



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**TRANSFORMASI ORGANISASI  
UPT LABORATORIUM UJI NARKOBA BNN**

**TESIS**

**MAIMUNAH**

**0906505501**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
JAKARTA  
JULI 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**TRANSFORMASI ORGANISASI  
UPT LABORATORIUM UJI NARKOBA BNN**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains**

**MAIMUNAH**

**0906505501**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
PEMINATAN KAJIAN STRATEGIK PENANGANAN NARKOBA  
JAKARTA  
JULI 2011**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama : Maimunah**  
**NPM : 0906505501**  
**Tanda Tangan :**  
**Tanggal : 07 Juli 2011**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Maimunah  
NPM : 0906505501  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Peminatan : Kajian Stratejik Penanganan Narkoba  
Judul Tesis : Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji  
Narkoba BNN

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Stratejik Penanganan Narkoba, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Chandra Wijaya, MSi., MM. (.....)

Pembimbing : Drs. Nicolaus Eko R., Pg.D., MSc. (.....)

Penguji : dr. Kusman Suriakusumah, SpKJ., MPH. (.....)

Ketua Sidang : Dr. dr. H. Hadiman, SH., MSc. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 07 Juli 2011

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Strategik Penanganan Narkoba pada Program Pascasarjana Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Prof. Chandra Wijaya, MSi., MM. dan Drs. NicolausEko R., Pg.D., MSc., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
  - (2) Dr. dr. H. Hadiman, SH., MSc., selaku koordinator Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Kajian Strategik Penanganan Narkoba dan sebagai Ketua Sidang.
  - (3) Drs. Gorries Mere, selaku Kepala BNN yang telah memberikan kesempatan untuk melaksanakan pendidikan pada Program Pasca Sarjana ini.
  - (4) Dr. Kusman Suriakusumah, Sp.KJ., MPH., selaku Deputy Rehabilitasi yang telah sedia memberikan waktu sebagai Penguji.
  - (5) Para Informan yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang diperlukan penulis.
  - (6) Pihak BNN dan UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN yang telah membantu dalam memperoleh data yang diperlukan penulis.
  - (7) Orangtua, keluarga dan suami saya tercinta yang telah memberikan bantuan dukungan material maupun moril.
  - (8) Sahabat yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
- Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 07 Juli 2011

Penulis

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

---

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

Nama : Maimunah  
NPM / NIP : 0906505501  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Peminatan : Kajian Stratejik Penanganan Narkoba  
Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN.**

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 07 Juli 2011

Yang menyatakan

(Maimunah)

## ABSTRAK

Nama : Maimunah  
Program studi : Kajian Ketahanan Nasional Konsentrasi Kajian Stratejik  
Penanganan Narkoba  
Judul : Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN

Penelitian ini berfokus pada proses Transformasi Organisasi UPT Lab Uji Narkoba BNN. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan desain deskriptif.

Model operasional penelitian menganalisis proses transformasi organisasi UPT Lab Uji Narkoba BNN melalui 4 tahapan (4 R), yaitu: Reframing, Restructuring, Revitalization dan Renewal. Informan penelitian ini terdiri dari Sekretaris Utama, Kepala Biro Perencanaan, Kepala Bagian Perencanaan Administrasi Kepegawaian, Direktur Hukum, Kepala Bidang Kelembagaan Menpan, Kepala UPT Lab, Kepala Seksi Pengujian Kimia dan Fisika, serta Penyidik Narkoba.

Dari analisis dapat disimpulkan bahwa: UPT Lab Uji Narkoba perlu melakukan pengembangan dalam bentuk transformasi organisasi menjadi Pusat Laboratorium. Adapun yang mendasari hal tersebut adalah perkembangan organisasi BNN yang telah menjadi Lembaga Pemerintah Non Kementerian dan vertikal, serta kondisi UPT Lab Uji Narkoba yang belum mendukung kinerja BNN, sehingga kinerjanya belum optimal. Proses transformasi organisasi dapat dilakukan melalui 4 tahapan (4 R), yaitu: Reframing, Restructuring, Revitalization dan Renewal. Sedangkan dalam pelaksanaannya perlu adanya koordinasi dengan instansi terkait, yaitu Menpan. Hasil Penelitian menyarankan bahwa dalam proses transformasi ini yang terpenting adalah restrukturisasi, dimana dalam organisasi harus membentuk rumahnya dulu kemudian dilengkapi dengan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang kompeten merupakan kunci keberhasilan dalam organisasi. Selain itu, untuk tercapainya perubahan organisasi yang diinginkan diperlukannya sarana prasarana yang cukup dan memadai.

Kata kunci:

Transformasi Organisasi, Proses Transformasi 4 R (Reframing, Restructuring, Revitalization dan Renewal)

## ABSTRACT

Name : Maimunah  
Study Program : National Resilience Studies Concentration on Strategic Drugs Abuse Handling  
Title : Transformation Organization of NNB's Drugs Testing Laboratory Unit

This study focused on the process Transformation Organization of NNB's Drugs Testing Laboratory Unit. This research, including qualitative research with a descriptive design.

Model of operational research to analyze proces Transformation Organization of NNB's Drug Testing Laboratory Unit based on the theory of transformation organization that consists of 4 R, namely: Reframing, Restructuring, and Renewal of Revitalization. Informants this research consists of Principal Secretary, Head of Planning, Planning Section Chief Administrative Officer, Legal Director, Head of Institutional Affairs minister, Chief of the Laboratory Unit, Section Chief of Chemical and Physical Testing and Drug Investigator.

From the analysis, concluded that Drug Testing Laboratory Unit to perform the development in the form of Transformation Organization into the Laboratory Centre. That is based on development organization of NNB has become the Government Institutions Non Ministry and vertical, as well as laboratory's condition which do not support yet NNB performance, so the performance is not optimal. The process of Transformation Organization based on the 4 R theory, namely: Reframing, Restructuring, Revitalization and Renewal. While, in the practice to coordinate with other institution, that is Menpan. Result of the study to suggest that, in this transformation process the most important is restructurisasi, because in this organization must be make the house before, and than complited by performance of human. The performance of human which competent is the factor of success in organization. Beside that, for reaches moving organization needed the equipment to support.

**Keyword:**

Transformation Organization, Transformation processes 4 R (Reframing, Restructuring, Revitalization and Renewal)

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR TABEL .....	x
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
1.5 Sistematika Penulisan .....	12
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
2.1 Organisasi .....	14
2.2 Kinerja Organisasi .....	15
2.3 Transformasi Organisasi .....	18
2.4 Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam Penerapan Perubahan Organisasi .....	23
2.5 Peranan Manajemen dalam Perubahan .....	26
2.6 Strategi dalam Penerapan Perubahan .....	27
2.7 Laboratorium Pengujian Narkoba .....	29
2.8 Kerangka Konsep Penelitian .....	35
<b>3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Tipe Penelitian .....	38
3.2 Pendekatan Penelitian .....	38
3.3 Objek dan Waktu Penelitian .....	39
3.4 Sumber Data .....	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	39
3.6 Analisis Data .....	40
3.7 Operasionalisasi Faktor-faktor Penelitian .....	40
<b>4. GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
4.1 BNN .....	49
4.2 UPT LABORATORIUM UJI NARKOBA BNN .....	53
<b>5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
<b>6. SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>96</b>
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>98</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konsep Penelitian Menurut Francis J. Gouillart dan James N. Kelly (1995) .....	35
Gambar 4.1	Alur Pelayanan UPT Lab Uji Narkoba BNN .....	55
Gambar 4.2	Struktur Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN .....	57
Gambar 5.1	Struktur Organisasi Pusat Laboratorium Uji Narkoba BNN .....	76
Gambar 5.2	Data Kasus Tindak Pidana Narkoba Tahun 2003-2009 .....	82
Gambar 5.3	Data sampel projustitia yang dikirim oleh penyidik Tahun 2010 (Januari-Desember) .....	82
Gambar 5.4	Data sampel sementara yang dikirim oleh penyidik Tahun 2010 (Januari-Desember) .....	83
Gambar 5.5	Jumlah kasus yang mampu diselesaikan UPT Lab Uji Narkoba Tahun 2010 (Januari-Desember) .....	89

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Kerangka Operasionalisasi Faktor Penelitian .....	40
Tabel 3.2	Pedoman Wawancara .....	43
Tabel 4.1	Data Personel UPT Lab Uji Narkoba BNN berdasarkan Pendidikan .....	58
Tabel 5.1	Daftar Badan Narkotika Nasional Provinsi (BNNP) dan Badan Narkotika Nasional Kabupaten/Kota (BNNK) .....	66
Tabel 5.2	Hasil Angket bulan September tahun 2010 terhadap Laboratorium BNN .....	83
Tabel 5.3	Peralatan utama untuk pengujian pada UPT Lab Uji Narkoba BNN .....	86
Tabel 5.4	Data Personel UPT Lab Uji Narkoba BNN berdasarkan Tugas .....	90
Tabel 5.5	Rancangan Peralatan Pengujian dan Jumlah Analisis yang Diperlukan pada Pusat Laboratorium dan UPT Laboratorium di Daerah .....	93

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

Sebelum memasuki kepada permasalahan yang menjadi dasar penulisan tesis, pada bab ini akan diuraikan latar belakang masalah yang menjadi dasar penulisan tesis, pokok permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini banyak instansi Pemerintah dan perusahaan serta organisasi masyarakat merasakan tidak puas dalam pencapaian hasil yang mereka lakukan, karena kinerja mereka secara keseluruhan masih rendah.

Menurut Sondang P. Siagian (2007), salah satu tantangan yang dihadapi oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah menampilkan manajemen yang efektif. Setiap organisasi dihadapkan kepada berbagai sistem yang berada di luar kendali organisasi, oleh karena itu organisasi harus mampu beradaptasi dengan berbagai kekuatan eksternal itu. Salah satunya adalah dengan melakukan perubahan internal yang membuat organisasi lebih efektif.

Badan Narkotika Nasional Republik Indonesia atau yang disebut BNN telah mengalami perubahan bentuk dan struktur organisasi atau disebut dengan Restrukturisasi. Awal terbentuknya BNN dimulai dengan melihat permasalahan narkoba yang cenderung terus meningkat, Pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR-RI) mengesahkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1997 tentang Psikotropika dan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1997 tentang Narkotika. Berdasarkan kedua Undang-undang tersebut, Pemerintahan Presiden Abdurahman Wahid membentuk Badan Koordinasi Narkotika Nasional (BKNN), dengan Keputusan Presiden Nomor 116 Tahun 1999. BKNN adalah suatu Badan Koordinasi penanggulangan narkoba yang beranggotakan 25 Instansi Pemerintah terkait.

Struktur kelembagaan yang belum memiliki jalur komando yang tegas dan hanya bersifat koordinatif, maka BNN dinilai tidak dapat bekerja optimal dan

tidak akan mampu menghadapi permasalahan narkoba yang terus meningkat dan makin serius. Oleh karena itu pemegang otoritas dalam hal ini segera menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2007 tentang Badan Narkotika Nasional, Badan Narkotika Propinsi (BNP) dan Badan Narkotika Kabupaten/Kota (BNK), yang memiliki kewenangan operasional melalui kewenangan Anggota BNN terkait dalam satuan tugas. Saat itu Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional diatur dalam Peraturan Ketua Badan Narkotika Nasional No. PER/01/VIII/2007/BNN, dimana BNN merupakan Lembaga Non Struktural yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Presiden. BNN saat itu sebagai Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional yang dipimpin oleh Ketua BNN. Dalam rangka meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional serta pelaksanaan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2007 tentang Badan Narkotika Nasional, Badan Narkotika Provinsi dan Badan Narkotika Kabupaten/Kota, perlu menyempurnakan organisasi dan tata kerja Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional.

Terkait dengan hal tersebut dan melihat perkembangan permasalahan narkoba yang terus meningkat dan makin serius, maka Ketetapan MPR-RI Nomor VI/MPR/2002 melalui Sidang Umum Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia (MPR-RI) Tahun 2002 telah merekomendasikan kepada DPR-RI dan Presiden RI untuk melakukan perubahan atas Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1997 tentang Narkotika. Oleh karena itu, Pemerintah dan DPR-RI mengesahkan dan mengundang Undang-Undang Nomor 35 Tahun 2009 tentang Narkotika, sebagai perubahan atas UU Nomor 22 Tahun 1997. Berdasarkan UU Nomor 35 Tahun 2009 tersebut, BNN diberikan kewenangan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana narkotika dan prekursor narkotika.

Peraturan mengenai Organisasi dan Tata Kerja Badan Narkotika Nasional diatur dalam Peraturan Kepala Badan Narkotika Nasional Nomor: PER/03/V/2010/BNN, dimana BNN merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada

Presiden melalui koordinasi Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia. Organisasinya dipimpin oleh Kepala BNN.

Susunan organisasi berdasarkan Peraturan Ketua BNN No.PER/01/VIII/2007/BNN, adalah sebagai berikut :

1. Ketua
2. Sekretariat
3. Inspektorat
4. Pusat Pencegahan
5. Pusat Penegakan hukum
6. Pusat Terapi dan Rehabilitasi
7. Pusat Pengendalian Operasi
8. Pusat Penelitian Pengembangan dan Informatika
9. Satuan Tugas

Sedangkan susunan organisasi berdasarkan Peraturan Kepala BNN No.PER/03/V/2010/BNN, adalah sebagai berikut :

1. Kepala
2. Sekretaris Utama
3. Deputi Bidang Pencegahan
4. Deputi Bidang Pemberdayaan Masyarakat
5. Deputi Bidang Pemberantasan
6. Deputi Bidang Rehabilitasi
7. Deputi Bidang Hukum dan Kerja Sama
8. Inspektorat Utama
9. Pusat penelitian data dan informasi
10. Instansi Vertikal

Berdasarkan susunan organisasi BNN tersebut, dengan semakin besarnya organisasi BNN yang membawahi instansi vertikal, yaitu Badan Narkotika Nasional Provinsi (BNNP) sejumlah 33 provinsi dan Badan Narkotika Nasional Kabupaten/Kota (BNNK) sejumlah 75 kabupaten/kota diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi Badan Narkotika Nasional.

Perubahan struktur organisasi dari bentuk lama ke bentuk baru memberikan dampak yang tidak hanya menyangkut pola struktur itu sendiri, tetapi juga keberbagai aspek lain seperti sistem, prosedur, budaya, manusia dan sebagainya.

Unit Pelaksana Teknis Laboratorium Uji Narkoba atau yang disebut UPT Laboratorium Uji Narkoba merupakan unit bagian pelayanan dari Badan Narkotika Nasional. BNN dalam melaksanakan tugasnya diantaranya adalah melakukan fungsi mengembangkan laboratorium pemeriksa narkotika, psikotropika, prekursor dan bahan adiktif lainnya. UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN pada awal pembentukannya dikenal sebagai Laboratorium Uji Narkoba Lakhar BNN dan keberadaan berdasarkan Permenkes Nomor 1351/MENKES/SK/XII/2004 untuk melakukan pengujian dan laboratorium rujukan dalam melakukan pemeriksaan narkotika dan psikotropika. Laboratorium ini mulai melakukan pemeriksaan narkoba untuk *projusticia* mulai bulan Desember 2004. Struktur organisasi laboratorium di bawah Pusat Laboratorium Terapi dan Rehabilitasi, namun sejak 1 April tahun 2008 menjadi unit tersendiri yaitu berbentuk UPT (unit pelaksana teknis).

Peraturan mengenai Organisasi UPT Lab Uji Narkoba hingga saat ini masih berdasarkan Peraturan Ketua BNN No. PER/01/VIII/2007/BNN. Organisasinya terdiri dari: Kepala, Sub bagian Tata Usaha, Seksi Pengujian Kimia dan Fisika, Seksi Pengujian Biologi dan Klinis, serta Pokjabfung. Organisasi tersebut dipimpin oleh setingkat eselon IIIa dengan pembinaan Sekretaris Utama BNN dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala BNN.

Kedudukan UPT Lab Uji Narkoba BNN saat ini sebagai laboratorium pengujian narkoba adalah sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 522/MENKES/SK/VI/2008 tentang penunjukan laboratorium pemeriksaan narkotika dan psikotropika *projusticia*, BNN sebagai salah satu laboratorium pemeriksaan narkotika dan psikotropika. Pelaksanaan dalam perundang-undangan berdasarkan Undang-Undang Narkotika No. 35 Tahun 2009 dan Undang-Undang Psikotropika No. 5 Tahun 1997 serta Penyelenggaraan Pelayanan UPT Laboratorium uji narkoba BNN diatur dalam Peraturan Kepala BNN RI Nomor :

PER/5/V/2010/BNN tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Pelayanan Laboratorium Pengujian Narkoba pada BNN.

Berdasarkan kedudukan, pelaksanaan dalam Undang-Undang dan penyelenggaraan pelayanan tersebut di atas, UPT Lab Uji Narkoba mempunyai peran dalam mendukung kinerja BNN. Tugas dari UPT Lab Uji Narkoba, yaitu melaksanakan pelayanan uji Narkoba melalui proses laboratorium dalam upaya pembuktian sampel narkotika, psikotropika, prekursor narkotika, zat adiktif, bahan berbahaya lainnya dan derivatnya untuk mendukung penyelidikan dan penyidikan kasus penyalahgunaan Narkoba.

Data BNN tahun 2003-2009 (Sumber: Direktorat IV/TP Narkoba dan KT Bareskrim Polri) menyebutkan bahwa pada tahun 2003 terdapat 7.138 kasus, tahun 2004 terdapat 8.400 kasus, tahun 2005 terdapat 16.243 kasus, tahun 2006 terdapat 17.326 kasus, tahun 2007 terdapat 22.612 kasus, tahun 2008 terdapat 29.220 kasus dan hingga tahun 2009 tercatat Tindak Pidana Narkoba telah mencapai 30.656 kasus. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa jumlah kasus narkoba tiap tahunnya mengalami peningkatan.

Peningkatan tindak pidana narkoba tersebut sangat membutuhkan peran serta semua kalangan, baik pemerintah maupun masyarakat luas. Instansi yang ditunjuk sebagai laboratorium pemeriksaan narkotika dan psikotropika projusticia menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 522/MENKES/SK/VI/2008 adalah Unit Pelaksana Teknis Laboratorium Uji Narkoba BNN, Pusat Laboratorium Forensik dan 7 Laboratorium Forensik Cabang, 4 Balai Besar Laboratorium Kesehatan, Rumah Sakit Ketergantungan Obat, 22 Balai Laboratorium Kesehatan dan Laboratorium Kesehatan Daerah Provinsi DKI Jakarta, Pusat Pengujian Obat dan Makanan Nasional-Badan Pengawas Obat dan Makanan, 19 Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan, serta 7 Balai Pengawas Obat dan Makanan.

Adapun mengenai rujukan pengujian menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 923/Menkes/SK/X/2009 tentang Petunjuk Teknis Laboratorium Pemeriksa Narkotika dan Psikotropika Projustitia, rujukkan pengujian dibagi dua jenis pengujian, yaitu spesimen dan bahan baku. *Pertama,*

cara melakukan rujukan pengujian spesimen adalah sebagai berikut: BBLK/BLK/Labkesda DKI Jakarta/RSKO apabila tidak dapat melakukan permintaan pengujian dapat merujuk pengujian spesimen ke Puslabfor/Labfor Cabang atau UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN, rujukan itu berlaku sebaliknya. Sedangkan yang *kedua*, cara melakukan rujukan pengujian bahan baku adalah sebagai berikut: BBPOM/BPOM apabila tidak dapat melakukan permintaan pengujian bahan baku dapat merujuk pengujian bahan baku ke PPOMN. PPOMN apabila tidak dapat melakukan permintaan pengujian bahan baku dapat merujuk pengujian bahan baku ke Puslabfor/Labfor Cabang atau UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN, rujukan tersebut berlaku sebaliknya. Kemudian dalam melaksanakan pengujian narkotika dan psikotropika projusticia bila diperlukan dapat berkoordinasi antar unit untuk kepentingan konfirmasi hasil yang bersifat rahasia yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan hasil pengujian.

Berdasarkan tugas dari masing-masing instansi tersebut diantaranya sebagai berikut: Puslabfor sebagai unsur Pelaksana Teknis di bawah Bareskrim Polri, menerapkan ilmu forensik untuk mendukung tugas-tugas Reserse Kriminal Polri dalam mengungkap tindak pidana kejahatan dengan melaksanakan Pemeriksaan Teknis Kriminalistik TKP dan atau Pemeriksaan Laboratoris Kriminalistik Barang Bukti secara ilmiah dan komprehensif. Badan Pengawas Obat dan Makanan atau disingkat Badan POM adalah sebuah lembaga di Indonesia yang bertugas mengawasi peredaran obat-obatan dan makanan di Indonesia. Balai Besar POM sebagai UPT di Lingkungan Badan POM ini mempunyai peranan penting sebagai perpanjangan tangan dari Badan POM yaitu melaksanakan kebijakan di bidang pengawasan produk terapeutik, narkotika, psikotropika dan zat adiktif lain, obat tradisional, kosmetika, produk komplemen, keamanan pangan dan bahan berbahaya. Laboratorium Kesehatan mempunyai tugas melaksanakan pelayanan laboratorium kesehatan mencakup Laboratorium Klinik dan Laboratorium Kesmas melalui kegiatan pemeriksaan laboratorium dan kegiatan rujukan.

BNN merupakan *focal point* dalam menerapkan Program P4GN (pemberantasan, pencegahan, penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba) harus mampu mewujudkan masyarakat Indonesia yang bebas narkoba tahun 2015.

Semakin besarnya organisasi BNN menuntut peranan organisasi yang ada di BNN semakin besar pula, baik tugas dan tanggung jawabnya. Saat ini Kinerja UPT Laboratorium Uji Narkoba dalam mendukung kinerja BNN khususnya pada proses pembuktian dalam penyidikan belum optimal. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya sumber daya yang ada pada UPT Laboratorium Uji Narkoba terbatas atau tidak sebanding dengan beban kerja yang ada.

Sumber daya yang ada di UPT Laboratorium Uji Narkoba diantaranya berupa sarana prasarana dan personel. Sarana dan Prasarana yang ada pada UPT Lab Uji Narkoba berupa ruangan pengujian dan peralatan pengujian belum mendukung proses pekerjaan. Kondisi ruangan pengujian belum semuanya sesuai dengan standar laboratorium menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 923/Menkes/SK/X/2009 tentang Petunjuk Teknis Laboratorium Pemeriksa Narkotika dan Psicotropika Projustitia, diantaranya kapasitasnya tidak sebanding dengan jumlah personel yang ada. Kemudian personel yang memiliki kemampuan pada bidang pengujian (analisis) sangat terbatas, yaitu dari 13 orang analisis hanya 9 orang yang memiliki kemampuan dalam pengujian narkoba.

Selain itu, peralatan yang ada di UPT Laboratorium Uji Narkoba juga belum mendukung proses pengujian terkait dengan jumlah beban kerja yang ada pada UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN. Jenis peralatan tersebut diantaranya adalah: MDGC 1 unit dengan kondisi baik, GCMS 2 unit dengan kondisi baik, GCFID 1 unit dengan kondisi baik, HPLC 2 unit dengan kondisi 1 rusak, TLC Scanner 1 unit dengan kondisi baik, Kromatografi Lapis Tipis 2 unit dengan kondisi baik, Spectro UV Vis 1 unit dengan kondisi rusak, FTIR 1 unit dengan kondisi rusak, FTIR for table 1 unit dengan kondisi baik, Raman FTIR 1 unit dengan kondisi baik, dan AAS 1 unit dengan kondisi rusak. Dari peralatan pengujian tersebut terdapat 4 peralatan dengan kondisi yang rusak.

Dari data peralatan pengujian di atas dengan adanya peralatan yang kondisinya rusak, maka perlu dilakukan penambahan atau perbaikan terhadap alat

tersebut untuk mendukung proses pekerjaan. Kemudian untuk beban kerja dapat dilihat dari data yang diperoleh di UPT Lab Uji Narkoba, pada tahun 2010 UPT Lab Uji Narkoba telah melakukan pengujian sampel yang dikirim oleh penyidik dari berbagai instansi di jajaran Kepolisian dan BNN. Data kiriman sampel *Projustitia* yang dikirim oleh penyidik dari instansi di jajaran Kepolisian dan BNN pada tahun 2010 (Januari 2010-Desember 2010) fluktuatif dengan jumlah 11.957 sampel.

Selain sampel *Projustitia*, terdapat juga sampel yang bersifat pemeriksaan sementara yang dikirim ke UPT Lab Uji Narkoba. Pemeriksaan sementara merupakan pemeriksaan yang hanya berupa cek awal barang bukti dengan tujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam penangkapan seseorang dan mengungkap jaringan narkoba. Data kiriman sampel *Sementara* yang dikirim oleh penyidik dari berbagai instansi di jajaran Kepolisian dan BNN pada tahun 2010 (Januari 2010-Desember 2010) fluktuatif dengan jumlah 674 sampel.

Sampel yang dikirim untuk dilakukan pemeriksaan di UPT Lab Uji Narkoba berasal dari berbagai wilayah, diantaranya: Bangka Belitung, Banten, Bekasi, Bekasi kabupaten, BNN, Bogor, Bandara Soekarno Hatta, Cianjur, Depok, Dir IV/Gp Narkoba dan Kt, Jakarta Barat, Jakarta Pusat, Jakarta Selatan, Jakarta Timur, Jakarta Utara, Jawa Barat, Jawa Timur, Kalimantan Selatan, Karawang, Kepulauan Seribu, KPPP Tanjung Priok, Lampung, Polda Metro Jaya, Polda Kalimantan Barat, Pomdam Jaya, PTIK, Purwakarta, Sukabumi, Tangerang, dan Tangerang Kabupaten.

Terkait dengan hal tersebut diketahui bahwa peranan laboratorium dalam hal ini harus segera menyelesaikan pemeriksaan laboratorium untuk mengetahui kepastian hukum dari tersangka yang tertangkap. Hal ini yang kemudian menjadi tuntutan UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN untuk melakukan pemeriksaan uji narkoba yang tepat dan cepat (minimal 1 x 24 jam dan maksimal 3 x 4 jam).

Berdasarkan waktu penyelesaian sampel (*Projustitia*) dari data yang diperoleh tahun 2010 dengan jumlah 11.957 sampel atau rata-rata 996 sampel tiap bulannya dan 33 sampel tiap harinya. Data ini menunjukkan bahwa sampel yang dikirim ke UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN hampir 35 sampel tiap harinya

dan dengan rata-rata penyelesaian satu setengah jam (mulai penerimaan sekitar 10 menit, penimbangan sekitar 10 menit, analisa sekitar 40 menit, pembuatan Berita Acara sekitar 10 menit, pemberkasan dan penyegelan sekitar 10 menit hingga pengembalian sekitar 10 menit) maka dapat diketahui bahwa jumlah waktu penyelesaian yaitu sekitar 53 jam untuk 33 sampel tiap harinya (lebih dari 24 jam).

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa selama ini jumlah rata-rata penyelesaian kasus adalah lebih dari satu hari. Hal ini menunjukkan kinerja UPT Lab Uji Narkoba dalam mendukung proses penegakan hukum tidak optimal. Seperti yang dijelaskan pada tesis sebelumnya (Rieska Dwi Widayati, 2008), pemeriksaan narkoba itu sendiri selain harus cepat dan efektif adalah mampu mendukung proses penegakan hukum yaitu mampu memberikan segera kepastian hukum bagi tersangka yang tertangkap tangan karena hal ini sangat terkait dengan HAM (hak asasi manusia) untuk menyatakan tidak bersalah dan mendapat perlindungan hukum.

Menurut Gibson, J.L *et al.* (1994), suatu organisasi dikatakan efektif jika mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan input yang diambil untuk menghasilkan output tertentu dalam jangka waktu tertentu. Dalam hal ini jangka waktu pendek akan menghasilkan kemampuan untuk berproduksi, efisiensi dan mencapai kepuasan, sedangkan dalam jangka waktu menengah dapat beradaptasi terhadap perkembangan yang ada sehingga dalam jangka waktu panjang mampu terus tumbuh dan berkembang.

Selain itu UPT Lab Uji Narkoba dalam melaksanakan tugasnya perlu didukung oleh sumber daya yang ada. Seperti yang diungkapkan oleh Payaman J. Simanjuntak (2005), kinerja suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Dukungan organisasi berupa struktur organisasi, teknologi, serta sarana dan prasarana kerja. Fungsi manajemen adalah melakukan perencanaan, pengorganisasian, perencanaan dan pembinaan pekerja, pelaksanaan, dan pengawasan. Sedangkan kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan.

Berdasarkan dari data-data tersebut di atas, untuk meningkatkan kinerja UPT Lab Uji Narkoba dengan semakin besarnya organisasi BNN dengan membawahi Instansi Vertikal (BNN Provinsi dan BNN Kabupaten/Kota) perlu dilakukan pengembangan organisasi dalam bentuk perubahan organisasi UPT Lab Uji Narkoba. UPT Lab Uji Narkoba akan menjadi Pusat Laboratorium Uji Narkoba yang dipimpin oleh setingkat eselon IIA (Kepala Pusat) dengan membawahi UPT Laboratorium di daerah-daerah sesuai dengan pembentukan BNN Provinsi dan BNN Kabupaten/Kota.

Adapun penjelasan mengenai pembentukan Pusat dalam Peraturan Presiden Nomor 23 tahun 2010 adalah sebagai berikut:

1. Pasal 29

(1) Dilingkungan BNN dapat dibentuk paling banyak 4 (empat) Pusat sebagai pendukung tugas, fungsi, dan wewenang BNN.

(2) Pusat dipimpin oleh Kepala Pusat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BNN melalui Sekretaris Utama.

2. Pasal 30

Pembentukan Pusat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 29 ditetapkan oleh Kepala BNN setelah mendapat persetujuan tertulis dari Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur Negara dan reformasi birokrasi.

Kemudian menurut Francis J. Guillard dan James N. Kelly (1995:7), bahwa proses perubahan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan organisasi disebut sebagai proses transformasi organisasi atau transformasi bisnis. Kemudian transformasi bisnis memiliki 4 (empat) kategori terapi atau dimensi yang dinamakan "*The Four R's of Transformation*" yaitu:

1. *Reframing* (dikaitkan dengan akal/pikiran), yaitu visi dan misi.
2. *Restructuring* (dikaitkan dengan badan/intern organisasi), yaitu struktur organisasi dan peraturannya.
3. *Revitalization* (keterkaitan antara badan perusahaan dengan lingkungan), yaitu fokus pada pelanggan dan menciptakan metode pengujian yang baru dan mengikuti perkembangan teknologi.

4. *Renewal* (dikaitkan dengan jiwa/semangat perusahaan), yaitu Penghargaan diperlukan untuk memotivasi pegawai, kemampuan personel dan kemampuan organisasi.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan pada latar belakang, diantaranya restrukturisasi organisasi BNN, kinerja UPT Laboratorium Uji Narkoba yang belum optimal dan kondisi UPT Laboratorium Uji Narkoba yang belum mendukung pelaksanaan tugas, maka untuk mendukung kinerja BNN perlu dilakukannya perubahan organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba dalam bentuk transformasi organisasi. Adapun yang menjadi pokok permasalahan dalam tesis ini adalah: Bagaimana proses transformasi organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN untuk menjadi Pusat Laboratorium Uji Narkoba BNN?

