”

“ Kalau ada, jenis kerjasama dengan kita sebagai pelaksana, semua penganggaran ada di pihak ketiga, seperti contohnya kita dengan dinas nakertrans, itu anggaran ada di mereka, tapi ada juga mereka memberikan kewenangan penuh ke kita untuk mengelola anggaran, misalnya dengan BUMN, Dinas tenaga kerja DIY, tapi sebagian besar mereka memberikan kewenangan ke kita dalam mengelola anggaran, hanya dengan dinas nakertrans banten ini yang mereka kelola sendiri.”

5.3.3 *Changing the Rules Through Information Technology* (memperbaharui penggunaan teknologi informasi)

5.3.3.1 Teknologi Informasi Meningkatkan Kinerja Pegawai

Kemajuan teknologi telah membuat dunia menjadi lebih kecil dan komunikasi serta informasi dapat bergerak lebih cepat. Pekerjaan dapat dilakukan melalui telekonferensi, telecommuting dan berbagi sumber data, sehingga dimungkinkan untuk bekerja di rumah atau di lokasi yang terpencil. Pimpinan harus mengikuti dan mempunyai kepekaan serta dapat menggunakan dengan baik teknologi yang ditawarkan. Namun tidak semua teknologi dapat memberikan

nilai tambah bagi lembaga, sehingga dituntut kepandaian untuk memilih teknologi sesuai dengan kebutuhan.

Dalam subsistem aplikasi teknologi, ada tiga faktor yang perlu diperhatikan yaitu sistem informasi, pembelajaran dengan teknologi informasi dan sistem pendukung kinerja elektronik. Sistem informasi telah diterapkan dengan baik dan masih perlu dikembangkan untuk efisiensi manajemen.

Teknologi informasi cepat berubah dan semakin canggih. Keterampilan pegawai perlu terus menerus mengikuti perkembangan tersebut seperti pembelajaran dari microsoft office, linux, internet dan ke tingkat yang lebih tinggi. Semakin sering diterapkan pengetahuan baru akan menambah ketrampilan individu. Untuk menunjang pembelajaran secara bertahap jumlah komputer telah ditambah dan program computer juga diperbaharui. Tersedianya 42 unit komputer mendorong individu untuk belajar. Jumlah komputer tersebut belum memadai karena jumlah pegawai sebesar 91 orang yang berarti tiap satu unit komputer digunakan secara bergantian oleh lebih dari 2 orang. Penggunaan komputer membantu efisiensi kerja pada tiap bidang karena lebih cepat dan praktis daripada mesin ketik. Seluruh pegawai perlu memiliki keterampilan dalam penggunaan komputer agar beban pekerjaan tidak tertuju pada beberapa individu.

Ketrampilan individu tergantung dari kemampuan individu dan adanya urgensi belajar. Praktek penggunaan komputer seharusnya intensif agar tidak lupa setelah mengikuti pelatihan.

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“adanya fasilitas IT itu sangat bermanfaat sekali untuk kelancaran pekerjaan kita ya sebagai contoh misalnya begitu dari pusat membutuhkan laporan segera, itu bisa dengan menggunakan fasilitas IT tadi kita bisa langsung email saja”

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“dengan mempunyai peralatan IT yang canggih pasti mendukung kegiatan kita hanya saja karena masih terbatas, tidak setiap orang memilikinya jadi kadang2 ya agak terganggu pelaksanaan tugasnya”

Kepala BBLKI Serang:

“mengganggap bahwa komputer ini sebagai pengganti mesin ketik atau play station untuk bermain, sehingga dia belum mengoptimalkan penggunaan komputer untuk menunjang tugas, namun demikian secara pelan-pelan kita akan usahakan kepada mereka tentang komputer untuk mendukung kelancaran tugas. Hal ini sudah kita laksanakan tapi beberapa orang yang sadar tentang itu. Untuk menyadarkantadi inikan masalah budaya... kita benahi.”

5.3.3.2 Sistem Informasi *On Line* Yang Dapat Menghubungkan BBLKI Serang Secara Langsung Dengan Masyarakat Pengguna

Sistem informasi online yang dibangun BBLKI Serang dimaksudkan untuk menjembatani antara BBLKI Serang selaku penyedia jasa layanan pelatihan dan produksi dengan masyarakat luas. Bentuk dari sistem ini terbagi menjadi 2 yaitu website BBLKI Serang dan kios 3 in 1.

Dengan kedua sistem informasi tersebut, diharapkan masyarakat luas akan mendapatkan informasi yang diperlukan tentang jasa layanan BBLKI Serang. Kemudian diharapkan juga dapat digunakan sebagai forum maya saling bertukar informasi antara BBLKI Serang dengan masyarakat luas.

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“Website kita sudah ada, bahkan siapapun bisa mengakses data kita jadi siapapun bisa, terus terang akhir2 ini 3 in 1 bermasalah, karena jaringannya ada masalah, hari ini ada perbaikan dari tenaga ahli dari telkom, faktor eksternal, jadi mudah2an dengan 3 in 1 karena menggunakan sistem satelit, mudah2an ke depan nanti akan bisa melayani dengan cepat dan tepat.”

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“Nah kalo 3 in 1 ini hal baru juga di BBLKI kita ini sehingga di dalam penerapan disebut kios 3 in 1 itu kan ada pelatihan, sertifikasi dan penempatan, sampai sejauh ini masih belum bisa dilaksanakan seperti yang diharapkan pimpinan kita dengan konsep 3 in 1 karena menurut hemat saya disitu itu ada pemikiran yang harus serius tidak bisa diserampangin jadi ada pemikiran serius kemauan yang besar dan kontrol pimpinan bagaimana itu supaya bisa.”

“ Nah itu, atau ada ini mobil unit, mobil keliling, kios 3in1 yang keliling, masuk kampung keluar kampung nah itu lebih strategis.”

Kepala BBLKI Serang:

“ sehingga mereka bisa memanfaatkan 3 in 1 mereka bisa mendukung pelaksanaan 3 in 1. Baik untuk latihan, sertifikasi dan penempatan”

5.4 *Renewing*

Renewing (dikaitkan dengan jiwa/semangat organisasi), ialah berurusan dengan sisi kemanusiaan, dan penempatan seseorang yang berkemampuan baru (*new skills*) dan bertujuan baru, sehingga memungkinkan organisasi untuk bangkit secara mandiri. Terdapat tiga sistem di dalam *renewal*, yaitu yang pertama adalah *creat a reward system*, penghargaan mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi pegawai. Sistem kompensasi harus diberikan kepada pegawai yang berani mengambil resiko dan mendorong orang untuk mengkaitkan masa depannya dengan transformasi organisasi. Sistem ini menimbulkan rasa kepuasan individu; sistem ke dua adalah *build individual learning*, tidak akan ada suatu transformasi organisasi tanpa transformasi sejumlah besar individu. Organisasi harus komit pada pengembangan pegawainya dan membudayakan saling belajar, dan *individual learning* meningkatkan aktualisasi diri pada beberapa individu yang menonjol; dan sistem ke tiga, adalah *develop the organization*, yaitu organisasi-organisasi perlu untuk mengorganisasikan dirinya untuk selalu belajar, dengan belajar itu organisasi akan mampu beradaptasi, berkelanjutan sesuai dengan perubahan lingkungan. Dengan menumbuh kembangkan organisasi memperkokoh *sense of community* (rasa kebersamaan) diantara individu.

5.4.1 *Developing the Reward System* (pengembangan dengan sistem reward)

5.4.1.1 Bentuk Dan Sistem *Reward* Di BBLKI Serang Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

Reward yang diperoleh atau diharapkan akan diperoleh sebagai konsekwensi dari apa yang mereka kerjakan akan merubah perilaku manusia secara fundamental (Gouillart and Kelly, 1995), dengan demikian *reward* dapat mengendalikan cara kerja seseorang dalam organisasi. Pentingnya sistem *reward*

ini diperkuat oleh pernyataan Stead (Gouillart and Kelly, 1995) bahwa 90% konflik kultural dalam organisasi disebabkan oleh konflik dalam dalam sistem *reward*. Selanjutnya Gouillart dan Kelly mengemukakan ada 3 sifat dalam membangun sistem *reward* yaitu:

- a) **Mengaitkan sistem *reward* dengan tujuan organisasi;** Tujuan dan ukuran organisasi saling berkaitan dimana *reward* sebagai pengikat. Idealnya *reward* mencerminkan tujuan organisasi dan berkaitan dengan ukuran yang bersifat multidimensi yang akan mendorong kinerja orang dan organisasi secara keseluruhan. Seberapa jauh seseorang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan ukuran, visi dan misi organisasi menjadi dasar dalam menentukan sistem *reward* seseorang.
- b) **Memperluas sistem *reward* yang melampaui batas-batas organisasi;** Sistem *reward* dengan mengaitkan dengan jaringan di luar perusahaan (*external stakeholder*) seperti pemasok, pelanggan mitra strategis dll. Pada perusahaan manufaktur misalnya, *reward* tidak semata-mata ditekankan pada seberapa besar kuota yang dicapai oleh seseorang, tetapi juga dikaitkan dengan seberapa tinggi kepuasan pelanggan. Demikian juga dengan pemasok, seberapa besar prestasi seorang bagian produksi misalnya dikaitkan dengan tingkat kelancaran pasokan bahan baku yang diterima oleh perusahaan. Seperti juga terhadap pekerja, *reward* terhadap *stakeholder*. Dengan demikian, pemasok dan pelanggan merupakan bagian integral dari sistem pengukuran kinerja individual dan perusahaan. Seperti juga *reward* terhadap pekerja, mereka akan memiliki motivasi tinggi atau rendah, tergantung kepada bagaimana organisasi kita memperlakukan mereka. Oleh karenanya dalam praktek, *reward* terhadap *external stakeholder* ini per definisi sulit dan bersifat tidak langsung. Kendati demikian, beberapa bentuk yang mungkin diberikan antara lain memberikan penghargaan (*award*), pelibatan dalam pertemuan atau berbagai seremoni perusahaan dll. Kuncinya adalah bagaimana bentuk-bentuk *reward* ini dikomunikasikan sehingga dirasakan oleh penerima sebagaimana yang diharapkan perusahaan.
- c) **Mendorong orang-orang dalam organisasi menentukaan *reward* sendiri;** Karena setiap organisasi secara implisit memberi beban berupa sekumpulan

tugas (*a pack*) pada pundak setiap orang, sebagai dasar partisipasi mereka dalam organisasi. Gouillart dan Kelly (1995) menyebutnya sebagai **kontrak psikologis**. Kontrak psikologis menurut Gouillart telah muncul dan berhasil di sejumlah perusahaan. Bentuk kontrak psikologis kalau dinyatakan dalam *statement*, kurang lebih sebagai berikut; “*Anda adalah seorang individu yang bertanggung jawab terhadap hidup anda sendiri, beri kami (perusahaan) dedikasi (anda) dengan menumbuhkan dan menjadikan (perusahaan) lebih baik, dan kami akan (memberi) anda kesempatan besar untuk berkembang dan hidup lebih baik.*”

Kontrak psikologis yang seimbang antar perusahaan dengan individu dicerminkan dalam suasana dimana perusahaan mengharapkan dedikasi dan loyalitas pekerja, sementara para pekerja juga menyadari (tahu) bahwa perusahaan akan memberikan *reward* kepada para pekerja dan keluarganya. Salah satu bentuk kontrak psikologis, yang juga merupakan bagian dari budaya yang telah dipraktikkan di Jepang adalah *long life employment*. Dengan *long life employment*, diakui bahwa para pekerja di Jepang sangat loyal terhadap perusahaannya. Kontrak psikologis telah menjadi kecenderungan saat ini yang mengembangkan sistem *reward* multidimensi yang merefleksikan kebutuhan fundamental individu akan penghargaan dan rasa memiliki. Dengan demikian kontrak psikologis menciptakan lingkungan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk berkembang. Pendekatan ini maka akan mendorong seseorang untuk menemukan motivasi dalam dirinya dan kreativitas untuk mengembangkan diri dalam organisasi. Pendekatan sistem ini secara nyata diwujudkan dalam bentuk pengakuan formal dan insentif material atau finansial bagi seseorang atas prestasi yang dicapainya, sekaligus juga insentif *non-imaterial* seperti memberikan ruang gerak kepada seseorang untuk menumbuhkan dan merealisasikan ide-ide yang ada dalam dirinya. Hal ini akan menumbuhkembangkan pembelajaran dan saling berbagi pengetahuan (*knowledge-sharing*) antar organisasi dan individu.

