



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**REVITALISASI PERAN DAN FUNGSI  
LEMBAGA PRODUKTIVITAS NASIONAL DALAM  
GERAKAN PENINGKATAN PRODUKTIVITAS NASIONAL**

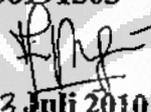
**TESIS**

**INA MULYANI  
NPM : 0706191303**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN  
JAKARTA  
JULI, 2010**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Ina Mulyani  
NPM : 0706191303  
Tanda Tangan :   
Tanggal : 23 Juli 2010

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Ina Mulyani  
NPM : 0706191303  
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan  
Judul Tesis : Revitalisasi Peran dan Fungsi Lembaga Produktivitas Nasional dalam Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional

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

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Sri Moertiningsih Adioetomo, Ph.D

Pembimbing : Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM, Msi

Penguji : Prof. Suahasil Nazara, Ph.D

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 23 Juli 2010



## KATA PENGANTAR

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

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

1. Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I.
2. Sekretaris Jenderal Kemenakertrans (Bapak Ir. Besar Setyoko, MM)
3. Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Kemenakertrans (Bapak Ir. Wahab Bangkono, MSi dan Bapak Masri Hasyar, SH)
4. Sekretaris Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Kemenakertrans (Ibu Dr. Reyna Usman, Bapak Drs. Mulyanto, MM dan Ibu Dra. Tati Hendarti, MA) yang selalu memberi nasihat dan semangat kepada penulis untuk melakukan yang terbaik.
5. Prof. Sri Moertiningsih Adioetomo, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia dan Bapak Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM, MSi selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu ditengah kesibukannya, memberi ilmu, nasehat dan petunjuk yang sangat berharga bagi penulis baik semasa perkuliahan maupun selama proses bimbingan serta seluruh dosen dan staff Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.
6. Direktur Produktivitas (Bapak Kunjung Masehat, SH, MM, dan Ibu Yunani Roaidah, S.Sos serta Bapak Ir. Afdaluddin, MM) dan keluarga besar Direktorat Produktivitas, keluarga besar Seditjen Bina Lattas yang senantiasa memberi semangat dan nasehat serta meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang berharga terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

7. Bapak Payaman Simanjuntak, Bapak Bomer Pasaribu, Bapak Moedjiman, Bapak Handito Joewono, Bapak Adhi Lukman, Bapak Idrus, Mr. Robert Gardiner, Bapak Djimanto, Bapak Ricardo Manurung, Bapak Mulyadi Kurdi, Bapak Hidayat, Bapak Joko Mulyanto, Bapak Supar Muktar, Bapak Ridwan Gunawan, Bapak Urhen Lukman, Ibu Iryanti, Bapak M. Taufik, Bapak Agus Wahyudi, Bapak Saroli Halawa, Bapak Sanggam Purba, Bapak Pribadi, Ibu Siti Sundari, Bapak Hendra Iswara, Bapak Janususilo, Ibu Asriani, Ibu Kriswahyuni, Bapak Risman Manik, selaku para anggota komisi LPN dan nara sumber penelitian yang sudah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang berharga terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.
8. Rekan-rekan sesama angkatan Program Studi Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia yang mendapatkan kesempatan beasiswa dari Sekretariat Ditjen Binalattas, Kemenakertrans.
9. Ibunda tercinta Hj. Jusniar, Adinda tercinta Ridman dan Ridwan Hasyim serta Ayahanda tercinta H. Hasmy Hasyim, alm. yang sebelumnya bercita-cita penulis bisa lulus UI; Keluarga besar Nenenda Nurani dan Keluarga besar Nenenda Zabaniah Ismail alm. serta sanak keluarga tercinta; mba Lin dan murid babysitter Yayasan Kasih Ibu Jus, Hj. Nonon dan Hj. Asmani yang senantiasa telah memberikan doa yang tidak pernah dapat terbalaskan guna tetap semangat dalam proses pendidikan dan sumber semangat hidupku dan yang tiada hentinya memberikan kasih dan dorongan dan pengertian yang sangat besar sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.
10. Bapak Ir. Haryadi Ramli, Direktur dan keluarga besar PT. Jaya Kencana, Elec. & Mec. Const., sejak Ayahanda tiada senantiasa mensupport penulis agar bisa menjadi sarjana, tidak pernah dapat terbalaskan guna tetap semangat dalam proses pendidikan.

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

Terima kasih.

Jakarta, 23 Juli 2010

Penulis,

Ina Mulyani

vi

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

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

Nama : Ina Mulyani  
NPM : 0706191303  
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan  
Program : Pascasarjana  
Jenis Karya : Tesis

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

### **Revitalisasi Peran dan Fungsi Lembaga Produktivitas Nasional dalam Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional**

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : 23 Juli 2010  
Yang menyatakan

METERAI  
TEMPEL  
737AEAAF215549107

6000

DJP

(Ina Mulyani)

## ABSTRAK

Nama : Ina Mulyani  
Pembimbing Tesis : Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM, MSi  
Program Studi : Kependudukan dan Ketenagakerjaan  
Judul : Revitalisasi Peran dan Fungsi Lembaga Produktivitas Nasional dalam Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional

Hasil studi *International Management Development (IMD)* menunjukkan tingkat daya saing Indonesia mengalami peningkatan dari posisi ke 42 tahun 2009 menjadi ke 35 tahun 2010 dari 58 negara yang disurvei tingkat produktivitas dan daya saing nasional Indonesia ternyata masih rendah dibandingkan dengan negara-negara Asia lainnya. Globalisasi di satu pihak membuka peluang investasi, potensi dan kesempatan bagi suatu negara, tetapi di pihak lain menumbuhkan persaingan antar negara dan antar pelaku dunia usaha. Untuk menghadapi isu global dan memenangkan persaingan tersebut, bangsa Indonesia perlu meningkatkan produktivitas. Lembaga Produktivitas Nasional yang dibentuk berdasarkan Perpres nomor 50 tahun 2005 merupakan lembaga yang bertugas memberikan rekomendasi kepada Presiden tentang pengembangan dan peningkatan produktivitas nasional. Sejak tahun 2006-2009, LPN telah melakukan berbagai program dan kegiatan yang menghasilkan bahan pertimbangan dan saran kepada Presiden Republik Indonesia dalam rangka upaya pengembangan dan gerakan peningkatan produktivitas nasional secara terus-menerus di segala bidang pembangunan, baik tingkat nasional, regional maupun sektoral pada skala makro dan skala mikro. Untuk melakukan gerakan produktivitas secara nasional, diperlukan komitmen politik dari parlemen dan dari Presiden sebagai Kepala Negara dan Pimpinan Kabinet dalam rangka memenuhi harapan anggota komisi untuk itu diperlukan sebuah upaya Revitalisasi peran dan fungsi LPN. Penulis melakukan penelitian dengan menggunakan analisis deskriptif dimaksudkan sebagai suatu pendekatan yang menguraikan bagaimana peran dan fungsi LPN menurut Perpres 50 tahun 2005 dengan yang ada saat ini menjadi efektif dalam melaksanakan GPPN. Selanjutnya perlu dirumuskan suatu strategi yang mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas output sosialisasi, di instansi terkait dalam rangka pertumbuhan ekonomi dan daya saing nasional melalui revitalisasi peran dan fungsi LPN yang akan menyangkut orientasi dan sasaran program serta strategi dalam menjalankan program sesuai dengan visi dan misi LPN.

Kata kunci:

Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional, LPN, Revitalisasi

viii

## ABSTRACT

**Name** : Ina Mulyani  
**Supervisor** : Prof. Dr. Chandra Wijaya, MM, MSi  
**Program Study** : Demography and Manpower  
**Title** : Revitalize the role and function's productivity of the national movement of productivity improvement

Studies of International Management Development (IMD) shows the level of competitiveness of Indonesia has increased from 42 positions to 35th in the year 2009 to the year 2010 from the 58 countries surveyed the level of productivity and national competitiveness Indonesia is still low compared with other Asian countries. Globalization on the one hand to open up investment opportunities, potential and opportunities for the state, but on the other hand encourage competition between state and business community. To address issues of global and win the competition, the Indonesian nation needed to increase productivity. National Productivity Institute which was established by Presidential Decree No. 50 year 2005 is an institution charged with providing recommendations to the President on the development and improvement of national productivity. Since the year 2006-2009, LPN has conducted various program activities and who produce materials and suggestions for consideration from the President of the Republic of Indonesia in connection with efforts to develop and increase the productivity movement in Ongoing Development of national education in all fields, good education levels national, regional and sector on-scale macro and micro scale. To conduct a national productivity movement, the necessary political commitment from the parliament and the President as Head of State and Chairman of the Cabinet in order to meet the expectations of the commission for that revitalization efforts are needed to the role and functions of the LPN. The author conducted a study using descriptive analysis is intended as an approach that illustrates how the roles and functions of the LPN with 50 years in 2005 with the regulations at this time to be more effective in carrying out GPPN. In addition, the need to formulate strategies that can improve the quality and quantity of output of socialization, the relevant agencies within the framework of economic growth and national competitiveness through the revitalization of the role and functions of the LPN who would care orientation to achieve the goals and strategies in running the program in accordance with the vision and mission of the LPN.

**Keywords:**

Improvement of national productivity movement, LPN, Revitalization

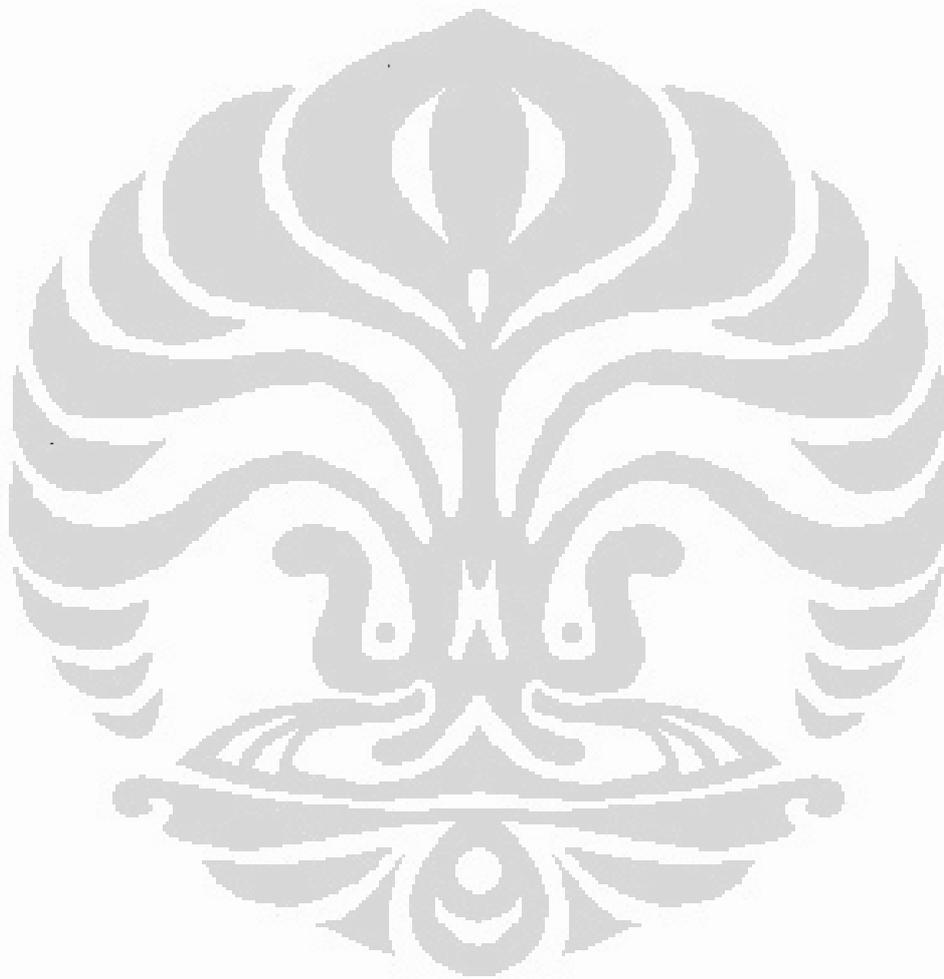
## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b>	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	iv
<b>KATA PENGANTAR</b>	v
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b>	vii
<b>ABSTRAK</b>	viii
<b>DAFTAR ISI</b>	x
<b>DAFTAR TABEL</b>	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	xiii
<b>I. PENDAHULUAN</b>	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Pokok Permasalahan	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Keterbatasan Penelitian	6
1.6. Sistematika Penulisan	6
<b>II. TINJAUAN LITERATUR</b>	7
2.1. Definisi Revitalisasi Organisasi	7
2.1.1. Teori Robert L. Laud (1994)	7
2.1.2. Teori Gouillart & Kelly (1995)	7
2.1.3. Teori Ashby (1999)	8
2.2. Proses Perubahan dalam Kerangka Revitalisasi Organisasi	8
2.2.1. Teori Arne F. Leemans (1976)	9
2.2.2. Teori Lowenthal (1994)	9
2.2.3. Teori Marquardt (1994)	10
2.2.4. Teori Lance A. Berger (1994)	11
2.2.5. Teori Patricia Keehley (1997)	12
2.2.6. Teori Chan Meng Khoong (1999)	13
2.2.7. Teori Moleong (2000)	13
2.3. Strategi Penerapan Manajemen Perubahan	14
2.3.1. Teori Donald L. Weintraub (1994)	14
2.4. Critical Success Factors	15
2.4.1. Teori Allan R. Cohen (1976)	15
2.4.2. Teori Jeffrey N. Lowenthal (1994)	17
2.4.3. Teori Liz Clarke (1994)	17
2.4.4. Teori Franklin C. Ashby (1999)	18
2.4.5. Teori Tien Hua Yim - Teo (1999)	18
2.4.6. Teori Edward G. Lewis (1999)	19
2.5. Faktor-faktor Penghambat Penerapan Proses Perubahan	20
2.5.1. Teori Gerald E. Caiden (1976)	20
	x