Kemudian pertanyaan tersebut akan dianalisis dan dibahas berdasarkan teori transformasi organisasi menurut Francis J. Guillard dan James N. Kelly dengan 4 (empat) R, yaitu: *Reframing*, *Restructuring*, *Revitalization* dan *Renewal*. Data atau informasi dapat diperoleh dari wawancara dan pengamatan langsung di UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian pada tesis ini adalah: Mengidentifikasi dan menganalisis proses transformasi organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN untuk menjadi Pusat Laboratorium Uji Narkoba BNN.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dalam suatu penelitian harus mempunyai manfaat yang berguna untuk ilmu pengetahuan, dan masyarakat pada umumnya. Manfaat Penelitian pada tesis ini adalah sebagai berikut :

### 1. Manfaat Akademis

Penulisan ini diharapkan dapat memberikan informasi ilmiah dan menjadi sumber atau pemikiran penulis dalam rangka memperluas dan memperkaya ilmu pengetahuan mengenai transformasi suatu organisasi khususnya organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN.

### 2. Manfaat Praktis

Untuk mengetahui apakah organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba sudah sesuai dengan kondisi yang diharapkan dalam mendukung kinerja BNN. Sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk merumuskan strategi yang tepat dalam menghadapi transformasi organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba menjadi Pusat Laboratorium Uji Narkoba.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini akan diuraikan dari data-data yang didapat untuk menjawab permasalahan dan hasil penelitian ini dapat diuraikan secara sistematis dan jelas yang terdiri atas 6 (enam) Bab yaitu sebagai berikut:

Bab 1 : Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah yang mendasari mengapa penelitian dilaksanakan kemudian akan ditentukan pokok permasalahan selanjutnya ditentukan pertanyaan penelitian kemudian tujuan penelitian dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab 2 : Dalam bab ini akan dibahas teori-teori yang berhubungan dengan penelitian dan digunakan peneliti untuk analisis data diantaranya adalah teori mengenai organisasi, perubahan organisasi, faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penerapan perubahan organisasi, peranan manajemen dalam perubahan, dan strategi dalam penerapan perubahan. Kemudian dari teori-teori tersebut dibuat suatu kerangka konsep penelitian.

- Bab 3 : Dalam bab ini akan diuraikan pendekatan penelitian yang digunakan serta teknik pengumpulan data dan cara untuk menganalisisnya.
- Bab 4 : Gambaran Umum Tempat Penelitian, dimana dalam bab ini akan diuraikan mengenai tempat penelitian (BNN dan UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN).
- Bab 5 : Hasil penelitian dan pembahasan akan disampaikan secara deskriptif yang membahas proses transformasi organisasi UPT Lab Uji Narkoba BNN untuk meningkatkan kinerjanya dalam mendukung organisasi BNN.
- Bab 6 : Bab ini adalah bab penutup, dimana penulis akan menyampaikan simpulan dan saran. Simpulan merupakan jawaban dari permasalahan penelitian, sementara saran akan diberikan secara aplikatif.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dibahas mengenai teori-teori yang terkait, diantaranya teori mengenai organisasi, kinerja organisasi, transformasi organisasi, faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penerapan perubahan organisasi, peranan manajemen dalam perubahan, strategi dalam penerapan perubahan dan laboratorium pengujian narkoba. Kemudian dari teori-teori tersebut dibuat suatu kerangka konsep penelitian.

#### 2.1 Organisasi

Istilah organisasi sudah tidak asing lagi bagi kita. Kita sudah dikenalkan di sekolah pada tingkat pertama, dengan salah satu organisasi kesiswaan seperti OSIS. Dalam kehidupan bermasyarakat pun sering dijumpai yang namanya organisasi, baik organisasi kepemudaan dan bahkan sampai organisasi pemerintahan. Seperti yang diungkapkan oleh Miftah Thoha (2008), Ciri peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Itu berarti bahwa manusia tidak bisa melepaskan dirinya untuk tidak terlibat pada kegiatan-kegiatan berorganisasi. Manusia dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir dari semua manusia mempergunakan waktu hidupnya bekerja untuk organisasi.

Pengertian organisasi menurut beberapa ahli dalam Abdurrahmat Fathoni (2006), sebagai berikut:

1. Malinowski mendefinisikan organisasi sebagai “suatu kelompok orang bersatu dalam tugas-tugas atau tugas umum, terikat pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi dan patuh pada peraturan”.
2. James D. Mooney mengatakan bahwa “organisasi timbul bila mana orang-orang bergabung dalam usaha mereka untuk mencapai tujuan bersama”.
3. Chester Barnard berpendapat bahwa “organisasi ada bila orang-orang berhubungan satu sama lain, mau menyumbangkan kegiatan-kegiatan atau bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama”.

4. Henry I. Sisk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yaitu sekelompok orang terlihat bersama-sama di dalam hubungan yang resmi untuk mencapai tujuan.

Sehubungan dengan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi harus memiliki tiga unsur dasar, yaitu : Orang-orang (sekumpulan orang), Kerjasama, dan Tujuan yang ingin dicapai. Dengan harapan organisasi tersebut dapat mencapai sasaran atau tujuan dengan sukses.

Seperti telah diuraikan di atas bahwa organisasi memiliki tiga unsur dasar, dan secara lebih rinci organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal,
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan kegiatan,
3. Tiap-tiap orang memberikan sumbangan atau kontribusinya berupa; pemikiran, tenaga, dan lain-lain,
4. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan,
5. Adanya tujuan yang ingin dicapai.

Pada teori modern memandang organisasi sebagai suatu sistem yang berproses. Sistem adalah bagian-bagian dari organisasi yang berhubungan satu sama lain menjadi satu kesatuan secara keseluruhan. Bagian-bagian itu terdiri dari faktor luar dan dalam organisasi. Faktor luar organisasi adalah lingkungan dimana organisasi itu berada, seperti faktor politik, ekonomi, sosial dan budaya, teknologi, hukum, demografi, sumber-sumber alam, pelanggan, nasabah dan lain-lain. Sedangkan yang termasuk dalam faktor dalam organisasi, antara lain: orang-orang yang bekerja sama dan tanggung jawab hubungan kerja, dana dan alat-alat, peraturan dan prosedur kerja dan lain-lain.

## 2.2 Kinerja Organisasi

Kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja yang baik merupakan hal yang sangat diharapkan oleh suatu perusahaan.

Menurut Siagian, Sondang P. (2004), agar birokrasi memenuhi kriteria unggul dengan kinerja tinggi terdapat tujuh faktor yang harus dikaji yaitu dapat diuji dengan standar eksternal (standar yang dituntut masyarakat seperti kecepatan atau tidak bertele-tele, kecermatan atau tidak kaku dan keramahan), kinerja yang nyata ditampilkan sedekat mungkin dengan kinerja potensial, harus diupayakan agar birokrasi tidak cepat merasa puas, dalam lingkungan birokrasi perlu ditanamkan iklim persaingan yang positif, peningkatan kinerja harus selalu dikaitkan dengan penerapan prinsip efisiensi, dapat menjadi contoh bagi organisasi lain, mampu memenuhi persyaratan ideal yang dituntut oleh kondisi budaya organisasi itu berada dan bergerak.

Sedangkan menurut Payaman J. Simanjuntak (2005), Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Dalam manajemen kinerja, kinerja individu, kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Diantaranya faktor internal dan eksternal organisasi.

Sebagaimana uraian tersebut di atas, dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan perjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di perusahaan tersebut. Dengan demikian kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu:

1. Dukungan Organisasi

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi antara lain dalam penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi, dan penyediaan prasarana dan sarana kerja. Struktur organisasi sering timbul masalah ketidakseimbangan beban kerja, tumpang tindih, hambatan birokrasi dan atau efektifitas pengawasan yang menyebabkan kinerja perusahaan menjadi rendah. Penyusunan struktur organisasi berjenjang dapat menimbulkan masalah birokrasi, yaitu kelambatan dalam proses penyampaian informasi

dari pimpinan tertinggi sampai level yang paling bawah dan sebaliknya. Akibatnya dapat timbul kelambatan dalam pelaksanaan operasional dan dalam proses pengambilan keputusan. Di lain pihak, upaya memperpendek jenjang struktur organisasi menimbulkan konsekuensi untuk memperluas rentang kendali pengawasan (*span of control*) yang dapat mengakibatkan pengawasan menjadi kurang efektif. Penggunaan teknologi sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dalam penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi dan penyediaan sarana kerja secara langsung dan tidak langsung juga mempengaruhi kinerja.

## 2. Kemampuan Manajemen

Manajemen adalah suatu proses mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sumber-sumber secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Manajemen melaksanakan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, perencanaan dan pembinaan pekerja, pelaksanaan, dan pengawasan. Dalam hubungan ini, manajemen berperan melakukan fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Merumuskan atau mengkoordinasikan perumusan visi dan misi organisasi serta menguraikannya menjadi tugas pokok unit-unit organisasi, hingga tugas pokok dan uraian jabatan setiap individu.
- b. Menyusun struktur organisasi dengan tugas pokok, fungsi-fungsi dan sasaran masing-masing unit organisasi.
- c. Menyusun sistem dan mekanisme kerja yang jelas baik di masing-masing unit organisasi maupun antar unit organisasi.
- d. Merencanakan dan mengadakan sarana dan pralatan kerja, termasuk gedung dan peralatan kantor dan atau tempat kerja, serta alat-alat kerja lainnya.
- e. Merencanakan dan mengadakan karyawan atau pekerja untuk mengisi semua jabatan yang ada, masing-masing dengan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan jabatan.
- f. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas di masing-masing unit organisasi.
- g. Mengawasi pelaksanaan tugas di semua unit organisasi.

3. Kinerja setiap orang yang bekerja di perusahaan tersebut.

Kinerja perusahaan atau organisasi adalah penjumlahan atau akumulasi kinerja dari semua orang yang bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut. Dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen seperti diuraikan di atas juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

### 2.3 Transformasi Organisasi

Menurut Sondang P. Siagian (2007), Transformasi organisasi adalah perubahan-perubahan drastis yang terjadi dalam organisasi yang menyangkut cara organisasi berfungsi dan berinteraksi dengan lingkungannya. Upaya perubahan yang dilakukan bersifat drastis dan mendadak diarahkan pada tiga faktor organisasional, yaitu:

1. Struktur organisasi sebagai keseluruhan

Struktur organisasi merupakan bagian dari aspek organisasi. Dalam menentukan struktur organisasi yang tepat digunakan diperlukannya strategi organisasi dengan melihat besaran organisasi, teknologi yang digunakan, sifat lingkungan, pandangan tentang pola pengambilan keputusan, sifat pekerjaan-apakah rutinistik dan mekanistik atau menuntut inovasi, kreativitas dan imajinasi yang tinggi. Struktur apa pun yang dipilih untuk digunakan, organisasi harus dikelola dengan pendekatan kesisteman.

2. Proses Manajemen

Pada proses manajemen, para manajer memainkan peranan utama dalam menentukan apakah organisasi mampu menampilkan kinerja yang memuaskan atau tidak. Dalam hal ini diperlukan strategi untuk menentukan apakah organisasi akan berhasil atau tidak. Manajemen bertanggung jawab untuk merumuskan dan menetapkan strategi tersebut.

3. **Kultur Organisasi**, yaitu suatu sistem nilai dan keyakinan bersama dianut oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Kultur organisasi juga berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang membuahkan norma-norma perilaku. Setiap usaha dalam mengubah kultur organisasi harus dimulai dengan adanya visi yang jelas tentang strategi baru yang ditentukan dan apa saja yang diperlukan agar strategi tersebut mendatangkan hasil yang diharapkan.

Tuntutan mewujudkan perubahan dapat timbul dari dua sumber, yaitu dari dalam organisasi sendiri dan dari lingkungannya. Setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi. Pada perubahan organisasi dan transformasi organisasi terdapat perbedaan yang sangat jelas pada konsep dan tekniknya. Perubahan organisasi menggunakan pendekatan gradual (bertahap) dalam mewujudkan perubahan, termasuk perubahan yang bersifat strategis dengan sorotan perhatian dan upaya pada proses pengembangan yang pelaksanaannya bersifat partisipatif.

Setiap organisasi selalu membutuhkan suatu perubahan, perubahan tersebut sebagai reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan organisasi tersebut. Perubahan organisasi mengacu kepada hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas di dalam suatu organisasi, sehingga menuju kepada suatu keadaan di dalam perusahaan tersebut yang dianggap lebih baik oleh pihak manajemen seiring dengan berjalannya waktu. Restrukturisasi organisasi adalah salah satu dari bentuk perubahan organisasi.

Perubahan merupakan salah satu fakta kehidupan dalam perilaku organisasi. Perubahan yang diintroduksi secara tidak tepat, dapat menyebabkan timbulnya sikap menentang dan tindakan sabotase. Seperti yang diungkapkan oleh Agus Dwiyanto (2008), Perubahan dalam bentuk pengembangan organisasi (organization development) harus diarahkan untuk menghindari terjadinya pembentukan unit-unit kerja yang menghambat efektifitas dan efisiensi, duplikasi tugas dan fungsi, serta yang sekedar menampung pegawai tanpa tugas dan fungsi yang jelas.

Sedangkan berdasarkan teori yang sebelumnya telah di bahas di latar belakang yang dikemukakan oleh Francis J. Guillard dan James N. Kelly (1995:7-16), bahwa proses perubahan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan organisasi disebut sebagai proses transformasi organisasi atau lebih dikenal sebagai transformasi bisnis. Kemudian pada transformasi ini terdapat 4 (empat) kategori terapi atau dimensi yang dinamakan "*The Four R's of Transformation*" yaitu terdiri dari:

#### 1. *Reframing*

*Reframing* merupakan perubahan bentuk konsepsi atau pemikiran organisasi terhadap apa yang akan dan dapat dicapai. Dalam *reframing*, pemikiran organisasi di dorong oleh visi dan keyakinan baru.

Pada *reframing* terdapat tiga kegiatan, diantaranya:

- a. proses kegiatan yang menyangkut berbagai aspek yang berkaitan dengan motivasi dan komitmen seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan akhir organisasi;
- b. *creating vision*, yaitu menciptakan visi, merupakan suatu pemikiran bersama tentang gambaran yang diinginkan di masa mendatang;
- c. *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.

#### 2. *Restructuring*

*Restructuring* merupakan upaya perbaikan kembali tubuh organisasi agar organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik pada tingkat kompetitif.

#### 3. *Revitalization*

*Revitalization* merupakan upaya perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan melalui suatu kekuatan yang baru. Dalam *revitalization* terdapat tiga sistem, yaitu:

- a. *achieve market focus*, kemajuan pertumbuhan bisnis dilakukan dengan memfokuskan pada pelanggan;

- b. *invent new business*, pertumbuhan dimulai dari bisnis baru yang sangat sederhana dan penemuan bisnis baru memberikan kehidupan yang baru pada organisasi;
- c. *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 industri.

#### 4. *Renewal*

*Renewal* yaitu berurusan dengan sisi kemanusiaan, dan penempatan seseorang yang berkemampuan baru (*new skills*) dan bertujuan baru, sehingga memungkinkan organisasi untuk bangkit secara mandiri. Dalam *renewal* terdapat tiga sistem, yaitu:

- a. *creat a reward structure*, penghargaan mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi pegawai. Sistem kompensasi harus diberikan kepada pegawai yang berani mengambil resiko dan mendorong untuk mengkaitkan masa depannya dengan transformasi organisasi. Sistem ini menimbulkan rasa kepuasan individu;
- b. *build individual learning*, tidak akan ada suatu transformasi organisasi tanpa transformasi sejumlah besar individu. Organisasi harus komit dalam pengembangan pegawainya dan membudayakan saling belajar dan *individual learning* dengan meningkatkan aktualisasi diri pada beberapa individu yang menonjol;
- c. *develop the organization*, yaitu perusahaan perlu untuk mengorganisasikan dirinya untuk selalu belajar agar mampu beradaptasi, berkelanjutan sesuai dengan perubahan lingkungan. Dengan menumbuh kembangkan organisasi dapat memperkuat rasa kebersamaan diantara individu.

Sehubungan dengan pengertian di atas maupun pada halaman sebelumnya, dalam proses transformasi organisasi UPT Lab Uji Narkoba guna mendukung kinerja BNN, arus transformasi dapat dimulai dari pimpinan organisasi dan visi yang diperlukan pada tahap perencanaan maupun implementasinya.

Pedoman untuk memformulasikan sebuah visi menurut Gary Yukl (2009), diantaranya adalah:

1. Libatkan para *stakeholder* penting

Para *stakeholder* penting dapat meliputi para pemilik, eksekutif, anggota lainnya dari organisasi, para pelanggan, investor, rekanan *joint venture*, dan serikat pekerja.

2. Mengidentifikasi sasaran strategis dengan permohonan yang luas

Dalam hal ini carilah nilai dan idealisme bersama yang dapat menjadi dasar untuk sebuah visi yang memiliki permohonan yang luas.

3. Mengidentifikasi elemen yang relevan dalam ideologi lama

Carilah nilai-nilai dan idealism yang akan terus relevan bagi organisasi dalam beberapa waktu mendatang. Terkadang nilai-nilai tradisional yang ditumbangkan atau diabaikan dapat berfungsi sebagai dasar untuk sebuah visi baru.

4. Menghubungkan visi itu dengan kompetensi inti

Sebuah visi yang berhasil harus dapat dipercaya dan juga menarik. Visi yang tinggi sering membutuhkan strategi yang inovatif, dan strategi yang tidak teruji beresiko dan sulit dinilai. Sebuah visi yang meminta jenis aktivitas baru yang sulit lebih dapat dipercaya jika kompetensi inti dari organisasi relevan bagi aktivitas ini.

5. Mengevaluasi kredibilitas visi dan terus menerus menilai dan memurnikan visi

Visi yang berhasil akan berubah sepanjang waktu. Perkembangan dari sebuah visi adalah proses yang interaktif dan berbentuk lingkaran, bukan kemajuan linear yang sederhana dari visi menuju strategi hingga tindakan.

Menurut Agus Dwiyanto (2008), untuk mewujudkan perubahan pada tingkat ini membutuhkan energi yang lebih besar dan upaya yang lebih keras, jika dibandingkan ketika mewujudkan perubahan pada tingkat yang lebih rendah seperti perubahan sikap dan perilaku maupun perubahan proses kerja. Hal ini disebabkan pada tingkat ini memiliki implikasinya lebih besar, pihak yang terkena imbas dan dampaknya juga lebih besar, mengundang pro dan kontra yang lebih keras, sehingga selalu memunculkan resistensi dan kendala yang lebih besar.

Tetapi kalau dirancang dengan benar dan diimplementasikan dengan baik, maka perubahan pada tingkat organisasi akan memiliki dampak jauh lebih besar terhadap perbaikan kinerja dibandingkan dengan perubahan pada tingkat dibawahnya.

#### 2.4 Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam Penerapan Perubahan Organisasi

Suatu organisasi harus memperhatikan berbagai hal dalam penerapan perubahan organisasi agar organisasi tersebut dapat mencapai keberhasilan dalam melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Agus Dwiyanto (2008), Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menerapkan perubahan di birokrasi pemerintah, yaitu:

1. Perubahan selalu menghasilkan resistensi

Setiap perubahan selalu menciptakan ketidakpastian. Agar mempermudah dalam memperkirakan berbagai bentuk resistensi sebaiknya melakukan analisis stakeholders.

2. Perubahan selalu menghasilkan pro dan kontra

Setiap perubahan selalu menghasilkan kelompok stakeholders yang merasa diuntungkan dan dirugikan. Sehingga harus dapat memetakan semua *stakeholders* baik yang pro maupun kontra, memahami latarbelakang munculnya sikap pro dan kontra, kepentingan-kepentingan mereka terhadap perubahan, serta mengenali potensi ancaman dan dukungan dari masing-masing kelompok stakeholders.

3. Manajemen resiko

Perlu memiliki kemampuan menghadapi resiko dan konflik yang terjadi sebagai akibat perubahan. Untuk memperkuat manajemen resiko yang dimilikinya, harus dapat membangun trust dengan stakeholders, membangun koalisi dengan *stakeholders* yang luas yang *pro* terhadap perubahan, dan harus dapat memperkirakan besaran resistensi yang mungkin dihadapinya.

4. Tahan banting dan bernapas panjang

Membentuk kelompok yang solid dan menyadari betapa pentingnya perubahan dilakukan, baik untuk kepentingan dirinya sendiri, organisasi, dan masyarakat luas. Selain itu harus dapat berperan sebagai penggerak utama dari proses perubahan dan promotor perubahan.

5. Memulai perubahan dari yang paling mungkin dilakukan sebaiknya perubahan dimulai dengan program-program yang cukup strategis dan memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan diri serta menumbuhkan optimism dan *trust* dari *stakeholders* yang lebih luas.

6. Perubahan dapat dilakukan secara bertahap dan konsisten

Skala perubahan dapat bertahap dan bersifat evolusioner tetapi harus dilakukan secara simultan pada semua dimensi masalah yang ada. Tekanan perubahan harus diarahkan pada semua titik masalah yang strategis secara simultan. Dengan cara ini perubahan dapat menciptakan dampak yang sinergis pada perilaku birokrasi dan para pejabatnya.

Suatu organisasi harus mempertimbangkan bahwa meskipun perubahan telah direncanakan dengan baik, tetapi berbagai hambatan dalam proses penerapan strategi dan program transformasi mungkin ditemukan.

Kesiapan dan komitmen SDM merupakan faktor yang sangat penting diperhatikan karena SDM merupakan ujung tombak penggerak yang dapat menghambat proses perubahan jika mereka tidak mendukung perubahan atau tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk menjalankan program perubahan yang telah dicanangkan oleh manajemen. Thomas Clarke dan Stewart Clegg (1998), menegaskan sejumlah hambatan perubahan yang terkait dengan SDM yaitu:

1. SDM yang terlibat dalam proses perubahan tidak dilatih secara tepat untuk melaksanakan tugasnya;
2. Keputusan perubahan dan implementasinya tidak dibuat dan dilaksanakan secara konsisten dan disiplin;
3. SDM organisasi enggan berubah karena takut kehilangan jabatan dan kekuasaan mereka;

4. Tahan banting dan bernapas panjang

Membentuk kelompok yang solid dan menyadari betapa pentingnya perubahan dilakukan, baik untuk kepentingan dirinya sendiri, organisasi, dan masyarakat luas. Selain itu harus dapat berperan sebagai penggerak utama dari proses perubahan dan promotor perubahan.

5. Memulai perubahan dari yang paling mungkin dilakukan sebaiknya perubahan dimulai dengan program-program yang cukup strategis dan memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan diri serta menumbuhkan optimism dan *trust* dari *stakeholders* yang lebih luas.

6. Perubahan dapat dilakukan secara bertahap dan konsisten

Skala perubahan dapat bertahap dan bersifat evolusioner tetapi harus dilakukan secara simultan pada pada semua dimensi masalah yang ada. Tekanan perubahan harus diarahkan pada semua titik masalah yang strategis secara simultan. Dengan cara ini perubahan dapat menciptakan dampak yang sinergis pada perilaku birokrasi dan para pejabatnya.

Suatu organisasi harus mempertimbangkan bahwa meskipun perubahan telah direncanakan dengan baik, tetapi berbagai hambatan dalam proses penerapan strategi dan program transformasi mungkin ditemukan.

Kesiapan dan komitmen SDM merupakan faktor yang sangat penting diperhatikan karena SDM merupakan ujung tombak penggerak yang dapat menghambat proses perubahan jika mereka tidak mendukung perubahan atau tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk menjalankan program perubahan yang telah dicanangkan oleh manajemen. Thomas Clarke dan Stewart Clegg (1998), menegaskan sejumlah hambatan perubahan yang terkait dengan SDM yaitu:

1. SDM yang terlibat dalam proses perubahan tidak dilatih secara tepat untuk melaksanakan tugasnya;
2. Keputusan perubahan dan implementasinya tidak dibuat dan dilaksanakan secara konsisten dan disiplin;
3. SDM organisasi enggan berubah karena takut kehilangan jabatan dan kekuasaan mereka;

4. Perebutan kekuasaan dan politik organisasi mensabotase penerapan *best practices* yang telah direncanakan.

Sedangkan menurut John P. Kotler (1997), ada empat alasan utama mengapa orang menolak perubahan, yaitu:

1. Ketakutan atas kehilangan sesuatu yang berharga
2. Salah pengertian terhadap perubahan serta segala implikasinya
3. Keyakinan bahwa perubahan tidak akan membawa perbaikan bagi organisasinya
4. Toleransi yang rendah terhadap perubahan

Perubahan dalam suatu organisasi akan berhasil jika semua bagian dalam sistem tersebut mendukung usaha perubahan itu.

Taktik untuk menghadapi penolakan terhadap perubahan menurut Stephen P. Robbins (1994), diantaranya:

1. Pendidikan dan komunikasi  
Penolakan dapat dikurangi dengan melakukan komunikasi dengan para pegawai untuk membantu mereka melihat logika dari perubahan. Hal ini dapat dicapai melalui diskusi perorangan, memo, presentasi kelompok atau laporan.
2. Partisipasi  
Orang sukar menolak suatu keputusan tentang perubahan jika ia terlibat didalamnya. Para peserta mempunyai keahlian untuk memberikan kontribusi yang berguna, keikutsertaan mereka dapat mengurangi penolakan, mendapatkan komitmen, dan meningkatkan kualitas dari keputusan mengenai perubahan.
3. Bantuan dan dukungan  
Agen perubahan dapat menawarkan sejumlah usaha yang mendukung untuk mengurangi penolakan. Jika ketakutan serta ketegangan dari seseorang pegawai itu tinggi, maka konsultasi dan terapi pegawai, pelatihan keterampilan yang baru, atau liburan pendek yang dibayar dapat membantu berlangsungnya penyesuaian.

#### 4. Negosiasi

Jika perlawanan itu dipusatkan pada sejumlah kecil individu yang berkuasa, sebuah paket imbalan dapat dinegosiasikan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka.

#### 5. Manipulasi dan *cooptation*

Manipulasi merujuk pada usaha untuk mempengaruhi secara terbuka. Memutarbalikkan dan mengubah fakta agar tampak lebih menarik. *Cooptation* adalah suatu bentuk manipulasi dan partisipasi. Menyuaip pemimpin kelompok penolak dengan memberikan mereka peran penting dalam keputusan mengenai perubahan.

#### 6. Paksaan

Taktik yang menerapkan ancaman atau kekerasan langsung terhadap mereka yang menolak. Contohnya adalah ancaman untuk dipindahkan, hilangnya promosi, evaluasi prestasi kerja yang negative, atau surat rekomendasi yang jelek.

### 2.5 Peranan Manajemen dalam Perubahan

Chan Meng Khoong (1999), menyatakan bahwa proses perubahan organisasi membutuhkan Manajemen Perubahan yang dilaksanakan secara agresif oleh para pimpinan organisasi dan *change agents*, untuk mempertahankan momentum perubahan, mencegah *chaos*, serta mensukseskan program-program perubahan yang telah dicanangkan.

Menurut Sondang P. Siagian (2007), Salah satu tantangan yang dihadapi oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah menampilkan manajemen yang efektif. Manajemen yang efektif sangat diperlukan suatu organisasi untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan penelitian dan pengalaman ada delapan faktor yang digunakan para manajer yang berhasil melakukan perubahan organisasi, yaitu:

#### 1. Kesempatan dengan pemanfaatan informasi

Organisasi yang memperbaharui dirinya memperlakukan informasi sebagai keunggulan strategiknya dan fleksibilitas sebagai senjata pamungkas.

2. Penentuan arah dan pemberdayaan sumber daya manusia

Organisasi yang memperbaharui dirinya memperlakukan semua anggota organisasi sebagai sumber masukan yang kreatif.

3. Fakta yang bersahabat

Para manajer perubahan memperlakukan fakta sebagai teman karena informasi dan fakta meningkatkan kemampuan mereka mengambil keputusan secara efektif.

4. Cermin yang berbeda

Manajer yang berhasil memperbarui organisasi yang dipimpinnya ternyata adalah manajer yang mau mendengar semua pihak yang hasilnya dimanfaatkan untuk mengantisipasi timbulnya krisis.

5. Pengembangan kerja sama tim dan penumbuhan iklim saling mempercayai.

6. Stabilitas dalam dinamika

Para pembaru mampu menemukan keseimbangan antara gerakan pembaruan dan perubahan dengan pemeliharaan stabilitas.

7. Sikap dan perhatian

Tindakan dan perilaku manajer yang demokratis dan tidak sekadar mampu memberikan perintah.

8. Misi dan komitmen

Organisasi yang dikelola para pembaru memberikan perhatian besar pada kejelasan misi organisasi dan merinci misi tersebut menjadi bagian kegiatan operasional.

## 2.6 Strategi dalam Penerapan Perubahan

Strategi yang tepat sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. UPT Laboratorium Uji Narkoba dalam menerapkan perubahan organisasi untuk mendukung kinerja Badan Narkotika Nasional memerlukan strategi. Menurut Lawrence *et.al* ( 1998 ), strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat

oleh perusahaan. Sedangkan menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003), strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Perubahan yang berhasil memerlukan strategi yang tepat. Menurut Sondang P. Siagian (2007), ada tiga dimensi strategi yang harus diperhatikan agar perubahan yang dilakukan dapat berhasil sesuai yang diharapkan, yaitu:

1. Kerangka waktu perubahan (jangka panjang atau jangka pendek)
2. Tingkat dukungan dari kultur organisasi
3. Bentuk, jenis dan tingkat ketidakpastian pada lingkungan.

Dengan memperhatikan tiga dimensi tersebut, terdapat empat tipologi strategi perubahan yang dapat digunakan.

1. Strategi berdasarkan pendekatan evolusi partisipatif

Strategi ini dapat dan tepat digunakan apabila perubahan yang perlu dilakukan tidak bersifat mendasar dan tersedia waktu untuk melakukannya. Sehingga pendekatan evolusi partisipatif tepat digunakan dengan dukungan dan partisipasi para anggota organisasi.

2. Transformasi yang bersifat Kharismatik

Strategi ini digunakan apabila sasarannya adalah melakukan perubahan yang sifatnya radikal dalam waktu yang singkat dan kultur organisasi mendukung.

3. Evolusi yang dipaksakan

Strategi ini digunakan dalam hal perubahan yang diperlukan tidak bersifat mendasar dan berlaku untuk jangka panjang, akan tetapi kultur organisasi tidak mendukung.

4. Transformasi Diktatorial

Strategi ini tepat digunakan mewujudkan perubahan dalam hal organisasi menghadapi krisis, restrukturisasi diperlukan meskipun diketahui bahwa restruktur yang dimaksud bertentangan dengan kepentingan kultur organisasi yang sudah mapan.