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“Secara berbentuk materi kita belum pernah memberikan, tapi bentuk *reward* adalah DP3, itu juga penghargaan termasuk juga pagi hari kita bertemu

Universitas Indonesia

dengan kawan kita yang selama ini melapayani BLU dengan kita tepuk pundaknya itu juga reward..”

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“kita juga belum men-setup remunerasi yang disebutkan tadi, jadi masih sporadis”

Kepala BBLKI Serang:

“mengusulkan pegawai untuk menjadi pegawai teladan, karena kita sendiri belum mempunyai ukuran2 seperti perusahaan swasta.”

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“Terus terang kalau mengarah ke sana kita sendiri belum membicarakan, karena kita perlu duduk bersama dari pihak manajemen, kejuruan, sampai sekarang belum.”

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“Remunerasi itu akan tetap kita setup, itu secara prinsip ya itu tadi siapa yang memberi kontribusi yang besar secara prosentase dia mendapatkan lebih besar, dari yang lebih besar itu juga ditinjau dari pada masa kerja dia, golongan dia, pangkat, ya sesuai dengan ranking kepegawaian”

Kepala BBLKI Serang:

“Ada dua hal yang ingin kita capai dengan mengikutkan pegawai dalam *up-grading* atau peningkatan diri mereka, yang pertama adalah tentunya kita melihat bahwa ada pegawai yang memang kurang sehingga perlu *up-grading*, namun demikian kita juga tidak menutup mata bahwa untuk pelatihan hal-hal baru kita memprioritaskan kepada pegawai-pegawai yang kinerjanya bagus.”

“Untuk mengetahui potensi maupun prestasi kerja, selama ini itu tercermin setiap tahunnya dari DP3 yang kurang bisa kita pertanggungjawabkan.”

5.4.2 Building Individual Learning (membangun individual pembelajaran)

5.4.2.1 Komitmen Manajemen BBLKI Serang Terhadap Pengembangan Kompetensi Individu Pegawai

Pengembangan SDM BBLKI Serang dilaksanakan terutama mengacu pada matrik kompetensi pegawai yang disusun berdasarkan kebutuhan dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu yang mengamanatkan bahwa kompetensi

SDM harus sama dengan kualifikasi jabatan yang dipangkunya untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tuntutan kualitas yang harus dicapainya. Apabila ada pemangku jabatan yang belum sama dengan kualifikasi jabatan yang dipangkunya, maka pegawai tersebut merupakan prioritas utama untuk ditingkatkan kemampuannya.

Peningkatan kemampuan pegawai ini ditempuh dengan dua cara, yaitu:

- a. Melalui pengembangan secara eksternal, yaitu dengan cara mengirimkan pegawai tersebut ke lembaga diklat yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai tersebut;
- b. Melalui pengembangan secara internal, yaitu dengan cara melakukan diseminasi atau penularan dari pegawai yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh pegawai yang belum memenuhi kualifikasi jabatan yang dipangkunya.

Di samping itu untuk pengembangan SDM ini terutama dalam peningkatan kualitas instruktur agar dapat mengikuti kemajuan teknologi dapat dilaksanakan melalui jejaring kerjasama khususnya dengan IGI, KOICA GIWI, dan stakeholder dengan cara mendatangkan *short term expert* atau mengirimkan instruktur.

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“Jadi benar, setiap saat kita selalu memberikan kepada pegawai menambah ilmu pengetahuan melalui diklat, *up grading*, seminar”

“Kita melihat pertama mereka tugas mengajar nggak hari itu, ada nggak relevansinya tugas yang kita berikan dengan tugas keseharian mereka di BLK dan ketiga tentunya mau...Jadi 3 hal itu yang mendasari seorang pegawai untuk mengikuti katakanlah seminar”

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“Kalo yang namanya *upgrading* itu pada dasarnya kita tentukan ada unsur *refreshing* ada unsur pengembangan, pengembangan bisa meningkatkan, peluasan”

5.4.2.2 Sistem Pengembangan Karier Dan Proses Kaderisasi Pegawai

Karir adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Menurut

Handoko, karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang (2000:123). Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak - hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya.

Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2000: 123) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan di Pegawai Negeri Sipil melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan.

Disamping itu sukses dalam pengembangan karir yang berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi. Seperti yang dikemukakan Moekijat, yang paling penting dalam suatu jabatan adalah: (1995: 36):

- a. Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat pegawai merasa senang.
- b. Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga.
- c. Kesempatan untuk mempelajari hal - hal yang baru.
- d. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan.

Namun untuk dapat melaksanakan prinsip pokok tersebut perlu adanya batasan yang dapat dijadikan sebagai dasar pengangkat. Dengan adanya ukuran yang berlaku, diharapkan terjadi unsur "*like or dislike*" dalam mengisi jabatan di lingkungannya. Hal-hal yang perlu dirumuskan dalam mempertimbangkan PNS untuk menduduki suatu jabatan diantaranya adalah: (Nainggolan, 1996; 125):

- a. Penilaian pelaksanaan pekerjaan, yaitu suatu penilaian dalam jangka waktu tertentu yang dapat menggambarkan tentang kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama prakarsa dan kepemimpinan seseorang.
- b. Keahlian, dimana penempatan seorang PNS harus selalu diusahakan agar sesuai dengan keahliannya, misalnya dengan memperhatikan latar belakang pendidikan formal maupun keahlian yang secara nyata.
- c. Perhatian (*interes*), dimana bakat seorang PNS selalu diperhatikan untuk dikembangkan sesuai dengan bidang-bidang yang ditekuni.
- d. Daftar urut kepangkatan, hal ini perlu disebabkan bahwa PNS yang lebih tinggi daftar urut kepangkatannya akan diprioritaskan untuk dipertimbangkan lebih dahulu apabila ada jabatan yang lowong.
- e. Kesetiaan, adalah merupakan unsur penting dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan.
- f. Dapat dipercaya, yaitu kepercayaan bahwa ia akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan tidak akan menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi, seseorang atau golongan.
- g. Dan syarat-syarat lainnya, misalnya pengalaman, kemungkinan, pengembangan dan lainnya.

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“ dari pegawai juga kita harapkan tidak monoton, katankanlah bendahara, bendara terus, dsb, mereka dalam rangka pembinaan pegawai, kedua mereka dalam rangka mempersiapkan diri sebagai pejabat karier ke depan nanti, suatu saat mereka ada milik bagus, menjabat, mereka tidak kaku, kalo kita sudah paham tupoksi yang ada di balai ini. Juga dalam rangka penyegaran dan pembelajaran.”

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“ kalo yang diminta jurusan las, kita pilihkan dari jurusan las, kalo upgrading yang keluar negeri, tentu beberapa kriteria kita berikan misalnya terutama bahasa inggrisnya, bisa atau tidak, dari beberapa orang yang bisa bhs ingris karena formasinya terbatas kita pilih lagi, siapa yang belum pernah keluar negeri, siapa senioritas... memang ada untuk kriteria untuk meningkatkan si A

si B untuk mengikuti upgrading... jadi faktor kehadiran juga perlu dipertimbangkan disamping faktor memenuhi syarat tadi..."

Kepala BBLKI Serang:

" Kalau pembinaan pada pegawai, saya akan melihat lebih kepada individualnya bagaimana orang ini harus diberi motivasi, tetapi apabila dalam pembinaan nanti terlihat ada potensi lain, terpaksa saya harus berani memindahkan mereka pada tempat yang sesuai dengan potensinya... Jadi saya tidak akan melihat si A ini di TU, kalo dia bisa ditempatkan di tempat lain, saya akan usahakan kesana, karena saya pingin mengoptimalkan potensi masing-masing orang."

5.4.2.3 Identifikasi Kompetensi Pegawai

Menurut Sacks & Krupat (1988) kompetisi adalah usaha untuk melawan atau melebihi orang lain. Sedangkan menurut Hendropuspito (1989) persaingan atau kompetisi ialah suatu proses sosial, di mana beberapa orang atau kelompok berusaha mencapai tujuan yang sama dengan cara yang lebih cepat dan mutu yang lebih tinggi.

Wrightsmann (1993) mengatakan bahwa kompetisi adalah aktivitas dalam mencapai tujuan dengan cara mengalahkan orang lain atau kelompok.

Dengan persaingan itulah masyarakat mengadakan seleksi untuk mencapai kemajuan. Jadi persaingan mempunyai beberapa fungsi positif, yaitu :

- a. Persaingan merupakan pendorong yang positif bagi manusia dan masyarakat untuk terus-menerus mencapai tahap-tahap kemajuan yang makin tinggi.
- b. Dengan persaingan orang didorong untuk memusatkan perhatian dan pikiran, tenaga dan sarana untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada hasil yang dicapai kini, bahkan hasil terbaik di antara orang-orang lain.
- c. Semangat persaingan mendorong orang untuk membuat penemuan-penemuan baru yang mengungguli penemuan orang lain.

Dari beberapa pendapat mengenai kompetisi dalam kerja dapat disimpulkan bahwa kompetisi merupakan situasi dimana ada satu tujuan yang hendak diraih oleh banyak individu, sehingga memotivasi individu tersebut untuk melebihi orang lain dengan cara meningkatkan unjuk kerja.

Beberapa faktor Mempengaruhi Kompetisi Kerja:

- a. Jenis Kelamin
- b. Jenis Pekerjaan
- c. Tingkat Pendidikan
- d. Promosi Karir
- e. Umur
- f. Sosial Ekonomi
- g. Masa Kerja

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

“Jadi upaya manajemen dalam rangka mempertahankan bahkan meningkatkan kompetensi adalah melalui pertama kita lakukan uji kompetensi instruktur sesuai dengan bidangnya, kedua melalui diklat², ketiga seminar².”

“Staff ini juga diberi pekerjaan tentunya sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki, latar belakang pendidikan formal, kedua dari kursus² apa yang pernah dia ikuti”

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“sejauh yang saya tahu mapping kompetensi pegawai sepertinya belum, karena apalagi itu staf ya... kalo staf itukan agak relatif susah melihat kemampuan-kemampuannya tapi kalo instruktur agak rada mudah, misalnya kita melakukan uji ketrampilan, berapa modul, sanggup berapa modul dia, walaupun belum kita laksanakan, tapi kedepan, suatu saat akan kita laksanakan, karena kitakan semboyannya melatih dengan berbasis kompetensi”

Kepala BBLKI Serang:

“Belum, karena evaluasi ini masih dilakukan evaluasi tentang kegiatan, kegiatanpun kegiatan pelatihan, sehingga yang terukur adalah program, pelaksanaan kegiatan, maupun instruktornya dan sedikit penyelenggara, penyelenggarapun tidak merujuk pada orang perorang, tapi pada umumnya, kalo instruktur ada evaluasinya orang-perorang. Ini juga seharusnya menjadi tugas kasubag kepegawaian, untuk mengetahui potensi maupun prestasi kerja, selama ini itu tercermin setiap tahunnya dari DP3 yang kurang bisa kita pertanggungjawabkan.”

5.4.3 *Developing the Organization* (pengembangan organisasi)

5.4.3.1 Menciptakan Budaya Organisasi Yang Mampu Mendukung Peningkatan Kinerja Organisasi

Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja itu merupakan tugas berat yang ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap, dan perilaku serta peradaban.

Budaya kerja aparatur negara dapat diawali dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, institusi, atau sistem kerja, sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakan.

Interaksi antara ketiga unsur penting itulah yang sangat mempengaruhi pengembangan budaya kerja. Di samping faktor lingkungan yang sangat mempengaruhinya, unsur-unsur itu diinternalisasikan ke dalam setiap pribadi aparatur sehingga menghasilkan kinerja berupa produk dan jasa yang bermutu bagi peningkatan pelayanan masyarakat.

Untuk mengimplementasikannya diperlukan perbaikan persepsi, pola pikir, dan mengubah perilaku yang dilakukan dengan menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya kerja sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi.

Budaya organisasi sebagaimana anda menggunakan konsep **Robbin** merupakan nilai inti/karakteristik budaya organisasi. Artinya sejauh mana organisasi menekankan/ mengharuskan karyawan dalam aspek-aspek:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail.
- c. Berorientasi pada hasil.
- d. Orientasi orang.
- e. Berorientasi tim
- f. Keagresifan
- g. Kemantapan

Dalam kerangka konsep kinerja, budaya organisasi akan mempengaruhi karyawan, sebagai bagian dari kelompok variabel utama yang berasal dari faktor organisasi.