2.5.2. Teori John P. Kotler (1997)	21
2.5.3. Teori Thomas Clarke & Stewart Clegg (1998)	22
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	<b>23</b>
3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Teknik Pengumpulan Data	23
3.3. Unit Analisis	24
3.4. Model Operasional Penelitian	25
<b>IV. GAMBARAN UMUM LPN</b>	<b>26</b>
4.1. Gambaran Umum Peran dan Fungsi LPN	26
4.1.1. Sejarah LPN	26
4.1.2. Struktur Organisasi LPN	26
4.1.3. Visi LPN	28
4.1.4. Misi LPN	28
4.1.5. Tugas dan Fungsi LPN	29
4.1.6. Kebijakan LPN	29
4.1.7. Strategi LPN	30
4.1.8. Kegiatan LPN	30
4.2. Program Kerja LPN	43
<b>V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>48</b>
5.1. Hasil Penelitian	48
5.1.1. Aspek Pencapaian Fokus Pasar	48
5.1.2. Aspek Penciptaan Bisnis Baru	53
5.1.3. Aspek Pemanfaatan Teknologi Informasi	59
5.2. Hasil Pembahasan	64
5.2.1. Aspek Pencapaian Fokus Pasar	65
5.2.2. Aspek Penciptaan Bisnis Baru	67
5.2.3. Aspek Pemanfaatan Teknologi Informasi	69
<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>71</b>
6.1. Kesimpulan	71
6.1.1. Aspek Pencapaian Fokus Pasar	72
6.1.2. Aspek Penciptaan Bisnis Baru	73
6.1.3. Aspek Pemanfaatan Teknologi Informasi	74
6.2. Saran	75
6.2.1. Seluruh Kementerian & Lembaga Non Kementerian	75
6.2.2. Organisasi LPN	75
6.2.3. Direktorat Produktivitas	76
6.2.4. Balai Besar Peningkatan Produktivitas	76
6.2.5. Balai Peningkatan Produktivitas Daerah	76
6.2.6. Asosiasi Produktivitas Nasional Indonesia	76
6.2.7. Anggota Tetap LPN, Pemerintah Pusat & Daerah	76
6.2.8. Anggota LPN, Dunia Usaha & Masyarakat	77
<b>DAFTAR REFERENSI</b>	<b>78</b>
	xi

## DAFTAR TABEL

**Tabel 1.1** : Rangkaing Daya Saing dari IMD pada tahun 2006-2010 dari 58 negara yang diteliti



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** : **Transkrip Wawancara dengan Pakar Produktivitas**
- Lampiran 2** : **Transkrip Wawancara dengan Kadin**
- Lampiran 3** : **Transkrip Wawancara dengan Serikat Buruh**
- Lampiran 4** : **Transkrip Wawancara dengan Lembaga Masyarakat**
- Lampiran 5** : **Transkrip Wawancara dengan Pemerintah**
- Lampiran 6** : **Surat Permohonan Penulis untuk melaksanakan Penelitian**
- Lampiran 7** : **Surat Pengantar Penelitian dari Ketua program Pascasarjana UI Kajian Kependudukan dan Ketenagakerjaan**
- Lampiran 8** : **Surat pernyataan telah melakukan penelitian di Direktorat Produktivitas, Ditjen Binalattas.**

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Setelah terjadinya krisis ekonomi global yang disusul dengan krisis keuangan beberapa tahun terakhir, saat ini kita menghadapi dua tantangan besar yang sangat menentukan yaitu pemulihan ekonomi nasional dan persaingan global. Dalam konteks pemulihan ekonomi nasional yang paling krusial adalah penciptaan lapangan kerja karena tingginya jumlah pengangguran yang diikuti dengan meningkatnya kemiskinan.

Salah satu upaya yang digunakan oleh pemerintah untuk menciptakan lapangan kerja ialah dengan mendorong peningkatan produktivitas, investasi baik dalam maupun luar negeri, serta mendorong ekspor, agar dapat mendorong terbukanya lapangan usaha baru. Berkaitan dengan produktivitas, permasalahan yang dihadapi adalah rendahnya produktivitas tenaga kerja, disamping kualifikasi angkatan kerja yang tidak sesuai dengan pasar kerja. Disisi lain dukungan infrastruktur, regulasi, serta faktor pelayanan aparatur pemerintah yang belum optimal didalam upaya peningkatan produktivitas merupakan faktor lain yang tidak bisa diabaikan.

Dalam konteks persaingan global masalah dihadapi oleh Indonesia adalah rendahnya daya saing nasional. Walaupun hasil studi *International Management Development (IMD)* menunjukkan tingkat daya saing Indonesia mengalami peningkatan dari posisi ke 42 tahun 2009 menjadi ke 35 tahun 2010 dari 58 negara yang disurvei tingkat produktivitas dan daya saing nasional Indonesia ternyata masih rendah dibandingkan dengan negara-negara Asia lainnya.

Dalam menentukan peringkat negara-negara itu, IMD menggunakan 329 kriteria yang dua-pertiganya terdiri dari indikator objektif berupa statistik dan data kuantitatif lainnya, sedangkan sisanya merupakan indikator persepsi yang diperoleh melalui wawancara. Peringkat untuk tahun 2010 ini didasarkan pada pencapaian dan data tahun 2009. Bagi Indonesia, peningkatan pada tahun 2010 ini terutama disebabkan perbaikan yang signifikan dalam kinerja ekonomi dari peringkat 41 pada tahun 2009 menjadi peringkat 27 pada tahun 2010, *Government*

*Efficiency* (peringkat 33 tahun 2009 menjadi 23 tahun 2010), *Business Efficiency* (peringkat 38 menjadi 34). Indonesia masih perlu memperbaiki infrastruktur dimana peringkatnya dari 55 tahun 2009 masih tetap menjadi 55 tahun 2010 dikarenakan Indonesia banyak mengalami perubahan iklim dan pergolakan politik yang menyebabkan rusaknya infrastruktur yang ada. Pemerintah Indonesia akan terus melanjutkan reformasi kelembagaan termasuk mempercepat pembangunan infrastruktur.

Dengan demikian daya saing perekonomian Indonesia yang membaik pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan rakyat secara keseluruhan. Globalisasi di satu pihak membuka peluang investasi, potensi dan kesempatan bagi suatu negara, tetapi di pihak lain menumbuhkan persaingan antar negara dan antar pelaku dunia usaha. Untuk menghadapi isu global dan memenangkan persaingan tersebut, bangsa Indonesia perlu meningkatkan produktivitas.

Oleh sebab itu, kata kunci dan terobosan dalam tahun 2010 dan seterusnya adalah peningkatan produktivitas di semua bidang, sektor pemerintah dan dunia usaha, serta lembaga-lembaga kemasyarakatan, baik di pusat dan di daerah. Dengan peningkatan produktivitas, dunia usaha akan mampu bersaing merebut peluang, yang walaupun terbatas, di pasar dalam negeri maupun luar negeri. Dengan peningkatan produktivitas, pekerja dapat mempertahankan penghasilan dan daya beli, sehingga pada gilirannya mampu menstimulasi pertumbuhan ekonomi. Di sektor pemerintahan, dengan peningkatan produktivitas aparatur, dapat diberikan pelayanan publik yang prima yang akan mendorong pertumbuhan dan dapat dihindarinya ekonomi biaya tinggi. Produktivitas adalah segala upaya untuk meningkatkan nilai tambah dan kualitas hidup dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Lembaga Produktivitas Nasional yang dibentuk berdasarkan Perpres nomor 50 tahun 2005 merupakan lembaga yang bertugas memberikan rekomendasi kepada Presiden tentang pengembangan dan peningkatan produktivitas nasional. Sejak tahun 2006-2009, LPN telah melakukan berbagai program dan kegiatan yang menghasilkan bahan pertimbangan dan saran kepada Presiden Republik Indonesia dalam rangka upaya pengembangan dan peningkatan

Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional. Dalam melaksanakan tugas tersebut, LPN berfungsi memberikan saran dan pertimbangan dalam:

- a. Mengembangkan budaya produktif dan etos kerja;
- b. Mengembangkan jejaring informasi peningkatan produktivitas;
- c. Mengembangkan sistem dan teknologi peningkatan produktivitas;
- d. Meningkatkan kerjasama di bidang produktivitas dan lembaga-lembaga atau organisasi-organisasi internasional.

Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi LPN seperti diatas, Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi selaku Ketua LPN dengan keputusan No. 262/MEN/VI/2006 telah membentuk 3 Komisi yaitu : Komisi Promosi Produktivitas, Komisi Peningkatan Produktivitas dan Komisi Pemeliharaan Produktivitas. Berdasarkan Peraturan Presiden No. 50 tahun 2005, telah dibentuk Lembaga Produktivitas Nasional. Ketua LPN secara eks-offisio dijabat oleh Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Sekretaris LPN secara eks-offisio dijabat oleh Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas. Keanggotaan bersifat eks-offisio pejabat Eselon I dari berbagai instansi pemerintah. Program dan anggaran Lembaga Produktivitas Nasional menjadi bagian dari program dan anggaran Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Operasionalisasi program dan anggaran tersebut dilakukan dan dipertanggungjawabkan oleh Direktorat Produktivitas.

Dengan konstelasi kelembagaan seperti di atas, praktis ketergantungan Lembaga Produktivitas Nasional kepada Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi menjadi sangat tinggi. Di samping itu kesan sektoralnya tampak kental dan peran serta pemangku kepentingan dunia usaha juga kurang terakomodasikan. Kondisi ini mengakibatkan Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional yang dikonsepsikan sebagai upaya peningkatan produktivitas nasional yang menyeluruh dari semua komponen bangsa, serta dilaksanakan secara terencana, berkesinambungan, terkoordinasi dan terpadu, menjadi kurang bergema dan kurang dirasakan. Mempertimbangkan peran dan fungsi LPN yang belum optimal sebagai lembaga penggerak peningkatan produktivitas nasional, menjadi sangat perlu dilakukan rekonstelasi dan revitalisasi kelembagaan produktivitas

nasional di Indonesia. Untuk itu perlu dilakukan penyempurnaan Perpres Nomor 50 tahun 2005 tentang Lembaga Produktivitas Nasional.

Peningkatan produktivitas dan daya saing perlu dilakukan melalui "Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional (GPPN)" dengan mendorong inovasi dan kreativitas yang secara terus-menerus di segala bidang pembangunan, baik tingkat nasional, regional maupun sektoral pada skala makro dan skala mikro. Disamping mendorong semua unsur mengambil bagian aktif dalam GPPN. Untuk melakukan gerakan produktivitas secara nasional, diperlukan komitmen politik dari parlemen dan dari Presiden sebagai Kepala Negara dan Pimpinan Kabinet dalam rangka memenuhi harapan anggota komisi untuk itu diperlukan sebuah upaya Revitalisasi peran dan fungsi LPN.

Menurut Gouillart dan Kelly (1995) Revitalisasi Organisasi adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan cara menselaraskan organisasi dengan lingkungannya. Memperhatikan teori revitalisasi Gouillart dan Kelly (1995) di atas, dalam tesis ini yang dimaksudkan dengan "pasar" adalah lembaga atau organisasi di sektor tripartit plus yang terdiri dari pemerintah, dunia usaha serta masyarakat (buruh dan perguruan tinggi) sebagai *anggota komisi* yang menjadi target LPN dalam GPPN, sedangkan yang dimaksud dengan "bisnis" adalah membangun kerjasama dalam melakukan sosialisasi tripartit plus yang dilaksanakan secara terpadu.

Selanjutnya perlu dirumuskan suatu strategi yang mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas output sosialisasi, di instansi terkait dalam rangka pertumbuhan ekonomi dan daya saing nasional melalui revitalisasi peran dan fungsi LPN yang akan menyangkut orientasi dan sasaran program serta strategi dalam menjalankan program sesuai dengan visi dan misi LPN.

Untuk mengetahui: Upaya-upaya apa saja yang harus dilakukan LPN dalam mempercepat GPPN melalui revitalisasi, maka penulis melakukan penelitian dengan judul: "REVITALISASI PERAN DAN FUNGSI LEMBAGA PRODUKTIVITAS NASIONAL DALAM GERAKAN PENINGKATAN PRODUKTIVITAS NASIONAL".