## 2.7 Laboratorium Pengujian Narkoba

Menurut ISO/IEC 17025:2005, laboratorium adalah instansi atau lembaga yang melaksanakan kalibrasi dan atau pengujian. Sementara Pengujian adalah kegiatan teknis yang terdiri atas penetapan, penentuan satu atau lebih sifat atau karakteristik dari suatu produk, bahan, peralatan, organisme, fenomena fisik, proses atau jasa, sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Sedangkan berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 923/Menkes/SK/X/2009, Laboratorium pengujian narkotika dan psikotropika projustitia adalah laboratorium yang berwenang melakukan pemeriksaan narkotika dan psikotropika yang ditunjuk oleh Menteri Kesehatan.

Unit Pelaksana Teknis Laboratorium Uji Narkoba BNN atau yang disebut UPT Lab Uji Narkoba BNN seperti yang dijelaskan pada Bab I, merupakan unit bagian pelayanan dari Badan Narkotika Nasional. Tugasnya yaitu melaksanakan pelayanan uji Narkoba melalui proses laboratorium dalam upaya pembuktian sampel narkotika, psikotropika, prekursor narkotika, zat adiktif, bahan berbahaya lainnya dan derivatnya untuk mendukung penyelidikan dan penyidikan kasus penyalahgunaan Narkoba.

Menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 923/Menkes/SK/X/2009 tentang Petunjuk Teknis Laboratorium Pemeriksa Narkotika dan Psikotropika Projustitia, Standar laboratorium terdiri dari :

1. Sumber Daya Manusia
  - a. Persyaratan-persyaratan sebagai tenaga laboratorium penguji narkotika dan psikotropika projustitia:
    - 1) Harus bebas dari kepentingan dan tekanan yang dapat mempengaruhi kualitas hasil pengujian.
    - 2) Manajemen laboratorium harus mempunyai rekaman setiap tenaga seperti; data pribadi, data administrasi, pendidikan formal, pelatihan atau kursus, serta pengalaman kerja. Data-data tersebut harus selalu dimuktahirkan.
  - b. Tenaga
    - 1) Penanggung jawab teknis

- Sarjana Kesehatan/Kedokteran/Farmasi/Kimia.
- Berpengalaman minimal 3 tahun di laboratorium yang melakukan pengujian narkotika dan psikotropika.

2) Pelaksana teknis

Minimal 2 (dua) orang analis kesehatan/kimia/farmasi dan mempunyai kompetensi mengoperasikan peralatan/instrument untuk pengujian yang mempunyai sertifikat pelatihan pengujian narkotika dan psikotropika.

3) Tenaga administrasi

1 (satu) orang lulusan SMA.

2. Sarana

a. Ruang

Luas ruangan setiap kegiatan cukup untuk menampung:

- 1) Jenis dan ukuran peralatan.
- 2) Jenis aktifitas dan beban kerja.
- 3) Jumlah petugas yang melakukan pengujian.
- 4) Faktor kesehatan, keselamatan, keamanan dan kenyamanan kerja.
- 5) Kelancaran lalu lintas specimen/bahan baku, pengunjung dan karyawan.

b. Tata Ruang

- 1) Ruang laboratorium pengujian harus terpisah dengan ruang administrasi.
- 2) Tersedia Alat Pemadam Api Ringan (APAR) di setiap ruangan.
- 3) Mengikuti persyaratan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) laboratorium.
- 4) Udara dalam ruang harus dibuat mengalir searah dari yang bersih ke ruang yang kotor.
- 5) Harus tersedia bak cuci tangan dengan air yang mengalir dalam setiap ruangan laboratorium yang dekat dengan pintu keluar.
- 6) Harus tersedia *eye washer* dan *shower*.
- 7) Tidak boleh ada hewan peliharaan dan tanaman di dalam ruang kerja.

- 8) Ruang mudah dibersihkan.
  - 9) Koridor, gang dan lantai harus bersih.
  - 10) Akses ke dalam laboratorium harus dibatasi untuk kerahasiaan.
- c. Persyaratan desain gudang
- 1) Menurut sifat bahan yang disimpan: zat padat, zat cair, gas dan lain-lain.
  - 2) Dengan memperhatikan jarak/ruang antara bahan yang disimpan.
  - 3) Ventilasi mengalir dari udara luar yang bersih ke dalam gudang dengan memakai sistem pass-through/Interlock dalam mentransfer bahan kimia.
  - 4) Penghisap udara diletakkan di dinding.
- d. Tempat penyimpanan dokumen pengujian dan arsip sampel
- Terbuat dari bahan yang aman, kuat dan terkunci
- e. Struktur bangunan.
- Harus memenuhi persyaratan dasar keseimbangan, stabilitas, kekuatan, kegunaan, penghematan dan kesan estetik.
- f. Komponen bangunan
- 1) Atap disesuaikan dengan keadaan daerah setempat dipakai bahan-bahan yang mudah didapat misal genteng/seng.
  - 2) Dinding; tembok permanen warna terang, menggunakan cat yang tidak luntur, permukaan dinding harus rata agar mudah dibersihkan, tidak tembus cairan serta tahan terhadap desinfektan.
- g. Lantai
- 1) Terbuat dari bahan yang kuat dan mudah dibersihkan, tidak bereaksi dengan bahan kimia, warna terang, kedap air, permukaan rata dan tidak licin.
  - 2) Bagian yang selalu kontak dengan air harus mempunyai kemiringan yang cukup ke arah pembuangan air limbah.
  - 3) Antara lantai dengan dinding harus berbentuk lengkung agar mudah dibersihkan (khusus ruang pemeriksaan laboratorium).

#### h. Plafon

- 1) Terbuat dari bahan yang kuat, warna terang mudah dibersihkan.
- 2) Tinggi plafon minimal 2,70 m.

#### i. Pintu

- 1) Harus kuat, rapat, dapat mencegah masuknya serangga dan binatang lainnya.
- 2) Menggunakan pintu ganda ukuran lebar masing-masing 90 cm, diberi kaca tembus pandang.
- 3) Harus terjaga dan terkunci dari dalam, membuka menutupnya harus sesuai dengan kebutuhan sehingga terhindar dari yang tidak berkepentingan.

#### j. Meja kerja

- 1) Meja kerja laboratorium terbuat dari bahan yang kuat kedap air, tahan bahan kimia dan asam serta alkali, dan larutan organik.
- 2) Sudut meja tumpul/tidak lancip, permukaan rata dan mudah dibersihkan, dengan tinggi + 85 cm.

### 3. Prasarana

#### a. Pengkondisian udara

##### 1) Alami

- Ventilasi alamiah harus dapat menjamin aliran udara di dalam ruangan dengan baik
- Bila ventilasi alamiah tidak menjamin adanya pergantian udara dengan baik, maka dilengkapi dengan sirkulasi udara bantuan AC. Suhu udara 22-26°C dengan kelembaban 35-60%

##### 2) Buatan

Dengan menggunakan alat pengukur suhu (AC) 1 PK untuk 20 m<sup>2</sup> untuk:

- Ruang pengolahan data dengan computer
- Ruang pengolahan spesimen/bahan baku
- Ruang pengujian dengan peralatan elektronik
- Ruang timbang yang menggunakan timbangan elektronik

b. Listrik

- 1) Kapasitas harus cukup.
- 2) Kualitas arus, tegangan dan frekuensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Keamanan dan pengamanan jaringan instalasi listrik tetap terjamin.
- 4) Bila listrik mati digunakan UPS untuk alat-alat tertentu.
- 5) Sebagai cadangan bila sumber listrik mati diperlukan generator set dengan kemampuan daya tertentu.

c. Pencahayaan

1) Penerangan alami

Diutamakan penerangan alami dengan memanfaatkan cahaya matahari dan dihindari cahaya matahari langsung.

- 2) Penerangan buatan/listrik untuk membantu penerangan ruangan terutama penggunaan pada malam hari, sedangkan pada siang hari dapat digunakan bila ruangan sulit terjangkau oleh cahaya matahari.
- 3) Penerangan harus cukup untuk pekerjaan yang memerlukan ketelitian dan sinar harus berasal dari kanan belakang petugas.

d. Air bersih

- 1) Syarat pengadaan air bersih: mengalir, jernih dan kualitas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Menggunakan air PDAM/air bersih yang memenuhi syarat.

e. Gas

Untuk proses pemeriksaan dibutuhkan macam-macam gas, seperti:

- 1) Gas Helium
- 2) Gas Hidrogen
- 3) Gas Nitrogen
- 4) Gas Carbondioksida
- 5) Gas Argon
- 6) Gas Oksigen
- 7) Gas LPG

Tabung gas memerlukan tempat khusus dan diberi tanda/label khusus.

f. Fasilitas Pengolahan Limbah

- 1) Incenerator untuk limbah padat medis.
- 2) Tempat pembuangan limbah padat non medis.
- 3) Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) untuk limbah cair.

4. Peralatan

- a. Laboratorium dilengkapi dengan peralatan pengujian yang jumlahnya sesuai dengan kebutuhan dan memenuhi spesifikasi yang sesuai dengan fasilitas yang tersedia seperti, luasnya ruangan, fasilitas listrik dan air yang ada serta tingkat kelembaban dan suhu ruangan.
- b. Setiap alat harus:
  - 1) Mempunyai prosedur tetap operasional
  - 2) Dipelihara dan dikalibrasi
  - 3) Dibuat laporan penggunaan alat

5. Reagen

Penentuan reagen berdasarkan:

- a. Jenis pengujian sesuai dengan standar kemampuan pengujian
- b. Metode pengujian
- c. Kemampuan membuat sendiri
- d. Tersedianya Reagen/kit komersial
- e. Beban kerja/jumlah sampel

Reagen yang digunakan untuk laboratorium pengujian narkotika dan psikotropika projustitia harus mempunyai kualitas yang baik sehingga didapatkan hasil yang sesuai standar.

6. Kemampuan Pengujian

Laboratorium pengujian narkotika dan psikotropika projustitia harus mampu melakukan pengujian specimen dan bahan baku yang mengandung narkotika dan psikotropika sesuai metode pengujian.

## 7. Mutu

Laboratorium penguji narkotika dan psikotropika projustitia harus memenuhi persyaratan kompetensi sebagai laboratorium penguji sesuai dengan SNI ISO/IEC 17025-2008 dan atau Guidelines for Forensic Science Laboratories ILAC-G19-2002.

Penjaminan ketelitian dan ketepatan hasil pengujian laboratorium perlu dilakukan kegiatan pemantapan mutu (*quality assurance*) yang meliputi kegiatan:

- a. Pemantapan mutu internal
- b. Pemantapan mutu eksternal (PME)
- c. Verifikasi dan evaluasi hasil pengujian

## 2.8 Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konsep penelitian ini digambarkan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Francis J. Guillard dan James N. Kelly (1995) mengenai proses transformasi organisasi dengan menggunakan 4 dimensi (4 R) :



Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian Menurut Francis J. Guillard dan James N. Kelly (1995)

### 1. *Reframing*

- a. Visi dan Misi
- b. Sasaran

- c. Tujuan
  - d. Strategi
  - e. Sistem Pengukuran Kinerja
2. *Restructuring*
    - a. Struktur organisasi UPT Lab
    - b. Peraturan tentang organisasi
  3. *Revitalization*
    - a. Pelanggan
    - b. Teknologi
    - c. Metode Pengujian
  4. *Renewal*
    - a. Penghargaan dan Sanksi
    - b. Kemampuan personel
    - c. Kemampuan organisasi

Arus transformasi dapat dimulai dari pimpinan organisasi dan visi yang diperlukan pada tahap perencanaan maupun implementasinya. Visi itu sendiri diawali dengan motivasi organisasi yang diperlukan sebagai pemicu perubahan kearah yang lebih baik. Berhasilnya suatu visi itu dapat diketahui dengan sistem pengukuran.

*Kedua* adalah dengan merubah struktur organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba sesuai dengan peraturan yang baru. Perubahan struktur organisasi dari bentuk lama ke bentuk baru memberikan dampak yang tidak hanya menyangkut pola struktur itu sendiri, tetapi juga keberbagai aspek lain.

*Ketiga*, untuk meningkatkan kinerja organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba perlu memperhatikan kebutuhan pelanggan (penyidik narkoba), perkembangan teknologi dan metode yang digunakan dalam pengujian.

*Keempat*, untuk memotivasi pegawai dalam mendukung proses transformasi organisasi perlu adanya suatu penghargaan. Seperti yang diungkapkan oleh Herzberg dalam Miftah Thoha (2008), untuk membangkitkan semangat kerja dibutuhkan motivator, diantaranya faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggung jawab dan faktor peningkatan. Kemudian untuk mengembangkan organisasi dan memperkokoh rasa kebersamaan diantara individu perlu diadakannya pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan personel dan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan. Seperti yang diungkapkan oleh *Daft (1992) dalam Sedarmayanti (2003)*, agar organisasi tetap dapat eksis, maka ia harus mampu berinteraksi dan beradaptasi dengan lingkungan, serta secara kontinyu melakukan perubahan sejalan dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini akan menguraikan metode yang digunakan dalam penelitian, diantaranya: tipe penelitian, pendekatan penelitian, objek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, operasionalisasi penelitian dan sistematika penulisan.

#### **3.1 Tipe Penelitian**

Pembahasan penelitian akan mengkaji permasalahan sesuai dengan ruang lingkup dan identifikasi masalah. Penulisan pada penelitian ini bersifat deskriptif, dimana peneliti ingin memberikan gambaran mengenai organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN dalam mendukung kinerja BNN.

#### **3.2 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu peneliti harus mengadakan wawancara mendalam guna memperoleh gambaran yang utuh terhadap kondisi organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN saat ini dan kondisi yang diharapkan dalam mendukung kinerja BNN.

Menurut Moleong, L.J. (2006), penelitian kualitatif didasarkan pada upaya membangun pandangan mereka yang diteliti secara rinci, dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik dan rumit. Sedangkan menurut Creswell (2003), paradigma yang dapat diulas melalui penelitian kualitatif diantaranya berdasarkan pendekatan ontologis, epistemologis, aksiologi, retorika dan metodologis. Secara ontologis, penelitian kualitatif akan memunculkan situasi yang diciptakan oleh individu-individu yang terlibat dalam penelitian. Secara epistemologis untuk penelitian kualitatif, peneliti terlibat secara langsung dan berhubungan intens dengan subyek yang diteliti sehingga secara aksiologis peneliti dalam penelitian kualitatif akan melaporkan nilai dan prasangkanya yang terkadang bersifat bias namun sarat akan nilai. Secara bahasa atau retorika, penelitian kualitatif menggunakan bahasa yang lebih informal, bersifat pribadi dan berdasarkan

definisi-definisi yang berkembang selama penelitian. Secara metodologi, penelitian kualitatif desainnya bersifat induktif yaitu membuat gambaran berdasarkan data-data menjadi jelas.

### 3.3 Objek dan Waktu Penelitian

Objek penelitiannya adalah UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN, yang terletak di Jalan MT. Haryono No. 11 Cawang Jakarta Timur. Peneliti mengambil lokasi penelitian tersebut karena peneliti dapat berinteraksi dengan objek penelitian, dimana peneliti bekerja sebagai analis di tempat tersebut sehingga memudahkan dalam pengambilan dan pengumpulan data.

Waktu penelitian dimulai dari pengumpulan data tahun 2010 dan wawancara mendalam terhadap informan pada bulan Juni tahun 2011.

### 3.4 Sumber Data

Sumber data penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diambil dari orang-orang yang terlibat langsung dengan subyek penelitian yaitu Sekretaris Utama BNN, Kepala Biro Perencanaan BNN, Kabag Renmin Kepegawaian BNN, Direktur Hukum BNN, Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN, Penyidik Narkoba, Kepala seksi pengujian Kimia dan Fisika, dan Kabid Kelembagaan Menpan. Sedangkan data sekunder diambil dari data dan informasi yang tersedia di UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang akan dilakukan adalah melalui wawancara terhadap informan dan observasi dengan pengamatan langsung di UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN terkait dengan proses transformasi organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba melalui 4 tahap, yaitu: *Reframing*, *Restructuring*, *Revitalization* dan *Renewal*.

### 3.6 Analisis Data

Analisis data menggunakan analisis data secara induktif yaitu dengan membuat atau menyusun gambaran menjadi semakin jelas dan data yang dikumpulkan kemudian diuji.

### 3.7 Operasionalisasi Faktor-faktor Penelitian

Operasionalisasi faktor-faktor penelitian akan dijabarkan bersarkan teori transformasi organisasi menurut Francis J. Guillard dan James N. Kelly (1995), yaitu: *Reframing, Restructuring, Revitalization* dan *Renewal*.

Tabel 3.1 Kerangka Operasionalisasi Faktor Penelitian

No.	Faktor-faktor	Jenis Data	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
I.	<b>Reframing</b>			
	1. Visi dan Misi	Primer	Sestama BNN, Kepala Biro Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab	Wawancara
	2. Sasaran	Primer	Sestama BNN, Kepala Biro Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab	Wawancara

	3. Tujuan	Primer	Sestama BNN, Kepala Biro Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab	Wawancara
	4. Strategi Perubahan Organisasi	Primer	Sestama BNN, Kepala Biro Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab	Wawancara
	5. Sistem Pengukuran Kinerja	Primer	Kepala Biro Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab	Wawancara
<b>II.</b>	<b>Restructuring</b>			
	1. Struktur Organisasi	Primer dan Sekunder	Sestama BNN, Kepala Biro Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab	Wawancara dan studi data sekunder

	2. Peraturan tentang Organisasi UPT Lab	Primer dan Sekunder	Direktur hukum BNN dan Kabid Kelembagaan Menpan	Wawancara dan studi data sekunder
<b>III.</b>	<b>Revitalization</b>			
	1. Pelanggan (Penegak hukum atau Penyidik Narkoba)	Primer	Kepala Biro Perencanaan, Kepala UPT Lab	Wawancara
	a. Tujuan Pemeriksaan	Primer	Penyidik Narkoba	Wawancara
	b. Produk Pelayanan (Jenis narkoba yang diuji)	Primer dan Sekunder	Penyidik Narkoba dan Kepala seksi uji Kimia Fisika	Wawancara dan studi data sekunder
	2. Teknologi	Primer	Kepala seksi uji Kimia Fisika	Wawancara
	3. Metode Pengujian	Primer	Kepala seksi uji Kimia Fisika	Wawancara
<b>IV.</b>	<b>Renewal</b>			
	1. Penghargaan	Primer	Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab	Wawancara

	2. Kemampuan personel	Primer	Kepala UPT Lab dan Kepala seksi uji Kimia Fisika	Wawancara
	3. Kemampuan organisasi	Primer	Kepala Biro Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian	Wawancara

Berdasarkan faktor-faktor operasionalisasi tersebut dapat disusun pedoman wawancara sebagai berikut:

Tabel 3.2 Pedoman Wawancara

No.	Faktor-faktor	Pertanyaan	Informan
I.	<b>Reframing</b>		
	1. Visi dan Misi	1. Menurut anda, apakah dengan melakukan perubahan organisasi perlu merubah visi, misi yang sudah ada?  2. Menurut anda, visi misi yang bagaimana yang seharusnya dimiliki oleh Puslab dalam mendukung organisasi BNN?	Sestama BNN, Kepala Biro Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab
	2. Sasaran	1. Menurut anda, apa yang menjadi sasaran dalam perubahan organisasi UPT	Sestama BNN, Kepala Biro

		Lab?	Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian
	3. Tujuan	2. Bagaimana agar sasaran tersebut tepat atau sesuai dengan yang diinginkan?	
		1. Menurut anda, apa tujuan pembentukan UPT Lab?	Sestama BNN, Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab
		2. Bagaimana agar tujuan yang diinginkan itu tercapai?	
		3. Apakah dengan melakukan perubahan organisasi UPT Lab dapat tercapai tujuan tersebut?	
	4. Strategi	1. Menurut anda, bagaimana strategi yang tepat dalam menerapkan perubahan organisasi UPT Lab untuk menjadi Puslab?	Sestama BNN, Kepala Biro Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab
		2. Apa yang perlu diperhatikan dalam penerapan strategi perubahan agar strategi tersebut berhasil dengan baik?	
	5. Sistem pengukuran Kinerja	1. Apakah BNN sudah mempunyai standar pengukuran kinerja?	Kepala Biro Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab
		2. Bagaimana penerapan sistem pengukuran kinerja terhadap UPT Lab?	

<p><b>II.</b></p>	<p><b>Restructuring</b></p> <p>1. Struktur Organisasi</p> <p>2. Peraturan tentang Organisasi</p>	<p>1. Menurut anda, bagaimana struktur organisasi UPT Lab yang ada dikaitkan dengan pengembangan BNN?</p> <p>2. Bagaimana struktur organisasi yang tepat untuk Puslab?</p> <p>1. Menurut anda, peraturan yang bagaimana yang tepat bila organisasi UPT Lab berubah menjadi Puslab?</p>	<p>Sestama BNN, Kepala Biro Perencanaan, Kabag Renmin Kepegawaian dan Kepala UPT Lab</p> <p>Direktur hukum BNN dan Kabid Kelembagaan Menpan</p>
<p><b>III.</b></p>	<p><b>Revitalization</b></p> <p>1. Pelanggan (Penegak hukum atau Penyidik Narkoba)</p>	<p>1. Menurut anda, bagaimana pelayanan pengujian yang dilakukan oleh UPT Lab terhadap penegakan hukum?</p> <p>2. Apa yang menjadi kendala dalam memberikan pelayanan pengujian narkoba?</p> <p>3. Menurut anda perlukah UPT Lab membatasi pelanggan dalam memberikan pelayanan pengujian yang dikarenakan UPT Lab nantinya akan menjadi Pusat lab?</p>	<p>Kepala Biro Perencanaan dan Kepala UPT Lab</p>



		dikirim ke UPT Lab dapat diperiksa oleh UPT Lab?	
	2. Teknologi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut anda, apakah UPT Lab dalam melaksanakan tugasnya telah mengikuti perkembangan teknologi yang ada?</li> <li>2. Selain teknologi pengujian, teknologi apa yang dibutuhkan UPT Lab dalam pengembangan organisasi?</li> </ol>	Kasi Uji Kimia Fisika
	3. Metode	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut anda, apakah UPT Lab dalam melakukan pengujian telah menggunakan metode yang sesuai dengan standar pengujian yang ada?</li> <li>2. Standar pengujian yang dijadikan acuan bersumber dari mana?</li> <li>3. Apakah metode pengujian yang ada telah tervalidasi?</li> <li>4. Selain metode pengujian, metode apa lagi yang dirasa penting untuk diterapkan di UPT Lab untuk pengembangan organisasi?</li> </ol>	Kasi Uji Kimia Fisika
<b>IV.</b>	<b>Renewal</b>		
	1. Reward and Punishment (Penghargaan dan	1. Penghargaan seperti apa yang diberikan kepada personel UPT Lab yang memiliki kinerja atau	Kabag Renmin Kepegawaian

	<p>sanksi)</p>	<p>dedikasi dan disiplin yang baik?</p> <p>2. Sanksi apa yang diberikan kepada personel UPT Lab yang memiliki kinerja atau dedikasi dan disiplin yang buruk?</p> <p>3. Menurut anda, bagaimana meningkatkan disiplin staf UPT Lab?</p>	<p>dan Kepala UPT Lab</p>
	<p>2. Kemampuan personel</p>	<p>1. Menurut anda, bagaimana kemampuan personel UPT Lab?</p> <p>2. Apakah personel UPT Lab diberikan kesempatan atau difasilitasi untuk meningkatkan kemampuannya?</p> <p>3. Seberapa sering personel UPT Lab diberikan pelatihan tentang laboratorium?</p>	<p>Kasi Uji Kimia fisika</p>
	<p>3. Kemampuan Organisasi</p>	<p>1. Menurut anda, sejalan dengan pengembangan organisasi BNN, berapa UPT Lab yang perlu didirikan di tingkat provinsi dan organisasi seperti apa yang seharusnya diterapkan pada tingkat provinsi?</p>	<p>Kepala Biro Perencanaan dan Kabag Renmin Kepegawaian</p>

## **BAB 4**

### **GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN**

Bab ini akan menjelaskan situasi dan kondisi tempat penelitian di BNN, diantaranya penjelasan mengenai organisasi BNN (tugas, fungsi, visi, dan misi), dan organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN (tugas, fungsi, struktur organisasi, visi, misi, SDM dan peralatan).

#### **4.1 BNN**

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 tentang Badan Narkotika Nasional, BNN merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden melalui koordinasi Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia. Organisasinya dipimpin oleh Kepala BNN. Peraturan mengenai Organisasi dan Tata Kerja Badan Narkotika Nasional diatur dalam Peraturan Kepala Badan Narkotika Nasional Nomor: PER/03/V/2010/BNN.

##### **4.1.1 Tugas BNN**

Badan Narkotika Nasional mempunyai tugas membantu Presiden dalam:

1. Menyusun dan melaksanakan kebijakan nasional mengenai pencegahan dan pemberantasan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika dan prekursor narkotika;
2. Mencegah dan memberantas penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika dan prekursor narkotika;
3. Berkoordinasi dengan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam pencegahan dan pemberantasan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika dan prekursor narkotika;
4. Meningkatkan kemampuan lembaga rehabilitasi medis dan rehabilitasi sosial pecandu narkotika, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat.

5. Memberdayakan masyarakat dalam pencegahan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba dan prekursor narkoba;
6. Memantau, mengarahkan, dan meningkatkan kegiatan masyarakat dalam pencegahan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba dan prekursor narkoba;
7. Melakukan kerjasama bilateral dan multilateral, baik regional maupun internasional, guna mencegah dan memberantas peredaran gelap narkoba dan prekursor narkoba;
8. Mengembangkan laboratorium narkoba dan prekursor narkoba;
9. Melaksanakan administrasi penyelidikan dan penyidikan terhadap perkara penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba dan prekursor narkoba;
10. Membuat laporan tahunan mengenai pelaksanaan tugas dan wewenang;

Selain tugas dimaksud diatas, BNN juga bertugas menyusun dan melaksanakan kebijakan nasional mengenai pencegahan dan pemberantasan penyalahgunaan dan peredaran gelap psikotropika, prekursor, dan bahan adiktif lainnya kecuali bahan adiktif untuk tembakau dan alkohol.

#### **4.1.2 Fungsi BNN**

Dalam melaksanakan tugasnya BNN menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan dan perumusan kebijakan nasional di bidang pencegahan dan pemberantasan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba, psikotropika, dan prekursor serta bahan adiktif lainnya kecuali bahan adiktif untuk tembakau dan alkohol yang selanjutnya disingkat dengan P4GN;
2. Penyusunan, perumusan dan penetapan norma, standar, kriteria, dan prosedur P4GN;
3. Penyusunan perencanaan, program, dan anggaran BNN;
4. Penyusunan dan perumusan kebijakan teknis pencegahan, pemberdayaan masyarakat, pemberantasan, rehabilitasi, hukum dan kerjasama di bidang P4GN;

5. Pelaksanaan kebijakan nasional dan kebijakan teknis P4GN di bidang pencegahan, pemberdayaan masyarakat, pemberantasan, rehabilitasi, hukum dan kerjasama;
6. Pelaksanaan pembinaan teknis di bidang P4GN kepada instansi vertikal di lingkungan BNN;
7. Pengoordinasian instansi pemerintah terkait dan komponen masyarakat dalam rangka penyusunan dan perumusan serta pelaksanaan kebijakan nasional di bidang P4GN;
8. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi di lingkungan BNN;
9. Pelaksanaan fasilitasi dan pengoordinasian wadah peran serta masyarakat;
10. Pelaksanaan penyelidikan dan penyidikan penyalahgunaan peredaran gelap narkoba dan prekursor narkoba;
11. Pelaksanaan pemutusan jaringan kejahatan terorganisasi di bidang narkoba, psikotropika, dan prekursor serta bahan adiktif lainnya, kecuali bahan adiktif untuk tembakau dan alkohol;
12. Pengoordinasian instansi pemerintah terkait maupun komponen masyarakat dalam pelaksanaan rehabilitasi dan penyatuan kembali ke dalam masyarakat serta perawatan lanjutan bagi penyalahguna dan/atau pecandu narkoba dan psikotropika serta bahan adiktif lainnya kecuali bahan adiktif untuk tembakau dan alkohol di tingkat pusat dan daerah;
13. Pengoordinasian peningkatan kemampuan lembaga rehabilitasi medis dan rehabilitasi sosial pecandu narkoba dan psikotropika serta bahan adiktif lainnya, kecuali bahan adiktif untuk tembakau dan alkohol yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat;
14. Peningkatan kemampuan lembaga rehabilitasi penyalahguna dan/atau pecandu narkoba dan psikotropika serta bahan adiktif lainnya, kecuali bahan adiktif untuk tembakau dan alkohol berbasis komunitas terapeutik atau metode lain yang telah teruji keberhasilannya;
15. Pelaksanaan penyusunan, pengkajian, dan perumusan peraturan perundang-undangan serta pemberian bantuan hukum di bidang P4GN;
16. Pelaksanaan kerjasama nasional, regional, dan internasional di bidang P4GN;

17. Pelaksanaan pengawasan fungsional terhadap pelaksanaan P4GN di lingkungan BNN;
18. Pelaksanaan koordinasi pengawasan fungsional instansi pemerintah terkait dan komponen masyarakat di bidang P4GN;
19. Pelaksanaan penegakan disiplin, kode etik pegawai BNN, dan kode etik profesi penyidik BNN;
20. Pelaksanaan pendataan dan informasi nasional, penelitian dan pengembangan, dan pendidikan dan pelatihan di bidang P4GN;
21. Pelaksanaan pengujian narkotika, psikotropika, dan prekursor serta bahan adiktif lainnya, kecuali bahan adiktif untuk tembakau dan alkohol;
22. Pengembangan laboratorium uji narkotika, psikotropika, dan prekursor serta bahan adiktif lainnya, kecuali bahan adiktif untuk tembakau dan alkohol;
23. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kebijakan nasional di bidang P4GN.

Dalam melaksanakan tugas pemberantasan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika dan prekursor narkotika, BNN berwenang melakukan penyelidikan dan penyidikan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika dan prekursor narkotika.

#### **4.1.3 Visi BNN**

Menjadi Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang profesional yang mampu menggerakkan seluruh komponen masyarakat, bangsa dan negara Indonesia dalam melaksanakan pencegahan dan pemberantasan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika, psikotropika dan bahan adiktif lainnya di Indonesia.

#### **4.1.4 Misi BNN**

Dalam mewujudkan visinya BNN memiliki misi sebagai berikut:

- Bersama Instansi Pemerintah terkait dan komponen masyarakat, bangsa dan Negara melaksanakan Pencegahan, Pemberdayaan masyarakat,

Pemberantasan, Rehabilitasi, Hukum dan Kerjasama di bidang pencegahan dan pemberantasan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika, psikotropika dan bahan adiktif lainnya.