Budaya berasal dari bahasa sansakerta “budhayah” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental (Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002). Slocum (1995) dalam West (2000:128) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 2000:252). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat.

Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan (Triguno, 2004:6).

Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, member inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani (Kepmenpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002).

Pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Sithi-Amnuai, Ndraha, 2003:76). Perlu waktu bertahun bahkan puluhan dan ratusan tahun untuk membentuk budaya kerja.

Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya.

Kepala Bidang Program dan Evaluasi BBLKI Serang:

“saya melihatnya memang ada kesalahan atau kekeliruan dalam penanganan / menangani karyawan, nah jadi sehingga akibat kesalahan, jadi penanganan

pimpinan terhadap karyawan ada yang salah sehingga akibat kesalahan ini menjadikan karyawan itu mencap bahwa itu tadi ketidakpercayaan”

Kepala BBLKI Serang:

- “ saya menginginkan bahwa tiap orang, saya tidak melihat tingkatannya, adalah mau mengembangkan potensi mereka”
- “ mereka bisa mempelajari atau mengembangkan tugas mereka sendiri, dengan demikian mereka bisa profesional di bidangnya. Itu masih jauh, karena ini masalah budaya, budaya kerja, budaya belajar, dsb itukan minim sekali kita punyai.”
- “ budaya kerja ekonomi, budaya kerja sosial dan budaya kerja filosofi. Saya tidak menuntut terlalu tinggi, saya hanya menuntut budaya kerja sosial yang tinggi, artinya adalah bekerja itu bukan semata-mata cari uang, uang penting tapi kerja itu harus untuk kebanggaan, untuk nama baik, aktualisasi untuk memberikan manfaat bagi masyarakat.”

5.4.3.2 Membangun proses pembelajaran secara luas

Pimpinan menyadari pentingnya pembelajaran individu dan berupaya member kesempatan para pegawai untukselalu meningakkan kompetensinya. Kesempatan belajar terutama diberikan kepada pegawai yang mempunyai keterkaitan antara tugas dan fungsinya dengan materi peningkatan kompetensi, berikutnya adalah pegawai yang berpotensi.

Kepala Bagian Tata Usaha BBLKI Serang:

- “ bahwa karena mereka masih baru, mereka dirotasi, 1 bulan ditempat a , 1 bulan di tempat B, paling tidak mereka mencoba tempat2 yang ada di BBLKI sambil menunggu pemanggilan diklat dasar. Tapi kedepan penempatannya adalah diharapkan sesuai dengan disiplin ilmu, contoh *backgroud* mekanik ya kita ajukan untuk pendidikan teknik mekanik dan sebagainya. Sehingga penempatan nanti tidak salah. Tapi untuk sementara terus terang penempatannya masih sifatnya untuk mempelajari di BBLKI ini, di rotasi di *tool store*, dll, sehingga secara umum mereka akan tahu.”

Kepala BBLKI Serang:

“ mereka bisa mempelajari atau mengembangkan tugas mereka sendiri, dengan demikian mereka bisa profesional di bidangnya.”



Universitas Indonesia

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Menganalisa upaya - upaya yang telah dilakukan BBLKI Serang dalam mempersiapkan diri menghadapi perubahan sifat kelembagaan menjadi Badan Layanan Umum, faktor-faktor yang secara dominan mempengaruhi keberhasilan manajemen pelatihan sedikitnya enam faktor dominan, yaitu (1) Visi dan misi; (2) kemampuan masukan sumber daya manusia; (3) perencanaan kebutuhan diklat; sistem, pola, struktur dan isi kurikulum; (5) sarana dan prasarana; (6) pembiayaan/ dana diklat. Hal tersebut merupakan bagian dari kerangka dimensi "4R" pada proses transformasi organisasi dari Francis J. Guillard & James N. Kelly:

6.1.1 Dimensi *Reframing*

Satu peran kepemimpinan yaitu melakukan mobilisasi internal dengan melakukan komunikasi dua arah telah dijalankan dalam rangka menghadapi perubahan sifat kelembagaan menjadi Badan layanan Umum yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan secara bersama-sama. Bentuk kegiatan ini adalah: rapat pimpinan, apel pagi dan pertemuan seluruh pegawai secara periodik. Sedangkan secara eksternal telah melakukan sosialisasi baik melalui media massa (cetak dan elektronik) maupun pertemuan melalui forum komunikasi dan kunjungan industri. Namun, masih ada beberapa pegawai yang belum memahami apa yang telah dikomunikasikan tersebut. Hal ini berakibat salah satunya adalah sikap acuh tak acuh bahkan sikap resistensi terhadap materi informasi disamping ada beberapa pegawai yang memang sengaja bersikap seperti itu.

Visi dan misi BBLKI Serang dibuat sebelum disetujuinya BBLKI Serang menerapkan PK Badan Layanan Umum. Hal ini berakibat perlu adanya penyesuaian terhadap visi dan misi yang dipersyaratkan di dalam tata kelola BLU. Beberapa yang perlu mendapat perhatian adalah visi tentang produktivitas dimana dalam hal ini adalah merupakan ranah dari Balai Latihan Produktivitas sementara

BBLKI Serang lebih memfokuskan pada bidang pelatihan, produksi, konsultasi teknis dan penyewaan sarana dan prasarana pelatihan. Tindak lanjut dari hal tersebut adalah rencana meninjau ulang visi dan misi BBLKI Serang. Namun, ada beda pandangan dalam hal kepesertaan dalam pelaksanaannya.

Selama ini tolok ukur dalam penilaian kinerja individu masih menggunakan DP3 yang dalam pelaksanaan penilaiannya belum dapat dipertanggungjawabkan secara obyektif. Terlebih, DP3 tidak mencerminkan sistem penilaian kinerja individu yang dapat digunakan sebagai dasar pemberian *reward*. Sementara untuk pengukuran kinerja kelompok menggunakan dasar klausul 4.3.1 ISO 9001:2000 dimana masing-masing kelompok menerapkan sasaran mutu sebagai tolok ukur pencapaian kinerjanya dan dikontrol melalui tinjauan manajemen secara periodik. Namun kenyataannya, penentuan sasaran mutu ini hanya dilakukan oleh beberapa orang dalam tim ISO.

6.1.2 Dimensi *Restructuring*

Kewenangan BBLKI Serang dalam kerangka visi dan misinya telah sebagian besar telah dijalankan. Hanya kewenangan tambahan tentang pembinaan terhadap wilayah binaan BBLKI Serang yang sejauh ini belum mempunyai payung hukum yang jelas. Beberapa kebijakan dari Ditjen. Binalattas lainnya adalah kios 3 in 1 dimana kewenangan penganggarannya masih berada di ditjen. Binalattas.

Tarif layanan sebagaimana yang dipersyaratkan di dalam SPM BLU, di BBLKI Serang belum ada, hal ini sedang dalam proses penyusunan di tingkat Depnakertrans. Sementara ini tarif layanan didasarkan atas kesepakatan dengan pihak pengguna baik jasa maupun produksi, sehingga setiap jenis jasa atau produksi yang sama ada kemungkinan terjadi perbedaan tarif layanan untuk masyarakat pengguna yang berbeda.

Di dalam struktur organisasi yang ada, mencerminkan adanya keterbatasan tanggung jawab dan wewenang dari bagian keuangan, dimana di dalam tata kelola BLU hal ini sangat tidak dianjurkan. Hal ini dikarenakan bagian keuangan masih dibawah kewenangan bagian Tata usaha dan Keuangan sehingga sangat rentan terhadap intervensi dari struktur bagian di atasnya. Disamping itu unit produksi

dan pemasaran sebagai cikal bakal lumbung pendapatan juga belum dibentuk secara organisatoris.

Infrastruktur sebagai modal dasar BBLKI Serang relatif sudah memadai, hanya dalam hal perawatan dan pengadaan alat dan mesin yang mengikuti perkembangan teknologi masih perlu di tingkatkan.

Keterkaitan dengan dunia industri masih belum optimal, hal ini terlihat dari forum komunikasi sebagai wadah tukar informasi BBLKI Serang dengan dunia industri belum dimanfaatkan sesuai dengan perencanaannya.

Dengan diberlakukannya BLU, maka salah satu konsekwensi logis adalah penambahan pegawai untuk bidang agar setiap pekerjaan ditangani secara profesional. Sejauh ini, beberapa bidang yang belum tertangani adalah administrator 3 in 1, perpustakaan dan tool store secara permanen. Jika dimungkinkan agar merekrut tenaga akuntan publik sebagai pengawas dalam pengelolaan keuangan sehingga lebih transparan dan akuntable.

6.1.3 Dimensi *Revitalizing*

Kurikulum dan silabus BBLKI Serang secara periodik telah mengalami perubahan dan perkembangan yang diselaraskan dengan kebutuhan industri. Hal ini tercapai karena BBLKI Serang telah melakukan TNA sebagai dasar penyusunannya baik dengan kunjungan langsung ke industri maupun memanfaatkan forum komunikasi untuk mendapatkan masukan dari dunia industri. Namun, program unggulan BBLKI Serang yaitu Program Pelatihan Teknisi Ahli sejak tahun 2009 dihilangkan. Alasan yang mendasari hal tersebut adalah keterbatasan anggaran pemerintah. Hal ini perlu ada pengkajian ulang terhadap manfaat secara kualitas lulusan program unggulan tersebut.

Letak yang strategis dan akses yang mudah menjadi nilai tambah keberadaan BBLKI Serang. Namun, untuk mempermudah dalam mengetahui lokasi BBLKI Serang seperti papan petunjuk di beberapa titik jalan raya belum ada.

Sebagai lembaga pemerintah yang not for profit, telah menyelenggarakan beberapa kegiatan pelatihan yang sifatnya membantu masyarakat seperti Pelatihan Berbasis Masyarakat (PBM). Namun lulusan dari program pelatihan ini belum

mampu terserap atau mampu menciptakan pasar, hal ini karena keterbatasan durasi waktu dan kemampuan dasar peserta didik.

Kurang optimalnya pemanfaatan komunitas lembaga pendidikan dan pelatihan berskala nasional di bawah bendera IGI/ Indonesia German Institute, dengan potensi bentuk pengembangan bisnis lainnya adalah dengan saling bertukar pengetahuan di antara pegawai lembaga yang tergabung di dalamnya.

Untuk mengantisipasi ketidakterdiaan baik sarana maupun prasarana atas kerjasama dengan pihak ketiga, telah dilakukan kerjasama dengan lembaga pelatihan sejenis dalam pemenuhan tersebut yang bersifat *join venture*.

Penggunaan sarana teknologi informasi belum secara optimal dilakukan, hal ini terlihat dari penggunaan akses internet yang masih mengalami *idle capacity* terutama untuk malam hari. Komputer sebagai sarana meningkatkan efisiensi pekerjaan administrasi juga masih ada sebagian pegawai yang hanya menggunakan untuk hiburan. *Website* dan *3 in 1* yang seharusnya bisa dimanfaatkan sebagai sarana informasi dan komunikasi baik secara internal, misalnya pengiriman data secara elektronik maupun secara eksternal misalnya penawaran bentuk pelayanan jasa dan produksi belum dimanfaatkan secara optimal, hal ini terlihat dari data kedua media elektronik yang tidak *up to date*.

6.1.4 Dimensi *Renewing*

Reward yang sifatnya bukan pembagian keuntungan telah dilakukan BBLKI Serang dalam memotivasi pegawai agar terjadi peningkatan kinerja dan menumbuhkan semangat persaingan yang sehat. Sementara, *Reward* yang sifatnya pembagian keuntungan dalam kerangka remunerasi yang telah diatur oleh BLU sejauh ini masih dalam taraf penyusunan. Hal yang terjadi apabila mendapatkan keuntungan atas jasa atau produksi adalah pembagian secara sporadis dengan mendasarkan hanya pada keterlibatan/kontribusi pegawai atas kegiatan yang terkait.

Pembelajaran individu yang dilakukan BBLKI Serang telah dijalankan yaitu dengan keikutsertaan pegawai dalam kegiatan peningkatan kemampuan seperti : workshop, seminar, diklat, dll. Namun dalam informasi ketersediaan kesempatan kegiatan ini belum transparan sehingga kadang terjadi ketidak

sesuaian pegawai selaku peserta dengan materi kegiatan. Hal ini juga belum didukung dengan adanya identifikasi kompetensi setiap pegawai sehingga tolok ukur penunjukkan peserta tidak maksimal.