## 1.2. Pokok Permasalahan

Sejak tahun 2006-2009, LPN telah menghasilkan rekomendasi dan mendorong diwujudkan dalam bentuk kebijakan oleh Presiden sebagaimana diharapkan dalam Perpres nomor 50 tahun 2005, peranan LPN yang sangat strategis dapat dituangkan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Upaya-upaya apa saja yang harus dilakukan LPN dalam mempercepat GPPN melalui revitalisasi?

## 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis upaya yang harus dilakukan LPN dalam mempercepat GPPN melalui revitalisasi

## 1.4. Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat akademis/teoritis :

- a. Meningkatnya kesadaran pemerintah, dunia usaha dan masyarakat akan arti pentingnya produktivitas serta peran dan fungsi LPN dalam GPPN
- b. Menyempurnakan peran dan fungsi kelembagaan produktivitas untuk lebih mampu menggerakkan seluruh sektor ekonomi

### 2. Manfaat praktis :

- a. Memberikan gambaran tentang kondisi produktivitas Indonesia tahun 2006 - 2009 sebagai bahan pertimbangan pemerintah yang terdiri anggota LPN, pemerintah pusat dan daerah dalam merumuskan kebijakan di bidang produktivitas, RPJM 2011 – 2014.
- b. Meningkatkan komitmen anggota LPN dalam melaksanakan GPPN melalui peningkatan pemahaman, perbaikan dan inovasi, serta memelihara hasil-hasil yang telah dicapai.

### 1.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya akan difokuskan pada upaya peran dan fungsi LPN dalam melaksanakan GPPN melalui revitalisasi di lingkungan Direktorat Produktivitas, Ditjen Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia. yang diambil dari salah satu Teori Transformasi Organisasi yaitu Revitalisasi oleh Gouillart dan Kelly.

### 1.6. Sistematika Penulisan

- **Bab I : Pendahuluan**  
Berisikan latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, keterbatasan penelitian dan sistematika penulisan
- **Bab II : Landasan Teori**  
Berisikan landasan teoritis penelitian, yang menyangkut tentang revitalisasi peran dan fungsi LPN dalam GPPN
- **Bab III: Metode Penelitian**  
Berisikan tentang metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, teknik pengumpulan data, unit analisis dan model penelitian.
- **Bab IV: Gambaran Umum LPN**  
Diuraikan secara detail mengenai gambaran umum peran dan fungsi LPN
- **Bab V : Hasil Penelitian dan Pembahasan**  
Berisikan tentang hasil wawancara penulis dengan informan
- **Bab VI: Kesimpulan dan Saran**  
Berisikan kesimpulan dan saran yang disampaikan pihak-pihak terkait mengenai LPN.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

Landasan Teori disusun sebagai pendukung kerangka pemikiran yang berisi pendapat ahli yang dikutip dari berbagai literatur serta penelitian terdahulu yang berjudul Analisis Revitalisasi Balai Latihan Kerja (Christian Kastanja, 2009), Kajian Penerapan Kebijakan Badan Layanan Umum (BLU) di BBLKI Serang (Sofwan Setiawan, 2009).

#### 2.1. Definisi Revitalisasi Organisasi

##### 2.1.1. Revitalisasi organisasi menurut Robert L. Laud (Lance A. Berger, Martin J. Sikora, dan Dorothy R. Berger, 1994),

merupakan bagian dari *Change Effect Curve* yang mencakup 4 jenis upaya perubahan yaitu : adaptasi, revitalisasi, transformasi, dan *Turnaround*.

Revitalisasi organisasi mencakup perubahan :

1. Substansial pada organisasi, tetapi masih selaras dengan struktur,
2. Sistem dan proses yang telah ada pada organisasi tersebut.
3. Perubahan yang dicanangkan signifikan dan dilaksanakan dengan upaya yang besar, tetapi dengan resiko yang tidak terlalu besar bagi organisasi.

##### 2.1.2. Revitalisasi organisasi menurut Gouiliart dan Kelly (1995),

adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya. Keselarasan organisasi dengan lingkungannya menurut Gouiliart dan Kelly (1995) dapat dicapai melalui 3 pendekatan, sebagai berikut :

1. Pencapaian Fokus Pasar,
  - a. Mengenal *stakeholder* dengan baik
  - b. Memahami sepenuhnya kebutuhan mereka yang harus dapat dipenuhi oleh organisasi,
  - c. Memanfaatkan input dari para *stakeholder* untuk menyempurnakan strategi organisasi.

2. Penciptaan Bisnis Baru,
  - a. Menyelaraskan *core competences* atau fungsi utama organisasi agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan para *stakeholder*
  - b. Menciptakan peluang untuk pertumbuhan dengan perbaikan kinerja organisasi.
3. Pemanfaatan Teknologi Informasi,
  - a. Untuk perbaikan efisiensi dan integrasi sistem organisasi internal,
  - b. Melaksanakan *reengineering* atas sistem organisasi,
  - c. Membangun jaringan teknologi yang menghubungkan organisasi dengan *stakeholder* dan anggota LPN.

### 2.1.3 Revitalisasi menurut Asbhy (1999),

mencakup perubahan yang dilaksanakan secara *Quantum Leap*, yaitu lompatan besar yang tidak hanya mencakup perubahan bertahap atau *incremental*, melainkan langsung menuju sasaran yang jauh berbeda dengan kondisi awal organisasi. Salah satu cara untuk mewujudkan *Quantum Leap* tersebut adalah melalui *Benchmarking*.

Berdasarkan landasan teori di atas, maka definisi revitalisasi organisasi Lembaga Produktivitas Nasional yang digunakan untuk penelitian ini adalah: perubahan terencana berskala besar pada organisasi LPN untuk menghadapi peralihan fokus peran utama sesuai kebutuhan para pengguna jasa peningkatan produktivitas dan tuntutan lingkungan LPN sebagai lembaga yang mendorong peningkatan produktivitas secara nasional, serta untuk memperbaiki kinerja organisasi Lembaga Produktivitas Nasional secara signifikan.

## 2.2. Proses Perubahan Dalam Kerangka Revitalisasi Organisasi

Revitalisasi organisasi yang dilaksanakan oleh Lembaga Produktivitas Nasional (LPN), merupakan perubahan secara terencana yang dilaksanakan secara sadar untuk mempertahankan eksistensi LPN sebagai lembaga peningkatan produktivitas nasional dan meningkatkan kontribusi institusi dalam gerakan peningkatan produktivitas nasional.

**2.2.1 Definisi Manajemen Perubahan pada organisasi pemerintahan, menurut Arne F. Leemans (1976),**

adalah: Reorganisasi mekanisme pemerintahan ( *machinery of the government* ), yaitu perubahan berskala besar yang dilaksanakan secara sengaja dan terarah terhadap struktur dan mekanisme dalam organisasi pemerintahan.

**2.2.2 Proses perubahan menurut Lowenthal (1994) terdiri dari 4 tahap, sebagai berikut:**

1. Tahap Persiapan Perubahan, dimulai saat pimpinan puncak organisasi mulai mempertimbangkan dan membahas rencana awal perubahan bersama manajemen tingkat atas dan membentuk tim *change agents*.
2. Tahap Perencanaan Perubahan, dilaksanakan dengan mencanangkan visi, misi, dan prinsip-prinsip utama organisasi. Visi dan Misi tersebut kemudian dituangkan dalam Rencana Kerja Strategis 3-5 tahun dan Rencana Kerja Tahunan.
3. Tahap Rencana Perubahan, dilaksanakan dengan analisis atas kondisi proses internal organisasi untuk menentukan unit proses yang akan menjadi sasaran perubahan. Rencana perubahan dirancang secara terperinci mencakup anggota LPN yang terkait, sasaran yang diinginkan, tim yang bertanggungjawab, dan rencana kerja tim. Rancangan perubahan juga perlu mempertimbangkan hambatan yang mungkin terjadi pada rencana perubahan dan faktor budaya yang mempengaruhi implementasi rencana perubahan. Sasaran perubahan ditentukan setelah *ideal process* yang menjadi *benchmark* ditetapkan dan *gap analysis* dilaksanakan dengan membandingkan *ideal process* dengan kondisi riil proses internal organisasi. Sasaran perubahan diperinci dengan standar ukuran keberhasilan dan analisa dampak perubahan. Sasaran perubahan tersebut harus memperoleh persetujuan dari seluruh anggota LPN yang terkait. Tahap ini

diakhiri dengan implementasi rencana perubahan yang telah dirancang secara terperinci tersebut.

4. Tahap Evaluasi Perubahan, dilaksanakan setelah rencana perubahan diimplementasikan dan didasarkan atas standar ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan. Evaluasi perubahan tersebut harus dilaksanakan oleh tim *change agents* dan seluruh manajemen organisasi. Hasil evaluasi perubahan dimaksud kemudian juga dapat dimanfaatkan sebagai *feedback* untuk revisi dan penyusunan rencana strategis jangka panjang organisasi.

Proses revitalisasi organisasi yang dilaksanakan oleh LPN tidak terbatas pada periode tertentu melainkan harus dijalankan secara berkesinambungan. Strategi dan program yang telah dijalankan harus direvisi sesuai hasil evaluasi berkala, dan harus diselaraskan dengan perkembangan dunia global. Lembaga Produktivitas Nasional harus menjadi *learning organization* yang selalu siap memperbaiki kinerja, melaksanakan perubahan yang diperlukan dan proses pembelajaran organisasi, agar Lembaga Produktivitas Nasional mampu beradaptasi dengan perkembangan yang dituntut atas institusi pemerintah dari lingkungan dan anggota LPN. Proses revitalisasi Lembaga Produktivitas Nasional hanyalah langkah awal dari upaya Lembaga Produktivitas Nasional untuk menjadi *learning organization*.

### **2.2.3 Proses perubahan menurut Marquardt (1994), adalah sebagai berikut:**

1. Membangun komitmen untuk revitalisasi organisasi secara terus menerus dengan menata pengetahuan yang lebih baik, menggunakan teknologi yang tepat, memberdayakan SDM, dan memperluas *learning* agar organisasi dapat menjadi lebih baik dan berhasil mengatasi perubahan lingkungan;
2. Menghubungkan proses *learning* dengan operasional bisnis organisasi;
3. Menilai kemampuan organisasi di bidang *Learning*, Organisasi, SDM, Pengetahuan, dan Teknologi
4. Mengkomunikasikan visi organisasi ke seluruh bagian organisasi;

5. Mengenali pentingnya *system thinking* dan *action learning*;
6. Menjadikan pimpinan organisasi sebagai model;
7. Menyesuaikan budaya organisasi sehingga mencakup proses belajar dan pengembangan yang berkesinambungan;
8. Menetapkan strategi organisasi;
9. Memotong birokrasi dan merampingkan struktur;
10. Memberdayakan dan memotivasi anggota;
11. Memperluas kegiatan *learning* ke seluruh bagian organisasi;
12. Menangkap setiap kesempatan belajar dan menambah pengetahuan;
13. Mendapatkan dan menerapkan teknologi terbaik;
14. Mendorong dan memperluas kesempatan belajar pada tingkatan individu, kelompok, dan organisasi;
15. Belajar lebih jauh tentang *learning organization*;
16. Beradaptasi, memperbaiki, dan belajar secara berkelanjutan.

Untuk mewujudkan revitalisasi Lembaga Produktivitas Nasional serta untuk mencapai visi Lembaga Produktivitas Nasional yaitu mensejajarkan diri dengan institusi produktivitas dunia; Lembaga Produktivitas Nasional dapat melaksanakan *benchmarking* atas strategi dan program gerakan peningkatan nasional yang telah dijalankan oleh institusi produktivitas di negara-negara lain.

#### **2.2.4. Definisi Manajemen Perubahan menurut Lance A. Berger, Martin J. Sikora, dan Dorothy R. Berger (1994),**

adalah proses berkesinambungan yang dilaksanakan oleh organisasi untuk menyelaraskan diri dengan pasar secara lebih responsif dan efektif daripada para pesaingnya. Faktor yang harus diselaraskan secara berkesinambungan adalah 4 *levels* manajemen utama yaitu: Strategi, Operasi, Budaya dan *Reward*. Model manajemen perubahan terdiri dari beberapa tahap yaitu:

1. Tahap pertama diawali oleh pemicu perubahan, baik dari dalam organisasi atau dari luar yaitu lingkungan organisasi. Pada LPN pemicu perubahan berasal dari dalam yaitu adanya kecenderungan perubahan struktur organisasi dari single partit menjadi tripartit plus, yang melibatkan dunia-

usaha dan masyarakat mensinergikan gerakan peningkatan produktivitas nasional

2. Tahap kedua adalah *destabilize existing business situation*, yaitu saat organisasi berada dalam kondisi labil setelah adanya pemicu perubahan.
3. Tahap ketiga adalah *reassessment of alignment to market*, pada saat organisasi berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan melalui penerapan strategi dan pencapaian faktor kunci sukses perubahan. 4 roda organisasi yang perlu disesuaikan dengan lingkungan adalah : strategi, operasional, budaya dan kompensasi.
4. Tahap keempat adalah saat organisasi membuat keputusan perubahan untuk menghadapi faktor pemicu perubahan, mengatasi keadaan tidak stabil, serta mengkaji kembali situasi internal dan eksternal organisasi.
5. Tahap kelima adalah *stabilizing change plan*, yaitu menstabilkan rencana perubahan dengan upaya sistematis untuk mewujudkan program perubahan; hal ini merupakan tugas utama agen perubahan.