## **4.2 UPT LABORATORIUM UJI NARKOBA BNN**

Kedudukan dan tugas UPT Laboratorium Uji Narkoba telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dimana kedudukannya sebagai laboratorium pengujian narkoba sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.522/MENKES/SK/VI/2008. Pelaksanaan dalam perundang-undangan berdasarkan Undang-Undang Narkotika No. 35 Tahun 2009 dan Undang-Undang Psikotropika No. 5 Tahun 1997 serta Penyelenggaraan Pelayanan UPT Laboratorium Uji Narkoba diatur dalam Peraturan Kepala Badan Narkotika Nasional Republik Indonesia Nomor: PER/5/V/2010/BNN.

### **4.2.1 Tugas UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN**

Tugas UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN adalah melaksanakan pelayanan uji Narkoba melalui proses laboratorium dalam upaya pembuktian sampel narkotika, psikotropika, prekursor narkotika, zat adiktif, bahan berbahaya lainnya dan derivatnya untuk mendukung penyelidikan dan penyidikan kasus penyalahgunaan Narkoba.

Berikut adalah standart operating procedure (SOP) Pelayanan yang ada di UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN:

SOP Penerimaan Sampel/Kasus Pidana:

1. Surat Permohonan Pemeriksaan Laboratorium Dari Kasatker/Pejabat yg berwenang kepada Kepala BNN U.P Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba (Asli) Dilampiri :
  - a. Laporan Polisi (Asli)
  - b. Berita Acara Sita Barang Bukti (Asli)
  - c. Surat Penugasan (Asli)
  - d. Berita Acara Pembungkusan Dan Penyegelan Barang Bukti (Asli)

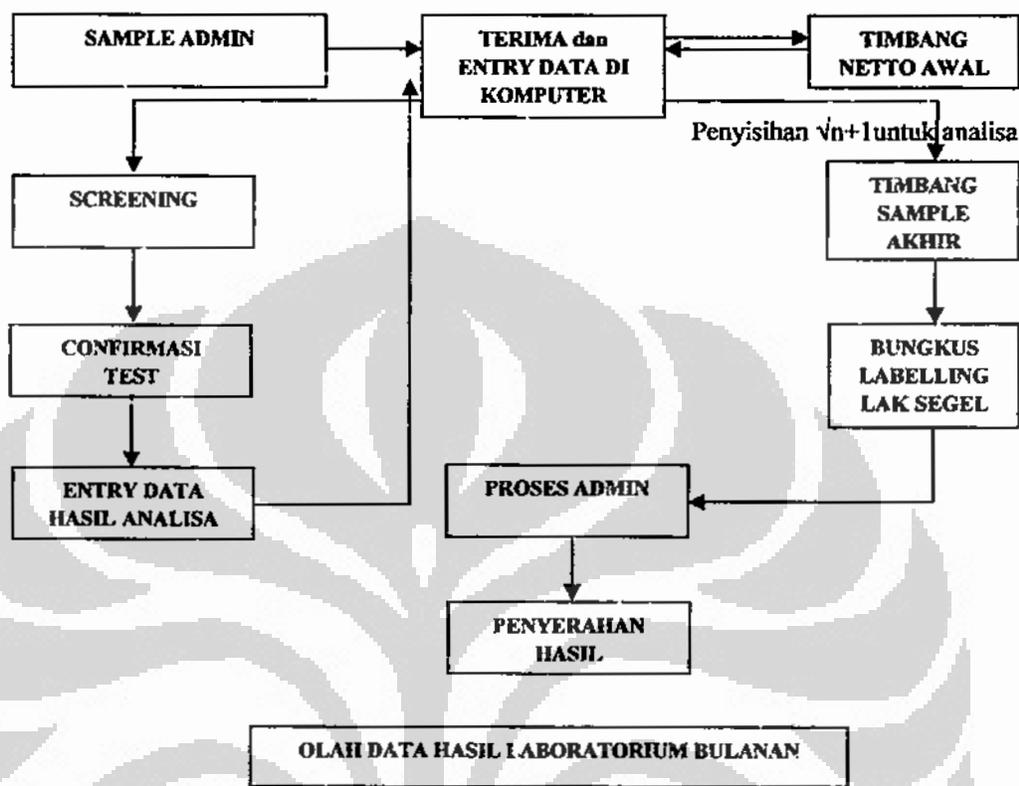
e. Lain-Lain (Pendukung)

2. Pengisian formulir data oleh penyidik/penyidik pembantu
3. Diperiksa barang bukti dan segel barang bukti dihadapan penyidik/penyidik pembantu
4. Entry data ke komputer selengkap-lengkapnya
5. Berikan tanda terima surat permintaan analisa/barang bukti, sekaligus sebagai formulir untuk pengambilan hasil
6. Filling surat dan barang bukti

SOP Pengembalian Sampel/Kasus Pidana:

1. Membawa formulir tanda terima surat permintaan analisa/barang bukti (sampel) atau dengan surat permohonan pengambilan hasil analisa yang ditandatangani pejabat yang berwenang (asli), dengan menunjukkan :
  - a. surat perintah (bila ada), atau
  - b. kartu tanda anggota/pns
2. Entry hasil analisa, tanggal pengambilan, nama yang mengambil berkas ke komputer
3. Diperiksa segel serta barang bukti dihadapan penyidik/penyidik pembantu
4. Penyerahan Berita Acara Pemeriksaan dan sisa barang bukti yang telah disegel dari UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN.

Adapun alur pemeriksaan pada UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN adalah bahwa pemeriksaan sampel di UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN harus melalui tahapan-tahapan dari mulai entry data, penimbangan, analisa sampel, pembuatan berita acara hasil pemeriksaan, pembungkusan dan pemberkasan serta pengembalian sampel sisa pemeriksaan beserta berita acara hasil pemeriksaan laboratorium.



Gambar 4.1 Alur Pelayanan UPT Lab Uji Narkoba BNN

Sumber: UPT Lab Uji Narkoba BNN

#### 4.2.2 Fungsi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN

Dalam melaksanakan tugasnya UPT Laboratorium Uji Narkoba berdasarkan Peraturan Kepala BNN RI Nomor: PER/5/V/2010/BNN menyelenggarakan fungsi:

1. Pelayanan uji narkoba melalui proses laboratorium dalam upaya pembuktian sampel narkotika, psikotropika, zat adiktif, prekursor, bahan berbahaya lainnya dan derivatnya dari penyelidikan kasus penyalahgunaan narkoba.
2. Penetapan jenis narkotika, psikotropika, zat adiktif, prekursor, bahan berbahaya lainnya dan derivat sesuai hasil pengujian laboratorium yang dilakukan.

3. Penelitian dan pengembangan uji narkotika, psikotropika, zat adiktif, prekursor, bahan berbahaya lainnya dan derivatnya melalui proses laboratorium.
4. Pelaksanaan urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, perlengkapan, rumah tangga, pelaporan dan surat menyurat.

#### **4.2.3 Visi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN**

UPT Laboratorium Uji Narkoba sebagai laboratorium pemeriksa narkoba memiliki visi mewujudkan UPT Laboratorium Uji Narkoba sebagai tempat pelayanan uji narkoba yang paripurna dan menjadi pusat rujukan, penelitian dan pengembangan metode analisa narkoba.

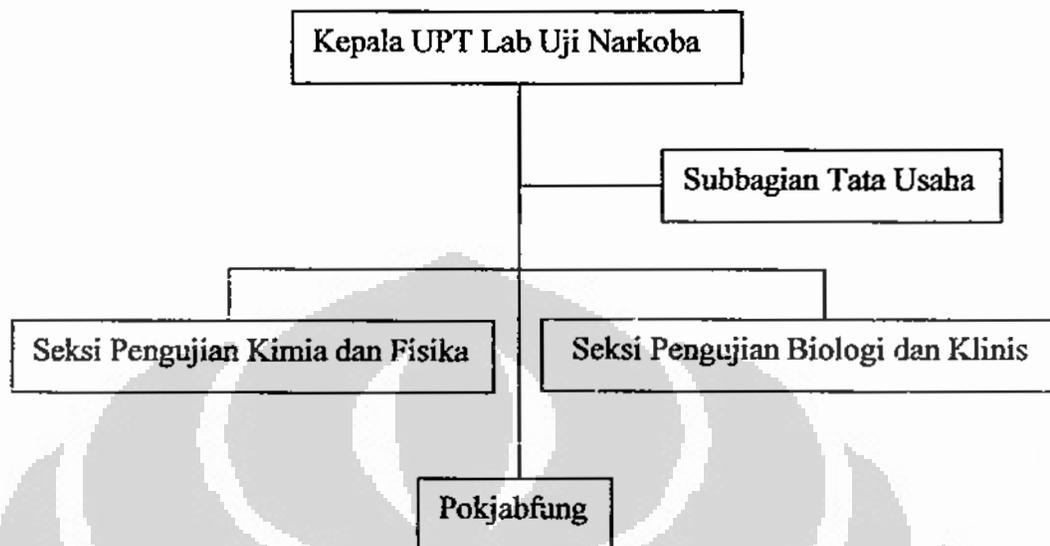
#### **4.2.4 Misi UPT. Laboratorium Uji Narkoba BNN**

Dalam mewujudkan visinya laboratorium uji narkoba memiliki misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan pola pelayanan dalam rangka pencapaian pelayanan prima;
2. Melakukan pengembangan kemampuan personalia laboratorium.
3. Melakukan pengembangan peralatan laboratorium yang ada.
4. Melakukan penelitian dalam rangka pengembangan metode analisa uji narkoba.
5. Meningkatkan jejaring dan kerjasama antar laboratorium pengujian yang komprehensif.
6. Meningkatkan legalitas dan rasa kepercayaan terhadap kinerja laboratorium.

#### **4.2.5 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba saat ini masih berdasarkan Peraturan Ketua BNN No. PER/01/VIII/2007/BNN, terdiri dari Kepala, Sub bagian Tata Usaha, Seksi Pengujian Kimia dan Fisika, Seksi Pengujian Biologi dan Klinis, serta Pokjabfung. Organisasi tersebut dipimpin oleh setingkat eselon IIIa dengan pembinaan Sekretaris Utama BNN dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala BNN.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN

Sumber: UPT Lab Uji Narkoba BNN

#### 4.2.6 Sumber Daya Manusia

Jumlah Sumber Daya Manusia yang ada di UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN dengan adanya penambahan personel baru pada tahun 2011, saat ini berjumlah 47 (empat puluh tujuh) orang, diantaranya terdiri dari: 1 (satu) orang Polri, 26 (dua puluh enam) orang PNS, 14 (empat belas) orang CPNS, dan 6 (enam) orang tenaga kerja kontrak.

Dari jumlah personel tersebut, masing-masing personel telah mendapatkan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok yang ada pada UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN. Diantaranya sebagai berikut:

1. Kepala UPT Lab Uji Narkoba
2. Kasubbag Tata Usaha
3. Kasi Pengujian Kimia dan Fisika
4. Kasi Pengujian Biologi dan Klinis
5. Staf Tata Usaha:
  - a. Administrasi berjumlah 6 (enam) orang
  - b. Keuangan berjumlah 4 (empat) orang
  - c. Penerimaan dan Pengembalian berjumlah 4 (empat) orang
  - d. Penimbangan berjumlah 6 (enam) orang

- e. Pemberkasan dan Penyegehan berjumlah 5 (lima) orang
- 6. Staf Pengujian:
  - a. Analis berjumlah 13 (tiga belas) orang
  - b. Penetapan Hasil berjumlah (Berita Acara) 5 (lima) orang

Latar belakang pendidikan dari personel yang ada pada UPT Laboratorium Uji Narkoba rata-rata Farmasi dan Kimia. Data personel tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1 Data Personel UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN Berdasarkan Pendidikan

No.	Klasifikasi Pendidikan	Jumlah
1	Apoteker	4
2	S2 Kajian Penanganan Narkoba	1
3	S1 Kimia	4
4	S1 Farmasi	4
5	S1 Fisika	1
6	S1 Ekonomi Manajemen	2
7	D3 Farmasi	13
8	D3 Analis Kimia	10
9	D3 Analis Farmasi dan Makanan	2
10	D3 Analis Kesehatan	2
11	D3 Komputer	1
12	D3 Manajemen	1
13	SMU	1
14	SMK	1

Sumber: subbagian tata usaha UPT Lab Uji Narkoba BNN

#### **4.2.7 Sarana Dan Prasarana UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN**

Sarana Prasarana yang ada pada UPT Laboratorium Uji Narkoba diantaranya berupa ruangan dan peralatan, yaitu :

##### **1. Ruangan pada UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN**

Ruangan yang ada di UPT Laboratorium dan digunakan untuk mendukung operasional kegiatan antara lain:

- a. Ruang Kepala UPT Laboratorium
- b. Ruang Tata Usaha
- c. Ruang Keuangan
- d. Ruang Kasi Pengujian
- e. Ruang Penerimaan dan Pengembalian
- f. Ruang Penimbangan
- g. Ruang Pemberkasan dan Pengelakan/penyegelan
- h. Ruang Pembuatan Berita Acara atau Hasil Pengujian
- i. Ruangan Pengujian
  - 1) Instrument : Lab 1 dan Lab 2
  - 2) Preparasi: Lab 3 (Biologi Klinis) dan Lab 4 (Kimia Fisika)

##### **2. Peralatan pada UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN**

Peralatan-peralatan di laboratorium dalam mendukung operasional kegiatan antara lain:

- a. Peralatan di bagian pelayanan penerimaan dan pengembalian terdiri atas 2 unit komputer, 2 unit printer, 1 unit timbangan analitik, dan 1 unit kamera digital.
- b. Peralatan di bagian penimbangan terdiri atas 4 unit komputer, 3 unit printer, dan 5 unit timbangan analitik.
- c. Peralatan di bagian pemberkasan dan pengelakan barang bukti terdiri atas 1 unit komputer.
- d. Peralatan di bagian pembuatan Berita Acara Hasil Pemeriksaan (terdiri atas 5 unit komputer dan 3 unit printer.

- e. Peralatan utama di Lab 1 terdiri atas 1 Unit MD-GC (Multi Dimension-Gas Chromatography), 1 unit komputer, 1 unit FT-IR (Frans Tourier-Infra Red) dan 1 unit micro balance.
- f. Peralatan utama di Lab 2 terdiri atas 2 unit GC-MS (Gas Chromatography-Mass Spectrometer), 1 unit GC-FID (Gas Chromatography-Flame Ionic Detector), dan 2 unit HPLC (High Performance Liquid Chromatography).
- g. Peralatan utama di Lab 3 terdiri atas 1 unit peralatan kromatografi lapis tipis, 1 unit mikroskop stereo, dan 1 unit UV-VIS.
- h. Peralatan utama di Lab 4 terdiri atas 1 unit perlengkapan screening test, 1 unit peralatan kromatografi lapis tipis, 1 unit TLC (Thin Layer Chromatography) Scanner, 1 unit AAS (Atomic Absorption Spectrometer), 1 unit mikroskop dan 1 unit melting point.
- i. Peralatan di bagian tata usaha terdiri atas 2 unit komputer, 3 unit laptop, 2 unit printer, 1 unit LCD Projector dan 1 unit telepon fax.
- j. Peralatan di bagian keuangan terdiri atas 3 unit komputer, 1 unit laptop, 4 unit printer, dan 1 unit mesin fotocopy.

## **BAB 5**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Sebagaimana telah dinyatakan di latar belakang pada Bab 1, bahwa dengan perkembangan organisasi BNN dan melihat kondisi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN saat ini, organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba perlu melakukan pengembangan organisasi dalam bentuk Transformasi Organisasi untuk menjadi Pusat Laboratorium Uji Narkoba BNN. Hal tersebut bertujuan untuk mendukung kinerja BNN yang saat ini sudah menjadi Lembaga Pemerintah Non Kementerian dan vertikal.

Perlunya dilakukan transformasi organisasi UPT Laboratorium uji narkoba dijelaskan oleh beberapa pejabat di BNN, diantaranya:

#### **Sestama BNN**

"..... kedepan kita akan membuat itu menjadi Pus karena kita akan bangun menjadi Pus-Pus semua, ya Laboratorium juga menjadi Pus, Litbang Pus."

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

#### **Kepala Biro Perencanaan BNN**

"..... Otomatis kepentingan untuk pengembangan organisasi Balai Diklat dan UPT Lab itu perlu ....."

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

#### **Kabag Renmin Kepegawaian BNN**

"sangat perlu karena tugas lab itu sekarang berkembang ke daerah-daerah, apalagi organisasi BNN sudah sampai tingkat provinsi, tingkat kabupaten kota, kalau sudah sampai vertikal ke provinsi kabupaten kota kan disana memerlukan lab juga, kalau disana memerlukan organisasi lab juga berarti di tingkat pusat ini organisasinya harus lebih besar ....."

(Hasil wawancara, 07 Juni 2011)

#### **Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN**

" menurut saya sangat perlu, karena sebelum berkembangnya organisasi BNN seperti sekarang sempat dibuat telaah tentang perubahan organisasi biar lebih tepat dan lebih pas dalam mendukung operasional kegiatan P4GN."

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN untuk mendukung kinerja BNN perlu melakukan pengembangan organisasi dalam bentuk transformasi organisasi.

Menurut Imanuel Iman (2010), Transformasi adalah proses membersihkan yang selama ini telah menghambat kemajuan perusahaan dan menggantikannya dengan yang baru.

Adapun proses transformasi ini dapat dilakukan melalui empat tahapan atau yang disebut dengan 4 R menurut Francis J. Gouillart dan James N. Kelly (1995) dalam teori Transformasi Organisasi, yaitu Reframing, Restructuring, Revitalization, dan Renewal.

### 5.1 Reframing

Untuk mencapai tujuan organisasi perlu dilakukan reframing. Reframing terkait dengan akal atau pikiran organisasi dan merupakan proses awal dalam transformasi atau perubahan organisasi. Adapun beberapa hal yang termasuk dalam reframing, diantaranya:

#### 5.1.1 Visi dan Misi

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2005), Visi adalah cita-cita yang didasarkan pada nilai-nilai dan keyakinan tertentu untuk diwujudkan dalam misi yang diemban oleh satu perusahaan atau organisasi. Sedangkan Misi menurut Imanuel Iman (2010), mendefinisikan misi adalah:

1. Sebagai alat atau strategi untuk mencapai visi. Misi merupakan turunan dari visi.
2. Misi merupakan alasan berdirinya perusahaan (*why we exist*), bersifat melengkapi visi (*complementary*).

Visi dan misi mempersatukan persepsi yang dapat mendorong seluruh unit-unit organisasi dan setiap orang dapat bekerja saling mendukung dan saling melengkapi dalam mewujudkan visi tersebut. Selanjutnya, visi dan misi merupakan dasar untuk merumuskan tujuan perusahaan dan strategi mencapainya.

Kemudian, visi, misi dan tujuan tersebut menjadi dasar untuk menyusun struktur organisasi hingga uraian jabatan.

Visi dan Misi ini dijelaskan oleh beberapa pejabat di lingkungan BNN, diantaranya:

a. Sekretaris Utama BNN

"..... Visi misi kita kan sudah jelas, tidak perlu lagi kita rubah lagi, yang penting bagaimana kita dalam visinya itu kita akan menambahkan....."

"..... Visi dan misi silakan menyesuaikan dengan jakstra....."

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

b. Kepala Biro Perencanaan BNN

"..... ya jadi nanti puslab itu berpikiran tidak hanya mendukung pemberantasan saja tetapi juga pemberdayaan masyarakat itu sangat dibutuhkan sekali disitu karena kriteria untuk lingkungan bebas narkoba....."

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

c. Kabag Renmin Kepegawaian BNN

"..... kalau mau dibentuk Pus tadi, harus dirubah visi misi tetapi visi misi nantinya menjadi Pus itu tidak boleh melenceng dari visi misinya BNN, harus mengacu ke sana....."

(Hasil wawancara, 07 Juni 2011)

d. Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN

"..... lab ini harus mampu mendukung pada semua lini yang diperlukan setiap satker atau organisasi kerja lain yang ada di BNN sehingga tujuan *Indonesia drug free* yang dicanangkan itu dapat tercapai."

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa dalam proses transformasi organisasi UPT Laboratorium diperlukan visi misi yang sesuai dengan organisasi induk atau BNN. Seperti dijelaskan pada bab sebelumnya, Visi BNN adalah Menjadi Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang profesional yang mampu menggerakkan seluruh komponen masyarakat, bangsa dan negara Indonesia dalam melaksanakan pencegahan dan pemberantasan

penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba, psikotropika dan bahan adiktif lainnya di Indonesia. Sedangkan Visi UPT Laboratorium Uji Narkoba adalah mewujudkan UPT Laboratorium Uji Narkoba sebagai tempat pelayanan uji narkoba yang paripurna dan menjadi pusat rujukan, penelitian dan pengembangan metode analisa narkoba.

Peran sentral sebagai satker yang bertanggungjawab dalam pelayanan uji narkoba maka visi UPT Laboratorium Uji Narkoba yang ada sekarang ini menurut penulis masih relevan, bila organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba ini berubah menjadi Puslab. Visi UPT Laboratorium Uji Narkoba diadopsi menjadi visi Pusat Laboratorium Uji Narkoba BNN, tetapi pelaksanaannya dilakukan oleh organisasi baru yakni Pusat Laboratorium Uji Narkoba BNN dengan tugas tidak lagi hanya melayani penyidik tetapi dapat melayani pengujian terhadap penyidik BNN dan pemberdayaan masyarakat.

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka UPT Laboratorium Uji Narkoba membuat misi, yaitu:

1. Meningkatkan pola pelayanan dalam rangka pencapaian pelayanan prima
2. Melakukan pengembangan kemampuan personalia laboratorium
3. Melakukan pengembangan peralatan laboratorium yang ada
4. Melakukan penelitian dalam rangka pengembangan metode analisa uji narkoba
5. Meningkatkan jejaring dan kerjasama antar laboratorium pengujian yang komprehensif
6. Meningkatkan legalitas dan rasa kepercayaan terhadap kinerja laboratorium.

Makna misi ini adalah sebagai alat atau strategi untuk mencapai visi tersebut di atas yakni mewujudkan UPT Laboratorium Uji Narkoba sebagai tempat pelayanan uji narkoba yang paripurna dan menjadi pusat rujukan, penelitian dan pengembangan metode analisa narkoba.

Seperti halnya dengan visi, menurut penulis misi ini masih sesuai dan relevan untuk dilaksanakan oleh Puslab Uji Narkoba BNN. Meningkatkan pola pelayanan dalam rangka pencapaian pelayanan prima merupakan kriteria yang ada dalam kualitas pelayanan jasa. Menurut Gaspersz, V.(1997), dimensi yang harus

pelayanan, akurasi pelayanan, kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan, tanggung jawab, kelengkapan, kemudahan mendapatkan pelayanan, variasi model pelayanan, pelayanan pribadi, kenyamanan dalam memperoleh pelayanan dan atribut pendukung pelayanan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa visi dan misi UPT Laboratorium Uji Narkoba sudah mendukung dan sejalan dengan visi misi BNN.

#### 5.1.2 Sasaran

Dalam melakukan transformasi organisasi, selain kita harus menciptakan visi misi kita juga harus mengetahui apa yang menjadi sasaran dalam melakukan transformasi ini. Menurut Amitai Etzioni dalam Jat Jat Wirijadinata, sasaran adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, bisa tujuan jangka pendek atau jangka panjang, bisa mencakup organisasi keseluruhan dan bias mencakup bagian organisasi tertentu, sebagai alat ukur efisiensi dan efektivitas organisasi. Sasaran ini dijelaskan oleh beberapa pejabat BNN, diantaranya:

##### a. Sekretaris Utama BNN

"..... kalau Lab mungkin semua propinsi harus ada, secara yuridis keterangan hasil harus dari laboratorium....."

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

##### b. Kepala Biro Perencanaan BNN

"..... Nantinya UPT Lab di daerah ada dengan terbentuknya Pus dimana Pus langsung bertanggungjawab kepada Kepala BNN."

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

##### c. Kabag Renmin Kepegawaian BNN

"..... Organisasi ini dibentuk kan karena kebutuhan untuk menangani masalah, kebutuhan dari masyarakat bisa terwadahi sementara kalau UPT tidak terwadahi ya organisasinya harus ditingkatkan, diperbesar."

(Hasil wawancara, 07 Juni 2011)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa sasaran dari transformasi organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba adalah dengan menjadi Pusat Laboratorium nantinya akan dibentuk UPT Laboratorium di daerah untuk menangani kebutuhan masyarakat baik dengan memberikan pelayanan pengujian secara *projusticia* maupun *non projusticia*.

Pada Tabel 5.1 di bawah ini terlampir daftar 33 Badan Narkotika Nasional Provinsi dan 75 Badan Narkotika Nasional Kabupaten/Kota yang merupakan kepanjangan tangan dari Badan Narkotika Nasional.

Tabel 5.1 Daftar Badan Narkotika Nasional Provinsi (BNNP) Dan Badan Narkotika Nasional Kabupaten/Kota (BNNK)

No.	BNNP dan BNNK/Kota	Lokasi
1.	Badan Narkotika Nasional Provinsi DKI Jakarta	Jakarta Selatan
2.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Banten	Banten
	2.1 Badan Narkotika Nasional Kota Tangerang	Tangerang
3.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Barat	Bandung
	3.1 Badan Narkotika Nasional Kab Bekasi	Bekasi
	3.2 Badan Narkotika Nasional Kota Banjar	Banjar
	3.3 Badan Narkotika Nasional Kab Karawang	Karawang
	3.4 Badan Narkotika Nasional Kota Garut	Garut
	3.5 Badan Narkotika Nasional Kota Cirebon	Cirebon
	3.6 Badan Narkotika Nasional Kab Kuningan	Kuningan
	3.7 Badan Narkotika Nasional Kab Ciamis	Ciamis
4.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Tengah	Semarang
	4.1 Badan Narkotika Nasional Kota Semarang	Semarang
	4.2 Badan Narkotika Nasional Kota Batang	Batang
	4.3 Badan Narkotika Nasional Kab Kendal	Kendal
	4.4 Badan Narkotika Nasional Kab Cilacap	Cilacap
	4.5 Badan Narkotika Nasional Kab Purbalingga	Purbalingga
5.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Timur	Surabaya

	5.1 Badan Narkotika Nasional Kota Surabaya	Surabaya
	5.2 Badan Narkotika Nasional Kota Malang	Malang
	5.3 Badan Narkotika Nasional Kota Batu	Batu
	5.4 Badan Narkotika Nasional Kab Malang	Malang
	5.5 Badan Narkotika Nasional Kab Tulungagung	Tulungagung
	5.6 Badan Narkotika Nasional Kab Nganjuk	Nganjuk
6.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Daerah Istimewa Jogjakarta	Daerah Istimewa Jogjakarta
7.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Lampung	Bandar Lampung
	7.1 Badan Narkotika Nasional Kab Lampung Selatan	Lampung Selatan
8.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Bali	Denpasar
	8.1 Badan Narkotika Nasional Kota Denpasar	Denpasar
	8.2 Badan Narkotika Nasional Kab Badung	Badung
	8.3 Badan Narkotika Nasional Kab Gianyar	Gianyar
9.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Nusa Tenggara Barat	Mataram
	9.1 Badan Narkotika Nasional Kota Mataram	Mataram
	9.2 Badan Narkotika Nasional Kota Lombok Timur	Lombok Timur
	9.3 Badan Narkotika Nasional Kab Sumbawa Barat	Sumbawa Barat
10.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Nusa Tenggara Timur	Kupang
	10.1 Badan Narkotika Nasional Kota Kupang	Kupang
	10.2 Badan Narkotika Nasional Kab Rote Ndao	Rote Ndao
	10.3 Badan Narkotika Nasional Kab Sumba Barat Daya	Sumba Barat Daya
11.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Nanggroe Aceh Darusalam	Banda Aceh
	11.1 Badan Narkotika Nasional Kota Langsa	Laksa
	11.2 Badan Narkotika Nasional Kab Lhokseumawe	Lhokseumawe
	11.3 Badan Narkotika Nasional Kab Bireun	Bireun
12.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Bengkulu	Bengkulu
13.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Selatan	Palembang
	13.1 Badan Narkotika Nasional Kota Prabumulih	Prabumulih

	13.2 Badan Narkotika Nasional Kab Empat Lawang	Empat Lawang
	13.3 Badan Narkotika Nasional Kab Oku Timur	Oku Timur
	13.4 Badan Narkotika Nasional Kab Pagar Alam	Pagar Alam
	13.5 Badan Narkotika Nasional Kab Lubuk Linggau	Lubuk Linggau
14.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara	Medan
	14.1 Badan Narkotika Nasional Kab Langkat	Langkat
	14.2 Badan Narkotika Nasional Kota Siantar	Siantar
	14.3 Badan Narkotika Nasional Kota Deli Serdang	Deli Serdang
	14.4 Badan Narkotika Nasional Kab Asahan	Asahan
15.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat	Padang
	15.1 Badan Narkotika Nasional Kota Payakumbuh	Payakumbuh
	15.2 Badan Narkotika Nasional Kab Solok	Solok
	15.3 Badan Narkotika Nasional Kab Padang Panjang	Padang Panjang
16.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Jambi	Jambi
	16.1 Badan Narkotika Nasional Kota Jambi	Jambi
17.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Riau	Pekan baru
	17.1 Badan Narkotika Nasional Kota Pekanbaru	Pekanbaru
18.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Bangka Belitung	Pangkal Pinang
	18.1 Badan Narkotika Nasional Kota Pangkal Pinang	Pangkal Pinang
	18.2 Badan Narkotika Nasional Kab Belitung	Belitung
19.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Kepulauan Riau	Batam
	19.1 Badan Narkotika Nasional Kota Batam	Batam
	19.2 Badan Narkotika Nasional Kota Tanjung Pinang	Tanjung Pinang
	19.3 Badan Narkotika Nasional Kota Karimun	Karimun
20.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Kalimantan Barat	Pontianak
	20.1 Badan Narkotika Nasional Kota Pontianak	Pontianak
	20.2 Badan Narkotika Nasional Kota Sengkawang	Sengkawang
	20.3 Badan Narkotika Nasional Kab Pontianak	Pontianak

	20.4 Badan Narkotika Nasional Kab Sanggau	Sanggau
21.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Kalimantan Selatan	Banjarmasin
	21.1 Badan Narkotika Nasional Kota Banjarmasin	Banjarmasin
	21.2 Badan Narkotika Nasional Kota Banjarbaru	Banjarbaru
	21.3 Badan Narkotika Nasional Kab Balangan	Balangan
22.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Kalimantan Timur	Balikpapan
	22.1 Badan Narkotika Nasional Kota Samarinda	Samarinda
	22.2 Badan Narkotika Nasional Kota Balikpapan	Balikpapan
	22.3 Badan Narkotika Nasional Kota Tarakan	Tarakan
23.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Kalimantan Tengah	Palangkaraya
	23.1 Badan Narkotika Nasional Kota Palangkaraya	Palangkaraya
24.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Sulawesi Utara	Manado
	24.1 Badan Narkotika Nasional Kota Bitung	Bitung
	24.2 Badan Narkotika Nasional Kota Manado	Manado
25.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Sulawesi Tengah	Palu
	25.1 Badan Narkotika Nasional Kota Palu	Palu
	25.2 Badan Narkotika Nasional Kota Poso	Poso
	25.3 Badan Narkotika Nasional Kab Morowali	Morowali
26.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Sulawesi Selatan	Makasar
	26.1 Badan Narkotika Nasional Kota Palopo	Palopo
	26.2 Badan Narkotika Nasional Kota Pare-pare	Pare-pare
	26.3 Badan Narkotika Nasional Kab Tanatoraja	Tanatoraja
27.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Sulawesi Tenggara	Kendari
	27.1 Badan Narkotika Nasional Kab Kolaka	Kolaka
	27.2 Badan Narkotika Nasional Kota Kendari	Kendari
28.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Gorontalo	Gorontalo
	28.1 Badan Narkotika Nasional Kota Gorontalo	Gorontalo
	28.2 Badan Narkotika Nasional Kab Bone Bolango	Bone Bolango

29.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Sulawesi Barat	Mamuju
30.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Maluku	Ambon
31.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Maluku Utara	Ternate
32.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Papua	Jaya Pura
	32.1 Badan Narkotika Nasional Kab Jaya Pura	Jaya Pura
33.	Badan Narkotika Nasional Provinsi Irian Jaya Barat	Manokwari

Sumber: Bagian Perencanaan BNN

Namun seperti yang diungkapkan oleh Kabid Kelembagaan Menpan, bahwa:

“.....berubah menjadi Pusat berarti masuk organik, tidak bisa lagi sebagai penunjang dan operasional sehingga tugas fungsinya berkurang tidak boleh lagi melakukan tugas-tugas teknis dan yang melakukan tugas teknis adalah UPT Lab.....”.