Dalam pembinaan dan pengembangan karier pegawai staf secara internal sebatas menggunakan metode uji coba terhadap kompetensi individu dengan cara rotasi lintas bagian sehingga sering terjadi stagnasi suatu kegiatan pada bagian dimana kompetensi pegawai yang ada tidak sesuai dengan biadangnya. Untuk pembinaan dan pengembangan karier instruktur dilakukan dengan metode pembinaan magang dan *inhouse training* dengan mendatangkan instruktur dari lembaga lainnya.

Budaya organisasi masih belum sesuai yang diharapkan, yaitu membentuk budaya belajar, budaya teladan, budaya kerja sosial yang tinggi. Hal ini salah satunya adalah kesalahan penanganan pimpinan terhadap beberapa anggota sivitas akademika.

6.2 Saran Untuk BBLKI Serang

Dari hasil analisis transformasi organisasi BBLKI Serang dengan pendekatan kerangka dimensi 4R dari Francis J. Gouillart & James N. Kelly, dapat disarankan sebagai bahan pertimbangannya adalah sebagaimana berikut:

6.2.1 Dimensi *Reframing*.

Peran pimpinan dalam memobilisasi pegawai menuju arah transformasi organisasi yang diharapkan hendaknya mempunyai sikap tegas, transparan dan dapat berperan sebagai panutan bagi pegawai lainnya.

Menurut Stephen P. Robin (2006:288), esensi untuk memotivasi pegawai dalam organisasi:

- a. Kenali perbedaan-perbedaan individu;
- b. Gunakan sasaran dan umpan balik;
- c. Beri kesempatan pegawai berpartisipasi dalam keputusan yang memengaruhi mereka;
- d. Kaitkan imbalan dengan kinerja;
- e. Periksalah sistem itu demi kesetaraan;

Untuk meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai, seorang pimpinan hendaknya melakukan komunikasi baik menggunakan saluran vertikal, horizontal dan informal yang efektif. Hal ini akan meningkatkan aliran komunikasi, mengurangi ketidakpastian, dan memperbaiki kinerja dan kepuasan kelompok. Dengan memilih saluran yang benar, menjadi pendengar yang efektif, dan memanfaatkan umpan balik dapat membuat komunikasi lebih efektif.

Dalam merubah atau mengembangkan visi dan misi BBLKI Serang, hendaknya melibatkan seluruh jajaran pegawai dan dalam memilih pernyataan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi dengan karakteristik menurut Ralph Larsen (1997:72-74) adalah: ringkas, jelas, abstraksi, tantangan, orientasi masa depan, stabilitas, dan disukai.

Visi yang dirumuskan dengan baik harus memiliki gambaran berikut:

- a. Memberikan arah yang jelas untuk mencapai masa depan BBLKI Serang.
- b. Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis.
- c. Memiliki orientasi terhadap masa depan.
- d. Menumbuhkan semangat dan pada gilirannya komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan BBLKI Serang.
- e. Menjamin kesinambungan kepemimpinan BBLKI Serang.

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ini ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah organisasi (Panggabean:2002).

Menurut Gomes (2003:142) penilaian prestasi kerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu: *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative* dan *self qualities*.

6.2.2 Dimensi *Restructuring*

Dengan bertambahnya tanggung jawab BBLKI Serang, hendaknya dibarengi dengan penyesuaian tugas pokok dan fungsi dari BBLKI Serang sehingga dalam penganggaran dan kewenangannya mempunyai payung hukum

yang jelas.

Penentuan tarif harus berdasar *unit cost* dan mutu layanan. Dengan demikian BBLKI Serang harus mampu melakukan penelusuran (*cost tracing*) terhadap penentuan segala macam tarif yang ditetapkan dalam layanan. Selama ini aspek penentuan tarif masih berbasis anggaran ataupun subsidi Pemerintah sehingga masih terdapat suatu *cost culture* yang tidak mendukung untuk peningkatan kinerja atau mutu layanan. Penyusunan tarif pelatihan di BBLKI Serang seharusnya berbasis pada *unit cost*, pasar (kesanggupan konsumen untuk membayar) dan strategi yang dipilih. Tarif tersebut diharapkan dapat menutup semua biaya, diluar subsidi yang diharapkan. Yang perlu diperhatikan adalah usulan tarif jangan berbasis pada prosentase tertentu namun berdasar pada kajian yang dapat dipertanggung jawabkan.

Perlu adanya perubahan struktur organisasi atau membentuk struktur organisasi yang terlepas dari struktur organisasi yang ada. Hal ini untuk mengakomodir pembentukan unit pemasaran, unit produksi dan bagian keuangan sehingga mempunyai kewenangan lebih luas. Struktur Organisasi Struktur organisasi disusun oleh satker yang akan menerapkan PK BLU dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Memperhatikan kebutuhan organisasi;
- b. Merupakan sarana dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi organisasi;
- c. Menggambarkan posisi jabatan dan hubungan wewenang/tanggung jawab antar jabatan dalam pelaksanaan tugasnya;
- d. Menggambarkan pengelompokan fungsi yang logis;
- e. Memenuhi prinsip efektivitas biaya (*cost effectiveness*);
- f. Memenuhi unsur pendayagunaan SDM.

Dalam hal sarana pelatihan, hendaknya melakukan Perbaikan/pengadaan sarana dan prasarana antara lain: mengupgrate mesin dan alat, membuat pusat media informasi, sarana hiburan, penyediaan *screen* tiap-tiap ruang teori, distribusi penanggungjawab laptop sesuai beban kerja dan kebutuhan, ketersediaan air untuk asrama, media informasi di asrama.

Hubungannya dengan dunia industri, hendaknya : mengoptimalkan peran dan fungsi Forum Komunikasi dengan mengadakan pertemuan rutin 3 bulanan

yang bertempat di perusahaan dengan sistem bergiliran, memanfaatkan website atau platform 3 in 1 BBLKI Serang sebagai media informasi dan kunjungan ke perusahaan baik peserta pelatihan, instruktur atau tenaga kepelatihan guna mengetahui perkembangan industri

Proses perencanaan rekrutmen SDM yang diadakan oleh BBLKI Serang dengan status pegawai BBLKI Serang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. BBLKI Serang menetapkan sistem perencanaan SDM untuk menentukan jenis, jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan.
- b. Kebutuhan SDM ditentukan berdasarkan hasil analisis organisasi, tugas pokok dan fungsi serta beban kerja yang ada dengan memperhatikan kebijakan manajemen, program dan anggaran yang ada.
- c. Setiap jabatan yang ada dalam BBLKI Serang dilengkapi dengan uraian tugas yang mendasari proses perekrutan dan seleksi pegawai.

6.2.3 Dimensi *Revitalizing*

Program unggulan BBLKI Serang yaitu Program Pelatihan Teknisi Ahli sejak tahun 2009 dihilangkan. Alasan yang mendasari hal tersebut adalah keterbatasan anggaran pemerintah. Hal ini perlu ada pengkajian ulang terhadap manfaat secara kualitas lulusan program unggulan tersebut.

Menurut Champy (2005) ada beberapa langkah yang harus dilakukan agar organisasi dapat mencapai fokus bisnis yang kuat, yaitu:

- a. Terus menerus mengumpulkan informasi penting tentang pelanggan
- b. Lakukan segmentasi pasar pelanggan
- c. Tentukan proposisi yang memikat bagi masing-masing pelanggan
- d. Carilah mitra-mitra usaha yang akan membangun
- e. Pusatkan perhatian pada perencanaan ulang terhadap proses
- f. Ukurlah terus prestasi melalui sudut pandang pelanggan

Strategi memasarkan jasa layanan BBLKI Serang melalui:

- a. Booklet
- b. Leaflet dan brosur masing-masing jenis layanan rutin BBLKI Serang
- c. Brosur untuk kegiatan-kegiatan insidental dan kegiatan-kegiatan khusus lainnya

- d. *Website* BBLKI Serang, dengan alamat : [www. Igi-alliance.com/bblki](http://www.igi-alliance.com/bblki)
- e. Jaringan internet
- f. Jaringan intranet sehingga memudahkan komunikasi intern BBLKI Serang, mempercepat penyampaian informasi ke semua bidang.

Tujuan utama pada perencanaan adalah memilih jenis IT yang paling tepat untuk diimplementasikan. Pemilihan ditentukan oleh:

- a. Visi dan Misi yang ingin dicapai,
- b. Urgenitas fungsi,
- c. Nilai Investasi yang dimiliki,
- d. Pengetahuan teknologi,
- e. Metoda pengembangan,

Selalu meng-upgrade data informasi yang ada di website maupun platform 3 in 1 dan tersedianya SDM yang menangani secara khusus kedua media informasi tersebut, sebagai admin yang menjaga portal

6.2.4 Dimensi *Renewing* (jiwa/semangat)

Sistem remunerasi yang berbasis indikator dan bersifat *evidence based*. Dalam penyusunan sistem remunerasi BBLKI Serang perlu memiliki dasar pemikiran bahwa tingkatan pemberian remunerasi didasari pada tingkatan, yaitu tingkatan satu adalah *basic salary* yang merupakan alat jaminan safety bagi karyawan. *Basic salary* tidak dipengaruhi oleh pendapatan dari BBLKI Serang. Tingkatan dua adalah *Incentives* yaitu sebagai alat pemberian motivasi bagi karyawan. Pemberian *incentives* ini sangat dipengaruhi oleh pendapatan BBLKI Serang. Tingkatan yang ketiga adalah bonus sebagai alat pemberian reward kepada karyawan. Pemberian bonus ini sangat dipengaruhi oleh tingkat keuntungan di BBLKI Serang.

Gouillart dan Kelly (1995:) mengemukakan ada 3 sifat dalam membangun sistem *reward* yaitu:

- a. Mengaitkan sistem *reward* dengan tujuan organisasi; Seberapa jauh seseorang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan ukuran, visi dan misi organisasi.
- b. Memperluas sistem *reward* yang melampaui batas-batas organisasi;

Sistem reward dengan mengaitkan dengan jaringan di luar perusahaan (*external stakeholder*) seperti pemasok, pelanggan mitra strategis dll.

- c. **Mendorong orang-orang dalam organisasi menentukan *reward* sendiri;**
 Karena setiap organisasi secara implisit memberi beban berupa sekumpulan tugas (*a pack*) pada pundak setiap orang, sebagai dasar partisipasi mereka dalam organisasi.

Peningkatan kemampuan pegawai ini ditempuh dengan dua cara, yaitu:

- a. Melalui pengembangan secara eksternal, yaitu dengan cara mengirimkan pegawai tersebut ke lembaga diklat yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai tersebut;
- b. Melalui pengembangan secara internal, yaitu dengan cara melakukan diseminasi atau penularan dari pegawai yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh pegawai yang belum memenuhi kualifikasi jabatan yang dipangkunya.

Hal-hal yang perlu dirumuskan dalam mempertimbangkan PNS untuk menduduki suatu jabatan diantaranya adalah: (Nainggolan, 1996; 125):

- a. Penilaian pelaksanaan pekerjaan;
- b. Keahlian;
- c. Perhatian (*interes*);
- d. Daftar urut kepangkatan;
- e. Kesetiaan;
- f. Dapat dipercaya;
- g. Dan syarat-syarat lainnya, misalnya pengalaman, kemungkinan, pengembangan dan lainnya.

Budaya organisasi sebagaimana anda menggunakan konsep **Robbin** merupakan nilai inti/karakteristik budaya organisasi. Artinya sejauh mana organisasi menekankan/ mengharuskan karyawan dalam aspek-aspek:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail.
- c. Berorientasi pada hasil.
- d. Orientasi orang.
- e. Berorientasi tim

- f. Keagresifan
- g. Kemantapan

Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya.

6.3 Saran Untuk Ditjen. Binalattas

Dari hasil analisis transformasi organisasi BBLKI Serang dengan pendekatan kerangka dimensi 4R dari Francis J. Guillard & James N. Kelly, dapat disarankan sebagai bahan pertimbangannya adalah sebagaimana berikut:

- a. Segera membuat renstra sehingga dapat digunakan sebagai acuan renstra unit di bawahnya termasuk BBLKI Serang.
- b. Membuat kerangka kebijakan tentang sistem penilaian kinerja individu baik untuk tingkat struktural, staf maupun fungsional.
- c. Membuat kerangka kebijakan tentang remunerasi sebagai payung hukum operasionalisasi atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 66/KMK/2007 bagi unit di bawahnya yang berstatus Badan layanan Umum..
- d. Menindaklanjuti kegiatan yang dilimpahkan ke unit dibawahnya dengan payung hukum yang jelas, seperti: pelimpahan kegiatan pembinaan wilayah binaan dan kios 3 in 1.
- e. Segera mengusulkan tarif layanan sebagai acuan harga pelayanan di unit dibawahnya ke Menakertrans agar segera ditindaklanjuti ke Menteri Keuangan untuk disahkan sebagai tarif layanan Depnakertrans.
- f. Meninjau ulang program teknisi ahli yang merupakan program unggulan Depnakertrans.
- g. Bekeja sama dengan BNSP membuat kerangka uji kompetensi secara periodik terhadap jabatan fungsional.