#### 2.2.5 Definisi *benchmarking* menurut Patricia Keehley, Steven Medlin, Sue MacBride dan Laura Longmire (1997),

adalah proses untuk mengidentifikasi dan mengadaptasi praktek-praktek terbaik (*best practices*) untuk memperbaiki kinerja organisasi. Model *benchmarking* dapat diterapkan Lembaga Produktivitas Nasional untuk merancang strategi dan program kerja baru yang belum ada di Lembaga Produktivitas Nasional tetapi perlu dibuat.

Langkah-langkah yang harus dilaksanakan oleh Lembaga Produktivitas Nasional dalam proses *benchmarking* dengan institusi negara lain adalah sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan dan skala rencana *benchmarking*
2. Menganalisa kondisi dan kinerja organisasi yang perlu diperbaiki
3. Melaksanakan riset atas organisasi dan praktek terbaik yang akan diadaptasi
4. Menentukan metode pengukuran kinerja

5. Mengukur kinerja organisasi saat ini sebelum perubahan dilaksanakan
6. Mengumpulkan data tentang praktek terbaik yang akan dijadikan acuan
7. Melaksanakan analisis kesenjangan antara kinerja organisasi saat ini dengan kinerja yang seharusnya sebagai acuan
8. Mengadaptasi praktek terbaik yang telah dipilih untuk memperbaiki kinerja organisasi agar sesuai dengan kinerja yang seharusnya
9. Memonitor hasil dan kinerja organisasi setelah praktek terbaik diadaptasi
10. Memperbaiki proses adaptasi yang perlu disempurnakan berdasarkan hasil yang diperoleh
11. Kembali ke langkah awal untuk perbaikan berkesinambungan dalam organisasi.

Sebagaimana halnya setiap jenis perubahan besar, revitalisasi organisasi merupakan proses perubahan jangka panjang yang dalam implementasinya pasti terjadi *chaos* dan ketidakpastian.

**2.2.6 Proses perubahan organisasi menurut Chan Meng Khoong (1999),** menyatakan bahwa 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.

**2.2.7 Perubahan terencana menurut Moleong (2000),** adalah perubahan yang diperkirakan terlebih dahulu oleh pihak yang hendak mengadakan perubahan. Revitalisasi organisasi sebagai suatu perubahan terencana terjadi melalui suatu proses jangka panjang yang terbagi dalam tahap-tahap yang direncanakan secara sistematis dan terperinci. Landasan teori tentang proses perubahan dalam kerangka revitalisasi organisasi yang

digunakan dalam penelitian ini dihubungkan dengan teori-teori lain terkait yaitu: *Business Reengineering*, *Learning Organization*, dan *Benchmarking*

### 2.3. Strategi Penerapan Manajemen Perubahan

Dalam melaksanakan proses revitalisasi organisasi Lembaga Produktivitas Nasional, penerapan strategi manajemen perubahan akan membantu keberhasilan proses tersebut.

#### 2.3.1 Strategi Penerapan Manajemen Perubahan menurut Donald L. Weintraub (Lance A. Berger, Martin J. Sikora, dan Dorothy R. Berger, 1994), terdiri dari 11 bagian sebagai berikut:

##### A. Strategi Internal, terdiri dari 8 bagian :

1. *Leadership* dan Komitmen: Sikap manajemen yang mendukung perubahan, memecahkan masalah, serta mengawasi proses perubahan
2. Infrastruktur: Efektivitas organisasi dalam penciptaan proses perubahan, pembagian tugas, penunjukan para penggerak perubahan, serta sistem laporan dan pengawasan proses perubahan
3. Fokus dan *Rollout*: Efektivitas organisasi dalam identifikasi prioritas pengguna jasa, proses utama yang harus diperbaiki, serta bagian-bagian organisasi yang harus melaksanakan perubahan
4. Pengukuran: Efektivitas organisasi dalam mengembangkan metode pengukuran untuk prioritas baru, proses, hasil, kepuasan konsumen, aktivitas internal organisasi, keberhasilan proses perubahan, serta *benchmarking* terhadap organisasi lain yang dianggap terbaik
5. Pendidikan: Efektivitas organisasi dalam mengukur tingkat kemampuan dan pengetahuan anggota, melaksanakan pendidikan dan pelatihan anggota, mendidik *stakeholder* dan anggota komisi, serta mengembangkan metode pengukuran keberhasilan
6. Sumber Daya: Efektivitas organisasi dalam menyediakan sumber daya finansial, anggota, dan waktu yang dibutuhkan untuk

keberhasilan penerapan manajemen perubahan, serta memecahkan masalah penghambat perubahan

7. Informasi dan Komunikasi: Efektivitas organisasi dalam mengumpulkan informasi penting pendukung perubahan, serta mengkomunikasikan rencana perubahan kepada anggota, *stakeholder*, dan anggota komisi
8. Penyelarsan Sistem: Efektivitas organisasi dalam menyeleraskan perubahan dengan strategi dan sasaran jangka pendek, anggaran, sistem *reward*, serta sistem pengukuran kinerja dan promosi anggota

**B. Strategi Eksternal, terdiri dari 3 bagian :**

1. Tanggung Jawab Publik: Efektivitas organisasi dalam menghubungkan perubahan dengan masalah sosial, lingkungan hidup, citra organisasi, strategi komunikasi, etika bisnis, serta layanan masyarakat
2. Keselarasan dengan Pengguna Jasa: Efektivitas organisasi dalam identifikasi kebutuhan dan permintaan pengguna jasa, mengembangkan metode pengukuran kepuasan pengguna jasa, menciptakan hubungan kemitraan dengan pengguna jasa utama, serta mengumpulkan umpan balik berkesinambungan dari pengguna jasa.
3. Keselarasan dengan Mitra Kerja: Efektivitas organisasi dalam identifikasi kebutuhan dan permintaan mitra kerja utama, serta menciptakan hubungan kemitraan dan menyeleraskan strategi dan rencana kerja organisasi dengan mitra kerja utama.

**2.4. Critical Success Factors**

Mengacu pada Model Perubahan Organisasi

**2.4.1 Allan R. Cohen (Arne F. Leemans, 1976),**

menyatakan bahwa untuk keberhasilan proses perubahan, khususnya pada organisasi pemerintah, ada sejumlah variabel utama yang harus diperhatikan dan kondisi yang dibutuhkan, sebagai berikut:

**A. Variable Utama:**

1. Kekuasaan dan pengaruh yang menggerakkan perubahan: Keberadaan agen perubahan, dan pihak yang berpengaruh terhadap keberhasilan perubahan
2. *Inertia* : Penolakan terhadap perubahan karena berbagai pihak dalam organisasi telah merasa nyaman dengan kondisi yang ada dan enggan untuk berubah;
3. Ketersediaan Sumber Daya: Struktur Organisasi, Sistem Operasi, Waktu, SDM, Dana, serta Teknologi dan Metode
4. Biaya dan Keuntungan dari Rencana Perubahan: biaya dan keuntungan primer yang mencakup perubahan pada kekuatan pengaruh organisasi serta pada output organisasi; serta biaya dan keuntungan sekunder yang mencakup perubahan pada sasaran lain dari program perubahan dan pada biaya untuk sumber daya organisasi.
5. Estimasi Feasibilitas: analisis atas kelayakan dan peluang keberhasilan program perubahan

**B. Kondisi yang dibutuhkan :**

1. Adanya pendekatan kolaboratif antara para agen perubahan dan sistim yang menjadi target perubahan, mencakup kerjasama, penentuan target bersama, distribusi wewenang, serta interaksi yang saling menguntungkan antara semua pihak
2. Sasaran dari proses perubahan tidak boleh terlalu jauh berbeda dari sasaran sistem yang sudah berjalan
3. Manajemen harus memberikan dukungan penuh dan legitimasi atas rencana dan proses perubahan
4. Proses penerapan program perubahan harus selaras dengan sasarannya
5. Para agen perubahan harus memiliki jaminan keamanan atas status pekerjaannya dalam organisasi
6. Komitmen sukarela dari orang-orang yang terlibat dalam proses perubahan harus dikembangkan.

7. Legimitasi pengaruh individual harus dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam proses perubahan
8. Efek perubahan terhadap sub sistem yang berhubungan dan saling terkait dengan sistem yang menjadi target perubahan harus turut dipertimbangkan
9. Kesiapan budaya organisasi dan lingkungan organisasi menghadapi perubahan harus diukur sebelum proses perubahan dilaksanakan.

#### 2.4.2 Jeffrey N. Lowenthal (1994),

menyatakan bahwa keberhasilan *organization reengineering* didasarkan pada 2 faktor yang saling berkaitan, yaitu kepuasan konsumen total, serta proses internal yang efektif dan efisien. Empat komponen terpenting bagi *organization reengineering* menurut Lowenthal adalah: fokus yang lebih besar pada konsumen internal dan eksternal, perbaikan besar-besaran pada proses internal organisasi yang menghasilkan peningkatan produktivitas dan *cycle time*, reorganisasi struktural yang bertujuan memperpendek hirarki dan meningkatkan kerjasama tim, perbaikan sistem informasi dan pengukuran kinerja organisasi yang mempermudah distribusi data sebagai bahan pengambilan keputusan. 3 elemen perubahan yang harus ada agar perubahan dapat dilaksanakan secara efektif menurut Lowenthal adalah : koordinasi, kompetensi dan komitmen.

#### 2.4.3 Menurut Liz Clarke (1994),

Lembaga Produktivitas Nasional harus memperhatikan lima unsur utama yang sangat mempengaruhi keberhasilan proses revitalisasi organisasi Lembaga Produktivitas Nasional.

1. Lingkungan yang mencerminkan dunia global yang telah memasuki era perdagangan bebas dan zona perdagangan multilateral yang melibatkan Indonesia di dalamnya.
2. Rencana strategis jangka panjang dan jangka pendek baik yang telah berjalan maupun yang masih harus direncanakan untuk menyesuaikan

Lembaga Produktivitas Nasional dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi dan lingkungannya.

3. Anggota Lembaga Produktivitas Nasional pada tingkat pejabat struktural, pejabat fungsional dan seluruh anggota Lembaga Produktivitas Nasional yang mencakup kualitas, budaya kerja, komitmen, dan kepemimpinan yang secara keseluruhan harus mendukung strategi perubahan yang telah direncanakan.
4. Sistem organisasi Lembaga Produktivitas Nasional yang mencakup teknis operasional dari seluruh tugas pokok dan fungsi Lembaga Produktivitas Nasional, sistem manajemen kepegawaian dan *reward* anggota, serta jalur komunikasi dan teknologi yang menghubungkan berbagai unit kerja Lembaga Produktivitas Nasional dan memberikan kemudahan bagi seluruh anggota LPN.
5. Struktur organisasi dari Lembaga Produktivitas Nasional yang harus disesuaikan dengan tugas pokok dan peran utama Lembaga Produktivitas Nasional, termasuk pengaturan rentang kendali, hierarki pengambilan keputusan, dan sistem pertanggungjawaban yang dapat mendukung peningkatan kinerja dan efisiensi organisasi, serta mewujudkan akuntabilitas dan transparansi organisasi yang jelas bagi para anggota Lembaga Produktivitas Nasional.

#### **2.4.4 Menurut Franklin C. Ashby (1999),**

menyatakan bahwa untuk keberhasilan proses revitalisasi organisasi dibutuhkan *change agents* yang memenuhi kriteria sebagai berikut: dihormati oleh seluruh anggota di seluruh tingkat organisasi, memiliki prestasi kerja yang baik, mampu berkomunikasi dengan baik; mampu bekerja sama dengan semua orang, memiliki reputasi yang baik, jujur, dapat dipercaya, serta bertanggung jawab.