(Hasil wawancara, 10 Juni 2011)

Menurut Wibowo (2010), sasaran organisasional baru memerlukan rencana strategis baru. Apabila perusahaan mengambil langkah untuk bergerak ke arah yang sama sekali baru, sasaran baru dan rencana strategis baru dirancang.

### 5.1.3 Tujuan

Untuk mencapai suatu keberhasilan dalam suatu organisasi diperlukan tujuan yang jelas dan tujuan organisasi itu akan tercapai jika didukung oleh semua pihak yang terkait dalam organisasi tersebut. Penjelasan mengenai tujuan pembentukan UPT Laboratorium Uji Narkoba, diantaranya adalah:

#### a. Sekretaris Utama BNN

”..... pengembangan Balai Diklat dan pembentukan UPT Lab, Saya kira itu kebutuhan organisasi, kebutuhan real bukan dibikin begitu saja. Kita membuat suatu organisasi membutuhkan Balai Diklat untuk apa. Balai Diklat guna untuk membuat SDM nya menjadi professional. Kita kan kedepannya betul-betul dipercaya oleh masyarakatkan, kita kan melayani masyarakat begitu pula laboratoriumnya.....”

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

b. Kabag Renmin Kepegawaian BNN

"..... yang paling utama dulu untuk pelayanan penegakan hukum, untuk dukungan operasional penegakan hukum. Di pengadilan tanpa ada uji narkoba akan mengalami kesulitan. Tetapi kalau nanti organisasinya besar kita perlu melayani masyarakat yang lain....."

(Hasil wawancara, 07 Juni 2011)

c. Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN

"..... saya rasa sama dengan visi misi sudah cukup, intinya bahwa transformasi atau perubahan organisasi ini diperlukan."

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN merupakan salah satu unit pelayanan dalam organisasi BNN. Dengan perkembangan organisasi BNN dan menjadikan UPT Laboratorium Uji Narkoba menjadi Pusat Laboratorium nantinya, tujuannya akan semakin jelas, yaitu sesuai dengan kebutuhan organisasi selain untuk mendukung penegakan hukum nantinya juga akan melayani masyarakat umum dalam pelayanan pengujian narkotika.

Menurut Nevizon Chatab (2009), sebuah organisasi diciptakan untuk mencapai satu tujuan atau lebih yang telah ditetapkan sebelumnya. Umumnya pendekatan pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan organisasi. Tercapainya tujuan yang ditetapkan, itu berarti telah terjadi proses perubahan dan perubahan perilaku. Moenir, H.A.S. (1998) menambahkan bahwa meskipun organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan tetapi jangan sampai organisasi dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi. Hal ini memberikan penjelasan bahwa pentingnya pengevaluasian suatu tujuan dalam rangka pencapaian organisasi yang efektif.

#### 5.1.4 Strategi

Setelah memiliki visi, misi, sasaran dan tujuan yang jelas, selanjutnya yang perlu dilakukan adalah merumuskan strategi. Menurut Surya Dharma (2011), pada tingkat organisasi, strategi adalah cara untuk mengekspresikan visi dari manajemen puncak tentang di mana mereka ingin berada pada jangka panjangnya,

dan bagaimana organisasi akan sampai di sana. Di bawah ini terdapat penjelasan dari beberapa pejabat BNN mengenai strategi yang tepat dalam menerapkan perubahan organisasi UPT Lab untuk menjadi Puslab.

a. Sekretaris Utama BNN

” Strategi bertahap, karena didalam RPJM sampai dengan tahun 2014 targetnya 33 BNNP dan 75 BNNK, organisasi ini tidak akan pernah berhenti ke depannya akan terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat.”

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

b. Kepala Biro Perencanaan BNN

” Strateginya harus segera koordinasi dengan mempan, kuncinya kan di mempan, harus melakukan siapkan segala seperti naskah akademiknya.....”

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

c. Kabag Renmin Kepegawaian BNN

” strategi yang paling tepat adalah dia harus mengadakan evaluasi, sementara ini yang berjalan di UPT diadakan evaluasi. Evaluasi yang sudah berjalan kelenahannya apa keuntungannya apa.....”

(Hasil wawancara, 07 Juni 2011)

d. Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN

”..... harus mengintesifkan hubungan dan koordinasi dengan lembaga terkait tentunya kalau internal kita terkait dengan biro kepegawaian dan biro hukum yang menjembatinya dalam pembentukan peraturannya dan tentunya dari kementerian menpan karena perubahan itu tentunya harus melalui kajian dan telaah bersama dengan pendayagunaan aparatur negara.”

(Hasil wawancara, 09 Juni 2011)

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa dalam merumuskan strategi yang tepat dalam menerapkan perubahan organisasi UPT Laboratorium untuk menjadi Puslab perlu melakukan koordinasi dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara untuk membuat suatu kajian akademik tentang perlunya segera dibentuk organisasi UPT Laboratorium yang lebih besar untuk mendukung beban tugas BNN yang terus berkembang. Naskah

akademik yang disusun berdasarkan hasil evaluasi dari organisasi tersebut. Hasil evaluasi kebutuhan organisasi dikaitkan dengan pengembangan organisasi maka UPT Laboratorium yang ada sekarang ini disarankan untuk dikembangkan menjadi Pusat Laboratorium Uji Narkoba sedangkan untuk pelaksana kegiatan teknis dalam bentuk pelayanan uji narkoba harus segera di buat UPT Laboratorium yang bisa di tempatkan perwilayah.

#### 5.1.5 Sistem Pengukuran

Sistem pengukuran kinerja atau yang disebut dengan evaluasi kinerja menurut Payaman J. Simanjuntak (2005), adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Sistem pengukuran kinerja organisasi menurut pejabat BNN dapat dijelaskan seperti di bawah ini:

a. Kepala Biro Perencanaan BNN

” BNN belum ada standar pengukuran kinerja. Jobdes belum selesai, pengukuran kinerja pegawai masih menggunakan model lama.....”

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

b. Kabag Renmin Kepegawaian BNN

” Standar sih sudah aja, kinerja kan sudah ada, tiap tahun kan ada, standar kinerja kaitannya dengan perencanaan program, terus bisa dilaksanakan ga, hasilnya seperti apa, itukan bisa diukur.....”

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

c. Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN

” Mengindik pada program generik sestama, pengukuran kinerja yg kita bentuk tidak terlepas dari bijak strategi yang ada dalam sestama BNN.”

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa saat ini di BNN belum memiliki standar pengukuran kinerja dan pengukuran kinerja

masih menggunakan model lama, sehingga perlu adanya pembenahan. Sistem pengukuran kinerja organisasi sangat diperlukan oleh setiap organisasi atau perusahaan, karena dengan adanya sistem pengukuran kinerja organisasi dapat terlihat keberhasilan suatu visi dengan sasaran dan kegiatan yang dilakukan.

## 5.2 Restructuring

Setelah dilakukan reframing, proses transformasi organisasi yang kedua adalah restructuring. Restructuring terkait dengan badan organisasi. Dimana Restructuring ini perlu dilakukan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Beberapa hal yang termasuk dalam restructuring, diantaranya:

### 5.2.1 Struktur organisasi

Untuk mencapai tujuan dan menjalankan strategi perlu disusun struktur organisasi dengan perumusan yang jelas mengenai fungsi masing-masing unit organisasi, uraian jabatan, sasaran kinerja dan rencana peningkatan kinerja.

Mengenai struktur organisasi dijelaskan oleh beberapa pejabat BNN, diantaranya:

a. Sekretaris Utama BNN

” disesuaikan dengan organisasi BNN ”

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

b. Kepala Biro Perencanaan BNN

”..... Laboratorium harus membagi tugas menjadi *non projusticia* dan *projusticia*, jangan dicampur aduk dan harus ada yang bertanggungjawab. Semuanya harus hati-hati karena hasil pengujian itu bersifat rahasia.....”

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

c. Kabag Renmin Kepegawaian BNN

”..... untuk melayani masyarakat kan perlu beberapa bidang yang bisa mendukung pelaksanaan tugas, bisa mendukung kebutuhan dari masyarakat.....”

(Hasil wawancara 7 Juni 2011)

d. Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN

”..... kita harus mengantisipasi jauh kedepan, lab kita tidak cukup bekerja dalam skop yang ada sekarang tentunya karena tantangan ke depan membutuhkan peran yang lebih besar.....”

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan, bahwa dalam membuat struktur organisasi harus sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat. Seperti yang diungkapkan oleh Warren G. Bennis, *et al.* (1990), Semua struktur harus disesuaikan dengan individu yang ada di dalam organisasi. Semua struktur harus bersifat dinamis (terus menerus berubah) agar sesuai dengan kebutuhan individu yang berubah.

Susunan organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN sekarang ini terdiri dari:

- a. Kepala UPT Lab
- b. Subbagian Tata Usaha
- c. Seksi Pengujian Kimia dan Fisika
- d. Seksi Pengujian Biologi dan Klinis
- e. Pokjabfung

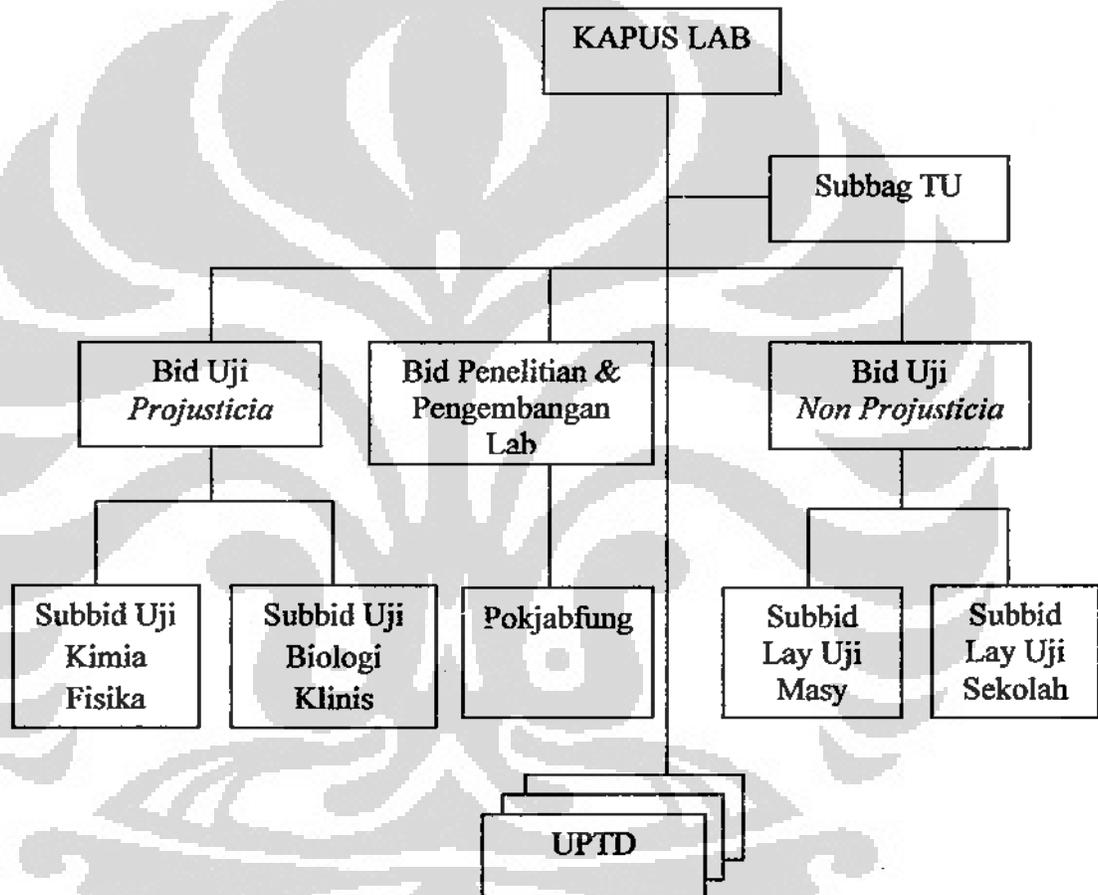
Adapun dalam pelaksanaan, organisasi ini langsung bertanggung jawab kepada Kepala BNN melalui Sekretaris Utama BNN.

Berdasarkan pendapat dari beberapa informan, menurut hemat penulis Struktur organisasi untuk Pusat Laboratorium Uji Narkoba BNN yang tepat adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Pusat Laboratorium
- b. Subbagian Tata Usaha
- c. Bidang Pengujian Projusticia, yang membawahi dua Subbid, yaitu: Subbid Pengujian Kimia Fisika dan Subbid Pengujian Biologi Klinis.
- d. Bidang Pengujian Non Projusticia, yang membawahi dua Subbid, yaitu: Subbid Layanan Pengujian Masyarakat dan Subbid Layanan Pengujian Sekolah..
- e. Bidang Penelitian dan Pengembangan Laboratorium

- f. Pokjabfung
- g. UPT Lab Daerah (UPTD)

Dalam pelaksanaannya, organisasi ini langsung bertanggung jawab kepada Kepala BNN. Adapun gambar struktur organisasi Pusat Laboratorium dapat dilihat pada gambar 5.1



Gambar 5.1 Struktur Organisasi Pusat Laboratorium Uji Narkoba BNN

Berdasarkan struktur tersebut di atas, pengembangan UPT Laboratorium menjadi Pusat Laboratorium maka akan dibentuk UPT Laboratorium di daerah (UPTD), dimana UPT tersebut sebagai pelaksana teknis dan bertanggung jawab kepada Kapuslab. Sedangkan untuk Puslab hanya sebagai pembuat kebijakan-kebijakan dan bertanggungjawab kepada Kepala BNN.

### 5.2.2 Peraturan tentang organisasi

Peraturan yang tepat bila organisasi UPT Lab berubah menjadi Puslab dijelaskan oleh Direktur Hukum BNN dan Kepala Bidang Kelembagaan Menpan, yaitu:

a. Direktur Hukum BNN

"..... Perpres no. 23 tahun 2010 dan Peraturan Kepala no. 03 perlu direvisi untuk pengembangan organisasi menjadi Pusat....."

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

b. Kepala Bidang Kelembagaan Menpan

"..... Kalau berubah menjadi Pusat berarti masuk organik, tidak bisa lagi sebagai penunjang dan operasional sehingga tugas fungsinya berkurang tidak boleh lagi melakukan tugas-tugas teknis, tetapi kalau masuk organik atau menjadi Pusat lebih cenderung pada kebijakan-kebijakan....."

(Hasil wawancara 10 Juni 2011)

Peraturan perundangan sangat dibutuhkan dalam organisasi. Organisasi berdiri harus berdasarkan peraturan perundangan yang jelas agar organisasi tersebut diakui keberadaannya dan dapat menjalankan tugas dan fungsinya.. Menurut Agus Dwiyanto (2008), Peraturan perundangan merupakan produk sebuah proses politik yang kompleks serta melibatkan *stakeholders* dengan kepentingan yang seringkali saling bertentangan satu sama lain. Mengubah peraturan perundangan seringkali sulit dilakukan karena memerlukan konsensus politik yang tidak mudah diperoleh. Akibatnya, suatu instansi pemerintah yang keberadaan dan operasionalnya diatur suatu peraturan perundangan sering mengalami kesulitan dalam merespon perubahan yang terjadi dengan cepat.

Kedudukan atau payung hukum UPT Laboratorium Uji Narkoba sebagai laboratorium pengujian narkoba adalah sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 522/MENKES/SK/VI/2008 tentang penunjukan laboratorium uji narkoba BNN sebagai salah satu laboratorium pemeriksaan narkotika dan psikotropika. Pelaksanaan dalam perundang-undangan berdasarkan Undang-Undang Narkotika No. 35 Tahun 2009 dan Undang-Undang Psikotropika No. 5 Tahun 1997 serta Penyelenggaraan Pelayanan UPT Laboratorium uji narkoba

BNN diatur dalam Peraturan Kepala BNN RI Nomor : PER/5/V/2010/BNN tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Pelayanan Laboratorium Pengujian Narkoba pada BNN.

Peraturan mengenai perubahan suatu UPT diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/18/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Organisasi Unit Pelaksana Teknis Kementerian dan Lembaga Pemerintah Nonkementerian Pasal 1, Pasal 9, Pasal 10 dan Pasal 11, diantaranya adalah:

1. Pasal 1, Perubahan adalah proses penataan organisasi UPT yang dapat berupa penyempurnaan nomenklatur, kedudukan, tugas, fungsi, struktur organisasi, peningkatan dan penurunan kelas, eselon, serta perubahan lokasi dan wilayah kerja.
2. Pasal 9, mengenai syarat perubahan suatu UPT adalah sebagai berikut:
  - a. Adanya perubahan kebijakan Pemerintah;
  - b. Adanya perubahan tugas, fungsi, kewenangan, beban kerja, ruang lingkup dan jangkauan pelayanan;
  - c. Mewujudkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan tugas dan fungsi UPT yang bersangkutan;
  - d. Tersedianya sumber daya meliputi pegawai, pembiayaan, sarana dan prasarana;
  - e. Tersedianya jabatan fungsional teknis sesuai dengan tugas dan fungsi UPT yang bersangkutan;
  - f. Memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam melaksanakan tugas teknis operasional tertentu dan/atau tugas teknis penunjang tertentu.
3. Pasal 10, Perubahan struktur organisasi, peningkatan kelas, dan peningkatan eselon UPT dilaksanakan secara berjenjang.
4. Pasal 11, Prosedur perubahan UPT sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, sebagai berikut:
  - a. Sekterariat Jenderal Kementerian/Sekretariat Utama LPNK melaksanakan evaluasi dan pengkajian bersama unit teknis terkait;

- b. Sekterariat Jenderal Kementerian/Sekretariat Utama LPNK menyusun Naskah Akademis;
- c. Menteri/Kepala LPNK meminta rekomendasi dari Kepala Daerah;
- d. Menteri/Kepala LPNK mengusulkan perubahan UPT kepada Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dengan dilengkapi Naskah Akademis dan rekomendasi dari Kepala Daerah;
- e. Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara melaksanakan pembahasan dengan instansi pengusul dan melibatkan instansi terkait;
- f. Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara berdasarkan hasil pembahasan sebagaimana dimaksud dalam huruf e, mengeluarkan surat persetujuan atau penolakan dan menyampaikan kepada Menteri/Kepala LPNK pengusul;
- g. Apabila disetujui, Menteri/Kepala LPNK menetapkan organisasi dan tata kerja UPT yang bersangkutan.

### 5.3 Revitalization

Revitalization ini merupakan proses transformasi yang ketiga setelah restructuring. Revitalization terkait dengan badan organisasi dan lingkungan. Pada revitalization ini terdapat beberapa hal yang termasuk di dalamnya, diantaranya:

#### 5.3.1 Pelanggan

Penjelasan mengenai pelanggan diungkapkan oleh dua orang pejabat BNN, yaitu:

##### a. Kepala Biro Perencanaan BNN

"..... sekarang BNN sudah berdiri sendiri jadi pelanggannya BNN harus penyidik BNN sendiri dan orang-orang dari pemberdayaan masyarakat.....Jadi untuk Polres-polres sudah tidak boleh, nanti kita dianggapnya mengambil jatahnya Puslab Mabes Polri....."

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

##### b. Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN

"..... " tidak perlu karena kalau kita batasi nanti tujuan yang dicanangkan oleh BNN tidak akan tercapai, mungkin kita mempunyai moto *together we can*, artinya kita harus mengerjakan bersama, kalau kita memberi batasan-

batasan malah nanti akan membuat kendala dalam pencapaian tujuan organisasi besar kita.”

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

Dari pendapat di atas, penulis sependapat dengan Kepala Biro Perencanaan. Dimana dalam transformasi organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba menjadi Pusat Laboratorium, diharapkan tidak lagi melayani pengujian narkoba dari kepolisian atau dengan membatasi pelanggan. Yang menjadi pelanggan bila menjadi Pusat Laboratorium Uji Narkoba adalah penyidik narkoba BNN dan pemberdayaan masyarakat.

Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan, seperti yang diungkapkan oleh Iqbal, M. (2007) bahwa langkah yang harus dilakukan meraih simpati pelanggan adalah dengan memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan, berupaya menyediakan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan memperlakukan pelanggan dengan layanan yang terbaik. Kemudian yang terkait dengan kebutuhan pelanggan atau penyidik narkoba adalah tujuan pemeriksaan dan produk pelayanan (jenis-jenis narkoba yang diuji). Gibson, J.L. *et al.* (1994) menjelaskan bahwa produk pelayanan merupakan bagian dari output suatu sistem, dimana untuk mencapai suatu organisasi yang efektif diperlukan keseimbangan tidak hanya input dan proses tetapi juga output yang dihasilkan. Selama ini output yang dihasilkan sudah sesuai harapan dan standar yang ada sehingga cukup berperan dalam pemanfaatan laboratorium. Kedua hal tersebut dijelaskan oleh penyidik narkoba, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Tujuan pemeriksaan

”Tujuan saya sudah jelas untuk memeriksakan sampel yang saya bawa, apakah sampel tersebut mengandung narkotika atau tidak.”

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

b. Produk pelayanan (Jenis-jenis narkoba yang diuji)

” kalau nanti UPT Lab dapat memeriksa jenis narkoba yang lebih banyak lagi mungkin semua yang tertera dalam UU Narkotika No.35 untuk golongan 1, golongan 2 dan golongan 3. Kalau untuk pemeriksaan dapat ditambahkan

untuk pemeriksaan dari sampel darah, rambut, air liur. Harapan saya UPT menjadi lebih baik memberikan hasil dan kandungan narkoba dalam hal kadar atau yang tadinya kualitatif menjadi kuantitatif.”

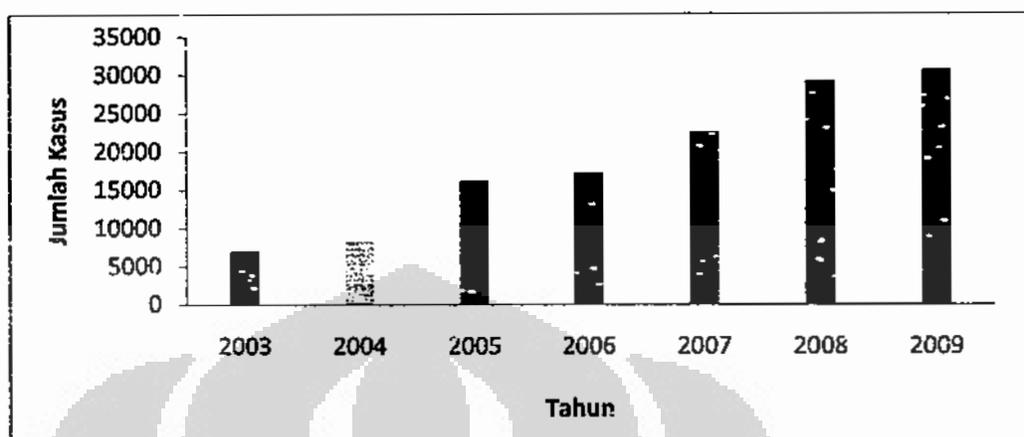
(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

Dari penjelasan mengenai kebutuhan pelanggan, UPT Laboratorium diharapkan dapat meningkatkan pelayanannya dalam pengujian narkoba, baik dari jenis yang diuji maupun metode pengujiannya. Pengujian narkoba ini sangat diperlukan untuk mendukung proses penegakan hukum.

Menurut Sunarso, S. (2004), dimensi-dimensi penegakan hukum terhadap tindak pidana narkoba maupun psikotropika meliputi empat unsur yaitu:

1. Ketahanan nasional yaitu menyangkut kepentingan bangsa yang meliputi kepentingan pertahanan, keamanan nasional, perlindungan masyarakat, ketertiban hukum dan ketertiban sosial.
2. Perlindungan hak asasi manusia, tindak pidana narkoba maupun psikotropika merupakan golongan *extra ordinary crime* yaitu yang memerlukan penanganan ekstra keras sehingga proses penegakan hukum pidananya disamping harus memperhatikan penegakan hukum tetapi juga memperhatikan penegakan HAM.
3. Pengakuan hak-hak korban, penegakan hukum terhadap tindak pidana narkoba atau psikotropika harus memperhatikan apakah pengguna dipandang sebagai korban atau sebagai pelaku tindak pidana.
4. Masalah kepentingan internasional, pengaturan produksi, peredaran, penyaluran, penggunaan narkoba maupun psikotropika diatur dalam undang-undang oleh negara sebagai pernyataan sikap untuk meratifikasi ketentuan konvensi internasional.

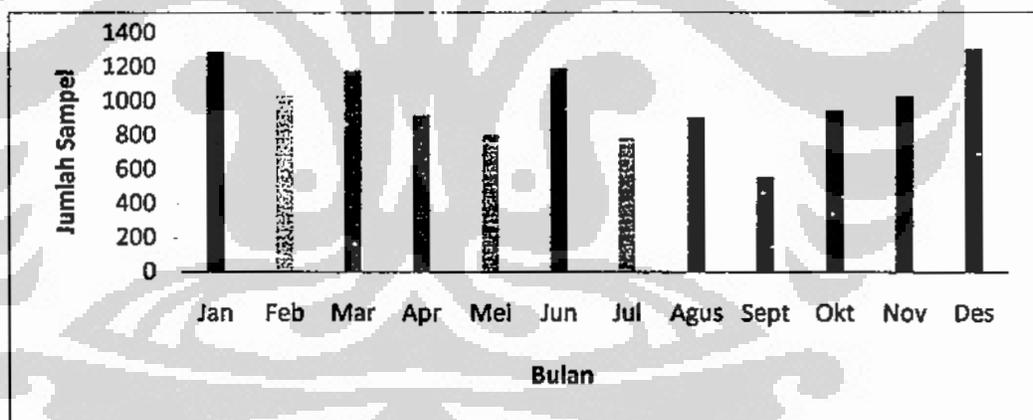
Dari data kasus narkoba tiap tahunnya mengalami peningkatan yang tentu saja membutuhkan pelayanan laboratorium sebagai pemeriksa narkoba. Peningkatan tindak pidana narkoba tersebut dapat dilihat pada gambar 5.2 di bawah ini.



Gambar 5.2 Data Kasus Tindak Pidana Narkoba Tahun 2003 – 2009

Sumber: Direktorat IV/TP Narkoba & KT Bareskrim Polri

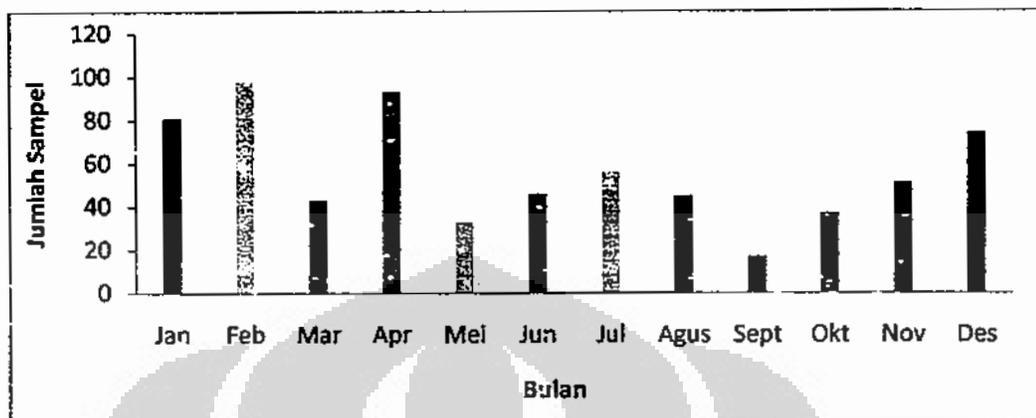
Sedangkan untuk data kiriman sampel *Projustitia* yang dikirim oleh penyidik dari instansi di jajaran Kepolisian dan BNN pada tahun 2010 (Januari 2010-Desember 2010) fluktuatif dengan jumlah 11.957 sampel.



Gambar 5.3 Data sampel *Projustitia* yang dikirim oleh penyidik tahun 2010 (Januari-Desember)

Sumber: UPT Lab Uji Narkoba BNN

Selain sampel *Projustitia* terdapat juga sampel yang bersifat sementara, Adapun data kiriman sampel sementara dari instansi di jajaran Kepolisian dan BNN pada tahun 2010 (Januari 2010-Desember 2010) fluktuatif dengan jumlah 674 sampel.



Gambar 5.4 Data sampel Sementara yang dikirim oleh penyidik tahun 2010 (Januari-Desember)

Sumber: UPT Lab Uji Narkoba BNN

Kemudian terkait dengan kebutuhan pelanggan dapat dilihat pada data Angket (Tabel 5.2) yang diselenggarakan UPT. Laboratorium Uji Narkoba BNN pada bulan September tahun 2010 terhadap 24 penyidik narkoba dari instansi yang berbeda-beda menyebutkan bahwa penyidik narkoba mengirimkan sampel ke laboratorium uji narkoba BNN dengan pertimbangan pelayanan yang cepat dan akurat. Selain itu tidak adanya pungutan resmi dan pelayanan yang baik ternyata mampu membuat penyidik-penyidik narkoba banyak yang mengirimkan sampel ke laboratorium BNN. Dengan demikian bahwa pelayanan yang baik yang diselenggarakan oleh laboratorium uji narkoba BNN mempengaruhi dalam jumlah kiriman sampel yang dikirim oleh penyidik-penyidik narkoba.