6.4 Saran Untuk Peneliti lanjutan

Melakukan kajian lebih mendalam terhadap operasionalisasi setiap kormosom dari dimensi 4R dari Francis J. Guillard & James N. Kelly.

DAFTAR REFERENSI

A. PERUNDANG-UNDANGAN

Undang Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Undang Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara

Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Instruksi Presiden RI nomor 7, tanggal 15 Juni tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 7 tahun 2006 tentang Persyaratan Administratif Dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor PER.06/MEN/III/2006 tanggal 15 Maret 2006 tentang tugas pokok dan fungsi BBLKI Serang

Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 134/KMK.05/2008 tanggal 23 Mei 2008 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) BBLKI Serang

B. TESIS

Kurnianingsih, Utari. (2000). *Antisipasi Kebijakan Transformasi Organisasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Ekspor Indonesia*. Jakarta. Universitas Indonesia.
Tesis

Ningsih, Anis Ratna. (2006). *Analisis Transformasi Organisasi Pusdiklat Pegawai Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI*. Jakarta. Universitas Indonesia.
Tesis

Oetoro, Bambang Dwinarso. (1996). *Transformasi Organisasi PT. Asuransi Ekspor Indonesia (ASEI) Menuju tahun 2000*. Jakarta. Universitas Indonesia.
Tesis

Permana, Djaka. (1999). *Transformasi Organisasi Badan Administrasi Kepegawaian Negara*. Jakarta. Universitas Indonesia. Tesis

Sunandar, Dedi. (2005). *Transformasi Korporasi Manajemen PT. Hotel Indonesia Natour (PT. HIN) Sebagai sebuah Corporate Dalam Usaha Kualitas Pelayanan (Servqual)*. Jakarta. Universitas Indonesia. Tesis

Wahidin, Dindin. (2001). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Transformasi Organisasi Publik Dalam Pelaksanaan Desentralisasi Pembangunan Perkotaan*. Jakarta. Universitas Indonesia. Tesis

C. BUKU

Abdul Wahab, Solichin. 2001. *Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. ed 2. Jakarta: Bumi Aksara

Becker, B. & Gerhart, B. 1996. *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. Academy of Management Journal

Bennis, Warren . 1991. *Reinventing Leadership*

Bennis, Warren, dan Burt Nanus. 2006. "Leaders: Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab". Jakarta: Bhuana Ilmu Populer

Berger, Lance A, Martin J. Sikora, Dorothy R. Berger, 1994, *The Change Management Handbook : A Road Map To Corporate Transformation*. USA: Irwin Professional Publishing

Carl J. Friedrich. 1963. *Man and His Government*. New York: Mc Graw Hill

Chief J.O. Udoji. 1981. *The African Public Servant as a Public Policy in Africa*, Addis Abeba: African Association for Public Administration and Management

David Easton. 1953. *The Political System*. New York: Knopf

De La Siera, M Cauley. 1995. *Managing Global alliances:Key Steps for Successful Collaboration*, Addison - Wesley Publishers Ltd and Economist Unit

Drucker, Peter F., 1995, *Managemen di Tengah Perubahan* (terjemahan). Jakarta: Elex Media.

- Espejo, Raul. Schuhmann, Werner. Bilello, Ubaldo & Schwaninger, Markus. 1996, *Organizational Transformation And Learning A Cybernetic Approach to A Management*. Canada: John Wiley and Sons Ltd,
- French, W. L., Bell, C. H. & Zawacki, R. A. 2000. *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. McGraw-Hill Book Co - Sincelahre.
- Gaebler, Ted and David Osborne. 1995. *Mewirusahaakan Birokrasi*. (Abdul Rosyid, Trans). Jakarta: PT. Teruna Grafica
- Gomes FC. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset
- Gouillart, Francis J. and James N Kelly. 1995. *Transforming The Organization: Reframing Corporate Direction, Restructuring the Company, Revitalizing the Enterprise and Renewing People*. New York : Mc Graw Hill Inc.
- Harold D. Laswell, Abraham Kaplan. 1970. *Power and Society*. New Haven: Yale University Press
- Husein, Martani. (1987). *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial. Jakarta: Universitas Indonesia
- Hasibuan, Malayu SP, 1997, *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Penerbit bumi aksara
- Kasim. 1995. *Teori Pembuatan Keputusan*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Kotter, JP dan J.L. Heskett , 1997. *Corporate Culture and Performance*, Jakarta : PT. Prenhallindo
- Kristiadi, J.B., 1994. *Administrasi/Manajetnen Pembangunan:Kumpulan Tulisan*. LAN. Jakarta
- Lancourt, J. & Savage, C. 1995. *Organizational Transformation and The Changing Role of The Human Resource Function. Compensation & Benefits Management: Autumn*
- Lubis & Huseini, M. 1987. *Teori Organisasi (suatu pendekatan makro)*. Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia

- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Andi
- Miles, Robert H. (1997). *Leading Corporate Transformation A Blue Print For Business Renewal*. San Fransisco USA: Jossey-Bass Publisher
- Mintzberg, Henry et al. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Trough The Wild Of Strategic Management*. New York: The Free Press
- Mulyana D., 2003, *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, cetakan pertama, Divisi Buku Perguruan Tinggi. Jakarta: PT Raya Grafindo Persada
- Nasution, A. 2000. *Peluang Bisnis di Era Kompetitif*. Jakarta: PT. Pustaka Binnaman Pressindo
- Newman, Janet (2001). *Modernising Governance. New Labour, Policy and Society*. London: Sage
- Nolan, Richard L. & David D. Croson, 1995, *Creative Destruction: A Six Stage Process for Transforming the Organization*. Boston, USA Harvard: Business all Press
- Osborne, David & Plastrik, Peter (1996). *Banishing Beureacracy The Five Strategies For Reinventing Government*. NY USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc
- Pfeffer, M. 1996. *The Art to Maintance Human Resources*. New York: Mc.Graw-Hill Company
- Rachbini, D. 1996, *Ekonomi Politik: Paradigma Perspektif Dan Teori Baru*. CIDES. Jakarta
- Ralph Larsen. 1997. *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta: Spektrum
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Klaten: PT. Intan Sejati
- Thoha, Mifah. 2003. *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosa dan Intervensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Thomas, Vinod. 2000. *The Quality of Growth*. World Bank Institute. USA
- Tracey, William R. 1974. *Managing Training and Development System*. USA: AMACOM

Ulrich, D. 1997, *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Wibowo, Aris Tri. 2007. *Kompetensi Kepemimpinan Yang Dapat Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Kantor Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Cilacap*. . Purwokerto: Program Pascasarjana Universitas Jenderal Soedirman

Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Penerbit PT. Raja grafindo Persada

Winardi. 1989. *Strategi Pemasaran*, MandarMaju, Bandung

Wirawan. 2002. *Teori Kepemimpinan*. Jakarta : Yayasan Bangsa Indonesia

D. BULETIN

Kasim, A. Dr., Tjokroamidjojo, B. Dr. dan Setiono. *Good Governance*. Manajemen Usahawan Indonesia, No.10/Th XXIX Oktober 2000. Jakarta.

Makaliwe, W. *Krisis Ekonomi di Indonesia: Belajar Dari Pengalaman Tiga Tahun*, Manajemen Usahawan Indonesia, No. 101 Th. XXIX Oktober 2000. Jakarta

E. MAKALAH

Suwandi, Made. 2000. *Perencanaan Pembangunan Daerah (Antisipasi Pemda mengisi Qtonomi Luas)*, makalah dalam jurnal triwulan Pembangunan Daerah, Nomor 1/1V

F. JURNAL

Permana, Djaka.(2002). *Transformasi Organisasi Badan administrasi Kpegawaian Negara*. *BISNIS dan BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Jakarta: Jurusan Ilmu Administrasi FISIP- Universitas Indonesia, Volume X/No.1 /Januari

WEBSITE

<http://organisasi.org/>



PEDOMAN WAWANCARA



TRANSFORMASI ORGANISASI BBLKI SERANG SEBAGAI IMPLIKASI KEBIJAKAN BLU

(Pendekatan *Reframing, Restructuring, Revitalizing dan Renewing*)

Menurut Francis J. Guillard dan James N. Kelly (1995), perubahan organisasi dapat dilakukan melalui transformasi yang dicapai melalui 4 kategori berikut, yaitu;

- Pembentukan ulang pola pikir (*Reframing*)
- Restrukturisasi (*Restructuring*)
- Revitalisasi (*Revitalizing*) dan
- Pembaruan (*Renewing*)

1. Reframing

Reframing (dikaitkan dengan *mind*: akal/pikiran), ialah perubahan bentuk konsepsi organisasi terhadap apa yang akan dan dapat dicapai. *Reframing* ditujukan kepada konsepsi atau pemikiran organisasi yang didorong oleh visi dan keyakinan baru. Kegiatan pertama dalam *reframing* yaitu *Achieve Mobilization* atau mencapai mobilisasi yaitu suatu proses kegiatan yang menyangkut berbagai aspek yang berkaitan dengan motivasi dan komitmen seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan akhir organisasi; kegiatan kedua, *creating vision*, yaitu menciptakan visi, merupakan suatu pemikiran bersama tentang gambaran apa yang diidamkan di masa mendatang; kegiatan ketiga, *building the measurement system*, yaitu kegiatan mengembangkan sistem pengukuran, merupakan penjabaran visi ke dalam serangkaian sasaran dan tindakan yang akan dilakukan dan dapat diukur keberhasilannya.

a. Achieving Mobilization (mencapai mobilisasi):

1. Bagaimana strategi manajemen kepemimpinan dalam menumbuh kembangkan motivasi dan komitmen para pegawai terhadap Visi dan Misi BBLKI Serang?
2. Dalam jejaring internal organisasi, metode apa yang digunakan dalam mengkomuni-kasikan perubahan kelembagaan menjadi BLU?
3. Apa yang diharapkan para pegawai dari terjadinya perubahan organisasi ini?
4. Apakah ada sikap resistensi dari pegawai berkaitan dengan hal tersebut?

b. Creating The Vision (menciptakan visi):

5. Apakah visi, misi dan rencana strategi BBLKI Serang sudah sesuai dengan arah perubahan organisasi?
6. Bagaimana keterlibatan pegawai dalam proses perumusan visi, misi dan rencana strategi BBLKI Serang?

c. Building The Measurement System (membangun sistem pengukuran):

7. Apakah sudah ada sasaran mutu dan sistem pengukuran kinerja program kegiatan?
8. Apakah sudah target pencapaian kegiatan berasal dari bawah (*bottom up*)?