#### **2.4.5 Menurut Tien Hua Yim-Teo (Chan Meng Khoong, 1999),**

menggambarkan faktor utama yang mempengaruhi efektivitas perubahan organisasi dalam *Yin-Yang Balanced Model*, yang mencakup: visi bersama,

faktor teknis, faktor sosial budaya, dan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran. *Critical Success Factors* bagi perubahan di organisasi pemerintah mencakup :

1. Dukungan penuh dari pimpinan puncak organisasi
2. Keterlibatan manajemen di seluruh tingkat organisasi
3. Pendekatan *top-bottom-middle out*: Pemilihan *unit pilot project* dilaksanakan secara *top-down*, kemudian dianalisis secara *bottom-up*, dan dilanjutkan dengan konsolidasi dan *review (middle-out)*
4. Persiapan yang memadai sebelum perubahan dilaksanakan
5. Investasi pada infrastruktur
6. Keterlibatan *change agents* secara langsung pada unit dan proses yang melaksanakan perubahan
7. Penggunaan metodologi dan peralatan yang lengkap dan terperinci
8. Pemahaman atas sifat dan kondisi sektor publik (organisasi pemerintah)
9. Pemahaman atas resiko yang mungkin terjadi apabila perubahan tidak dilaksanakan
10. Penerapan Manajemen Perubahan

#### 2.4.6 Menurut Edward G. Lewis (Chan Meng Khong, 1999),

Menyatakan ada 5 *Critical Success Factors* yang menjadi fokus organisasi, yaitu :

1. Pemahaman seluruh pimpinan organisasi tentang program perubahan
2. Evaluasi menyeluruh atas lingkungan internal dan eksternal organisasi
3. Identifikasi dan pemberdayaan faktor-faktor utama yang mempengaruhi proses utama organisasi
4. Penggunaan metodologi yang terstruktur secara disiplin
5. Implementasi proses dan prosedur manajemen perubahan yang positif dan dinamis

## 2.5. Faktor-faktor Penghambat Penerapan Proses Perubahan

Lembaga Produktivitas Nasional harus memperkirakan bahwa meskipun perubahan telah direncanakan dengan baik, tetapi berbagai hambatan dalam proses penerapan strategi dan program transformasi mungkin ditemukan. Dua belas faktor penghambat penerapan proses perubahan, khususnya pada organisasi pemerintahan, seperti Lembaga Produktivitas Nasional.

### 2.5.1. Menurut Gerald E. Caiden (Arne F. Leemans, 1976) adalah:

1. Awal proses penerapan manajemen perubahan yang tidak adil.
2. Perubahan dilaksanakan dengan imitasi (pengulangan program, tidak spesifik, dan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi), bukan inovasi.
3. Diagnosa dan penetapan sasaran yang tidak tepat, rencana perubahan yang sulit diterapkan, dan kinerja komponen perubahan yang tidak memadai.
4. Keberadaan tujuan pribadi atau golongan yang disembunyikan di balik sasaran yang ditetapkan dalam rencana perubahan.
5. Pendekatan yang tidak tegas dalam proses perencanaan perubahan, penetapan tujuan dan strategi, serta pengambilan keputusan penting bagi implementasi proses perubahan.
6. Perencanaan yang tidak tepat: penetapan sasaran jangka pendek dan jangka panjang yang tidak tepat, perencanaan waktu dan sumber daya yang tidak memadai, dan pemilihan anggota yang tidak sesuai.
7. Keterbatasan metode dan instrumen perubahan.
8. Sumber daya yang tidak memadai karena proses perubahan tidak dipandang sebagai investasi yang membutuhkan sumber daya waktu, tenaga, kreativitas, dan dana.
9. Ketiadaan umpan balik karena para pihak yang berkepentingan tidak saling mempercayai, tidak terbuka, dan tidak peduli dengan keberhasilan proses perubahan.
10. Pengawasan tidak dilaksanakan untuk memastikan bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai rencana dan memberikan hasil sesuai harapan.

11. Evaluasi diabaikan : hasil perubahan hanya diukur berdasarkan penilaian para pelaku perubahan sendiri, dan tidak dinilai oleh masyarakat luas yang dilayani oleh organisasi pemerintah yang melaksanakan perubahan.
12. *Goal Displacement* : perubahan dilaksanakan hanya untuk membungkam kritikan terhadap organisasi pemerintah, proses perubahan dimanfaatkan untuk meningkatkan karir, atau dihambat oleh unit-unit operasional dalam organisasi.

Kesiapan dan komitmen anggota juga merupakan faktor yang sangat penting diperhatikan karena anggota 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.

#### 2.5.2. Menurut John P. Kotter (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.

Untuk menghilangkan berbagai hambatan terhadap proses perubahan, langkah yang dapat dilaksanakan oleh para pihak penentu kebijakan adalah:

1. Diagnosa yang tepat terhadap masalah-masalah yang akan dihadapi
2. Pembentukan kelompok fokus untuk membahas berbagai alternatif, implikasi, dan ide-ide tentang perubahan yang akan dilaksanakan
3. Implementasi dilaksanakan secara bertahap dan tidak mendadak agar tidak menimbulkan kejutan bagi organisasi
4. Penyesuaian kebutuhan perubahan dengan kebutuhan dan sasaran berbagai pihak dalam organisasi
5. Pendidikan, pelatihan, partisipasi, komunikasi, dan pemberdayaan anggota untuk mensukseskan implementasi program perubahan

6. Manajemen masa transisi yang tepat untuk menghubungkan masa lalu, masa kini, dan masa depan organisasi
7. Periode *trial and error* untuk meneliti validasi rencana perubahan tanpa menimbulkan resiko yang terlalu besar bagi organisasi
8. Penentuan waktu dan momentum yang tepat untuk melaksanakan perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi

### 2.5.3 Thomas Clarke dan Stewart Clegg (1998),

menegaskan sejumlah hambatan perubahan yang terkait dengan anggota yaitu:

1. Anggota 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. Anggota organisasi enggan berubah karena takut kehilangan jabatan dan kekuasaan mereka;
4. Perebutan kekuasaan dan politik organisasi mensabotase penerapan *best practices* yang telah direncanakan.

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif analisis kualitatif, yaitu jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya, data penelitiannya lebih banyak berupa deskripsi, narasi, cerita dokumen tertulis (Strauss and Corbin, 1990).

Penelitian ini mempergunakan metode analisis deskriptif yang bertujuan untuk melakukan pendeskripsian dari hasil penelitian atas sebuah fenomena dan atau sebuah obyek. Pemilihan metode deskriptif dimaksudkan sebagai suatu pendekatan yang menguraikan bagaimana peran dan fungsi LPN menjadi efektif dalam gerakan peningkatan produktivitas.

Untuk mengetahui bagaimana dampak tersebut, maka analisis yang lebih khusus difokuskan pada upaya yang harus dilakukan LPN dalam mempercepat gerakan peningkatan produktivitas nasional melalui revitalisasi.

### 3.2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memenuhi hal-hal di atas maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh melalui dua kegiatan yaitu:

#### a. *Desk Research*

*Desk Research* atau studi literatur dilakukan dengan mengkaji berbagai informasi yang terkait dengan Lembaga Produktivitas Nasional. Sumber informasi berasal dari buku-buku naskah akademik dan laporan LPN tahun 2006-2009, media cetak (majalah dan koran), jurnal, internet, serta berbagai dokumen dari studi dan kajian yang pernah dilakukan. Yang akan digunakan untuk menambah perspektif dan ketajaman analisis peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian.

#### b. *Wawancara Mendalam*

Dalam rangka untuk memperoleh data primer, peneliti melakukan pendekatan melalui : wawancara mendalam dengan menggunakan daftar pertanyaan terbuka sebagai alat panduan dimana pertanyaan yang sudah disiapkan disesuaikan dengan jawaban dari para informan, dimana peneliti mencoba

melakukan penelusuran yang lebih mendalam yaitu para anggota komisi LPN diantaranya : Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN, Pakar Produktivitas dari Komisi Peningkatan Produktivitas LPN, Pejabat Kadin dari Komisi Pemeliharaan LPN, Pejabat Apindo dari Komisi Promosi LPN, Perwakilan Buruh yaitu Sekjen SPSI dari Komisi Pemeliharaan dan Perwakilan LSM Direktur Operasional Prestasi Junior Indonesia dan Pejabat Pemerintah Mantan Kasubdit Pengembangan Manajemen Kelembagaan Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas dari Komisi Promosi LPN dan Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas.

Dalam penelitian ini akan dipakai metode atau sistem terbuka dimana daftar pertanyaan yang disiapkan hanya bersifat sebagai alat panduan. Dalam rangka mendapatkan informasi sebagai jawaban atas permasalahan topik penelitian, maka akan dilaksanakan wawancara mendalam dengan para informan yang sudah ditetapkan sebagai unit analisis.

Teknik ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang mendalam tentang kondisi LPN, dan persoalan-persoalan yang paling krusial dari LPN sebagai lembaga produktivitas yang mempunyai peran yang penting dalam rangka gerakan peningkatan produktivitas nasional. Kedua teknik pengumpulan data tersebut difokuskan pada upaya LPN dalam mempercepat gerakan peningkatan produktivitas nasional melalui revitalisasi. Dari data yang terkumpul, kemudian dilakukan analisis data, yaitu dengan mencoba menemukan hal-hal penting dan pokok-pokok pikiran yang menggambarkan permasalahan di sekitar tema yang diteliti.

### 3.3. Unit Analisis

Sebagai sasaran penelitian, maka pembatasannya dilakukan melalui unit analisis yakni upaya yang harus dilakukan LPN dalam mempercepat gerakan peningkatan produktivitas nasional melalui revitalisasi oleh Ditjen Binalattas, Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

### 3.4. Model Operasional Penelitian

Teknik triangulasi dipakai karena pendekatan tersebut dipandang tepat melalui tahapan-tahapan, sebagai berikut :

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

Serangkaian analisis dalam kajian diperlukan guna mendapatkan hasil analisis yang signifikan terhadap revitalisasi LPN. Analisis mendalam yang dilakukan berawal dari gambaran kondisi LPN yang meliputi peran dan fungsi LPN, kegiatan-kegiatan tahun 2006-2009, sistim manajemen, fasilitas dan peralatan serta program-program peningkatan produktivitas yang selama ini dijalankan dalam mempercepat gerakan peningkatan produktivitas nasional.

Gambaran kondisi LPN ini dilanjutkan dengan kegiatan analisis guna mendapatkan beberapa kesimpulan mengenai tuntutan dan tinjauan akademis serta hal penting lainnya. Sebagai akhir kegiatan kajian, keseluruhan hasil analisis di atas akan menjadi bahan bagi penyusunan kebijakan-kebijakan strategis dalam rangka revitalisasi LPN sebagai lembaga produktivitas yang bertugas membuat laporan bersama anggota LPN untuk memberikan saran dan rekomendasi kepada Presiden dalam menentukan kebijakan gerakan peningkatan produktivitas nasional di masa depan.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM**

#### **4.1 Gambaran Umum Peran Dan Fungsi LPN**

##### **4.1.1 Sejarah LPN**

Pembentukan Dewan Produktivitas Nasional (DPN) ditetapkan dengan Keputusan Presiden, sebagai penyempurnaan Inpres nomor 15 tahun 1968. Dalam Sidang Pleno DRP-RI tanggal 16 Agustus 1986 Presiden RI telah mencanangkan program Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional yang mencakup produktivitas Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Non Manusia. Namun dalam pelaksanaannya, kegiatan peningkatan produktivitas nasional, sektoral dan regional belum dapat terlaksana secara efektif menyeluruh dan terpadu. Menindaklanjuti amanat Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, pasal 30 tentang Pembentukan Lembaga Produktivitas Nasional, telah ditetapkan Peraturan Presiden nomor 50 Tahun 2005 tentang LPN. Kepmen KEP.261/MEN/VI/2006 tentang Tata Kerja LPN, Kepmen KEP.262/MEN/VI/2006, tentang Susunan, Kcanggotaan, Tugas dan Tata Kerja Kelompok Kerja LPN. Permenaker nomor 21 tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Produktivitas.

##### **4.1.2 Struktur Organisasi LPN**

Susunan Keanggotaan LPN terdiri dari

- a. Ketua merangkap anggota:  
Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- b. Wakil Ketua merangkap anggota :  
Deputi Bidang Koordinasi Ekonomi Makro dan Keuangan,  
Kementerian Negara Koordinator Bidang Perekonomian
- c. Sekretaris merangkap anggota:  
Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas,  
Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- d. Anggota :
  1. Direktur Jenderal Tanaman Pangan, Kementerian Pertanian;

2. Direktur Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian, Kementerian Pertanian;
3. Direktur Jenderal Bina Produksi Kehutanan, Kementerian Kehutanan;
4. Direktur Jenderal Perikanan Tangkap, Kementerian Kelautan dan Perikanan
5. Direktur Jenderal Listrik dan Pemanfaatan Energi, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral
6. Direktur Jenderal Mineral, Batubara dan Panas Bumi, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral;
7. Direktur Jenderal Industri Kecil dan Menengah, Kementerian Perindustrian;
8. Direktur Jenderal Perdagangan Dalam Negeri, Kementerian Perdagangan
9. Direktur Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Kementerian Dalam Negeri;
10. Direktur Jenderal Lembaga Keuangan, Kementerian Keuangan;
11. Direktur Jenderal Perhubungan Darat, Kementerian Perhubungan;
12. Direktur Jenderal Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan;
13. Direktur Jenderal Bina Marga, Kementerian Pekerjaan Umum;
14. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan Nasional;
15. Direktur Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan Nasional;
16. Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi;

17. Direktur Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja Dalam Negeri, Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
18. Direktur Jenderal Pengembangan Destinasi Pariwisata, Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata;
19. Deputi Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah;
20. Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Aparatur, Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara;
21. Deputi Bidang Ekonomi, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.