Tabel 5.2 Hasil Angket bulan September tahun 2010 terhadap UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN

No.	Pertanyaan	Jumlah Penjawab	Persentase
I	Alasan Pelanggan memeriksakan sampel ke UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN		
	a. Pelayanan pemeriksaan yang cepat dan akurat	11	47 %
	b. Peralatan yang memadai	3	14,7 %

	c. Birokrasi yang mudah (persyaratan penerimaan sampel)	2	8,8 %
	d. Jenis Narkoba yang mampu diperiksa oleh Lab BNN lengkap	5	23,5 %
	e. Lain-lain	3	16%
2.	Hal-hal yang kurang dalam pelayanan UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN		
	a. Personel dibagian penerimaan sampel kurang	8	34,6%
	b. Jam istirahat tidak tepat waktu	0	0%
	d. Waktu pelayanan sangat terbatas	2	7,7%
	d. Keramahan personel kurang	0	0%
	e. Lain-lain	0	0%
	f. Tidak ada	14	57,7%
3.	Mengenai tarif ataupun pungutan liar		
	a. Tidak ada	3	11,5%
	b. Ada	0	0%
	c. Pemberian sukarela	21	88,5%
5.	Saran untuk peningkatan pelayanan UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN		
	a. Penambahan personel, terutama bagian penerimaan sampel	13	56%
	b. Jam istirahat tepat waktu	2	8%
	c. Waktu pelayanan diperluas	9	36%
	Total Jumlah Responden (n)	24	100%

Sumber: UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN

### 5.3.2 Teknologi

Untuk meningkatkan kinerja UPT Laboratorium yang nantinya akan menjadi Pusat Laboratorium, dirasakan perlu mengikuti perkembangan teknologi

yang ada. Penjelasan mengenai teknologi ini dijelaskan oleh Kepala Seksi Pengujian Kimia dan Fisika UPT Laboratorium, diantaranya :

a. Teknologi Pengujian

"..... teknologi yang kami gunakan juga sudah mengacu kepada pemeriksaan yang dilakukan oleh UNODC karena memang pemeriksaan itu sendiri sudah memenuhi standar dari UNODC yang mengharuskan instrument pemeriksaan yaitu harus ada GCMS....."

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

b. Teknologi lain yang dibutuhkan di UPT Laboratorium

"..... LIS atau Laboratorium Informasi Sistem, memang itu diperlukan bagi kami, hanya saja memang kami untuk mengoperasikan sistem LIS itu perlu dukungan juga dari personil yang memang memiliki background ITI....."

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa teknologi pengujian yang ada di UPT Laboratorium Uji Narkoba sudah sesuai dengan standar pengujian yang ada (UNODC) dan untuk sementara ini belum ada perkembangan yang berarti dari instrument pengujian untuk narkotika maupun psikotropika. Sedangkan selain teknologi pengujian, untuk meningkatkan jejaring laboratorium dibutuhkan LIS atau Laboratorium Informasi Sistem.

Kegiatan utama dari UNODC di bidang ilmiah secara laboratoris adalah berupaya mendukung penegakan hukum dan undang-undang pengawasan terhadap narkoba serta prekursorinya, termasuk di dalamnya upaya membantu peningkatan kemampuan kerja unit-unit forensik dalam mengkarakterisasikan atau memprofilkan berbagai jenis narkoba berdasarkan tingkat kemurniannya. Selain itu, menjadikan data-data laboratorium sebagai sumber utama untuk berbagai kegiatan penegakan hukum, perundang-undangan, tujuan medis serta menjadi acuan tren tindak pidana narkotika.

Instrument atau peralatan pengujian yang terdapat pada UPT Laboratorium Uji Narkoba adalah sebagai berikut:

Tabel 5.3 Peralatan utama untuk pengujian pada UPT Lab Uji Narkoba BNN

No.	Nama Alat	Jumlah	Kondisi
1.	MDGC	1 unit	baik
2.	GCMS	2 unit	baik
3.	GCFID	1 unit	baik
4.	HPLC	2 unit	1 rusak
5.	TLC Scanner	1 unit	baik
6.	Kromatografi Lapis Tipis	2 unit	baik
7.	Spectro UV Vis	1 unit	rusak
8.	FTIR	1 unit	rusak
9.	FTIR for Table	1 unit	baik
10.	Raman FTIR	1 unit	baik
11.	AAS	1 unit	rusak

Sumber. subbagian tata usaha UPT Lab Uji Narkoba BNN

### 5.3.3 Metode Pengujian

Selain teknologi, metode dalam pengujian sangat diperlukan. Pendapat mengenai metode pengujian dijelaskan oleh Kepala Seksi Pengujian Kimia dan Fisika UPT Laboratorium, yaitu:

"..... perlu adanya inovasi terhadap metode-metode lain untuk pemeriksaan seperti rambut, kemudian darah, serum, ataupun bahan-bahan lain....."

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja UPT laboratorium perlu adanya pengembangan metode pengujian, namun metode pengujian yang digunakan harus sesuai dengan standar pengujian yang ada.

## 5.4 Renewal

Renewal merupakan tahap terakhir pada proses transformasi organisasi. Renewal terkait dengan jiwa atau semangat organisasi. Beberapa hal yang termasuk dalam renewal, diantaranya:

### 5.4.1 Penghargaan dan Sanksi

Dalam suatu organisasi untuk memotivasi personel diperlukannya suatu penghargaan, selain itu sanksi juga diperlukan untuk personel yang tidak memenuhi aturan dalam pekerjaan.

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2005), Memotivasi bawahan berarti menjadikan mereka merasakan bahwa bekerja sebagai bagian hidup yang dinikmati. Para pekerja pada umumnya akan siap bekerja keras bila menghadapi kondisi berikut ini, diantaranya:

1. Para pekerja merasa diperlukan oleh dan di dalam organisasi. Dengan demikian mereka menyadari bahwa hasil kerjanya bermakna bagi organisasi dan akan dihargai.
2. Para pekerja mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi dari mereka. Dengan demikian mereka dapat berupaya dengan sungguh-sungguh memenuhi harapan tersebut.
3. Para pekerja merasa diperlakukan secara adil baik antar pekerja maupun dalam pemberian imbalan atau penghargaan.
4. Para pekerja diberi peluang atau kesempatan yang sama untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan, bahkan untuk membangun karier hingga mencapai karier yang paling tinggi di lingkungan organisasi.
5. Para pekerja diberi tantangan, baik dengan menciptakan pekerjaan yang menarik maupun dengan memberikan kepercayaan untuk berkreasi dan berinovasi.
6. Para pekerja merasakan suasana kerja yang menyenangkan, termasuk hubungan dengan atasan dan bawahan secara komunikatif, serta hubungan dengan teman sekerja.

Di bawah ini terdapat beberapa penjelasan mengenai penghargaan dan sanksi, diantaranya:

a. Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba

”..... *reward and punishment* itu menjadi bagian dari organisasi.....”

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

b. Kabag Renmin Kepegawaian BNN

”..... sanksi dan penghargaan yang menentukan itu adalah Pimpinan. Berjalan atau tidak ukurannya harus jelas.....”

(Hasil wawancara 7 Juni 2011)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa penghargaan dan sanksi merupakan bagian dari organisasi. Hal tersebut dapat memotivasi personel untuk bekerja lebih baik. Menurut Sudarwan Danim (2008), dalam teori tradisional mengatakan bahwa motivasi dari dalam diri seseorang muncul akibat rasa takut, terancam, dorongan untuk menerima imbalan, dan pengarahan dari atasan. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2007), bahwa penghargaan kepada seorang karyawan bisa berupa penghargaan *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Penghargaan *intrinsik* dapat berupa program pengakuan karyawan dan penghargaan *ekstrinsik* dapat berupa sistem kompensasi. Dalam bagian ini, kita berhubungan dengan cara-cara di mana manajer bisa menghargai dan memotivasi kinerja karyawan. Program pengakuan karyawan bisa berupa ucapan terima kasih yang spontan dan pribadi sampai program formal yang diumumkan secara luas dimana jenis-jenis perilaku tertentu dianjurkan pada prosedur untuk mencapai pengakuan diidentifikasi secara jelas. Keuntungan yang nyata dari program pengakuan ini adalah tidak mahal, pujian itu tentu saja gratis. Efek dari seorang pimpinan kepada bawahan sangat luar biasa dan membuat motivasi dari dalam bekerja.

#### 5.4.2 Kemampuan personel

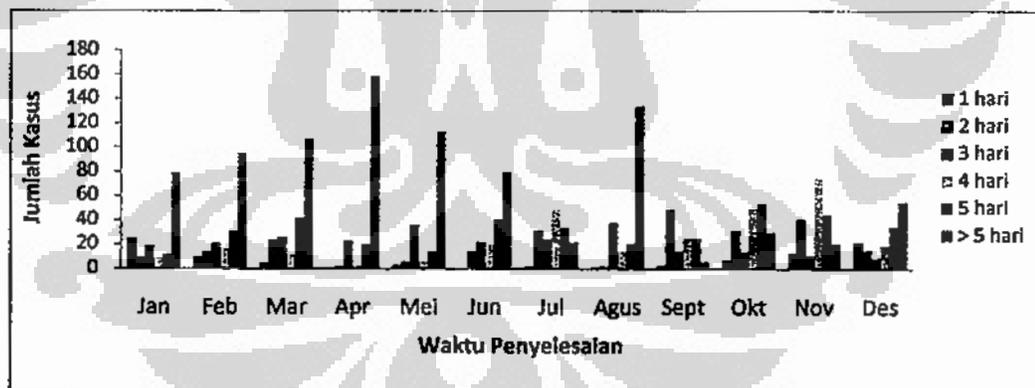
Personel yang ada pada UPT Laboratorium Uji Narkoba saat ini setelah ada penambahan personel pada tahun 2010 berjumlah 43 (empat puluh tiga) orang, yang rata-rata mempunyai latar belakang pendidikan Kimia dan Farmasi.

Penjelasan mengenai kemampuan personel dapat dijelaskan oleh Kepala Seksi Pengujian Kimia dan Fisika UPT Laboratorium, yaitu:

”..... personil saat ini masih banyak perlu pelatihan karena memang mereka kebetulan sebagian besar lulusan yang memang belum memiliki kemampuan dalam menganalisis narkoba.....”

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

Kemampuan personel merupakan kunci keberhasilan dari suatu organisasi. UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN belum optimal dalam proses pekerjaan khususnya dalam penyelesaian sampel. Berdasarkan data Jumlah Kasus yang mampu di selesaikan UPT Lab Uji Narkoba Tahun 2010 (Januari-Desember) dapat dilihat pada gambar 5.4 di bawah ini.



Gambar 5.5 Jumlah Kasus yang mampu di selesaikan UPT Lab Uji Narkoba Tahun 2010 (Januari-Desember)

Sumber: UPT Lab Uji Narkoba BNN

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa waktu penyelesaian kasus narkoba pada tahun 2010 adalah lebih dari lima hari. Keadaan tersebut dapat disebabkan oleh beberapa hal seperti yang sudah dijelaskan pada latar belakang, diantaranya adalah kemampuan personel yang ada di UPT

Laboratorium khususnya pada bidang pengujian atau analisa masih terbatas. Pada tabel 5.4 dapat dilihat data personel UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN berdasarkan tugas.

Tabel 5.4 Data Personel UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN Berdasarkan Tugas

No.	Tugas	Jumlah
1	Kepala UPT Lab	1 orang
2	Kasubbag Tata Usaha	1 orang
3	Kasi Pengujian Kimia dan Fisika	1 orang
4	Kasi Pengujian Biologi dan Klinis	1 orang
5	Staf Tata Usaha:	
	a. Administrasi	6 orang
	b. Keuangan	4 orang
	c. Penerimaan dan Pengembalian	4 orang
	d. Penimbangan	6 orang
	e. Pemberkasan dan Penyegelan	5 orang
6	Staf Pengujian:	
	e. Analis	13 orang
	f. Penetapan Hasil (Berita Acara)	5 orang

Sumber: subbagian tata usaha UPT Lab Uji Narkoba BNN

Hal ini diantaranya disebabkan oleh kekhususan bidang pengujian yang ada di UPT Laboratorium Uji Narkoba, yaitu pengujian narkoba, dimana materi mengenai pengujian narkoba secara khusus tersebut tidak didapat pada pendidikan kimia dan farmasi di perguruan tinggi. Sehingga dibutuhkan pelatihan lebih lanjut mengenai pengujian narkoba, baik dari teori maupun prakteknya dalam

penggunaan alat dan instrument yang ada di UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN.

Menurut Martindas, R. (2002), bahwa yang perlu diperhatikan dari kualitas tiap-tiap karyawan bukan hanya kesanggupannya untuk menyelesaikan pekerjaannya, melainkan juga kesanggupan untuk mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya.

Bentuk peningkatan personel pada UPT Laboratorium Uji Narkoba hanya berupa pelatihan-pelatihan yang bersifat internal dan sebagian besar undangan dari supplier ataupun agen alat atau instrument yang kita gunakan seperti GCMC, sehingga hasil yang didapat belum optimal. Menurut Sudarwan Danim (2008), Pelatihan itu mempunyai tujuan, yaitu membekali peserta agar memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu untuk mendokrak kinerjanya. Sedangkan menurut Payaman J. Simanjuntak (2005), pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kemampuan personel UPT Laboratorium Uji Narkoba perlu dilakukan pelatihan-pelatihan yang tidak hanya bersifat internal tetapi juga harus mendatangkan narasumber yang kompeten, karena UPT Laboratorium Uji Narkoba menangani bidang khusus dan lingkup laboratoriumnya sudah mencapai skala internasional (UNODC dan AFSN). Program pelatihan itu sangat diperlukan untuk melengkapi atau kompensasi atas rendahnya kualitas pendidikan para personel di UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN.

#### 5.4.3 Kemampuan organisasi

Kemampuan organisasi dapat dilihat dari besarnya organisasi. Berkembangnya organisasi BNN maka semakin besar pula beban kerja yang harus ditanggung. Ke depannya UPT Laboratorium akan menjadi Pusat, dimana Pusat tersebut merupakan pembina. Penjelasan mengenai kemampuan organisasi di sampaikan oleh:

a. Kepala Biro Perencanaan BNN

"..... Kita sebagai Pus hanya sebagai pembina. Idealnya satu Provinsi satu lab tetapi sejalan dengan anggaran pemerintah....."

(Hasil wawancara 9 Juni 2011)

b. Kabag Renmin Kepegawaian BNN

"..... kalau sudah sampai vertikal ke provinsi kabupaten kota kan disana memerlukan lab juga, kalau disana memerlukan organisasi lab juga berarti di tingkat pusat ini organisasinya harus lebih besar....."

(Hasil wawancara 7 Juni 2011)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi BNN sudah berkembang dan vertikal, yaitu dengan terbentuknya 33 BNNP dan 75 BNNK. Sejalan dengan hal tersebut, BNN juga perlu mengembangkan organisasi yang ada di dalamnya, diantaranya adalah UPT Laboratorium Uji Narkoba. Pengembangan organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba menjadi Pusat merupakan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat. Selain itu dengan terbentuknya Pusat nantinya akan dibentuk juga beberapa UPT di daerah yang bertugas sebagai pelaksana teknis. Proses pembentukannya bertahap dan disesuaikan dengan anggaran yang ada.

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2005), untuk meningkatkan kemampuan organisasi dapat melalui dukungan organisasi, diantaranya:

1. Struktur organisasi yang memuat pembagian tugas yang jelas, serta struktur kewenangan dan pelaporan pertanggungjawaban yang pasti
2. Penyediaan sarana dan peralatan kerja yang lengkap, termasuk pilihan penggunaan teknologi yang tepat
3. Penyediaan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan sehat, didukung oleh penyediaan kelembagaan, peralatan dan sarana perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja
4. Penyediaan kondisi dan syarat kerja termasuk pengupahan jaminan sosial yang di satu pihak dapat mendorong pertumbuhan organisasi dan di pihak lain dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya

5. Memberi peluang bagi pengusaha dan pekerja membangun hubungan industrial yang aman dan harmonis, termasuk kesempatan bernegosiasi untuk merumuskan Perjanjian Kerja Bersama
6. Menyediakan kecukupan anggaran yang dibutuhkan untuk setiap pelaksanaan tugas.

Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 923/Menkes/SK/X/2009, bahwa laboratorium harus mempunyai peralatan pengujian yang jumlahnya sesuai dengan kebutuhan dan memenuhi spesifikasi yang sesuai dengan fasilitas yang tersedia seperti, luasnya ruangan, fasilitas listrik dan air yang ada serta tingkat kelembaban dan suhu ruangan. Selain itu untuk SDMnya sebagai pelaksana teknis minimal 2 (dua) orang analis kesehatan/kimia/farmasi dan mempunyai kompetensi mengoperasikan peralatan/instrument untuk pengujian yang mempunyai sertifikat pelatihan pengujian narkotika dan psikotropika. Sedangkan untuk tenaga administrasi minimal 1 (satu) orang lulusan SMA.

Adapun rancangan atau estimasi untuk peralatan pengujian dan jumlah analis yang diperlukan pada Pusat Laboratorium Uji Narkoba BNN dan UPT Laboratorium Uji Narkoba di daerah (UPTD), adalah sebagai berikut: untuk Pusat Laboratorium memerlukan 27 (dua puluh tujuh) orang analis dengan sejumlah peralatan pengujian yang ada, sedangkan untuk UPT Laboratorium di daerah memerlukan 11 (sebelas) orang analis dengan sejumlah peralatan pengujian yang ada sebagaimana pada tabel 5.5 di bawah ini.

Tabel 5.5 Rancangan Peralatan Pengujian dan Jumlah Analis yang Diperlukan pada Pusat Laboratorium dan UPT Laboratorium di Daerah (UPTD)

No.	Unit Kerja	Jenis Peralatan	Jumlah Analis (orang)
<b>I.</b>	<b>Pusat Laboratorium</b>		
	1. Bidang Pengujian Projusticia		
	a. Sub Bidang Pengujian Kimia	• Plat tetes untuk uji pendahuluan	1

	Fisika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KLT</li> <li>• GCMS</li> <li>• HPLC</li> <li>• Spektrofotometer UV-Vis</li> <li>• Mikroskop</li> <li>• FTIR</li> </ul>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
	b. Sub Bidang Pengujian Biologi Klinis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapid test untuk uji pendahuluan</li> <li>• KLT</li> <li>• GCMS</li> <li>• HPLC</li> </ul>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
	2. Bidang Pengujian Non Projusticia		
	a. Sub Bidang Pengujian Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapid test untuk uji pendahuluan</li> <li>• KLT</li> <li>• GCMS</li> <li>• HPLC</li> </ul>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
	b. Sub Bidang Pengujian Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapid test untuk uji pendahuluan</li> <li>• KLT</li> <li>• GCMS</li> <li>• HPLC</li> </ul>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
	3. Bidang Penelitian dan Pengembangan Laboratorium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plat tetes untuk uji pendahuluan (bahan baku)</li> <li>• Rapid test untuk uji pendahuluan (spesimen)</li> <li>• KLT</li> <li>• GCMS</li> <li>• HPLC/MDGC</li> <li>• Spektrofotometer UV-Vis</li> <li>• Mikroskop</li> <li>• FTIR</li> </ul>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

II.	UPT Laboratorium Daerah		
	1. Sie Pengujian Kimia Fisika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plat tetes untuk uji pendahuluan</li> <li>• KLT</li> <li>• GCMS</li> <li>• HPLC</li> <li>• Spektrofotometer UV-Vis</li> <li>• Mikroskop</li> <li>• FTIR</li> </ul>	<p style="text-align: right;">1</p>
	2. Sie Pengujian Biologi Klinis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapid test untuk uji pendahuluan</li> <li>• KLT</li> <li>• GCMS</li> <li>• HPLC</li> </ul>	<p style="text-align: right;">1</p> <p style="text-align: right;">1</p> <p style="text-align: right;">1</p> <p style="text-align: right;">1</p>

Berdasarkan data tersebut di atas, untuk 33 (tiga puluh tiga) Badan Narkotika Nasional Provinsi (BNNP) diperlukan 33 (tiga puluh tiga) UPT Laboratorium dengan jumlah analis sebanyak 363 (tiga ratus enam puluh tiga) orang dengan jenis peralatan yang tertera pada tabel 5.5 di atas.

## BAB 6

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Simpulan

Dari hasil penelitian ini dapat diambil beberapa simpulan, diantaranya adalah:

1. Seiring dengan perkembangan Organisasi BNN dan untuk meningkatkan kinerja organisasi perlu dilakukan perubahan organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba dalam bentuk Transformasi Organisasi. Proses Transformasi Organisasi dapat dilakukan berdasarkan 4 tahapan (4R), yaitu: *Reframing*, *Restructuring*, *Revitalization* dan *Renewal*. Pada *Reframing*, visi misi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN sudah sesuai dengan organisasi induk, hanya tinggal pelaksanaannya saja untuk mencapai tujuan organisasi. *Restructuring* pada UPT Laboratorium Uji Narkoba perlu dilakukan, hal tersebut merupakan yang terpenting dalam proses transformasi organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba untuk menjadi Pusat Laboratorium. *Revitalization*, dengan adanya revitalization pada UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN, yang menjadi tugas Pusat Laboratorium nantinya adalah mendukung pemeriksaan narkoba pada penyidik BNN dan bidang pemberdayaan masyarakat. Kemudian *Renewal*, Penghargaan di UPT Laboratorium hanya berupa pelatihan. Dengan bentuk Pusat Laboratorium, penghargaan dan sanksi dibutuhkan utk memotivasi personel. Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan personel perlu adanya pelatihan-pelatihan dengan melibatkan pelatih yang kompeten. Kemudian untuk kemampuan organisasi, dengan bentuk Pusat nanti akan dibentuk UPT di daerah. Namun semua itu harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan anggaran.
2. Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba menjadi Pusat Laboratorium didasari oleh restrukturisasi organisasi BNN sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian dan vertikal, sarana prasarana untuk mendukung kinerja organisasi BNN masih terbatas, dan selain itu sumber daya manusia

yang ada belum semuanya memiliki kemampuan dalam bidangnya, sehingga kinerja UPT Laboratorium saat ini masih dirasakan kurang optimal.

## 6.2. Saran

Saran yang dapat disampaikan pada penelitian ini adalah dengan berkembangnya organisasi BNN dan untuk mendukung kinerja BNN dalam memberantas peredaran gelap narkoba yang bersifat transnasional perlu dilakukan transformasi organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba dan dalam pelaksanaannya perlu adanya koordinasi dengan instansi terkait, yaitu Menpan. Proses transformasi yang terdiri dari 4 R, yaitu *Reframing*, *Restructuring*, *Revitalization*, dan *Renewal* dijadikan pisau analisisnya. Proses transformasi yang paling penting adalah restrukturisasi, dimana dalam organisasi harus membentuk rumahnya dulu kemudian dilengkapi dengan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang kompeten merupakan kunci keberhasilan dalam organisasi. Selain itu, untuk tercapainya perubahan organisasi yang diinginkan diperlukannya sarana prasarana yang cukup dan memadai.

## DAFTAR REFERENSI

- Bennis, Warren G. *et.al.* (1990). *Merencanakan Perubahan*. Edisi Keempat. Jakarta: Intermedia.
- Chatab, Nevizond. (2009). *Mengawal Rancangan Pilihan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Clarke, Thomas and Stewart Clegg. (1998). *Changing Paradigms: The Transformational of Management Knowledge for the 21 st Century*. London: Harper Collins Publishers.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Second Edition*. Sage Publications. California.
- Danim, Sudarwan. (2008). *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Dharma, Surya, DR. (2011). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus. (2008). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Gaspersz, V. (1997). *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, James L. *et. al.* (1994). *Organisasi dan Manajemen*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga.
- Guillart, Francis J. & James N. Kelly. (1995). *Transforming The Organization*. New York: McGraw – Hill, Inc.
- Hunger, J. David and Thomas L. Wheelen. (2003). *Manajemen Strategis*. Terj. Julianto Agung Ed. II. Yogyakarta: Andi.
- Huseini, Martani. (1997). Artikel "*Visionary Leadership dan Millenium ke Tiga*". Jakarta: Usahawan.
- Iman, Imanuel. (2010). *Transforming Organization*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Iqbal. M. 2004. *Pelayanan yang Memuaskan*. Elex Media Komputindo, Jakarta.

- Koter Phillip, John. (1997). *Leading Change: Menjadi Pionir Perubahan*. Terj. Joseph Bambang, MS. Jakarta: Gramedia.
- Lawrence, R. Jauch *et. al.*. (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Matindas, R. 2002. *Manajemen SDM lewat konsep AKU*. Pustaka Utama Grafiti, Jakarta.
- Moenir, H.A.S. 1998. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Meng Khoong, Chan. (1999). *Reengineering In Action : The Quest for World Class Excellence*. Singapore: Imperial College Press.
- Moleong, L.J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- Sedarmayanti. (2003). *Good Governance Dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. (2004). *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. (2007). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sunarso, S. (2004). *Penegakan Hukum Psicotropika dalam Kajian Sosiologi Hukum*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Thoha, Miftah. (2008). *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wibowo, Prof., Dr. (2010). *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yukl, Gary. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT Indeks.

**Lain-lain:**

Badan Pengawas Obat dan Makanan.

[http://id.wikipedia.org/wiki/Badan Pengawas Obat dan Makanan](http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Pengawas_Obat_dan_Makanan)

Badan Narkotika Nasional Republik Indonesia. *Jurnal Data P4GN 2010*.

Menteri Kesehatan Republik Indonesia, *Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 923/Menkes/SK/X/2009 tentang Petunjuk Teknis Laboratorium Pemeriksa Narkotika dan Psikotropika Projustitia*.

Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. (2009). *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/18/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Organisasi Unit Pelaksana Teknis Kementerian dan Lembaga Pemerintah Nonkementerian*.

*Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 23 tahun 2010 tentang Badan Narkotika Nasional*.

Pusat Laboratorium Forensik. <http://www.labfor.polri.go.id/>

ISO/IEC 17025. (2005). *Persyaratan Umum Kompetensi Laboratorium Pengujian dan Laboratorium Kalibrasi*. Terj. Komite Akreditasi Nasional.

Widayati, Rieska Dwi. (2008). *Tesis Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemanfaatan Upt Laboratorium Uji Narkoba Lakhar Bnn Oleh Penyidik Narkoba*.

Wirijadinata, Jat Jat. *Sasaran (goal) dan Efektivitas Organisasi*. [usepmulyana.files.wordpress.com/.../sasaran-goal-dan-efektivitas-organisasi.pdf](http://usepmulyana.files.wordpress.com/.../sasaran-goal-dan-efektivitas-organisasi.pdf).

## LAMPIRAN HASIL WAWANCARA

### A. Sekretaris Utama BNN ( tanggal 9 Juni 2011 )

1. Menurut Bapak, dengan berkembangnya organisasi BNN, perlukah UPT Lab melakukan transformasi/perubahan organisasi?

” Kita ini dalam UU No.35 tahun 2009 dan Perpres No.23, bahwa kita sekarang ini disetujui baru Balai Diklat. Memang dalam suatu organisasi, Pus itu tidak boleh lebih dari dua, bisa lebih tergantung dari kebutuhan suatu organisasi. Tapi dengan argumentasi kita sendiri untuk kedepan ini organisasi kita kan sudah berkembang secara vertikal. Nah ini akan terus berkembang. Makanya kita harus juga mengembangkan Balai Diklat nanti akan menjadi apa, eselonnya juga kita gak jelas, ya sebenarnya kalau Pus itu sama dengan eselon II. Nanti mungkin kedepan kita akan membuat itu menjadi Pus karena kita akan bangun menjadi Pus-Pus semua, ya Laboratorium juga menjadi Pus, Litbang Pus.”

2. Apakah dengan melakukan transformasi/perubahan organisasi perlu merubah visi, misi yang sudah ada?

” Visi-misi kita kan sudah jelas, tidak perlu lagi kita rubah lagi, yang penting bagaimana kita dalam visinya itu kita akan menambahkan. Kita akan memperkuat SDM kita. Di Jakstra itu SDM kita perkuat. Kita membuat organisasi membangun ini-membangun ini, membangun Diklat menjadi Pus tapi disitu instruktur belum siap untuk apa juga, membuat Lab diseluruh propinsi tapi SDM tidak ada untuk apa juga. Nah perlu ada kesiapan kita. Berkembangnya nanti semua harus, tapi kalau khusus untuk Diklat saya pikir dipusatkan disini tapi kalau laboratorium kan sudah punya standarisasi kan yang bersifat nasional maupun international tentu yang lebih tau mbak Maimunah, silahkan aja. Bentuknya seperti apa, kalau Lab mungkin semua propinsi harus ada tapi untuk Diklat cukup satu saja.”

3. Visi misi yang bagaimana yang seharusnya dimiliki oleh Puslab dalam mendukung organisasi BNN?

” Visi dan misi silakan menyesuaikan dengan jakstra, jakstra jangan dilihat yg lima tahun RPJM. Jakstra kita yang depan ini kemungkinan ada yang 5 tahun ada yang jangka panjang. Nanti dilihat yang lima tahun bagaimana yang jangka panjang bagaimana”

4. Menurut Bapak, apa yang menjadi sasaran dalam perubahan organisasi UPT Lab dan bagaimana agar sasaran tersebut tepat atau sesuai dengan yang diinginkan?

” Berkembangnya nanti semua harus, tapi kalau khusus untuk Diklat saya pikir dipusatkan disini tapi kalau laboratorium kan sudah punya standarisasi kan yang bersifat nasional maupun internasional tentu yang lebih tau mbak Maimunah, silahkan aja. Bentuknya seperti apa, kalau Lab mungkin semua propinsi harus ada, secara yuridis keterangan hasil harus dari laboratorium. Tapi untuk Diklat cukup satu saja.”

5. Menurut Bapak, apa tujuan pembentukan UPT Lab?

” Kalau disini pengembangan Balai Diklat dan pembentukan UPT Lab, Saya kira itu kebutuhan organisasi, kebutuhan real bukan dibikin begitu saja. Kita membuat suatu organisasi membutuhkan Balai Diklat untuk apa. Balai Diklat guna untuk membuat SDM nya menjadi professional. Kita kan kedepannya betul-betul dipercaya oleh masyarakat, kita kan melayani masyarakat begitu pula laboratoriumnya. Ya kedepannya betul-betul dipercaya oleh masyarakat, kan kita kan melayani masyarakat begitu pula laboratorium. Ya kedepannya sah atau tidaknya apa yang kita miliki sekarang ini tergantung dari laboratorium. Sah atau tidaknya laboratorium, ingat gak dulu ada laboratorium ABRI, kita bilang disini asli disana bilang palsu, kan celaka itu. Padahal projusticia yang diakui di pengadilan adalah punya polisi. Jadi kita harus kuat secara nasional maupun international.”

6. Bagaimana agar tujuan yang diinginkan itu tercapai dan apakah dengan melakukan perubahan organisasi UPT Lab dapat tercapai tujuan tersebut?

” Perubahan organisasi bukan merubah semua tetapi memperbesar sesuai dengan tujuan organisasi”

7. Menurut Bapak, bagaimana strategi yang tepat dalam menerapkan perubahan organisasi UPT Lab untuk menjadi Puslab dan apa yang perlu diperhatikan dalam penerapan strategi perubahan agar strategi tersebut berhasil dengan baik?

” Strategi bertahap, karena didalam RPJM sampai dengan tahun 2014 targetnya 33 BNNP dan 75 BNNK, organisasi ini tidak akan pernah berhenti ke depannya akan terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat.”