2. Restructuring

Restructuring (dikaitkan dengan badan/intern organisasi), ialah upaya perbaikan kembali tubuh organisasi agar organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik pada tingkat kompetitif. Restrukturisasi berkaitan dengan badan organisasi, dan untuk memiliki kemampuan bersaing, organisasi organisasi harus berbentuk ramping dan *fit* menjadi pertimbangan utama. Kegiatan pertama, *constructing an economic model* yaitu membangun model ekonomi dimana dapat memberikan pandangan bagi organisasi secara rinci tentang dimana dan bagaimana suatu nilai diciptakan atau dihilangkan dalam organisasi. Model ini ibarat sistem pernapasan didalam badan manusia. Seperti pada sistem pernapasan manusia dimana oksigen disuplai sesuai dengan kebutuhan manusia sehingga

model ekonomi mampu mendistribusikan sumber daya ke unit-unit yang paling dibutuhkan dalam organisasi. Kegiatan kedua, *configuring the physical infrastructure* yaitu teknik mengintegrasikan infrastruktur fisik merupakan salah satu ukuran yang sangat penting terhadap arah dan strategi organisasi. Didalam sistem tubuh manusia, teknik tersebut merupakan sistem tulang yang memperkuat jaringan fasilitas dan aset lainnya dalam organisasi seperti misalnya bangunan kelas, bengkel, mesin dan sebagainya yang merupakan hasil penting dalam rantai proses kerja organisasi. Ibarat tulang manusia, aset-aset fisik organisasi relatif tetap, kaku dan tidak bisa dengan mudah dirubah diluar desain yang ada. Kegiatan ketiga, *redesigning the work architecture* yaitu mendesain kembali arsitektur pekerjaan. Didalam organisasi, suatu pekerjaan diselesaikan melalui proses jaringan yang kompleks, yang dalam hal ini disebut *work architecture*. Proses pekerjaan merupakan kendaraan bagi kehidupan bisnis dan ibarat urat nadi dalam tubuh manusia. Urat nadi tersebut kelihatannya terpisah satu sama lain namun urat nadi ini saling berhubungan satu sama lain sehingga perubahan disalah satu urat nadi akan berpengaruh kepada yang lainnya.

a. *Contracting An Economic Model (membentuk model ekonomi):*

9. Apakah BBLKI Serang secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai UPTP di bawah Ditjen Binalattas?
10. Apakah kegiatan dalam '*core competencies*' sudah berbasis pada perhitungan biaya dan pelayanan masyarakat pengguna?

b. *Configuring The Physical Infrastructure (konfigurasi infrastruktur fisik):*

11. Apakah struktur organisasi saat ini dapat menampung kompleksitas tugas dan beban kerja yang ada?
12. Apakah infrastruktur yang ada saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?
13. Apakah sudah terbentuk jejaring organisasi dengan pihak masyarakat pengguna?
14. Apakah tata letak ruangan dan bengkel sudah mendukung efesiensi pekerjaan?

c. Redesigning The Work Architecture (meredesain rancangan pekerjaan):

15. Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh semua pegawai?
16. Apakah perlu ada rekrutmen sumber daya manusia dari dampak restrukturisasi ini?

3. Revitalizing

Revitalizing (keterkaitan antara badan organisasi dengan lingkungan), ialah bagaimana memacu pertumbuhan dengan jalan mengkaitkan badan organisasi dengan lingkungan, hal ini berarti upaya organisasi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan melalui suatu kekuatan yang baru. Terdapat tiga sistem dalam revitalisasi, antara lain : sistem pertama, *achieve market focus*, kemajuan pertumbuhan bisnis dilakukan dengan memfokuskan pada pelanggan; sistem kedua: *invent new business*, pertumbuhan juga dimulai dari bisnis baru yang sangat sederhana dan penemuan bisnis

baru memberikan kehidupan yang baru pada organisasi. Sistem yang ketiga: *change the rules through information technology* yaitu teknologi sering memberikan dasar-dasar cara baru untuk berkompetisi, informasi teknologi khususnya dapat mendefinisikan kembali aturan-aturan main sebuah organisasi.

a. Achieving Market Focus (meningkatkan fokus pada pasar):

17. Bagaimana proses pengolahan terhadap input/saran dari para masyarakat pengguna?
18. Apakah TNA sudah dijalankan untuk memenuhi permintaan pasar?
19. Apakah masyarakat pengguna mengetahui dengan pasti *core business* BBLKI Serang?

b. Inventing New Businesses (pengembangan business):

20. Bagaimana caranya mengembangkan *core business* BBLKI Serang sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan lingkungan/pengguna?

21. Apakah perlu bekerjasama dengan unit/instansi lain, terkait dengan usaha pemenuhan kebutuhan masyarakat pengguna?

c. *Changing the Rules Through Information Technology* (memperbaharui penggunaan teknologi informasi):

22. Apakah teknologi informasi yang ada sudah terintegrasi ke semua unit (*networking system*) dan dapat meningkatkan kinerja pegawai?
23. Bagaimana membangun sistem informasi *on line* yang dapat menghubungkan BBLKI Serang secara langsung dengan masyarakat pengguna?

4. *Renewing*

Renewing (dikaitkan dengan jiwa/semangat organisasi), ialah berurusan dengan sisi kemanusiaan, dan penempatan seseorang yang berkemampuan baru (*new skills*) dan bertujuan baru, sehingga memungkinkan organisasi untuk bangkit secara mandiri. Terdapat tiga sistem di dalam *renewal*, yaitu yang pertama adalah *creat a reward system*, penghargaan mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi pegawai. Sistem kompensasi harus diberikan kepada pegawai yang berani mengambil resiko dan mendorong orang untuk mengkaitkan masa depannya dengan transformasi organisasi. Sistem ini menimbulkan rasa kepuasan individu; sistem ke dua adalah *build individual learning*, tidak akan ada suatu transformasi organisasi tanpa transformasi sejumlah besar individu. Organisasi harus komit pada pengembangan pegawainya dan membudayakan saling belajar, dan *individual learning* meningkatkan aktualisasi diri pada beberapa individu yang menonjol; dan sistem ke tiga, adalah *develop the organization*, yaitu organisasi-organisasi perlu untuk mengorganisasikan dirinya untuk selalu belajar, dengan belajar itu organisasi akan mampu beradaptasi, berkelanjutan sesuai dengan perubahan lingkungan. Dengan menumbuh kembangkan organisasi memperkokoh *sense of community* (rasa kebersamaan) diantara individu.

a. Developing the Reward System (pengembangan dengan sistem reward):

24. Apakah sudah ada sistem *reward* di BBLKI Serang dan bagaimana bentuknya (uang, kesempatan belajar, promosi karier, liburan, dll)?
25. Bagaimana menciptakan sistem *reward* yang tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi?
26. Apakah sistem *reward* berdasarkan peraturan perundang-undangan?

b. Building Individual Learning (membangun individual pembelajaran):

27. Apakah manajemen BBLKI Serang mempunyai komitmen terhadap pengembangan kompetensi individu pegawai?
28. Bagaimana sistem pengembangan karier dan proses kaderisasi pegawai?
29. Apakah kompetensi individu pegawai sudah diidentifikasi? Dan bagaimana tindak lanjut atas hasil identifikasi tersebut?

c. Developing the Organization (pengembangan organisasi):

30. Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung peningkatan kinerja organisasi?
31. Bagaimanakan peran kerja sama unit dalam pengontrolan kinerja unit lainnya?
32. Bagaimana membangun proses pembelajaran secara luas?
33. Apakah setiap individu memahami secara penuh tugas dan wewenang BBLKI Serang?

Sofwan Setiawan
NPM. 0706191493

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN

Matrik Hasil Wawancara Dimensi Transformasi Organisasi 4R

NO.	DIMENSI	JAWABAN	USULAN
1.	Dimensi <i>Reframing</i> (akal/pikiran)	Pendekatan pemikiran individu pegawai sehingga membuka pemikiran lembaga dan menerima pemikiran visi baru.	
a.	Memobilisasi prestasi (<i>achieve mobilization</i>)		
1	Kepemimpinan, motivasi dan komitmen thd visi & misi (1)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi 2 arah <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin memahami, menggerakkan dan mengarahkan pegawai sesuai visi dan misi - Membuat komitmen bersama pimpinan dan bawahannya seluruh tanpa terkecuali - Pimpinan yang tegas, transparan, akuntabel, menjadi panutan dan bisa mengarahkan pegawai sesuai dengan apa visi dan misi yang sudah disepakati <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi visi dan misi secara periodik: rapat dan 	<p>Menurut Stephen P. Robin (2006:288), esensi untuk memotivasi pegawai dalam organisasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kenali perbedaan-perbedaan individu; Para pegawai mempunyai kebutuhan yang berlainan. Jangan perlakukan mereka secara sama. Selain itu, luangkan waktu untuk memahami pa yang penting bagi tiap pegawai. 2. Gunakan sasaran dan umpan balik; Para pegawai harus mempunyai sasaran yang khusus dan jelas, dan juga umpan balik mengenai seberapa baik perkembangan mereka dalam memburu sasaran tersebut. 3. Beri kesempatan pegawai berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka; Pegawai dapat berkontribusi ke dalam sejumlah keputusan yang mempengaruhi mereka seperti penetapan sasaran kerja, pemilihan paket tunjangan mereka sendiri, memecahkan masalah produktivitas dan kualitas, dll. Ini

apel pagi

apel pagi	<p>dapat meningkatkan produktivitas pegawai, komitmen terhadap sasaran kerja, dan kepuasan kerja.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Kaitkan imbalan dengan kinerja; Imbalan seharusnya bergantung pada kinerja. 5. Periksa sistem itu demi kesetaraan; Imbalan seharusnya juga dipersepsikan oleh pegawai sebanding dengan input yang mereka bawa kedalam pekerjaan. Pada tingkat yang sederhana, ini berarti bahwa pengalaman, keterampilan, upaya masukan lain yang jelas hendaknya menerangkan perbedaan-perbedaan kinerja, selanjutnya, perbedaan upah, tugas, pekerjaan dan imbalan lain yang jelas. <p>Sedangkan menurut Manullang (1987:152-153), seorang pemimpin dalam memotivasi pegawainya dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Achievement</i> (keberhasilan pelaksanaan); Pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. 2. <i>Recognition</i> (pengakuan); Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan suatu pekerjaan. 3. <i>The Work it self</i> (pekerjaan itu sendiri); menghindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta penempatan pegawai yang sesuai dengan bidangnya. 4. <i>Responsibilities</i> (tanggung jawab); Pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. 5. <i>Advancement</i> (pengembangan); Pimpinan dapat memberikan
-----------	--

			<p>rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.</p>
2	<p>Mengkomunikasikan perubahan kelembagaan menjadi BLU (2)</p>	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <p>Internal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertemuan dengan seluruh pegawai secara periodik <p>Eksternal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melalui media massa <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baru sebatas mengetahui tetapi masih beragam dalam memahami PK BLU, baik pimpinan level manajemen, pegawai hingga direktorat BLU <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara formal: rapat dengan kejuruan, rapat internal eselon 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Menurut Stephen P. Robin (2006:420), Penggunaan saluran vertikal, horizontal dan informal yang efektif akan meningkatkan aliran komunikasi, mengurangi ketidakpastian, dan memperbaiki kinerja dan kepuasan kelompok. Dengan memilih saluran yang benar, menjadi pendengar yang efektif, dan memanfaatkan umpan balik dapat membuat komunikasi lebih efektif. - Yang perlu dikomunikasikan adalah <i>the logic of change</i>, mengapa perlu perubahan. - Secara internal kelembagaan, pemimpin merelasikan seluruh implikasi perubahan dalam tiga dimensi kinerja intelektual, emosional, dan spiritual yang berhubungan dengan keyakinan melalui media yang tersedia seperti: rapat, apel pagi, rapat umum, rapat pimpinan, mading, jaringan, website, dll - Secara eksternal kelembagaan, pemimpin mampu mengkomunikasikan perubahan menuju kesesuaian dengan harapan industry melalui: website, media cetak, media elektronik. - Mengkomunikasikan perubahan harus dibarengi dengan pemahaman <p>Menurut Sondang P. Siagian (2007:92), Strategi mengimplementasikan perubahan adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sajikan citra baru yang tidak mengandung ancaman; 2. Argumentasi yang diarahkan pada pemeliharaan kepentingan

			<p>bersama;</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Kurangi oposisi dan tangani konflik secara terbuka; 4. Bentuk persekutuan dengan berbagai pihak pendukung yang kuat. 5. Tawar menawar dan penyajian keuntungan pengganti; 6. Mulai pelaksanaan perubahan dalam bentuk eksperimen; 7. Mulai secara 'kecil-kecil'.
3	<p>Harapan pegawai atas perubahan organisasi BBLK Serang (3)</p>	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kesejahteraan tanpa meninggalkan unsur pelayanan kepada masyarakat <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan yang kita terima dari masyarakat - Tidak dibedakan adanya status BLU penuh dan bertahap <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perbaiki kesejahteraan pegawai 	<p>Terpenuhinya 5 tingkat kebutuhan manusia (ABRAHAM MASLOW):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kebutuhan biologis, 2. kebutuhan akan rasa aman, 3. kebutuhan untuk diterima dan dihormati orang lain, 4. kebutuhan untuk mempunyai citra yang baik, dan 5. kebutuhan untuk menunjukkan prestasi yang baik.
4	<p>Sikap resistensi pegawai terhadap perubahan (4)</p>	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duduk bersama untuk kebersamaan <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Malas berubah 	<p>Coch dan French Jr. mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-