#### **4.1.3 Visi LPN**

“Terwujudnya peningkatan produktivitas secara terus menerus di semua sektor ekonomi serta aparatur pemerintah pusat dan daerah sehingga mendorong penciptaan lapangan kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat”

#### **4.1.4 Misi LPN**

1. Meningkatkan kesadaran aparatur pemerintah, dunia usaha dan semua lapisan masyarakat tentang pentingnya peningkatan produktivitas
2. Mendorong setiap instansi, organisasi dan dunia usaha memiliki budaya produktif sebagai bagian dari budaya organisasinya.
3. Mendorong setiap instansi, organisasi dan dunia usaha melakukan pengukuran dan upaya-upaya peningkatan produktivitas.
4. Mendorong pembentukan lembaga-lembaga pengembang dan pelayanan produktivitas.

#### 4.1.5 Tugas dan Fungsi LPN

Lembaga Produktivitas Nasional, selanjutnya disebut LPN, merupakan lembaga non struktural, yang bertanggung jawab kepada Presiden. (Peraturan Presiden Nomor : 50 Tahun 2005)

##### 1. Tugas :

Memberikan saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan peningkatan produktivitas dalam rangka penguatan daya saing nasional.

##### 2. Fungsi:

Dalam melaksanakan tugasnya, LPN mempunyai fungsi :

- a. Mengembangkan budaya produktif dan etos kerja;
- b. Mengembangkan jejaring informasi peningkatan produktivitas;
- c. Mengembangkan sistem dan teknologi peningkatan produktivitas;
- d. Meningkatkan kerja sama di bidang produktivitas dengan lembaga-lembaga atau organisasi-organisasi internasional

#### 4.1.6 Kebijakan LPN

1. **Kebijakan peningkatan kesadaran (Productivity Awareness),** dimulai dengan promosi dan kampanye produktivitas di pusat dan di daerah. Hal ini dapat dilakukan melalui rangkaian seminar dan lokakarya, diskusi para ahli dan pelaksana, pemberian penghargaan dan penerbitan publikasi dan brosur.
2. **Kebijakan peningkatan produktivitas (Productivity Improvement),** penerapan peningkatan produktivitas dimulai terutama di organisasi pemerintah sebagai contoh, kemudian pada usaha-usaha kecil dan menengah serta usaha milik negara.
3. **Kebijakan pemeliharaan produktivitas (Productivity Maintenance),**

dimulai dengan mendorong pembentukan lembaga-lembaga pelayanan atau klinik produktivitas di berbagai instansi pemerintah dan dunia usaha.

#### 4.1.7 Strategi LPN

Untuk mempercepat dan memperbesar dampak Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional strategi yang telah ditetapkan ditujukan pada :

1. Sektor-sektor yang secara langsung mempengaruhi produktivitas usaha-usaha lainnya, yaitu aparatur pemerintah sebagai perumus kebijakan dan memberikan pelayanan publik;
2. Sektor-sektor atau perusahaan yang mempunyai nilai aset besar dan bidang usaha strategis, yaitu BUMN;
3. Sektor-sektor atau perusahaan yang menyangkut kepentingan banyak orang, yaitu Usaha – usaha Kecil dan Menengah (UKM)

#### 4.1.8 Kegiatan LPN

Sebagaimana dikemukakan di atas, LPN dibentuk dengan Peraturan Presiden RI No. 50 tahun 2005 dengan tugas memberikan saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan peningkatan produktivitas dalam rangka penguatan daya saing nasional. Karena semua anggota LPN adalah Eselon I dari beberapa Kementerian Negara, para anggota mempunyai keterbatasan dalam melakukan sidang-sidang, pengkajian dan kunjungan ke berbagai instansi dan daerah. Oleh sebab itu, Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi sebagai ketua LPN meminta setiap anggota menunjuk pejabat Eselon II sebagai anggota pengganti. Di samping itu, Ketua LPN mengangkat beberapa orang wakil KADIN/APINDO, unsur serikat pekerja dan para pakar produktivitas sebagai anggota tidak tetap LPN. Anggota tidak tetap LPN, anggota pengganti dan beberapa anggota LPN, dibagi dalam 3 komisi, yaitu Komisi Promosi Produktivitas, Komisi Peningkatan Produktivitas, dan Komisi Pemeliharaan Produktivitas.

Masing-masing Komisi melakukan Sidang-Sidang Komisi, pengkajian dan kunjungan serta hasilnya disampaikan dan dibahas di Sidang Pleno LPN. Kegiatan yang telah dilaksanakan oleh LPN selama tahun 2008 diuraikan dibawah ini :

**A. Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional (GPPN)**

Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional (GPPN) adalah aktivitas seluruh komponen bangsa dalam rangka meningkatkan produktivitas, yang dilakukan secara terpadu, terkoordinasi dan sinerjik. Oleh karena itu, LPN memandang perlunya melakukan sosialisasi dan promosi ke berbagai instansi pemerintah, baik di pusat maupun di daerah. Tujuannya untuk meningkatkan kesadaran, pemahaman dan komitmen, agar setiap instansi pemerintah, pusat dan daerah, melakukan langkah-langkah nyata untuk meningkatkan produktivitas di instansinya masing-masing, serta di sektor dan masyarakat yang dilayaninya. Kegiatan promosi di atas dilakukan melalui berbagai cara berikut ini :

1. Melakukan sidang-sidang LPN dan rapat-rapat komisi sehingga masing-masing anggota dan anggota pengganti dapat menerapkan hasil-hasil sidang di instansinya sendiri.
2. Mengunjungi beberapa instansi seperti Kementerian Perindustrian, Kementerian Pertanian, Kementerian Pekerjaan Umum, Kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral, Kementerian Kehutanan, Kementerian Perhubungan, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian Usaha Kecil dan Koperasi, Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN). Tujuan Kunjungan adalah :
  - a. Menghimpun informasi program peningkatan produktivitas yang dilakukan oleh instansi yang bersangkutan;
  - b. Mendorong instansi yang bersangkutan melakukan program peningkatan produktivitas tahun 2008 dan tahun 2009.
3. LPN juga telah mengunjungi beberapa daerah/provinsi seperti DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Kalimantan

Barat, Kalimantan Selatan dan Sulawesi Selatan. Tujuan kunjungan adalah menghimpun informasi dan mendorong pemerintah daerah melakukan program peningkatan produktivitas tahun 2008 dan tahun 2009.

4. Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi selaku Ketua LPN, telah mengirimkan Surat Edaran ke seluruh Kementerian dan Lembaga Non Kementerian, untuk mengoptimalkan peranan dan fungsi LPN serta membangun komitmen bersama seluruh komponen bangsa, untuk melakukan gerakan produktivitas secara menyeluruh dan simultan di setiap sektor, antara lain dengan :
  - a. Melakukan "Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional (GPPN)" melalui pemasyarakatan budaya produktif, pengembangan manajemen, peningkatan kompetensi dan etos kerja, inovasi teknologi dan efisiensi kegiatan ekonomi;
  - b. Mendorong peran pemerintah, dunia usaha dan masyarakat dalam membangun sinergitas gerakan peningkatan produktivitas nasional yang menyeluruh dan terpadu sehingga dapat mengatasi kesulitan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia;
  - c. Menunjuk unit kerja yang bertugas menangani peningkatan produktivitas di lingkungan instansi masing-masing sebagai pelaksana operasional;
  - d. Menjadikan tahun 2008 sebagai momentum membangkitkan dan mensinergikan GPPN melalui pelaksanaan Bulan Mutu dan Produktivitas secara bersama-sama yang dikoordinasikan oleh LPN, puncak kegiatan dilaksanakan setiap bulan November;
  - e. Mendukung Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional yang berkesinambungan, disarankan agar masing-masing instansi merencanakan dan menyusun program setiap tahun dengan alokasi APBN dimulai pada Tahun Anggaran 2009.

## **B. Peningkatan Produktivitas di Berbagai Instansi**

Beberapa instansi Pemerintah telah menyambut GPPN ini dengan melakukan berbagai kegiatan yang bertujuan meningkatkan produktivitas. Beberapa instansi tersebut dengan kegiatannya diuraikan di bawah ini.

1. **Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi**
  - a. Promosi Produktivitas di Media Elektronik mulai tanggal 2 s/d 17 November 2008.
  - b. Konferensi Nasional Produktivitas tanggal 12 November 2008 di Jakarta.
  - c. Konvensi 5S dilaksanakan tanggal 18 November 2008 di Jakarta yang diikuti oleh 9 kelompok.
  - d. Konvensi GKM tingkat Nasional dilaksanakan tanggal 19 dan 20 November 2008 di Jakarta, diikuti oleh 18 GKM dari daerah.
2. **Kementerian Pertanian**

Seminar, pada minggu ke 2 bulan Oktober 2008 di Jakarta.
3. **Kementerian Kehutanan**
  - a. Reboisasi dengan penanaman 100 juta pohon di seluruh Indonesia.
  - b. Sertifikasi HPH dan HTI dari industri kehutanan untuk peningkatan produktivitas kehutanan dalam rangka perpanjangan izin HPH dan HTI.
  - c. Peningkatan pelayanan publik melalui *online system* di bidang kehutanan.
  - d. Konservasi hutan melalui pemberantasan *illegal logging*.
4. **Kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral**
  - a. Pameran produk pertambangan pada bulan Agustus 2008.
  - b. Workshop strategi peningkatan produktivitas pemerintah dan perusahaan di sektor tenaga kelistrikan pada bulan September 2008.

5. **Kementerian Perindustrian**
  - a. Roadshow kemampuan layanan Balai Industri di Semarang pada bulan Juni 2008.
  - b. Pameran Produksi Indonesia regional di Samarinda, pada tanggal 6 s/d 17 Juli 2008.
  - c. Pameran Teknologi Tepat Guna di Semarang pada bulan Agustus 2008.
  - d. Konvensi Gugus Kendali Mutu Industri Kecil dan Menengah, yang diikuti oleh 33 Gugus sebagai juara Provinsi pada bulan Oktober 2008 di Banjarmasin.
  - e. Pameran Hasil - hasil Litbang di Piasa Kemenperin pada tanggal 25 s/d 28 November 2008.
6. **Kementerian Perhubungan**
  - a. Workshop Nasional Pemanfaatan Bahan Bakar Nabati pada sektor transportasi, tanggal 11 September 2008.
  - b. Peningkatan pelayanan angkutan sungai, danau, dan penyeberangan.
  - c. Standar pelayanan minimum/persyaratan minimum pelayanan lalu-lintas dan angkutan.
  - d. Peningkatan pelayanan angkutan.
7. **Kementerian Pekerjaan Umum**  
Penyempurnaan sistem kerja dalam rangka peningkatan produktivitas.
8. **Kementerian Negara Koperasi dan UKM**
  - a. Pameran produk-produk UKM bulan Agustus 2008.
  - b. Uji kompetensi Manager Koperasi Keuangan pada bulan Oktober 2008.

### **C. Pemberian Penghargaan Produktivitas**

Dalam menyemarakkan GPPN, beberapa instansi pemerintah dan dunia usaha telah memberikan penghargaan bagi masyarakat yang berhasil dalam peningkatan produktivitas, sebagaimana dijelaskan di bawah ini :

1. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi  
Melalui Gubernur memberikan Penghargaan Kualitas dan Produktivitas bagi UKM "Sidhakarya" di provinsi Sulawesi Tenggara, Sumatera Selatan, DKI Jakarta dan Bali.
2. Kementerian Pertanian  
Pemberian Penghargaan Ketahanan Pangan, tanggal 15 November 2008 di Jakarta.
3. Kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral
  - a. Penghargaan penilaian lingkungan pertambangan pada bulan November 2008.
  - b. Penghargaan penurunan susut jaringan kepada instansi yang dapat menghemat pemakaian energi listrik diberikan pada bulan Desember 2008.
  - c. *Safety Award* pada bulan Desember 2008.
4. Kementerian Perindustrian
  - a. Penghargaan Litbang unggulan pada bulan Juni 2008.
  - b. Pemberian penghargaan Upakarti dan IGDS pada bulan Oktober 2008.
  - c. Penghargaan rintisan teknologi pada bulan November 2008.
5. Kementerian Perhubungan
  - a. Penghargaan Wahana Tata Nugraha Lomba Ketertiban Lalu lintas dan angkutan kota di Jakarta yang diberikan pada tiap bulan April dan November
  - b. Penghargaan Lomba awak kendaraan umum teladan, tanggal 9-17 September 2008 di Jakarta.
6. Kementerian Pekerjaan Umum  
Penghargaan penemu jasa konstruksi pada bulan November 2008.
7. Kementerian Negara Koperasi dan UKM  
Manajer Koperasi Award pada bulan Desember 2008.
8. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara  
Pemberiaan penghargaan kepada 100 instansi yang berkinerja baik oleh Presiden RI pada bulan November 2008.