8. Menurut Bapak, bagaimana struktur organisasi UPT Lab yang ada dikaitkan dengan pengembangan BNN?

” disesuaikan dengan organisasi BNN ”

9. Bagaimana struktur organisasi yang tepat untuk Puslab?

” Kalau ini sudah saya jawab juga, bahwa struktur organisasi dikaitkan dengan kebutuhan silahkan sesuaikan saja yang tepat. Kamu yang harus buat Mbak Maimunah yang harus buat, yang kaya bagaimana hehehe.. nanti saya akan melihat apakah bagus, karena yang saya punya belum tentu bagus. Justru kamu dalam menyusun tesis ini harus kita buktikan bahwa tesis kamu itu benar adanya.”

#### **B. Kepala Biro Perencanaan BNN ( tanggal 9 Juni 2011 )**

1. Menurut Bapak, dengan berkembangnya organisasi BNN, perlukah UPT Lab melakukan transformasi/perubahan organisasi?

” Jadi begini, sesuai dengan perkembangan organisasi BNN, rekan-rekan jangan melihat kondisi BNN yang ada sekarang ini. Kondisi BNN sekarang ini, yang ada didalam gedung ini kira-kira ada 600-800 orang staf yang belum tentu mengerti BNN dan operasional seperti apa. Jadi

harus ada kursus yang menjembatani antara pengembangan organisasi penataan organisasi sekarang ini biar semua anggota baik pejabatnya sampai dibawahnya itu mengerti apa yang harus ditata di BNN, kita banyak memberikan keluar-keluar tetapi banyak yang tidak mengerti. Untuk mereka mengerti tidak hanya ceramah-ceramah saja tetapi melalui kursus-kursus. Orang-orang lama harus dibentuk lagi mainset nya. Otomatis kepentingan untuk pengembangan organisasi Balai Diklat dan UPT Lab itu perlu. Tidak seperti sekarang ini tugasnya hanya mengkoordinasikan saja, sumbernya dari mana-mana saja. Mencari sumber orang yang mengerti P4GN itu tidak gampang dan tidak banyak, diharapkan para S2 ini harus tahu sebagai ujung tombak, kalau sudah S2 tidak mengerti P4GN gimana itu? Apalagi yang tidak sekolah dan kursus, yaa itu penting dan harus. Kaitannya dengan pengembangan sebagai suatu organisasi, semua harus tahu bagaimana, tidak cukup tahu tapi harus paham, belum terampilnya, belum kontrolnya.”

2. Apakah dengan melakukan transformasi/perubahan organisasi perlu merubah visi, misi yang sudah ada?

” Nah kalau Visi dan Misi kemarin saya jelaskan pada para pejabat-pejabat eselon II dan eselon I, apa yang dipilih BNN itu bukan sembarang main comot, visi BNN ini adalah menjadi LPNK yang profesional, ada dua profesional dan mampu menggerakkan. Tidak gampang dalam mencari visi itu dan ada landasan hukumnya. Dua pengertian LPNK yang profesional harus dapat menjalankan sendiri sedangkan mampu menggerakkan itu mampu mengkoordinasikan. Dua itu merupakan amanat undang-undang. Kepala BNN ingin visi sebagai koorbisnis. Misinya adalah kita selalu satu dengan instansi lain bersama melakukan pencegahan penyalahgunaan dan peredaran gelap agar mereka tidak ikut dalam jaringan dan masyarakat juga bertanggung jawab. Yang kedua adalah pemberdayaan masyarakat, BNN sebagai motornya, mendorong agar masyarakat mampu secara mandiri menciptakan lingkungan bebas narkoba. Untuk masyarakat yang tidak

tahu diberikan segala ilmu agar mereka mempunyai sikap untuk menolak. Kemudian untuk yang ketiga adalah rehabilitasi, sasarannya ada tiga yaitu rehabilitasi terhadap penyalahguna, korban penyalahguna dan pecandu narkoba dan tidak hanya rehabilitasi tetapi melakukan program after care dengan mengurangi relaps. Yang keempat, pemberantasan jaringan sindikat narkoba dari sumbernya, distributornya, pengangkutnya kurirnya siapa yang menerima sampai penjualnya tetapi bukan dengan pemutusan dan sita aset dibikin miskin kembali. Yang kelima, melakukan kerjasama, hukum dan kerjasama. Kalau pengalaman saya kemarin di Amerika itu semua sudah jalan tanpabemper. Bangsa kita ini kan belum dewasa, Amerika sudah menganggap tanggung jawab bersama, Indonesia belum makanya Indonesia masih melakukan MOU kerjasama itu kuncinya.”

3. Visi misi yang bagaimana yang seharusnya dimiliki oleh Puslab dalam mendukung organisasi BNN?

” Visi misi menjadikan Balai dan UPT Lab menjadi pas mendukung ini semua. Nantikan contoh untuk diklat, posisi diklat dimana harus bisa semua. Orang itu bisa melakukan pencegahan orang itu harus pemberdayaan rehabilitasi harus mengerti, pemberantasan harus mengerti. Oleh karena itu orang diklat gak boleh menyatakan orang yang dididik di diklat penyidik-penyidik terus. Semua nanti kalau pengembangan menjadi pusklat ada bidang pencegahan, bidang pemberdayaan masyarakat, T & R dan pemberantasan jadi satu kompleks melakukan empat itu, tidak tahun ini pencegahan dulu, tapi empat-empatnya itu dijawab. Nah kemudian yang di Lab bagaimana ini, Lab juga harus berfikir tidak hanya untuk yang itu saja. Nah sekarang begini, inikan yang projusticia ya kalau untuk assesmentnya nanti juga mendukung pemberdayaan masyarakat menciptakan masyarakat bebas narkoba. Meskipun ada rahasia sendiri tidak dibuka semua contohnya kan begitu. Ya jadi nanti puslab itu berpikiran tidak hanya mendukung pemberantasan saja tetapi juga pemberdayaan masyarakat itu sangat

dibutuhkan sekali disitu karena kriteria untuk lingkungan bebas narkoba itu, satu adalah orang itu yang belum terkena, yang kedua menemukan penyalahguna harus dites kan, tapi itu kan bukan projusticia. Nah gitu contohnya.”

4. Menurut Bapak, apa yang menjadi sasaran dalam perubahan organisasi UPT Lab dan bagaimana agar sasaran tersebut tepat atau sesuai dengan yang diinginkan?

” untuk sementara kedua organisasi masih menggunakan peraturan lama peraturan ketua BNN. Peraturan tersebut harus dirubah. Sambil merevisi peraturan tersebut, dirubah dulu strukturnya. Laboratorium harus membagi tugas menjadi non projusticia dan projusticia, jangan dicampur aduk dan harus ada yang bertanggungjawab. Semuanya harus hati-hati karena hasil pengujian itu bersifat rahasia. Nantinya UPT Lab di daerah ada dengan terbentuknya Pus dimana Pus langsung bertanggungjawab kepada Kepala BNN.”

5. Menurut Bapak, bagaimana strategi yang tepat dalam menerapkan perubahan organisasi UPT Lab untuk menjadi Puslab dan apa yang perlu diperhatikan dalam penerapan strategi perubahan agar strategi tersebut berhasil dengan baik?

” Strateginya harus segera koordinasi dengan mempan, kuncinya kan di mempan, harus melakukan siapkan segala seperti naskah akademiknya. Dengan rekan-rekan inilah naskah akademiknya tidak usah repot-repot saya kerjakan sendiri saya rekrut dari sekarang dengan adanya sarjana dari P4GN. Rekan-rekan berdualah yang menyusun naskah akademiknya. Siapkan naskah akademiknya siap lulus kelak. Baru kita perang di mempan kadang-kadang kita sudah siap dengan naskah akademik itu belum tentu dibaca kalau mereka sudah ngomong pakum-pakum pokok-pokoknya. Waktu saya BNN itu pakai bahasa jawa saja pokoknya-pokoknya pakum-pakum masih menghadapi orang seperti itu. Karena sudah berkembang, Negara ini kalau semuanya paku pokoknya tidak usah diskusi, sudah macet tapi kita cari suatu solusi bahwa disini

terdapat beban yang besar. Kita jadikan itu biar Pak Solu jabat biutang hahaha... bukan begitu tapi kebutuhan organisasi.”

6. Apakah BNN sudah mempunyai standar pengukuran kinerja dan bagaimana penerapan sistem pengukuran kinerja terhadap UPT Lab?

” BNN belum ada standar pengukuran kinerja. Jobdes belum selesai, pengukuran kinerja pegawai masih menggunakan model lama seperti taat pada pimpinan, bukan itu yang diinginkan. BNN masih banyak yang harus dibenahi.....”

7. Menurut Bapak, bagaimana struktur organisasi UPT Lab yang ada dikaitkan dengan pengembangan BNN dan bagaimana struktur organisasi yang tepat untuk Puslab?

” mahasiswa yang menentukan karena sudah sebagian sudah saya jelaskan, masukan kepada pimpinan sebagai saran.”

8. Menurut anda perlukah UPT Lab membatasi pelanggan dalam memberikan pelayanan pengujian yang dikarenakan UPT Lab nantinya akan menjadi Puslab?

” PNS UPT Lab harus berbenah, kenapa pelanggannya harus Polisi, dulu organisasi kita forum dan masih ada satgas. Namun sekarang BNN sudah berdiri sendiri jadi pelanggannya BNN harus penyidik BNN sendiri dan orang-orang dari pemberdayaan masyarakat.....Jadi untuk Polres-polres sudah tidak boleh, nanti kita dianggapnya mengambil jatahnya Puslab Mabes Polri. Dulu ok, karena UPT ini mendukung satgas sekarang sudah tidak ada satgas. Nah ini kalau kita menerima dari polri, kita bikin MOU BNN membantu polri. Dulu memang gak perlu karena termasuk dalam satgas, tetapi sekarang tidak. Karena nanti dalam pengadilan diakui gak UPT ini mendukung projusticia boleh tidak Polri mengambalnya dari BNN.”

9. Menurut Bapak, sejalan dengan pengembangan organisasi BNN, berapa UPT Lab yang perlu didirikan di tingkat provinsi dan organisasi seperti apa yang seharusnya diterapkan pada tingkat provinsi?

” kita lihat dari uang perjalanan dinas yang paling besar, mungkin sementara kita bagi berdasarkan wilayah, Indonesia Timur, Indonesia Tengah, Indonesia Barat mungkin cukup Lido saja atau untuk UPT Lab tingkatnya hanya khusus-khusus saja. Prosesnya setahap demi setahap. Kita sebagai Pus hanya sebagai pembina. Idealnya satu Provinsi satu lab tetapi sejalan dengan anggaran pemerintah dan tergantung pemberantasan nanti, kalau pemberantasan bisa menyita asset-asset, uang itu bisa kita gunakan sebagai penerimaan pemerintah non pajak. Kembalikan ke masyarakat karena uang masyarakat. Uang yang tadi untuk sembuh gunakan uang itu untuk yang sudah kena itu.”

**C. Kabag Renmin Kepegawaian BNN ( tanggal 7 Juni 2011 )**

1. Menurut Bapak, dengan berkembangnya organisasi BNN, perikah UPT Lab melakukan transformasi/perubahan organisasi?

”sangat perlu karena tugas lab itu sekarang berkembang ke daerah-daerah, apalagi organisasi BNN sudah sampai tingkat provinsi, tingkat kabupaten kota, kalau sudah sampai vertikal ke provinsi kabupaten kota kan disana memerlukan lab juga, kalau disana memerlukan organisasi lab juga berarti di tingkat pusat ini organisasinya harus lebih besar. yang sekarang ini ada kan hanya eselon III. Kalau UPT peraturan dari menpan itu hanya setingkat eselon III. Kalau dia mau diperbesar namanya bukan UPT lagi, ini harus berubah, apakah Pus apakah nanti badan badankan bisa aja di bawahnya badan ada badan, tetapi kalau mau dibentuk lebih besar mungkin Pus. Karena Pus ini nanti sebagai pembina teknisnya di daerah di tingkat provinsi akan dibentuk juga. Tiap provinsi walaupun nanti bentukannya itu tidak sekaligus semua propinsi ada tetapi nanti setiap masing-masing di tingkat provinsi ada. Bentuknya sekarang yang akan kita usulkan ke menpan itu tingkat pusat dulu. Tingkat pusat di BNN pusat ini harus besar karena nanti ada ditingkat daerah. Kalau di tingkat daerah bisa UPT sifatnya. UPT hanya eselon III batasan paling tinggi hanya eselon III, Tapi kalau di tingkat Pusat bukan UPT lagi tetapi

harus Pusat atau badan lab atau Puslab bisa juga, ini nanti mengadakan pembinaan terkait dengan teknisnya terkait dengan tugas-tugas labnya mungkin SOPnya dan sebagainya yang bikin aturan di tingkat pusat, di daerah UPT hanya melaksanakan. Ini sebenarnya sudah mendesak untuk memperbesar organisasi di tingkat pusat itu sudah mendesak, kalau nanti kebutuhan daerah tidak mungkin semuanya ke pusat, sementara ini mereka bukan di BNNP mereka ke tempat lab-lab lain, misalnya lab kesehatan, lab Polri. Ke depan kita harus punya masing-masing karena tugas di pemberantasan salah satu tugas fungsi yang pokok termasuk tugas yang sangat menonjol dalam arti prioritas untuk pemberantasan. Organisasi bentuknya apa terserah nanti diajukan ke menpan.”

2. Apakah dengan melakukan transformasi/perubahan organisasi perlu merubah visi, misi yang sudah ada?

”perlu dirubah”

3. Visi misi yang bagaimana yang seharusnya dimiliki oleh Puslab dalam mendukung organisasi BNN?

”Ya harus dilihat lagi, nanti kalau organisasi sudah besar yang dilayani besar kan tidak hanya pelayanan melayani masyarakat saja, tetapi dia harus melayani nanti ditingkat cabang-cabangnya di tingkat provinsi tadi, ini harus tambahan visi misi, ini harus dirubah juga. Kalau yang kemarin kan khusus hanya pelayanan nantikan kan bukan hanya melayani masyarakat saja tetapi dia harus melayani di tingkat daerah, melayani dari pembinaan teknis, membuat aturan, kemudian pembinaan SDM, di daerah UPT sudah ada SDM nanti yang bina dari Pusat. Kalau mau dibentuk Pus tadi, harus dirubah visi misi tetapi visi misi nantinya menjadi Pus itu tidak boleh melenceng dari visi misinya BNN, harus mengacu ke sana.”

4. Menurut Bapak, apa yang menjadi sasaran dalam perubahan organisasi UPT Lab?

” Ya kita harus melihat dari kebutuhan, kalau kita merubah organisasi itu kan kebutuhan. Organisasi yang lama tidak bisa memenuhi kebutuhan.

Kebutuhan itu baik kebutuhan masyarakat, melayani masyarakat maupun kebutuhan-kebutuhan lain yang sifatnya pembinaan tadi. Organisasi ini dibentuk kan karena kebutuhan untuk menanganai masalah, kebutuhan dari masyarakat bisa terwadahi sementara kalau UPT tidak terwadahi ya organisasinya harus ditingkatkan, diperbesar.”

5. Bagaimana agar sasaran tersebut tepat atau sesuai dengan yang diinginkan?

” Ya kita mulai dari rumahnya dulu. Kalau kita mau kerja kan kalau rumahnya tidak ada rumahya kan berarti rumah organisasinya itu. Rumah organisasi ini sudah terbentuk barulah disitu disusun tugas fungsinya apa, kemudian SDMnya seperti apa. Ini persyaratan-persyaratan harus disusun disitu dan nanti untuk pengajuannya harus ada naskah akademik. Naskah akademis yang di ajukan ke menpan itu akan kita perdebatkan, akan kita didiskusikan sama Menpan dengan instansi terkait. Instansi terkait itu misalkan di Polri, Polri kan juga ada, bisa aja nanti jadi pertentangan, ngapain BNN membentuk lagi. Karena kita dasarnya dari kebutuhan. Yang sementara ini pelaksanaan tugas-tugas lab yang dilaksanakan oleh BNNP maupun BNN Kota mengalami kesulitan kalau ke Jakarta semua kan tidak mungkin, kemudian kalau ke instansi lain mungkin perlu bayar kemudian waktunya mungkin beda waktunya panjang pelayanannya. Dan kalau kita nantinya kedepan mungkin pelayanan one day service pelayanan satu hari, (batuk) jadi harus melihat kebutuhan tadi, kebutuhan bukan hanya kebutuhan organisasi saja tetapi kebutuhan masyarakat. Apa sih yang dibutuhkan oleh masyarakat. Kita kan melayani sifatnya. Apalagi di UPT ini kan sifatnya Pelayanan, masyarakat akan ngetest barang bukti, masyarakat akan test misalkan pengguna itu kan bisa terlayani semua. Sementara ini kalau hanya tingkat UPT akan mengalami hambatan, kalau namanya UPT pasti terbatas, SDMnya terbatas, strukturnya juga terbatas. Kalau ini pelayanannya sudah tinggi permintaan masyarakat tinggi ya kita harus mewadahi dengan rumahnya tadi, rumahnya bentuknya organisasi.

Kalau di tingkat pusat tidak cukup, di daerah harus kita bentuk. Bentuknya itu harus sesuai dengan aturan, aturan seperti apa ya itu dari menpan.”

6. Menurut Bapak, apa tujuan pembentukan UPT Lab?

” kalau UPT Lab kan sebenarnya pelayanan juga, pelayanan untuk bidang-bidang operasional terutama di pemberantasan. Jadi kalau dulu belum ada UPT dikaitkan dengan pemberantasan untuk cek atau uji barang bukti narkoba kita kan masih keluar, kalau keluar berarti kita mengikuti aturannya organisasi luar. kalau kita organisasi kita bentuk sendiri, kita kan bisa mengatur sendiri, kecepatan bisa kita atur sendiri, dengan aturan SOPnya sendiri. Tetapi kalau keluar kita ikuti aturan luar misalkan kita cek ke Polri, itukan lama tu sampai berhari-hari bahkan sampai seminggu dua minggu dan biayannya menurut informasi agak mahal. Kemudian ada labnya menteri kesehatan itu juga ada di daerah itu juga prosesnya lama, kemudian biaya juga mahal kemudian transportasinya juga jauh. Kalau kita bentuk itu selain untuk pemberantasan tadi bidang-bidang penegakan hukum juga bisa ke pembinaan-pembinaan yang lain misalkan kepada masyarakat. Masyarakat dikasih kesempatan, ini loh BNN mempunyai lembaga atau organisasi uji lab, silakan kalau masyarakat mau cek mau uji baik manusianya, misalkan penggunaannya itu bisa. Tetapi yang paling utama dulu untuk pelayanan penegakan hukum, untuk dukungan operasional penegakan hukum. Di pengadilan tanpa ada uji narkoba akan mengalami kesulitan. Tetapi kalau nanti organisasinya besar kita perlu melayani masyarakat yang lain dengan anggaran didukung. Harapan kita gratis, tetapi kita harus melihat APBN yang disetujui oleh DPR”

7. Apakah dengan melakukan perubahan organisasi UPT Lab dapat tercapai tujuan tersebut?

” ya kalau tercapai ga nya tergantung kalau organisasinya sudah ada, sudah besar, pertama tergantung manusianya, manusianya punya kompetensi ga, terus alatnya ada ga, alatnya mencukupi ga, sarana

prasarana, ruangnya mencukupi ga. Kalau sudah ruangan mencukupi, alatnya mencukupi kan sekarang perkembangan alat itu sudah canggih kemudian tingkat ketepatannya itu alat kan beda-beda kemudian setelah itu tadi baru mereka ini mau kerja ga, mau mengabdikan ga, ada sikap perilakunya komitmennya ada ga. Kalau tadi tercapai tidaknya tergantung itu tadi kalau organisasi sudah besar tergantung manusianya SDMnya, dia kompetensi ga dibidang itu, kemudian aturan sistemnya ada ga, sarana prasarananya ada ga, sistemnya tadi wujudnya bisa SOP, sarana prasarana kaitan dengan ruangan khusus dan alat yang khusus ini harus diantisipasi. Supaya kedepannya kalau alat yang digunakan sudah ketinggalan jaman harus kita usulkan lagi alat yang lebih bagus lebih canggih seperti untuk rambut. Sekarang kita belum punya maka harus kita rancang dari sekarang, jadi minimal rancangan untuk alat, rancangan untuk SDMnya mulai dari sekarang, rancangan untuk metodenya harus karena selalu berkembang, sistemnya juga, yang terakhir tadi komitmennya dia mau mengabdikan ga, hari libur mau kerja ga karena pelayanan penyidik tidak melihat hari libur 24 jam. Kalau itu sudah ada semua saya yakin tujuan tersebut akan tercapai.”

8. Menurut Bapak, bagaimana strategi yang tepat dalam menerapkan perubahan organisasi UPT Lab untuk menjadi Puslab dan apa yang perlu diperhatikan dalam penerapan strategi perubahan agar strategi tersebut berhasil dengan baik?

” strategi yang paling tepat adalah dia harus mengadakan evaluasi, sementara ini yang berjalan di UPT diadakan evaluasi. Evaluasi yang sudah berjalan kelemahannya apa keuntungannya apa. Kalau sudah dapat itu, baru strategi yang lain dia mengajukan, dengan hambatan-hambatan yang terlalu banyak misalkan untuk melayani masyarakat tadi, untuk melayani penyidik tadi, melayani penegakan hukum, na ini perlu meyakinkan orang. Orang itu yang diyakinkan adalah pimpinan, pimpinan intern dulu di BNN. Setelah BNN yakin, o ya ini hasil dari analisa ada evaluasi tadi diajukan pimpinan, pimpinan setuju ajukan ke

menpan. Jadi prosesnya seperti itu. Strateginya dari evaluasi ada disitu banyak mungkin hambatan, begitu banyak kendala, evaluasinya diajukan ke pimpinan dengan evaluasi saran. Jadi kalau UPT ini Pak dengan evaluasi seperti ini harus ditingkatkan alasannya begini-begini, Pimpinan setuju baru diajukan ke menpan, proses dari Menpan yang memproses di biro kepegawaian dan organisasi. Jadi kalau nanti evaluasinya tidak ada, hanya ujuk-ujuk langsung eh saya minta Pus dong, ga bisa itu harus ada kajian akademis. Kajian akademis itu dasarnya dari evaluasi. Terus kalau di menpan kita harus bisa meyakinkan menpan, kita mengajukan untuk memperbesar tadi kita harus meyakinkan menpan bahwa UPT itu tidak bisa melayani maksimal pada masyarakat, pada penyidik, pada penegakan hukum, dengan dilampiri data-data, datanya perhari jenis narkoba sekian, kemudian yang datang itu sekian orang, harus one day service misalnya kan jadi perlu ditingkatkan organisasinya terakhirnya seperti itu. Kalau menpan sudah setuju baru organisasi bisa besar. Organisasi besar hanya tingkat pusat saja, tingkat daerah bagaimana, itu perlu dipikirkan juga. Ga mungkin orang daerah datang ke sini semua kan, perlu lah dibentuk juga di daerah. Kalau organisasi di pusat dan didaerah itu harus lebih tinggi di tingkat pusat, kalau hanya setara saja, sederajat akan kesulitan nanti organisasi dan pelaksanaan organisasi, misalnya kamu ko perintah-perintah saya kamu aja sama eselonnya. Mungkin kalau eselonnya lebih tinggi kemudian di tingkat bawah eselonnya lebih rendah kita bisa perintah, bisa memberikan arahan mungkin organisasi bisa berjalan dengan baik.”

9. Apakah BNN sudah mempunyai standar pengukuran kinerja dan bagaimana penerapan sistem pengukuran kinerja terhadap UPT Lab?

” Standar sih sudah aja, kinerja kan sudah ada, tiap tahun kan ada, standar kinerja kaitannya dengan perencanaan program, terus bisa dilaksanakan ga, hasilnya seperti apa, itukan bisa diukur. Out put nya seperti apa, out come nya seperti apa, dari perencanaan programnya seperti apa. Kalau programnya sudah terencana bagus kemudian

didukung dengan SDM, didukung dengan anggaran dan sebagainya, kemudian hasilnya out put nya ada kemudian out come nya ada berarti kinerjanya bagus. Out come hasilnya bisa dinikmati oleh masyarakatnya ga, out put progamnya bisa jalan ga. Kalau masyarakat bisa memanfaatkan UPT Lab ini berarti kan kriterianya bagus. Kinerja bagus itu yang menilai sebenarnya bukan kita, yang menilai orang lain apalagi pelayanan. Sebagai pengguna itu yang bisa menentukan kalau kinerjanya bagus. Standarnya itu sudah ada.”

10. Menurut Bapak, bagaimana struktur organisasi UPT Lab yang ada dikaitkan dengan pengembangan BNN dan bagaimana struktur organisasi yang tepat untuk Puslab?

” Kalau Pus yang tadi, di Pus itu kan berartikan eselon II, eselon II berartikan 1 orang kemudiannya dibawahnya eselon III, eselon III ini minimal dua. Ini sesuai dengan kebutuhan tadi. Kalau nanti dari usulan UPT yang perlu dibentuk misalnya ada empat, bidang biologi, fisika, bidang apa, bidang apa itu sesuai dengan kebutuhan. Jadi kalau organisasi syaratnya minimal dua bidang. Bidang-bidang tadi sesuai ga dengan kebutuhan tadi, untuk melayani masyarakat kan perlu beberapa bidang yang bisa mendukung pelaksanaan tugas, bisa mendukung kebutuhan dari masyarakat. Kalau ditanya itu ya tergantung dari usulan nanti, yang tahu persis kan satkernya yang tahu persis itu kan UPT. Kita hanya melihat dari aturan kelembagaannya, aturan organisasinya. Besarannya seperti apa, jumlah nomenklatur apa saja itu dari UPT. Usulan seperti apa kita patoki dengan aturan yang ada. Aturan yang tadi aturan dari menpan.”

11. Menurut Bapak, adakah penghargaan atau sanksi yang diberikan kepada personel UPT Lab dan penghargaan dan Sanksi seperti apa yang dibrikan kepada personel UPT Lab?

” Kalau sementara belum ada. Jadi kalau sanksi dan penghargaan ini yang tahu persis kan UPT Lab, misalkan dia berhasil dalam melaksanakan tugas misalnya di daerah terpencil atau mungkin

pelaksana sampai malam sampai pagi dan sebagainya itu harusnya ada penghargaan. Kalau dia melakukan pelanggaran disiplin misalnya dia pelanggaran kode etik misalkan kalau disitu ada kode etiknya, kan itu kan profesi, profesi kan harusnya ada kode etiknya, dia pernah melanggar ga, kalau melanggar kan aturannya ada, kalau dia PNS ada aturannya sesuai dengan perpres 53 kalau tidak salah itu ada, kaitan dengan kedisiplinan. Kalau di situ ada Polisinya dia melanggar disiplin, dia melanggar kode etik Polri ya ada aturannya Polrinya, ada peraturan kode etik Polri, ada peraturan disiplin Polri, harus sidang, dalam sidangnya itu nanti hasilnya seperti apa, apakah dia turun pangkat, apa dia dimosi atau kah dia harus dipecat ya itu dari sidang yang sudah ada. Kalau di PNS sudah ada aturannya, ada pelanggaran disiplin ringan, pelanggaran disiplin sedang, pelanggaran disiplin berat. Ya kalau pelanggaran disiplin berat bisa dipecat. Contoh seperti ada disini kan dokter Alex, dokter Alex sampai sekarang usulannya kan dipecat, tapi kan pimpinan disini belum ada disposisi, yang punya kewenangan disini kan pimpinan lembaga dalam hal ini Pak Kepala. Hasil dari pemeriksaan sudah, bukti-buktinya sudah ada ini tinggal keputusan dari Pak Kepala, pecat atau tidak. Kalau usulan dari tim itu sudah dipecat. Tapi kan dokter alex bukan di UPT kan. Kalau di UPT sekarang ini belum ada dan kita belum mengeluarkan sanksi-sanksi belum ada. Dan itu yang tahu persis memang UPT sendiri. Kalau UPT itu melanggar atau punya prestasi khusus usulan dari mereka, usulan dari UPT diusulkan kepada pimpinan. Na penghargaan itu nanti dari kita yang proses di kepegawaian, proses bahwa ini melanggar ini, ini perstasinya bagus bisa dikasih penghargaan yang menentukan itu adalah Pimpinan. Berjalan atau tidak ukurannya harus jelas, UPT harus mempunyai ukuran. Kalau dia keberhasilan, keberhasilan seperti apa yang bisa dikasih penghargaan kalau hanya melaksanakan tugas fungsi sehari-hari yang biasa-biasa saja, yang tidak luar biasa ya ga perlu, karena dipegawai sudah ada tugas

fungsi sudah ada, batasan-batasan dia melaksanakan kewenangan kan sudah ada.”

12. Menurut Bapak, bagaimana meningkatkan disiplin staf UPT Lab?

” kalau disiplin tadi saya sampaikan peraturan sudah ada, untuk meningkatkan disiplin ya kita harus imbangi dengan kesejahteraan, ga mungkin kalau hanya kita tuntutan disiplin disiplin saja terus ga ada tambahan insentif misalnya, tidak ada tambahan yang lain, agak susah juga. Dan perlu juga sebenarnya dari UPT ini harus mengusulkan ke kita, ada tunjangan khusus sebenarnya, bisa diproses. Tunjangan khusus itu kaitan dengan resiko pekerjaan, resiko di UPT itu kan tinggi tu, itu bisa diusulkan, usulkan nanti kita proses, kita usulkan ke kementerian keuangan, bisa ga itu diusulkan untuk tunjangan khusus, seperti tunjangan-tunjangan di badan atom, karena tunjangan khusus resiko. Ada resiko pekerjaan, resiko pekerjaan yang tinggi, resikonya bisa mengancam nyawa, itu bisa dapat, itu tergantung dari ini juga dari UPT juga, harusnya ada usulan-usulan seperti itu. Kalau pegawai itu dia pegang salah satu alat ini atau uji coba ini bahayanya ini ini ini. Bahaya-bahayanya itu dikompulir, diklarifikasi masing-masing apa, bahayanya apa, usulan ke kita, usulan ke pimpinan supaya di berikan tunjangan khusus, tunjangan resiko.

13. Menurut Bapak, sejalan dengan pengembangan organisasi BNN, berapa UPT Lab yang perlu didirikan di tingkat provinsi dan organisasi seperti apa yang seharusnya diterapkan pada tingkat provinsi?