	<p>- Sulitnya memprediksi kegiatan pelatihan tahun</p> <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variatif, ada yang setuju ada yang menolak diam-diam <p>Solusi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan motivasi pentingnya BLU - Memberikan pengertian tentang berkurangnya anggaran pelatihan dari DIPA dan mengurangi beban pemerintah khususnya di APBN - Selalu ingatkan bahwa untuk bekerja keras dalam rangka memenuhi capaian dari yang diinginkan dari BLU 	<p>bentuk lainnya.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan 3. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan. 4. Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka 5. Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan. 6. Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.
b.	Menciptakan visi (<i>creating the vision</i>)	
5	Visi, misi dan rencana strategi BBLKI Serang	Menurut Ralph Larsen (1997:72-74), Pernyataan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan

<p>sesuai dengan arah perubahan organisasi menjadi BLU (5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meninjau ulang dan merubah terhadap visi dan misi dalam rangka pengembangan organisasi sebagai BLU <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visi dan misi belum ada gregetnya jadi perlu direvisi <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Karena visi dan misi sendiri itu dibentuk sebelum BLU turun jadi ada yang sudah mendekati dan ada yang belum - Tahun 2009 ini, merubah visi, misi dan renstra dengan berpedoman pada visi, misi dan renstra ditjen binalattas 	<p>karakteristik:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ringkas - Jelas - Abstraksi - Tantangan - Orientasi masa depan - Stabilitas - Disukai <p>Dalam merumuskan visi, pemimpin harus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menghimpun informasi - Memproses informasi - Mengkonseptualisasi visi - Mengevaluasi visi <p>Visi yang dirumuskan dengan baik harus memiliki gambaran berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan arah yang jelas untuk mencapai masa depan BBLKI Serang. - Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis. - Memiliki orientasi terhadap masa depan. - Menumbuhkan semangat dan pada gilirannya komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan BBLKI Serang.
--	---	---

6	Keterlibatan pegawai dalam proses perumusan visi BBLKI Serang (6)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seluruh pegawai melalui forum bertahap <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melihat kapabilitas individu pegawai <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wakil dari masing-masing bagian dan kejuruan 	<ul style="list-style-type: none"> - Menjamin kesinambungan kepemimpinan BBLKI Serang. <p>Standard operation Procedure:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan draft visi di bagian/didang masing-masing - Rapat pleno hasil draft visi di bagian/bidang masing-masing - Penetapan draft visi menjadi visi - Konsinyasi kepada pegawai lembaga - Sosialisasi ke <i>stake holder</i>
c.	Membangun sistem pengukuran	(build measure system)	
7	Sasaran mutu dan sistem pengukuran kinerja program kegiatan sebagai dasar perhitungan remunerasi (7)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengukuran kinerja individu belum ada, ke depan akan dilakukan dengan berpatokan pada tingkat keterlibatan seseorang dalam kegiatan - Tolok ukur kinerja pegawai menggunakan DP3 yang belum memadai <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sasaran mutu selalu dievaluasi (ISO 900:2001), sehingga arahnya juga dalam rangka perbaikan dari pencapaian sasaran mutu 	<p>Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ini ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah organisasi (Panggabean:2002).</p> <p>Menurut Gomes (2003:142) penilaian prestasi kerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quantity of work</i>, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan 2. <i>Quality of work</i>, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. 3. <i>Job knowledge</i>, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan

			<p>ketramplilan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. <i>Creativeness</i>, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. 5. <i>Cooperation</i>, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain. 6. <i>Dependability</i>, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. 7. <i>Initiative</i>, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya. 8. <i>Pegawai qualities</i>, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi. <p>Penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - penetapan standar prestasi kerja; - penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan - memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.
8	Target pencapaian kegiatan berasal dari bawah (<i>bottom up</i>) (8)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penentuan target pencapaian dilakukan bersama perbagian/bidang dan dikontrol melalui tinjauan manajemen secara periodik <p>JHONNY SORMIN</p>	<p>Manual Mutu BBLKI Serang:</p> <p>Kepala BBLKI Serang memastikan bahwa sasaran mutu telah ditetapkan berdasarkan target yang secara umum telah ditetapkan dalam rapat manajemen BBLKI Serang. Setiap jajaran pejabat struktural dan para kajar ditetapkan pula target-target yang relevan pada masing-masing kegiatan unit baik manajerial maupun pelatihan</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - BAMBANG TRIANTO - Peran staf dan fungsional sedikit, mayoritas itu dari manajemen 	<p>kejuruan. Sasaran mutu harus terukur dan konsisten dengan kebijakan mutu yang ditetapkan oleh Kepala dalam dokumen surat keputusan Kepala tersendiri.</p>
II.	Dimensi Restructuring (badan)	Struktur bisnis inti lembaga	
a.	Membentuk model ekonomi (<i>constructing an economic model</i>)		
9	BBLKI Serang memenuhi tugas dan fungsi sebagai UPTP di bawah Ditjen Binalattas (9)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tupoksi pelatihan sudah dijalankan sementara tupoksi produktivitas menempel di dalamnya - Tugas pembinaan wilayah binaan sudah dilakukan walaupun tidak tercantum pada tupoksi <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Masih ada yang belum. Kegiatan produktivitas belum dilakukan pembinaan wilayah binaan (UPTD) masih terbatas <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjabarkan kebijakan dari departemen, kebijakan departemen melalui Direktorat Binalattas, contoh: program 3 ini 1 dan program teknis 	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan tugas pokok dan fungsi untuk lebih fokus kepada potensi yang dimiliki.

10	'core competencies' berbasis pada perhitungan biaya dan pelayanan masyarakat pengguna (10)	<p>BAMBANG SATRIO LELENO</p> <p>Tarif layanan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dalam proses penyusunan di Ditjen. Binalattas - tidak harus berlaku sama untuk setiap BLK karena memperhatikan daya beli masyarakat sekitar - dibagi menjadi : Social cost, pemerintah dan industri - Dapat memasukkan <i>margin profit</i> <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarif layanan sedang di <i>setup</i> - Mempertimbangkan tarif layanan: <ol style="list-style-type: none"> a. Kontinuitas dan pengembangan layanan b. daya beli masyarakat c. keadilan dan kepatutan d. persaingan yang sehat <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sedang menyusun tarif layanan - Langkah membuat tarif pelayanan: <ol style="list-style-type: none"> a. Membuat paket latihan beserta harganya b. Tingkat kesulitan dan durasi waktu 	<p>Perhitungan dan penelusuran terhadap <i>unit cost</i> memerlukan persyaratan sbb :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menuntut adanya dukungan dari para stakeholder - Memiliki keinginan yang kuat dari BBLKI Serang untuk berbenah, tanpa meninggalkan misi layanan sosial tetapi harus tetap meninggalkan BBLKI Serang sebagai alat <i>bargaining position</i>. - Kesanggupan untuk mewujudkan desakan akuntabilitas dari publik kepada BBLKI Serang, khususnya mengenai pola penentuan tarif. - Dukungan dari seluruh pegawai BBLKI Serang baik itu Instruktur ataupun pihak manajemen/struktural dan staf.
----	--	---	--

		perpaket latihan c. Menentukan variabel2 harga - Konsep subsidi silang: perusahaan yang menggunakan jasa lulusan mensubsidi BBLKI Serang	
b.	Konfigurasi infrastruktur fisik (<i>configuring the physical infrastructure</i>)		
11	Struktur organisasi saat ini dapat menampung kompleksitas tugas dan beban kerja yang ada (11)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi BLU berdiri sendiri - Menambah kewenangan bidang keuangan - Membentuk unit produksi dan unit pemasaran <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aturan dari BLU ini tidak menghiraukan struktur organisasi lembaga - Bagian keuangan tidak dicampurkan dengan tugas lain <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secara formal belum namun pengelola BLU masih merangkap juga merangkap pengelola APBN - Akan menyesuaikan struktur organisasi dengan struktur organisasi BLU 	<p>Struktur Organisasi Struktur organisasi disusun oleh satker yang akan menerapkan PK BLU dengan ketentuan sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memperhatikan kebutuhan organisasi; - Merupakan sarana dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi organisasi; - Menggambarkan posisi jabatan dan hubungan wewenang/tanggung jawab antarjabatan dalam pelaksanaan tugasnya; - Menggambarkan pengelompokan fungsi yang logis; - Memenuhi prinsip efektivitas biaya (<i>cost effectiveness</i>); - Memenuhi unsur pendayagunaan SDM.

12	Infrastruktur dapat mendukung restrukturisasi organisasi (12)	<p>- Keuangan ditangani khusus oleh eselon 3</p> <p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mengup-grade</i> infrastruktur agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memperbanyak anggaran untuk perawatan <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - 	<p>Perbaikan/pengadaan sarana dan prasarana antara lain: mengupgrade mesin dan alat, membuat pusat media informasi, sarana hiburan, penyediaan screen tiap-tiap ruang teori, distribusi penanggungjawab laptop sesuai beban kerja dan kebutuhan, ketersediaan air untuk asrama, media informasi di asrama</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Secara bertahap dilengkapi dengan peralatan, mesin dan workshop untuk memenuhi tuntutan perkembangan teknologi 2. Optimalisasi manajemen pemeliharaan alat dan mesin 3. Tata ruang gedung memenuhi secara optimal untuk kebutuhan pelayanan sesuai dengan yang diharapkan 4. Adanya sistem komputerisasi untuk mendukung pelaksanaan operasional
13	Jejaring organisasi dengan pihak masyarakat pengguna (13)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunjungan dan membentuk forum komunikasi tetapi belum optimal <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forum komunikasi BBLKI Serang dengan kalangan industri agar terbentuk saling ketergantungan <p>BAMBANG TRIANTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalisasi peran dan fungsi Forum Komunikasi dengan: <ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan pertemuan rutin 3 bulanan yang bertempat di perusahaan dengan sistim bergiliran • Memanfaatkan website atau platform 3in 1 BBLKI Serang - Kunjungan ke perusahaan baik peserta pelatihan, instruktur atau tenaga kepelatihan guna mengetahui perkembangan industri

		<ul style="list-style-type: none"> - Seksi evaluasi, mendapatkan umpan balik dari alumni dan industri sehingga ada perbaikan pelayanan 	
c.	Meredisain rancangan pekerjaan (<i>redesign the work architecture</i>)		
	Instruksi kerja (15)		
	Rekrutmen SDM (16)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perlu penambahan SDM untuk tanggung jawab yang khusus, contoh: admin kios 3 in 1, perpustakaan, gudang, dan <i>tool store</i> - Dapat mempekerjakan pegawai atas rekrut sendiri <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dimungkinkan pegawai BLU dari non PNS sebagai akunting publik 	<p>Proses pengadaan (rekrutmen) SDM BBLKI Serang setelah menjadi BLU dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil dari rekrutmen pusat, melalui Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I, dengan status sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik untuk jabatan fungsional (instruktur) atau staf (terlampir) 2. Rekrut yang diadakan oleh BBLKI Serang, dengan status sebagai Pegawai BBLKI Serang/honorer <p>Proses rekrutmen SDM yang diadakan oleh BBLKI Serang dengan status pegawai BBLKI Serang dapat dijelaskan sebagai berikut:</p> <p>Perencanaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BBLKI Serang menetapkan sistem perencanaan SDM untuk menentukan jenis, jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan. 2. Kebutuhan SDM ditentukan berdasarkan hasil analisis organisasi, tugas pokok dan fungsi serta beban kerja yang ada dengan memperhatikan kebijakan manajemen, program dan anggaran yang ada.