#### **D. Pembentukan Klinik Produktivitas**

Dalam rangka mendorong Pemerintah Daerah untuk menggalakkan gerakan produktivitas di daerahnya masing-masing, telah dibentuk jejaring pelayanan produktivitas dalam bentuk Klinik Produktivitas di 9 daerah/provinsi, yaitu :

1. Sumatera Utara,
2. Jawa Barat,
3. Jawa Timur,
4. Bali,
5. Sulawesi Selatan,
6. Kalimantan Selatan,
7. Kalimantan Timur,
8. Yogyakarta, dan
9. Sumatera Barat.

#### **E. Bulan Mutu dan Produktivitas (BMP)**

BMP sebagai bagian dari Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional (GPPN), merupakan serangkaian kegiatan peningkatan produktivitas yang dilakukan di semua sektor, baik sektor pemerintah maupun sektor dunia usaha dan masyarakat. Kegiatan dimaksud baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan promosi produktivitas, peningkatan produktivitas dan pemeliharaan / pelestarian produktivitas.

Maksud pelaksanaan Bulan Mutu dan Produktivitas setiap bulan November adalah untuk menggemakan serta meningkatkan dinamika Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional di semua aspek kehidupan, dengan melibatkan instansi pemerintah, dunia usaha dan masyarakat.

Tujuan penyelenggaraan Bulan Mutu dan Produktivitas adalah:

1. Mewujudkan masyarakat yang sadar akan arti pentingnya meningkatkan produktivitas dalam semua aspek aktivitas kehidupan:

2. Mendorong motivasi peningkatan produktivitas di kalangan pemerintah, dunia usaha dan masyarakat;
3. Mewujudkan pembangunan yang berorientasi pada konsep produktivitas (efisiensi, efektivitas dan kualitas) untuk peningkatan daya saing ekonomi;
4. Memelihara, mempertahankan dan melestarikan peningkatan produktivitas.

Bulan Mutu dan Produktivitas tahun 2008 dilaksanakan mulai bulan Juli sampai Desember 2008 melalui serangkaian kegiatan dengan mengikutsertakan berbagai instansi terkait, yang tergabung dalam Anggota Tetap LPN. Diantaranya di lingkungan Kementerian Pertanian, Kementerian Perhubungan, Kementerian Perindustrian, Kemenko Perekonomian, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian ESDM, Kementerian Kehutanan, Kementerian Pariwisata, Kementerian Perikanan dan Kelautan, Kementerian Pekerjaan Umum, dan Kementerian Dalam Negeri.

Puncak kegiatan Bulan Mutu dan Produktivitas Tahun 2008 dilaksanakan pada tanggal 2 Nopember 2008, oleh Wakil Presiden R.I. di Kawasan Industri MM2100 Cibitung, Bekasi Jawa Barat. Kegiatan tersebut dihadiri oleh Menteri Perindustrian, Menteri Perhubungan, Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Gubernur Jawa Barat, Bupati Bekasi, Walikota Bekasi, Ketua KADIN Indonesia, Wakil-wakil dari ke-7 kawasan industri di Bekasi, Wakil berbagai instansi, KADIN/APINDO, Serikat Pekerja, perwakilan Sekretariat Asian Productivity Organization (APO) Jepang dan lain-lain.

Kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka Bulan Mutu dan Produktivitas tahun 2008 adalah sebagai berikut ini :

1. **Peningkatan Kesadaran dan Semangat Produktivitas**

Peningkatan kesadaran dan semangat produktivitas dilakukan antara lain melalui Gerak Jalan Sehat. Gerak jalan ini dimaksudkan untuk mengajak semua pihak melaksanakan olah raga, khususnya gerak jalan sehat, agar kondisi fisik mereka selalu sehat. Dengan

kondisi yang sehat, setiap orang dapat melakukan tugas dan fungsi sehari-hari dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Gerak jalan sehat dilaksanakan pada tanggal 2 November 2008 dengan peserta 76 Regu yang terdiri dari karyawan Kawasan, karyawan Departemen Sektor, Anggota LPN, karyawan Provinsi Jawa Barat dan karyawan Kabupaten Bekasi. Disamping itu, juga dilakukan pertandingan olah raga, dengan maksud untuk memupuk rasa persaudaraan dan rasa sportifitas yang tinggi diantara pemain, guna meraih prestasi yang terbaik, dengan Motto bahwa prestasi hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik lagi dari hari ini. Dengan kata lain, olah raga untuk mendorong motivasi dan semangat produktivitas. Pertandingan Bola Volly diikuti oleh 32 regu yang dilaksanakan di Kawasan Industri MM2100, Cibitung Bekasi Jawa Barat.

## **2. Pameran Produktivitas**

Pameran Produktivitas di Kawasan Industri, dimaksudkan untuk mempromosikan dan memperkenalkan kepada masyarakat luas tentang arti pentingnya produktivitas di seluruh sektor kehidupan, dalam rangka memperbaiki/meningkatkan kualitas dan produktivitas. Produk yang dipamerkan meliputi produk yang ramah lingkungan, produk produksi dalam negeri dan produk yang diproduksi oleh perusahaan di lingkungan kawasan.

## **3. Konferensi Nasional Produktivitas**

Konferensi Nasional Produktivitas (KNP) dilaksanakan pada tanggal 12 November di Hotel Bumikarsa Bidakara Jakarta Selatan dengan peserta 150 orang, yang berasal dari unsur Pemerintah, Perusahaan (APINDO, KADIN), Perguruan Tinggi, Karyawan Kawasan, dan LSM. Konferensi dengan tema "Membangun Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional" membahas topik:

- a. Produktivitas Nasional dan Daya Saing Indonesia di Era Globalisasi (Amir Sambodo - Pakar / Praktisi).

- b. Konsepsi, Strategi dan Kelembagaan Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional (M. Moedjiman-APNI);
- c. Strategi Peningkatan Produktivitas Nasional di Sektor Pemerintah (Sunarko-Menpan);
- d. Strategi Peningkatan Produktivitas di Sektor Dunia usaha (Didik P. Sumbodo-APINDO);
- e. Strategi Peningkatan Produktivitas Nasional di Daerah (Djiman Murjiman Saroso-Depdagri);

Konferensi Nasional Produktivitas ini telah menghasilkan **"Deklarasi Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional"** yang berisi kebulatan tekad para pemangku kepentingan, baik pemerintah, dunia usaha maupun masyarakat pada umumnya, untuk melakukan langkah-langkah nyata guna meningkatkan produktivitas di lingkungan masing-masing.

#### **F. Konvensi Gugus Kendali Mutu (GKM)**

1. Konvensi Gugus Kendali Mutu (GKM) dimaksudkan untuk mendorong upaya-upaya peningkatan produktivitas di tingkat mikro di perusahaan dan di lembaga pemerintah, dengan membentuk GKM / Tim-tim peningkatan produktivitas.
2. Konvensi Nasional GKM untuk Industri Kecil Menengah (IKM), yang dikoordinasikan dengan Kementerian Perindustrian, dilaksanakan di Banjarmasin. Peserta sebanyak 33 GKM dari 33 Provinsi, yang masing-masing merupakan juara I (satu) Tingkat Provinsi;
3. Konvensi Nasional GKM dilaksanakan oleh Kemenakertrans untuk sektor dunia usaha dan pemerintah; diikuti oleh 16 GKM dari perusahaan dan 4 GKM dari instansi pemerintah; diadakan di Jakarta pada tanggal 19-20 November 2008;
4. Konvensi Nasional GKM yang dikoordinasikan dengan Wahana Kendali Mutu (WKM) untuk perusahaan, diikuti oleh 114 GKM dari perusahaan, dilaksanakan di Denpasar, Bali pada tanggal 2-5 Desember 2008. LPN merencanakan

untuk ikut serta dalam Konvensi Internasional GKM di Bangkok, Thailand dan Kamboja.

5. Konvensi GKM dikoordinasikan dengan pengelola kawasan industri MM 2100 Cibitung, Bekasi, diikuti oleh 15 GKM pada tanggal 16 Desember 2008.

#### **G. Konvensi 5S**

Konvensi 5S dimaksudkan untuk mendorong upaya-upaya peningkatan produktivitas di tingkat mikro di perusahaan dan di lembaga pemerintah, dengan membentuk organisasi dan kelompok kerja 5S. Penerapan 5S diharapkan dapat merubah sikap mental menjadi produktif dan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan produktivitas. Konvensi 5S yang dikoordinasikan oleh Kemenakertrans, dengan peserta 7 UPTP Kemenakertrans.

#### **H. Kampanye Produktivitas di Media Elektronik**

Paparan Produktivitas di Media TV dan Radio, dimaksudkan untuk mensosialisasikan dan memperkenalkan kepada masyarakat luas, tentang arti pentingnya penerapan produktivitas baik di sektor pemerintah, dunia usaha, maupun masyarakat, dalam rangka memperbaiki / meningkatkan kualitas kehidupan di masa yang akan datang, serta untuk meningkatkan daya saing dan menanggulangi pengangguran.

Paparan Produktivitas di Media TV dilaksanakan di stasiun TV One dan TVRI dari tanggal 2 s/d 17 November 2008 berupa iklan layanan masyarakat dengan topik Peningkatan Produktivitas dan Daya Saing dalam rangka penanggulangan pengangguran dan peningkatan kesejahteraan.

Dialog Interaktif Produktivitas di Radio dimaksudkan untuk memberikan informasi program dan kegiatan kepada masyarakat serta sekaligus untuk mendapatkan informasi dan tanggapan secara langsung dari masyarakat tentang pelaksanaan Gerakan Peningkatan Produktivitas yang telah dilakukan. Dialog Interaktif Produktivitas di Radio disiarkan di Radio SMART FM pada tanggal 4, 7 dan 10 November 2008, dengan

tema *pertama* : "Peningkatan Produktivitas Nasional Sektor Pemerintah".  
 Tema *Kedua* : "Produktivitas dan Pengupahan", dan tema *ketiga* :  
 "Produktivitas dan Pertumbuhan Ekonomi".

#### I. Kajian Sistem Pengupahan Berdasarkan Produktivitas

Dasar kajian adalah Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan :

Pasal 92 Ayat (2) :

*"Pengusaha meninjau upah secara berkala dengan memperhatikan kemampuan perusahaan dan produktivitas"*.

Pasal 88 Ayat (4) :

*"Pemerintah menetapkan upah minimum berdasarkan kebutuhan hidup layak, produktivitas dan pertumbuhan ekonomi"*.

Maksud penyusunan SPBP adalah untuk menyusun suatu sistem pengupahan yang memberikan rasa keadilan bagi mereka yang memberikan sumbangan terhadap peningkatan produktivitas di perusahaan. Tujuannya untuk meminimalkan terjadinya pemutusan hubungan kerja, menjamin daya saing perusahaan, menjamin keseimbangan pengeluaran dan pendapatan perusahaan, meningkatkan motivasi kerja dan menciptakan hubungan industrial yang harmonis. Prinsip SPBP adalah:

1. Upah mencerminkan nilai pekerjaan,
2. Komponen upah : tetap dan variabel,
3. Pertambahan produktivitas mendahului kenaikan upah,
4. Kenaikan upah berdasarkan keuntungan perusahaan dan produktivitas.

Sistem pengupahan yang dikaitkan dengan produktivitas akan mendatangkan manfaat bagi para pemangku kepentingan sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
  - a. Peningkatan produktivitas dan daya saing
  - b. Menjamin kelangsungan perusahaan
  - c. Iklim usaha dan hubungan industrial yang harmonis.

2. Bagi Pekerja
  - a. Menjamin kelangsungan pekerjaan (tanpa PHK)
  - b. Mendorong motivasi dan disiplin kerja
3. Bagi Pemerintah dan Masyarakat
  - a. Mengurangi masalah UMP/UMK
  - b. Mengurangi masalah tuntutan kenaikan upah dan perselisihan PHK
  - c. Peningkatan produktivitas nasional

Dengan peranan yang begitu penting dan manfaat yang begitu besar, maka para pengusaha perlu dianjurkan untuk menerapkan SPBP tersebut.

#### **J. Pembentukan Asosiasi Produktivitas Nasional Indonesia (APNI)**

Gerakan Nasional Peningkatan Produktivitas dan Kualitas memerlukan dukungan komitmen para pemangku kepentingan serta tersedianya infrastruktur sistem, kelembagaan, sarana dan prasarana, sumberdaya manusia serta regulasi yang komprehensif, kredibel, aseptabel dan akuntabel. Untuk membangun komitmen dan dukungan infrastruktur Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional, diperlukan adanya tenaga-tenaga yang peduli, ahli, kompeten dan profesional di bidang peningkatan produktivitas dan kualitas. Sebagian dari tenaga-tenaga tersebut telah aktif sebagai anggota tidak tetap LPN dan telah bersepakat membentuk Asosiasi Produktivitas Nasional Indonesia (APNI).

APNI adalah organisasi profesi yang independen di bidang produktivitas, yang berperan sebagai mitra kerja LPN dalam memfasilitasi dan menggerakkan GPPN. Dalam kaitannya dengan hal ini, APNI berperan sebagai "think tank", motivator, katalisator dan fasilitator GPPN.