” Kalau menurut saya semua, provinsi dulu lah, bertahaplah. Kalau provinsi nanti ga cukup, jadi provinsi pun kan bertahap. Bertahap kenapa karena kaitan anggaran, anggaran kan terbatas, anggaran dari pemerintah terbatas, APBN terbatas. Sebenarnya ada kesempatan ini dulu ada softlun dari Korea, karena pimpinan ga setuju ga jadi. Itu ada tujuh atau sepuluh dulu ya, sepuluh untuk lab loh untuk di daerah-daerah. Sebenarnya itu jamannya Pak Made, Pak Sri Setuju, Pak Made ga setuju. Ganti pimpinan Pak Goeris, Pak Goeris ga setuju lagi. Itu karena utang

masalahnya, walaupun utang lunak la ya. Tapi menurut saya harus segera diambil membangun alatnya tempatnya disitu ada semua, tinggal kita mengisi personilnya SDMnya saja sebenarnya. Kalau menurut saya semua provinsi harus ada tetapi tetap bertahap. Kalau bisa anggaran terpenuhi semua ya sekaligus kita bentuk. Di UU sebenarnya kan satu tahun, tapi nyatanya sudah setahun lebih organisasi di tingkat provinsi kabupaten juga baru sebagian kecil. Provinsi saja masih ada satu yang belum. Dan kabupaten kota dari yang disetujui menpan 75, itu baru 30 yang dilantik dan resmikan, seharusnya 33 tetapi kemarin ada yang ga datang, itu yang akan dibangun kantornya dari 75 yang disetujui menpan. Provinsi yang dibangun baru 10. Untuk BNNP tinggal satu yang belum dilantik dari Sulbar, karena mereka mengundurkan diri dan ada permasalahan antara pemerintah daerah dengan DPR. Na ini perintah Pimpinan akan kita drop dari Pusat, seperti Padang. Untuk Provinsi bentuknya UPT Lab, hanya setingkat eselon III, berarti kan dibawahnya eselon IV. Minimal seperti saat ini namun bisa dikembangkan lagi.”

#### **D. Direktur Hukum BNN ( tanggal 9 Juni 2011 )**

1. Menurut anda, dengan berkembangnya organisasi BNN perlukah UPT Lab melakukan perubahan organisasi?

”.....saya melihat suasana masalah yang berkembang di BNN perlu dikembangkan dan perlu dibenahi dengan masalah keorganisasian, pada Perpres No. 23 tahun 2010 dasar hukum kita untuk organisasi, dan amanat dari UU no. 35 Narkotika dalam rangka P4GN perlu dibentuk suatu Badan Narkotika Nasional yang bertanggung jawab langsung ke Presiden, kemudian di daerah mempunyai instansi vertikal untuk lebih jelas dalam penegakan hukumnya P4GN maka dibentuk BNNP dan BNNK. Untuk penanganan disini saya tidak melihat UPT Lab dan balai diklat.....”

2. Peraturan yang bagaimana yang tepat bila organisasi UPT Lab berubah menjadi Puslab?

”.....Perpres no. 23 tahun 2010 dan Peraturan Kepala no. 03 perlu direvisi untuk pengembangan organisasi menjadi Pusat. Untuk daerah jika menpan menetapkan hanya tiga yang diperbolehkan maka pencegahan dan pemberdayaan disatukan, pemberantasan dan TR harus ada. Suatu organisasi berkembang berdasarkan kebutuhan. Suatu organisasi bisa hidup dengan meningkatkan kemampuan SDM.....”

3. Menurut anda, bagaimana struktur yang tepat untuk Puslab?

”.....struktur organisasi UPT Lab sebaiknya mendekati ke Terapi Rehabilitasi dengan pimpinan eselon II, karena Terapi dan Rehabilitasi lebih dekat dengan terapi medis. Jika di jadikan Puslab kalo saya pisahkan di sekjen sepertinya tidak tepat. Tetapi itu bisa dua di kementerian kesehatan puslab itu pernah ada di bawah yanmed dan pernah di bawah sekjen, bentuknya terserah aja seyogyanya eselon II. Menurut saya yang tepat untuk UPT Lab adalah di bawah Terapi dan Rehabilitasi. Untuk laboratorium di setiap daerah harus ada.....”

”.....karena BNN baru lahir jadi untuk yang di daerah belum dibutuhkan cukup di pusat tapi eselon II dulu nanti suatu saat kita lihat 5 tahun atau 10 tahun kedepannya apakah perlu diadakan sesuai dengan kebutuhan dan situasional. Untuk Lab sangat dibutuhkan sehingga harus ada karena tidak bisa menumpang di kriminolog atau lab kepolisian.....”

#### **E. Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN ( tanggal 9 Juni 2011 )**

1. Menurut Bapak, dengan berkembangnya organisasi BNN, perlukah UPT Lab melakukan transformasi/perubahan organisasi?

” menurut saya sangat perlu, karena sebelum berkembangnya organisasi BNN seperti sekarang sempat dibuat telaah tentang perubahan organisasi biar lebih tepat dan lebih pas dalam mendukung operasional kegiatan P4GN.”

2. Visi misi yang bagaimana yang seharusnya dimiliki oleh Puslab dalam mendukung organisasi BNN?  
 ” pada prinsipnya lab ini berfungsi dalam mendukung P4GN, kita hrs mampu memberikan pelayanan yang paripurna baik pada pencegahan, pemberdayaan, pemberantasan maupun rehabilitasi kerana lab ini harus mampu mendukung pada semua lini yang diperlukan setiap satker atau organisasi kerja lain yang ada di BNN sehingga tujuan *Indonesia drug free* yang dicanangkan itu dapat tercapai.”
3. Apa tujuan pembentukan UPT Lab dan bagaimana agar tujuan yang diinginkan itu tercapai?  
 ” saya rasa sama dengan visi misi sudah cukup, intinya bahwa transformasi atau perubahan organisasi ini diperlukan.”
4. Menurut Bapak, bagaimana strategi yang tepat dalam menerapkan perubahan organisasi UPT Lab untuk menjadi Puslab dan Apa yang perlu diperhatikan dalam penerapan strategi perubahan agar strategi tersebut berhasil dengan baik?  
 ” tentunya tidak terlepas dari koordinasi karena dalam pembentukan organisasi baru maupun peraturan baru tentunya kita tidak terlepas dari lembaga lain, harus mengintesifkan hubungan dan koordinasi dengan lembaga terkait tentunya kalau internal kita terkait dengan biro kepegawaian dan biro hukum yg menjembatinya dlm pembentukan peraturannya dan tentunya dari kementerian menpan karena perubahan itu tentunya harus melalui kajian dan telaah bersama dengan pendayagunaan aparatur negara.”
5. Bagaimana penerapan sistem pengukuran kinerja terhadap UPT Lab?  
 ” mengindik pada program generik sestama, pengukuran kinerja yang kita bentuk tidak terlepas dari bijak strategi yang ada dalam sestama BNN.”
6. Menurut Bapak, bagaimana struktur organisasi UPT Lab yang ada dikaitkan dengan pengembangan BNN dan bagaimana struktur organisasi yang tepat untuk Puslab?

” kita harus mengantisipasi jauh kedepan, lab kita tidak cukup bekerja dalam skup yang ada sekarang tentunya karena tantangan ke depan membutuhkan peran yang lebih besar, kita belum ada bagian penelitian, belum memiliki toksikologi, kita belum memiliki forensiker yang khusus dalam bidang analisis narkoba. Tentunya itu yang harus kita pertimbangkan dalam penyusunan sruktur dalam pengisian-pengisian bagian ataupun bidang pada Puslab yang memang akan dibentuk pada BNN ini.”

7. Menurut Bapak, bagaimana pelayanan pengujian yang dilakukan oleh UPT Lab terhadap penegakan hukum?

” saya rasa kita sudah berusaha dengan optimal bahkan maksimal, artinya kita sudah memberikan rambu-rambu, kemudahan-kemudahan tetapi tidak untuk dimudahkan, gratis, 24 jam, tidak ada pungutan apapun, percepatan kegiatan pengujian maksimal 24 jam untuk kasus sederhana, maksimal 3 x 24 jam untuk bemberkasan kasus kompleks. Menurut saya tidak ada lagi lab seperti ini yang kita miiki untuk penegakan hukum.”

8. Apa yang menjadi kendala dalam memberikan pelayanan pengujian narkoba?

” batas-batas kewenangan UPT, koordinasi dengan para penegak hukum atau pelanggan bahwa kita mensyaratkan sesuatu dalam pelayanan karena untuk menjaga hasil lab untuk tidak disalahgunakan, selama ini sudah diinformasikan tetapi kadang masih menjadi hal yang susah. Mungkin dari sisi personel bahwa UPT lab ini dibentuk dari awal dari sumber yang masih baru jadi SDM perlu pengembangan, perlu sekolah, perlu pelatihan yang mumpuni. Saya rasa itu merupakan kendala. Dan untuk sarana prasarana krang tapi kita mengoptimalkan yang sudah ada.”

9. Menurut Bapak perlukah UPT Lab membatasi pelanggan dalam memberikan pelayanan pengujian yang dikarenakan UPT Lab nantinya akan menjadi Puslab?

” tidak perlu karena kalau kita batasi nanti tujuan yang dicanangkan oleh BNN tidak akan tercapai, mungkin kita mempunyai moto *together we can*, artinya kita harus mengerjakan bersama, kalau kita memberi batasan-batasan malah nanti akan membuat kendala dalam pencapaian tujuan organisasi besar kita.”

10. Dalam UPT Lab, adakah penghargaan atau sanksi yang diberikan kepada personel UPT Lab dan penghargaan dan Sanksi seperti apa yang diberikan kepada personel UPT Lab?

” Saya rasa ada, cuma mungkin adanya keterbatasan juga menjadi kendala. Tapi yang jelas *reward and punishment* itu menjadi bagian dari organisasi, terutama terkait dengan disiplin. Penghargaan mungkin nanti kecil-kecilan akan dibuat disusun mungkin tidak bersifat materi karena pelayanan kita gratis maka penghargaan dalam bentuk yang lain mungkin sekolah, pengajuan sekolah, memberikan penilaian yang baik dalam UKP, kenaikan pangkatnya itu penghargaan yang diberikan. Dan sanksi tentunya kalau memang jelek akan diberikan sanksi, mulai dari teguran hingga tertulis.”

11. Menurut Bapak, bagaimana meningkatkan disiplin staf UPT Lab?

”.....(Hp berbunyi, Ka UPT terima telpon).....saya rasa memberikan mereka kesempatan sendiri, pada prinsipnya memberikan kebebasan mereka berimprovisasi dalam bekerja namun tetap ada tatanan dan peraturan yang dicanangkan oleh organisasi artinya mereka harus berkembang tetapi juga harus memperhatikan tugas pokok.

Tetapi tahapan-tahapan terutama yang apa ditentukan oleh organisasi BNN itu harus dipenuhi.”

#### F. Kepala Seksi Pengujian Kimia Dan Fisika ( tanggal 7 Juni 2011 )

1. Menurut anda, apakah selama ini jenis-jenis narkoba yang dikirim ke UPT Lab dapat diperiksa oleh UPT Lab?

” selama ini sih bisa kita tangani ya mba ya, kita juga melakukan pemeriksaan itu bermacam-macam jenisnya.”

2. Jenis-jenis narkoba yang bagaimana yang pernah dikirim ke UPT Lab?  
 ” ya macam-macam ya mba, jadi ada juga bentuknya kristal, kemudian serbuk kemudian tablet, bahan daun kadang kita juga terima pipa kaca kemudian plastik bekas pembungkus, kadang-kadang kita juga menerima urin seperti itu.”
3. Menurut anda, apakah UPT Lab dalam melaksanakan tugasnya telah mengikuti perkembangan teknologi yang ada?  
 ” kalau menurut saya bahwa teknologi yang kami gunakan juga sudah mengacu kepada pemeriksaan yang dilakukan oleh UNODC karena memang pemeriksaan itu sendiri sudah memenuhi standar dari UNODC yang mengharuskan instrument pemeriksaan yaitu harus ada GCMS, kami pun juga sudah memiliki GCMS dan sepanjang pengetahuan saya selama ini belum ada perkembangan yang berarti dari instrument pengujian untuk narkoba maupun psikotropika. GCMS itu sebagai standarnya mba. Jadi standar yang harus dimiliki oleh laboratorium pengujian narkoba. Jadi kita selain GCMS juga punya HPLC, kemudian FTIR, Spektro, Kemudian KLT (Kromatografi Lapis Tipis) seperti itu.”
4. Selain teknologi pengujian, teknologi apa yang dibutuhkan UPT Lab dalam pengembangan organisasi?  
 ” sebenarnya yang dibutuhkan oleh UPT Lab itu lebih kepada pembinaan SDM, dan juga ee pelatihan yang ee bersifat teknis, jadi penemuan metode-metode baru yang mungkin lebih simpel dalam pemeriksaan ataupun lebih ke pelatihan kepada personil-personil kami, sehingga personil kami juga memiliki kemampuan dalam melakukan pemeriksaan narkoba ataupun psikotropika. Kalau untuk LIS atau Laboratorium Informasi Sistem, memang itu diperlukan bagi kami, hanya saja memang ee.. kami untuk mengoperasikan sistem LIS itu perlu dukungan juga dari ee.. personil yang memang memiliki background ITI, jadi kebetulan memang di laboratorium kami backgroundnya sebagian besar adalah sarjana farmasi ataupun kimia.”

5. Menurut anda, apakah UPT Lab dalam melakukan pengujian telah menggunakan metode yang sesuai dengan standar pengujian yang ada?

” metode yang kami gunakan sudah mengacu pada UNODC ataupun internasional. Jadi ee sejauh ini memang sudah cukup hanya saja mungkin perlu adanya inovasi terhadap metode-metode lain untuk pemeriksaan seperti rambut, kemudian darah, serum, ataupun bahan-bahan lain yang memang kita belum bisa menangani mba, jadi seperti misalnya residu-residu narkoba, bekas terbakar seperti itu kita masih belum punya kemampuan. Jadi kita hanya mampu memeriksa memang yang bahan yang sifatnya narkoba. Jadi kalau untuk bekas terbakar seperti itu atau seperti rambut, saliva kita belum punya mba kemampuan untuk pemeriksaan itu. Ya dengan perkembangan dari laboratorium sendiri memang harus diperlukan mba pemeriksaan seperti itu, karena memang kita difokuskan untuk pemeriksaan narkoba jadi yang sejenisnya seperti itu ya kita harus bisa menangani.”

6. Apakah metode pengujian yang ada telah tervalidasi?

” kalau untuk validasi memang kita memfokuskan pada pengujian metamfetamin, karena memang itu bertahap ya mba. Jadi memvalidasi suatu metode itu memang diperlukan juga adalah standar. Sedangkan kita dalam pengadaan standar sendiri memang banyak mengalami kendala karena memang standar untuk pengujian itu memerlukan perijinan dari departemen kesehatan dan untuk mengurus perijinannya pun tidak mudah. Jadi kita memang ee untuk mevalidasi metode saat ini fokus kita pada metamfetamin.”

7. Menurut anda, bagaimana kemampuan personel UPT Lab?

” kalau menurut saya dan sepanjang pengetahuan saya, bahwa personil saat ini masih banyak perlu ee pelatihan karena memang mereka kebetulan ee sebagian besar lulusan yang memang belum memiliki kemampuan dalam menganalisis narkoba. Jadi mereka sebagian besar memang baru lulus kemudian langsung ditempatkan di lab kami. Jadi mereka tidak memiliki kemampuan dalam analisis narkoba. Jadi

memang perlu untuk dilakukan pelatihan terhadap mereka sehingga mereka memiliki pengalaman maupun kemampuan yang lebih dalam menganalisa.”

8. Apakah personel UPT Lab diberikan kesempatan atau difasilitasi untuk meningkatkan kemampuannya?

” Na itu tadi mba, jadi untuk memberikan suatu pelatihan ternyata memang prosedurnya tidak semudah yang kita bayangkan. Jadi di BNN itu sendiri pelatihan difokuskan oleh UPT diklat sementara bahwa UPT diklat ini ee belum memiliki personil-personil yang mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan kita. Padahal memang kebutuhan pelatihan kita sebagian besar ee membutuhkan memang narasumber maupun materi yang kami peroleh dari luar jadi dari UNODC, kemudian dari AFSN (Hp berbunyi, Kasi menjawab telpon). Pelatihan dalam negeri masih terbatas. Kita sendiri terkendala oleh untuk pelatihan yang memang sifatnya mendatangkan narasumber dari luar ataupun kita diundang dalam pelatihan di luar, sehingga melibatkan bagian lain. Mereka belum mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan kita, jadi harus kita yang menjemput bola, na sebenarnya itu kurang tepat karena kita sendiri disibukkan oleh pemeriksaan.”

9. Seberapa sering personel UPT Lab diberikan pelatihan tentang laboratorium?

” kalau untuk pelatihan laboratorium kalau menurut saya sih mba masih jarang sekali mba. Jadi kalau untuk intern kita memang sering melakukan pelatihan secara internal, jadi dari Kasi memberikan pelatihan internal kepada analis-analis. Kemudian ada juga sih pelatihan dari dalam negeri tetapi itu sifatnya sebagian besar undangan dari supplier ataupun agen alat atau instrument yang kita gunakan seperti GCMC. Untuk hasilnya karena memang sifatnya kurang luas jadi materi yang kita terima sifatnya masih internal dan narasumbernya juga masih terbatas, jadi kita juga ee untuk membuat mereka memahami kondisi tentang pemeriksaan narkoba itu juga susah. Karena mereka sendiri

memang memerlukan pelatihan yang sifatnya benar-benar teknis dan itu baru bisa dicukupi ketika mereka melakukan pelatihan di luar negeri jadi dengan narasumber yang lebih berpengalaman seperti itu.”

#### G. Penyidik Narkoba ( tanggal 7 Juni 2011 )

1. Apakah anda mengetahui tentang pelayanan yang ada pada UPT Lab?  
 ” saya tahu, saya disini memeriksakan barang-barang narkotika dan prekursor narkotika. Dan yang saya ketahui lebih lanjut bahwa sanya disini itu melakukan pelayanan *one day service*.”
2. Apa tujuan anda melakukan pemeriksaan sampel ke UPT Lab?  
 ”Tujuan saya sudah jelas untuk memeriksakan sampel yang saya bawa, apakah sampel tersebut mengandung narkotika atau tidak.”
3. Apakah selama ini dapat terpenuhi tujuan anda tersebut dalam melakukan pemeriksaan di UPT Lab?  
 ” ya selama ini terpenuhi (Hp berbunyi, Penyidik terima telpon), misalkan dari barang-barang yang saya kirim kesini ternyata telah diperiksa mengandung metamfetamin, MDMA, MDA, THC dan lain-lain.”
4. Apakah anda mengetahui mengenai jenis-jenis narkoba yang dapat diperiksa di UPT Lab?  
 ” untuk yang di sini setahu saya misalkan dari barang-barang padat seperti kristal itu biasanya mengandung metamfetamin, tablet ada yang mengandung metamfetamin ada yang MDA, MDMA dan untuk yang serbuk-serbuk coklat seperti putaw itu biasanya mengandung heroina.”
5. Apakah selama ini jenis-jenis narkoba yang anda kirim untuk diperiksa ke UPT Lab sudah dapat dilakukan pemeriksaan oleh UPT Lab dan jenis apa yang sering anda kirim?  
 ” selama ini sudah dilakukan dengan baik dengan *one day service*, jadi kita dapat cepat dan tidak lama-lama. Jenis kristal yang sering saya kirim adalah kristal yang mengandung metamfetamin.”

6. Apa harapan anda terhadap jenis-jenis narkoba yang dapat diperiksa di UPT Lab dan pelayanan di UPT Lab nantinya?

” kalau nanti UPT Lab dapat memeriksa jenis narkoba yang lebih banyak lagi mungkin semua yang tertera dalam UU Narkotika No.35 untuk golongan 1, golongan 2 dan golongan 3. Kalau untuk pemeriksaan dapat ditambahkan untuk pemeriksaan dari sampel darah, rambut, air liur. Harapan saya UPT menjadi lebih baik memberikan hasil dan kandungan narkoba dalam hal kadar atau yang tadinya kualitatif menjadi kuantitatif.”

#### **H. Kabid Kelembagaan Menpan ( tanggal 10 Juni 2011 )**

1. Menurut anda, dengan berkembangnya organisasi BNN perlukah UPT Lab melakukan perubahan organisasi dan Peraturan yang bagaimana yang tepat bila organisasi UPT Lab berubah menjadi Puslab?

”.....yang pertama balai maupun laboratorium sama-sama tersebut sebagai kelembagaan UPT (Unit Pelaksana Teknis), UPT itu sudah ada peraturan menpannya No. 18 tahun 2008. Pertama kalau kelembagaannya melihat kedudukannya, kedudukan UPT itu memang istimewa kalau kita sebut di organisasi BNN itu ada deputi terus ada pusat disebutnya unit organik. UPT bentuknya diluar organik karena melakukan tugas penunjang dari unit induknya maupun operasional, seperti laboratorium dapat melayani masyarakat. Masalah pengembangan organisasi itu dinamis, bisa berkembang tetapi perkembangan itu juga ada reasennya kenapa dia berkembang, misalnya ada kebijakan pemerintah bahwa saat ini pegawai-pegawai BNN itu kompetensi dinaikan dimungkinkan dia untuk melakukan perubahan. Perubahan itu bisa lebih besar bisa strukturnya atau dengan bidangnya ditambah atau bisa juga peningkatan status. Kalau berubah menjadi Pusat berarti masuk organik, tidak bisa lagi sebagai penunjang dan operasional sehingga tugas fungsinya berkurang tidak boleh lagi melakukan tugas-tugas teknis, tetapi kalau masuk organik atau menjadi

Pusat lebih cenderung pada kebijakan-kebijakan. Perubahan ini tetap harus ada UPT sebagai pelaksana dan tidak tergantung pada administrasi karena UPT melakukan tugas teknis dan tidak dibatasi wilayah.....”

2. Proseduralnya : usulan, naskah akademik, setelah masuk menpan dilakukan penelusuran dan pembahasan.
3. Alasan-alasan apa yang bisa diajukan untuk merubah organisasi menjadi besar?

” Alasan-alasannya harus dilihat pada teori organisasi, ada yang bersifat dinamis, pasif atau begitu saja tidak ada perubahan. Tetapi kalau dinamis berdasarkan kebutuhan lingkungan, kebijakan pemerintah, desakan masyarakat, kebijakan nasional dan internasional yang menyebabkan organisasi harus berubah.....”

4. Menurut anda, adakah syarat untuk membuat struktur organisasi?

”.....organisasi dasarnya adalah pemikiran latar belakang itu visi misinya dulu kemudian untuk mencapai visi misi tentukan strateginya, misalkan sekarang BNN menitik beratkan pada pembangunan manusianya dulu tetapi pemberantasan tetap jalan tetapi secara internal mau meningkatkan kualitas SDMnya, itu merupakan kebijakan strategi untuk melakukan pengembangan. Setelah itu tugas dan fungsi, kemudian baru struktur organisasi, dan terakhir tentukan orang dan eselonnya.....”



# UNIVERSITAS INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PENANGANAN NARKOBA

JL. SALEMBA RAYA 4 JAKARTA 10430  
TELP. (021) 3910448, (021) 70717620, 3100059 PES - 18, FAX. (021) 3910448

Nomor : 574 /H2.F13.KKN-PN/PDP.04.02/2011  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Jakarta, 27 Mei 2011

Kepada Yth,  
Sekretaris Utama BNN  
di Jakarta

Dengan hormat,

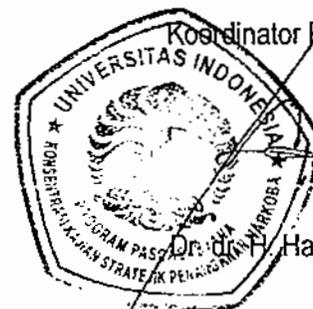
Berkenaan dengan Kegiatan Akademik Program Pascasarjana Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Kajian Stratejik Penanganan Narkoba Universitas Indonesia bekerjasama dengan Badan Narkotika Nasional, mahasiswa kami bermaksud untuk memperoleh data dan wawancara tentang "Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN".

Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon perkenan Bapak agar dapat kiranya memberikan ijin kepada :

Nama : Maimunah

NPM : 0906505501

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.



Koordinator Peminatan

Dr. dr. H. Hadiman, SH., MSc.



# UNIVERSITAS INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI PENGKAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
KONSENTRASI KAJIAN STRATEGIK PENANGANAN NARKOBA

JL. SALEMBA RAYA 4 JAKARTA 10430

TELP. (021) 3910448, (021) 70717620, 3100059 PES - 18, FAX. (021) 3910448

Nomor : 548 /H2.F13.KKN-PN/PDP.04.02/2011  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Jakarta, 13 Mei 2011

Kepada Yth,  
Kepala Biro Perencanaan BNN  
di Jakarta

Dengan hormat,

Berkenaan dengan Kegiatan Akademik Program Pascasarjana Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Kajian Strategik Penanganan Narkoba Universitas Indonesia bekerjasama dengan Badan Narkotika Nasional, mahasiswa kami bermaksud untuk memperoleh data dan wawancara tentang "Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN".

Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon perkenan Bapak agar dapat kiranya memberikan ijin kepada :

Nama : Maimunah

NPM : 0906505501

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.



Koordinator Peminatan

H. Hadiman, SH., MSc.



# UNIVERSITAS INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI PENGKAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
KONSENTRASI KAJIAN STRATEJIK PENANGANAN NARKOBA

JL. SALEMBA RAYA 4 JAKARTA 10430

TELP. (021) 3910448, (021) 70717620, 3100059 PES - 18, FAX. (021) 3910448

Nomor : 548 /H2.F13.KKN-PN/PDP.04.02/2011  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Jakarta, 13 Mei 2011

Kepada Yth,  
Kepala Biro Kepegawaian BNN  
di Jakarta

Dengan hormat,

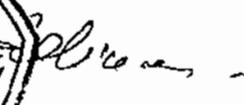
Berkenaan dengan Kegiatan Akademik Program Pascasarjana Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Kajian Stratejik Penanganan Narkoba Universitas Indonesia bekerjasama dengan Badan Narkotika Nasional, mahasiswa kami bermaksud untuk memperoleh data dan wawancara tentang "Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN".

Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon perkenan Bapak agar dapat kiranya memberikan ijin kepada :

Nama : Maimunah

NPM : 0906505501

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.

Koordinator Peminatan  
  
Hadiman, SH., MSc.



# UNIVERSITAS INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI PENGKAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
KONSENTRASI KAJIAN STRATEJIK PENANGANAN NARKOBA  
JL. SALEMBA RAYA 4 JAKARTA 10430

TELP. (021) 3910448, (021) 70717620, 3100059 PES - 18, FAX. (021) 3910448

Nomor : 578 /H2.F13.KKN-PN/PDP.04.02/2011  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Jakarta, 30 Mei 2011

Kepada Yth,  
Direktur Hukum BNN  
di Jakarta

Dengan hormat,

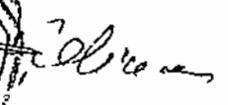
Berkenaan dengan Kegiatan Akademik Program Pascasarjana Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Kajian Stratejik Penanganan Narkoba Universitas Indonesia bekerjasama dengan Badan Narkotika Nasional, mahasiswa kami bermaksud untuk memperoleh data dan wawancara tentang "Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN".

Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon perkenan Bapak agar dapat kiranya memberikan ijin kepada :

Nama : Maimunah

NPM : 0906505501

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.

Koordinator Peminatan  
  
H. Hadiman, SH., MSc.



# UNIVERSITAS INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI PENGKAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
KONSENTRASI KAJIAN STRATEJIK PENANGANAN NARKOBA

JL. SALEMBA RAYA 4 JAKARTA 10430

TELP. (021) 3910448, (021) 70717620, 3100059 PES - 18, FAX. (021) 3910448

Nomor : 549 /H2.F13.KKN-PN/PDP.04.02/2011  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Jakarta, 13 Mei 2011

Kepada Yth,  
Kepala UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN  
di Jakarta

Dengan hormat,

Berkenaan dengan Kegiatan Akademik Program Pascasarjana Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Kajian Stratejik Penanganan Narkoba Universitas Indonesia bekerjasama dengan Badan Narkotika Nasional, mahasiswa kami bermaksud untuk memperoleh data dan wawancara tentang "Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN".

Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon perkenan Bapak agar dapat kiranya memberikan ijin kepada :

Nama : Maimunah

NPM : 0906505501

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.



Koordinator Peminatan

H. Hadiman, SH., MSc.



# UNIVERSITAS INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI PENGAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
KONSENTRASI KAJIAN STRATEGIK PENANGANAN NARKOBA  
JL. SALEMBA RAYA 4 JAKARTA 10430

TELP. (021) 3910448, (021) 70717620, 3100059 PES - 18, FAX. (021) 3910448

Nomor : 551 /H2.F13.KKN-PN/PDP.04.02/2011  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Jakarta, 13 Mei 2011

Kepada Yth,  
Kepala Seksi Penguji Kimia dan Fisika  
UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN  
di Jakarta

Dengan hormat,

Berkenaan dengan Kegiatan Akademik Program Pascasarjana Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Kajian Strategik Penanganan Narkoba Universitas Indonesia bekerjasama dengan Badan Narkotika Nasional, mahasiswa kami bermaksud untuk memperoleh data dan wawancara tentang "Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN".

Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon perkenan Bapak agar dapat kiranya memberikan ijin kepada :

Nama : Maimunah

NPM : 0906505501

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.



Koordinator Peminatan

Hadiman, SH., MSc.



# UNIVERSITAS INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI PENGKAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
KONSENTRASI KAJIAN STRATEJIK PENANGANAN NARKOBA

JL. SALEMBA RAYA 4 JAKARTA 10430

TELP. (021) 3910448, (021) 70717620, 3100059 PES - 18, FAX. (021) 3910448

Nomor : 550 /H2.F13.KKN-PN/PDP.04.02/2011  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Jakarta, 13 Mei 2011

Kepada Yth,  
Penyidik Narkoba  
di Jakarta

Dengan hormat,

Berkenaan dengan Kegiatan Akademik Program Pascasarjana Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Kajian Stratejik Penanganan Narkoba Universitas Indonesia bekerjasama dengan Badan Narkotika Nasional, mahasiswa kami bermaksud untuk memperoleh data dan wawancara tentang "Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN".

Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon perkenan Bapak agar dapat kiranya memberikan ijin kepada :

Nama : Maimunah

NPM : 0906505501

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.



Koordinator Peminatan

Dr. D.H. Hadiman, SH., MSc.



# UNIVERSITAS INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI PENGKAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
KONSENTRASI KAJIAN STRATEGIK PENANGANAN NARKOBA

JL. SALEMBA RAYA 4 JAKARTA 10430

TELP. (021) 3910448, (021) 70717620, 3100059 PES - 18, FAX. (021) 3910448

Nomor : 577 /H2.F13.KKN-PN/PDP.04.02/2011  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Jakarta, 30 Mei 2011

Kepada Yth,  
Deputi Kelembagaan  
Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB  
di Jakarta

Dengan hormat,

Berkenaan dengan Kegiatan Akademik Program Pascasarjana Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Peminatan Kajian Strategik Penanganan Narkoba Universitas Indonesia bekerjasama dengan Badan Narkotika Nasional, mahasiswa kami bermaksud untuk memperoleh data dan wawancara tentang "Transformasi Organisasi UPT Laboratorium Uji Narkoba BNN".

Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon perkenan Bapak agar dapat kiranya memberikan ijin kepada :

Nama : Maimunah

NPM : 0906505501

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.

Koordinator Peminatan



H. Hadiman, SH., MSc.