	<p>3. Setiap jabatan yang ada dalam BBLKI Serang dilengkapi dengan uraian tugas yang mendasari proses perekrutan dan seleksi pegawai.</p> <p>Seleksi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan perekrutan dan seleksi pegawai dilakukan dengan berlandaskan prinsip keterbukaan (transparansi) dan persamaan (<i>equitable treatment</i>) yang berbasis kompetensi. 2. Kompetensi dibutuhkan dalam hal teknis, manajerial, bisnis dan perilaku yang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan-pelatihan maupun pengalaman. 3. Penarikan pegawai dilakukan untuk memperoleh calon pegawai yang memenuhi kriteria ditetapkan berdasarkan kebutuhan BBLKI Serang. 4. BBLKI Serang menetapkan kriteria umum kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap jabatan yang ada. 5. Pimpinan unit yang membutuhkan pegawai menetapkan kriteria kompetensi teknis dan/atau khusus yang dibutuhkan. 6. Proses seleksi (penerimaan lamaran, testing dll) dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan pihak independen yang ditunjuk BBLKI Serang. 7. BBLKI Serang menentukan calon pegawai yang dipilih untuk mengisi suatu jabatan berdasarkan hasil seleksi yang dilakukan dengan bekerjasama dengan pihak independen seperti tersebut diatas. 		
--	---	--	--

III.	Dimensi <i>Revitalizing</i>	Mendefinisikan bagaimana lembaga untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan mengantisipasi perubahan lingkungan luar
a.	Meningkatkan fokus pada pasar (<i>achieving marker vocus</i>)	
	<p>TNA untuk memenuhi permintaan pasar (18)</p> <p>Proses pengolahan terhadap input/saran dari para masyarakat pengguna (17)</p>	<p>TNA memiliki berbagai fungsi yang meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengumpulkan informasi kemampuan keterampilan, pengetahuan dan sikap. 2. Mengumpulkan tentang uraian kerja dan uraian kerja yang sebenarnya. 3. Mendefinisikan/menetapkan secara terperinci manfaat kemampuan yang sebenarnya. 4. Mengembangkan dukungan dengan melibatkan pengambil keputusan. 5. Menyediakan data untuk perencanaan. <p>Menurut Champy (2005) ada beberapa langkah yang harus dilakukan agar organisasi dapat mencapai fokus bisnis yang kuat, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terus menerus mengumpulkan informasi penting tentang pelanggan 2. Lakukan segmentasi pasar pelanggan 3. Tentukan proposisi yang memikat bagi masing-masing pelanggan 4. Carilah mitra-mitra usaha yang akan membangun 5. Pusatkan perhatian pada perencanaan ulang terhadap proses

			6. Ukurlah terus prestasi melalui sudut pandang pelanggan
Masyarakat pengguna mengetahui <i>core business</i> BBLKI Serang (19)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - JHONNY SORMIN - Letaknya yang kurang strategis <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - 	<p>Strategi memasarkan jasa layanan BBLKI Serang melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Booklet - Leaflet dan brosur masing-masing jenis layanan rutin BBLKI Serang - Brosur untuk kegiatan-kegiatan insidental dan kegiatan-kegiatan khusus lainnya - Website BBLKI Serang, dengan alamat : www.lgi-alliance.com/bbiki - Jaringan internet - Jaringan intranet sehingga memudahkan komunikasi intern BBLKI Serang, mempercepat penyampaian informasi ke semua bidang. 	
b.	Pengembangan bisnis (<i>invent new businesses</i>)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membentuk unit pemasaran dan unit produksi <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - <p>BAMBANG TRIANTO</p>	<p>pelatihan, uji kompetensi, produksi, konsultasi dan jasa sewa sarana dan fasilitas pelatihan</p>
Mengembangkan <i>core business</i> BBLKI Serang sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan lingkungan/pengguna			

	(20)	<ul style="list-style-type: none"> - Subsidi untuk biaya pelatihan masyarakat yang kurang mampu 	
	Bekerjasama dengan unit/instansi lain, terkait dengan usaha pemenuhan kebutuhan masyarakat pengguna (21)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mendatangkan instruktur untuk mata latihan yang tidak dimiliki BBLKI Serang dan peningkatan kompetensi instruktur - Sebagai pelaksana atau pengelola penuh - OJT dan kunjungan siswa serta instruktur <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengundang instruktur dari luar institusi agar peluang2 yang ada terpenuhi <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan yang sifatnya sosial melalui APBD: PBM - Merger dengan BLK lain tidak ada 	
c.	Memperbaharui penggunaan teknologi informasi (<i>change rules through information technology</i>)		
	IT meningkatkan kinerja pegawai (22)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belum optimal 100%, sebagian pegawai dalam penggunaan komputer masih sebatas sebagai pengganti mesin ketik dan play station (main game) 	<p>Tujuan utama pada perencanaan adalah memilih jenis IT yang paling tepat untuk diimplementasikan. Pemilihan ditentukan oleh:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visi dan Misi yang ingin dicapai, - Urgenitas fungsi, - Nilai Investasi yang dimiliki,

		<p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mendukung kegiatan - Jumlahnya masih terbatas <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - fasilitas IT diperlancar pekerjaan, contoh kirim data melalui email - Jumlah fasilitas komputer masih belum sebaning dengan jumlah pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengetahuan teknologi, - Metoda pengembangan,
<p>Membangun sistem informasi <i>on line</i> (23)</p>	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melalui kios 3 in 1 <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kios 3 in 1: pelitihan, sertifikasi dan penempatan - Belum optimal karena belum adanya : pemikiran yang serius, kemauan yang besar, biaya dan kontrol pimpinan <p>Solusi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobil unit: mobil kios 3 in 1 yang keliling <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - website BBLKI Serang bisa diakses oleh industri dan industri dapat memanfaatkan hal tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> - Selalu meng-upgrade data informasi yang ada di website maupun platform 3 in 1. - Adanya SDM yang menangani secara khusus kedua media informasi tersebut, sebagai admin yang menjaga portal 	

		tersebut - Kios 3 in 1	
4.	Dimensi <i>Renewing</i> (jiwa/semangat)	Proses transformasi menyangkut pengembangan sistem <i>reward</i> dan proses penciptaan <i>knowledge</i> individu pegawai dan kelompok, saling berbagi pengetahuan dan <i>skill</i> , terkait dengan semangat pegawai BBLKIS	
a.	Pengembangan dengan sistem <i>reward</i> (create <i>reward structure</i>)		
	Sistem dan bentuk <i>reward</i> di BBLKI Serang (24)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bentuk <i>reward</i>: <i>training, up-grading, workshop,</i> - Pemilihan pegawai teladan tingkat Ditjen binalattas <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remunerasi belum di-<i>setup</i> jadi - Sifatnya masih sporadis <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bentuk <i>reward</i> adalah DP3 	<p>Gouillart dan Kelly (1995:) mengemukakan ada 3 sifat dalam membangun sistem <i>reward</i> yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengaitkan sistem <i>reward</i> dengan tujuan organisasi; Seberapa jauh seseorang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan ukuran, visi dan misi organisasi. 2. Memperluas sistem <i>reward</i> yang melampaui batas-batas organisasi; Sistem <i>reward</i> dengan mengaitkan dengan jaringan di luar perusahaan (<i>external stakeholder</i>) seperti pemasok, pelanggan mitra strategis dll. 3. Mendorong orang-orang dalam organisasi menentukan <i>reward</i> sendiri; Karena setiap organisasi secara implisit memberi beban berupa sekumpulan tugas (<i>a pack</i>) pada pundak setiap orang, sebagai dasar partisipasi mereka dalam organisasi.
	Menciptakan sistem <i>reward</i> yang tepat untuk meningkatkan kinerja	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Up-grading untuk peningkatan kompetensi - Up-grading penambahan ilmu untuk pegawai 	<p>Metode yang digunakan untuk menghitung remunerasi pegawai adalah sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persentase kenaikan nilai prestasi kerja dari standar yang ditetapkan - % kenaikan nilai prestasi kerja:

(25)	<p>yang berkinerja bagus</p> <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan kontribusi yang diberikan, juga ditinjau dari pada masa kerja dia, golongan dia, pangkat dan bisa di akses secara umum oleh pegawai <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perlu duduk bersama dari pihak manajemen, kejuruan 	<p>Prestasi kerja karyawan - prestasi kerja standar 100% x prestasi kerja standar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemberian remunerasi berdasarkan persentase kenaikan tersebut - remunerasi akan diberikan berdasarkan persentase kenaikan nilai prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai. Persentase kenaikan nilai prestasi kerja dari standar yang ditetapkan yang ditunjukkan oleh seorang pegawai akan dibandingkan dengan total persentase kenaikan nilai prestasi kerja seluruh pegawai. Sehingga akan didapatkan sebuah nilai akhir, yang mana nilai akhir ini akan dikalikan dengan dana yang dialokasikan untuk insentif untuk mengetahui insentif yang diperoleh.
b.	<p>Membangun pembelajaran individual (<i>build individual learning</i>)</p> <p>BAMBANG SATRIO LEONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - JHONNY SORMIN - Melalui up-grading, pelatihan <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan kesempatan pegawai menambah ilmu pengetahuan melalui diklat, <i>up grading</i>, seminar. - Pertimbangan pemilihan peserta: tidak sedang mengajar, relevansi antara materi dan tugas 	<p>Peningkatan kemampuan pegawai ini ditempuh dengan dua cara, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melalui pengembangan secara eksternal, yaitu dengan cara mengirimkan pegawai tersebut ke lembaga diklat yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai tersebut; 2. Melalui pengembangan secara internal, yaitu dengan cara melakukan diseminasi atau penulisan dari pegawai yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh pegawai yang belum memenuhi kualifikasi jabatan yang dipangkunya.
Komitmen terhadap pengembangan kompetensi individu pegawai (27)		

	keseharian, kemauan	
Sistem pengembangan karier dan proses kaderisasi pegawai (28)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>The right and the right place</i> <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sesuai dengan bidang pekerjaannya - <i>Upgrading</i> keluar negeri: bahasa Inggris, yang belum pernah keluar negeri, senioritas dan faktor kehadiran <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Staf: pekerjaan yang tidak monoton, dalam rangka pembinaan pegawai dan dalam rangka mempersiapkan diri sebagai pejabat karier ke depan nanti. - Instruktur : instruktur yang senior mempunyai kewajiban membina instruktur yg di bawah, menjadi asisten atau magang 	<p>Hal-hal yang perlu dirumuskan dalam mempertimbangkan PNS untuk menduduki suatu jabatan diantaranya adalah: (Nainggolan, 1996: 125):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian pelaksanaan pekerjaan; 2. Keahlian; 3. Perhatian (<i>interest</i>); 4. Daftar urut kepangkatan; 5. Kesetiaan; 6. Dapat dipercaya; 7. Dan syarat-syarat lainnya, misalnya pengalaman, kemungkinan, pengembangan dan lainnya.
Kompetensi individu pegawai (29)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kasubag belum mengidentifikasi kompetensi individu - Subbid evalap hanya mengevaluasi pelaksanaan kegiatan <p>JHONNY SORMIN</p>	<p>Beberapa faktor Mempengaruhi Kompetensi Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jenis Kelamin 2. Jenis Pekerjaan 3. Tingkat Pendidikan 4. Promosi Karir 5. Umur 6. Sosial Ekonomi

		<ul style="list-style-type: none"> - Belum ada identifikasi kompetensi pegawai - Mengukur kompetensi untuk: <ul style="list-style-type: none"> a. Staf relatif susah b. Kedepan, melakukan uji ketrampilan bagi instruktur <p>BAMBANG TRIANTO</p> <p>Instruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan uji kompetensi instruktur sesuai dengan bidangnya - Melalui diklat2 - Seminar2 <p>Staff :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki, latar belakang pendidikan formal, kursus2 	7. Masa Kerja
c.	Pengembangan organisasi (<i>develop the organization</i>) Budaya organisasi yang mampu mendukung peningkatan kinerja organisasi (30)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membentuk budaya belajar - Meningkatkan profesionalisme di bidangnya - Membentuk budaya keteladanan 	Budaya organisasi sebagaimana anda menggunakan konsep Robbin merupakan nilai inti/karakteristik budaya organisasi. Artinya sejauh mana organisasi menekankan/ mengharuskan karyawan dalam aspek-aspek: 1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. 2. Perhatian terhadap detail.

	<p>- Membangun budaya kerja sosial yang tinggi</p> <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ada kesalahan atau kekeliruan dalam penanganan / menangani karyawan menimbulkan rasa ketidakpercayaan. <p>BAMBANG TRIANTO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Berorientasi pada hasil. 4. Orientasi orang. 5. Berorientasi tim 6. Keagresifan 7. Kemandapan <p>Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (<i>founders</i>) atau pimpinan paling atas (<i>top management</i>) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya.</p>
<p>Peran kerja sama unit dalam pengontrolan kinerja unit lainnya (31)</p>	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengontrolan target pencapaian melalui tinjauan manajemen secara periodik <p>JHONNY SORMIN</p> <p>BAMBANG TRIANTO</p> <p>Peran staf dan fungsional sedikit, mayoritas itu dari manajemen</p>	
<p>Membangun proses pembelajaran secara luas (32)</p>	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mempelajari dan mengembangkan tupoksi masing-masing sehingga lebih profesional dibidangnya <p>JHONNY SORMIN</p>	

		<p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mekanisme rotasi sehingga secara umum mereka akan tahu, tapi kedepan penempatannya adalah diharapkan sesuai dengan disiplin ilmu 	
Individu memahami secara penuh tugas dan wewenang BBLK1 Serang? (33)	<p>BAMBANG SATRIO LELONO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melalui kegiatan <i>outbound</i> <p>JHONNY SORMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> - <p>BAMBANG TRIANTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - 		