Sebagai asosiasi profesi, APNI memiliki fungsi menghimpun dan mewadahi para pemerhati dan para profesional di bidang produktivitas dalam melaksanakan tugas dan pengabdian profesinya untuk kepentingan bangsa dan negara Indonesia. Untuk menjangkau sasaran yang luas sampai

ke daerah-daerah, APNI mengembangkan jaringan kelembagaannya di daerah. Saat ini telah terbentuk 8 APNI Daerah yaitu Sumatera Utara, Sumatera Barat, DKI Jakarta, Jawa Barat, Yogyakarta, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, Kalimantan Timur.

#### 4.2 Program Kerja LPN

Program Kerja 2005, Penerbitan Perpres No. 50 Tahun 2005 tentang pembentukan Lembaga Produktivitas Nasional (LPN), rencana kerja kegiatan 2006-2009, penerbitan SK Ketua LPN tentang Anggota Tetap dan Anggota Pengganti serta Komisi Kerja LPN.

Program Kerja LPN 2006, isu sentral salah satu faktor penyebab rendahnya produktivitas adalah munculnya permasalahan ekonomi biaya tinggi yang antara lain disebabkan oleh rendahnya kualitas pelayanan publik, permasalahan perizinan yang membutuhkan waktu lama, terlalu banyaknya jenis perizinan, serta faktor keamanan dan sosial politik yang tidak stabil yang berdampak pada ekonomi biaya tinggi. Untuk mengatasi hal tersebut maka pemerintah perlu melakukan optimalisasi pelayanan publik dan peningkatan produktivitas dunia usaha. Dalam kaitannya dengan optimalisasi pelayanan publik LPN telah mempersiapkan program sebagai berikut :

- a. Evaluasi terhadap peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang menghambat peningkatan produktivitas nasional;
- b. Pengukuran produktivitas atau kinerja hingga unit-unit yang kecil serta menyusun program peningkatan kinerja;
- c. Penerapan program peningkatan kinerja, mulai dari tingkat atas sampai bawah di semua unit organisasi.
- d. Pertimbangan aspek waktu, biaya, sistem dan prosedur untuk meningkatkan pelayanan publik secara efisien dan efektif.

Dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas dunia usaha, LPN memprogramkan kegiatan sebagai berikut :

- a. Pengukuran produktivitas atau kinerja perusahaan mulai dari unit-unit yang paling kecil, untuk mengetahui faktor-faktor penyebab rendahnya produktivitas.

b. Penyusunan program peningkatan produktivitas hingga produktivitas perorangan.

Program Kerja 2007, isu sentral Indonesia dihadapkan pada permasalahan persaingan ekonomi global yang berdampak pada kondisi ketimpangan perdagangan internasional yang mempengaruhi laju pertumbuhan ekonomi. Situasi ini mengakibatkan tingginya tingkat pengangguran serta kemiskinan. Sementara upaya peningkatan produksi melalui investasi banyak dihadapkan pada permasalahan produktivitas aparatur pemerintah dan dunia usaha yang sangat rendah, perubahan sistem pemerintahan dari sentralisasi menjadi desentralisasi (otonomi daerah), kualitas SDM pada umumnya rendah, serta kondisi sosial politik dan keamanan yang kurang kondusif. Pertumbuhan ekonomi Indonesia juga ditandai oleh adanya ketimpangan pertumbuhan produktivitas sektoral. Pertumbuhan ekonomi pada tahun 2006 sebesar 5,5 persen, bagian terbesar disumbang oleh sektor transportasi dan komunikasi (14,4 persen); bangunan (8,3 persen); perdagangan hotel dan restoran (6,4 persen); serta listrik gas dan air (5,8 persen), sementara sektor pertanian hanya menyumbang 3,5 persen. Data elastisitas kesempatan kerja hingga tahun 2006 menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi 1 persen hanya mampu menciptakan 150.000 kesempatan kerja baru, dengan demikian jika pertumbuhan mencapai 7 persen, maka hanya akan dapat menampung 1.050.000 orang tenaga kerja.

Program Kerja Tahun 2008, isu sentral Perekonomian Indonesia masih ditandai oleh tingkat produktivitas dan daya saing yang rendah. Upaya peningkatan pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan investasi masih belum cukup berhasil yang disebabkan antara lain oleh belum kondusifnya iklim investasi serta dukungan kinerja aparatur dan pelayanan publik yang tidak memadai.

Program Kerja dan Kegiatan LPN 2009, membangun budaya produktif dan etos kerja. Dalam rangka membangun budaya produktif, selama tahun 2009 LPN telah melakukan sosialisasi ke berbagai instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Mengembangkan Jejaring dan Informasi Peningkatan Produktivitas. Dalam rangka mengembangkan jejaring dan informasi peningkatan produktivitas, dalam tahun 2009 dilakukan pembentukan Asosiasi Produktivitas

Nasional Indonesia (APNI) di beberapa daerah serta pembinaan bagi APNI yang sudah ada. Pengembangan jejaring dan informasi peningkatan produktivitas juga dilakukan melalui kerjasama dengan Dikti Diknas dengan mengusulkan dibentuknya unit pelayanan produktivitas di Perguruan Tinggi. Dalam rangka mengembangkan sistem dan metode Peningkatan produktivitas di perguruan tinggi, LPN telah mencanangkan program :

- a. Mengusulkan Produktivitas dalam Kurikulum di Perguruan Tinggi
- b. Memanfaatkan Teknologi Informasi untuk menyebarluaskan konsep dan metode peningkatan produktivitas.

Kegiatan LPN Tahun 2009, kegiatan yang telah dilaksanakan oleh LPN selama tahun 2009 mencakup kegiatan promosi produktivitas, kegiatan peningkatan produktivitas dan kegiatan pemeliharaan / pelestarian produktivitas seperti diuraikan dibawah ini:

#### 1. Kegiatan Promosi Produktivitas

Promosi produktivitas dilakukan dengan meningkatkan dinamika Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional (GPPN) untuk menyadarkan masyarakat tentang arti dan pentingnya produktivitas dalam kehidupan masyarakat sehingga dapat membangun budaya produktif dan etos kerja produktif. GPPN adalah aktivitas seluruh komponen bangsa dalam rangka meningkatkan produktivitas, yang dilakukan secara terpadu, terkoordinasi dan sinerjik. Oleh karena itu, LPN melakukan kegiatan sosialisasi dan promosi ke berbagai instansi pemerintah, baik pemerintah pusat maupun di daerah, serta kalangan dunia usaha dan perguruan tinggi. Tujuannya untuk meningkatkan kesadaran, pemahaman dan komitmen, agar seluruh *stakeholder* produktivitas dapat melakukan langkah-langkah nyata di instansi, perusahaan atau lembaga masing-masing. Dalam kegiatan promosi produktivitas ini Tim LPN melakukan kunjungan ke instansi anggota LPN, seperti Kementerian Perindustrian, Kementerian Pertanian, Kementerian Pekerjaan Umum, Kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral, Kementerian Kehutanan, Kementerian Perhubungan, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian Usaha Kecil dan Koperasi, Kementerian Kebudayaan dan

Pariwisata, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN), Perguruan Tinggi, beberapa perusahaan, Kadin dan Apindo. Tujuan kunjungan adalah menghimpun informasi program peningkatan produktivitas yang dilakukan oleh instansi / lembaga / perusahaan ataupun perguruan tinggi yang bersangkutan dan mendorong untuk melakukan program peningkatan produktivitas.

**2. Kunjungan kerja LPN ke Daerah / Provinsi**

Kunjungan Tim LPN ke 10 (sepuluh) daerah/Provinsi yakni : DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, Provinsi Kalimantan Selatan, Kalimantan Barat, Sumatera Barat, Sumatera Utara, Riau, Provinsi Sulawesi Selatan, Provinsi Sulawesi Utara. Tujuan kunjungan adalah menghimpun informasi dan mendorong pemerintah daerah melakukan program peningkatan produktivitas dan mengenalkan teknik dan metode peningkatan produktivitas.

**3. Teleconference**

Telah dilakukan Teleconference sebanyak 2 kali dengan topik "Peningkatan kualitas lulusan Perguruan Tinggi" bekerja sama dengan Dirjen Pendidikan Tinggi yang dilaksanakan pada Bulan Mei dan Juni 2009 di ruang Teleconference Dikti. Dari hasil diskusi dan respon Perguruan Tinggi dari daerah-daerah direkomendasikan agar produktivitas masuk dalam kurikulum Perguruan Tinggi. Diharapkan juga agar materi produktivitas dimasukkan dalam kurikulum pendidikan dasar untuk membangun budaya produktivitas di tingkat sekolah dasar.

**4. Optimalisasi peran dan fungsi LPN.**

Dalam rangka mengoptimalkan peran dan fungsi LPN serta membangun komitmen bersama seluruh komponen bangsa, Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi selaku Ketua LPN telah mengirimkan Surat Edaran ke seluruh Kementerian dan Lembaga Non Kementerian untuk melakukan

gerakan produktivitas secara menyeluruh dan simultan di setiap sektor, antara lain dengan:

- a. Melakukan "Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional (GPPN)" melalui pemasyarakatan budaya produktif, pengembangan manajemen, peningkatan kompetensi dan etos kerja, inovasi teknologi dan efisiensi kegiatan ekonomi;
- b. Mendorong peran pemerintah, dunia usaha dan masyarakat dalam membangun sinergitas gerakan peningkatan produktivitas nasional yang menyeluruh dan terpadu sehingga dapat mengatasi kesulitan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia;
- c. Menunjuk unit kerja yang bertugas menangani peningkatan produktivitas di lingkungan instansi masing-masing sebagai pelaksana operasional;

Mendukung GPPN yang berkesinambungan, disarankan agar masing-masing instansi merencanakan dan menyusun program setiap tahun dengan alokasi APBN dimulai pada Tahun Anggaran 2010. Mendukung peningkatan produktivitas di daerah melalui kegiatan pemberian penghargaan produktivitas "Siddhakarya" perlu difasilitasi APBD. Peningkatan Produktivitas Lintas Sektor, LPN telah mensinergikan kegiatan lintas sektor untuk menyambut GPPN dengan serangkaian kegiatan.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Hasil Penelitian**

Dalam Bab V ini akan diuraikan temuan di lapangan tentang upaya yang harus dilakukan LPN dalam mempercepat gerakan peningkatan produktivitas nasional sebagai implikasi dari peran dan fungsi LPN. Untuk mengetahui proses revitalisasi kelembagaan LPN, analisis yang digunakan adalah *framework* menurut Gouillart dan Kelly (1995) dengan pendekatan *Revitalization* serta didukung dengan data primer hasil wawancara dengan 8 informan (Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN, Pakar Produktivitas dari Komisi Peningkatan Produktivitas LPN, Pejabat Kadin dari Komisi Pemeliharaan LPN, Pejabat Apindo dari Komisi Promosi LPN, Perwakilan Buruh yaitu Sekjen SPSI dari Komisi Pemeliharaan dan Perwakilan LSM Direktur Operasional Prestasi Junior Indonesia dan Pejabat Pemerintah Mantan Kasubdit Pengembangan Manajemen Kelembagaan Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas dari Komisi Promosi LPN dan Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas) dalam penelitian ini serta data sekunder yang diperoleh melalui data pendukung dari setiap bagian.

Upaya yang harus dilakukan LPN dalam GPPN melalui revitalisasi LPN mengacu pada Teori Revitalisasi Gouillart dan Kelly. Dibawah ini adalah hasil wawancara yang telah dilakukan dengan informan :

##### **5.1.1 Aspek Pencapaian Fokus Pasar**

Mengenal anggota dan *stakeholder* dengan baik, memahami sepenuhnya kebutuhan mereka yang harus dapat dipenuhi oleh organisasi dan memanfaatkan input dari para anggota dan *stakeholder* untuk menyempurnakan strategi organisasi.

### A. Mengetahui anggota dan *stakeholder* dengan baik

Apakah program GPPN sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?

Menurut Pejabat Apindo dari Komisi Promosi LPN (AL) dan Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) *"Dari segi konsepsi, program GPPN yang dihasilkan oleh LPN sudah sesuai dengan kebutuhan, sayangnya para anggota dan pejabat terkait belum mengambil langkah-langkah untuk melaksanakannya."*

Menurut Pejabat Kadin dari Komisi Pemeliharaan LPN (HJ) *"Belum, masih perlu ditingkatkan dengan komunikasi lebih intensif kepada masyarakat atau pasar."*

Menurut Pejabat Pemerintahan Mantan Kasubdit Pengembangan Manajemen dan Kelembagaan Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas dari Komisi Promosi LPN (SH) *"Belum kalau saya bilang, karena strategi pembangunan di Indonesia belum didasarkan kepada Total Factor Productivity, ini yang kita harapkan pembangunan di Indonesia itu harus bercermin kepada Total Faktor Produktivitas, belum...Karena dari struktur organisasi sudah gak benar, visinya gak benar maku gak jalan..."*

Menurut Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas (SP) *"Jadi program yang dilaksanakan sekarang dan sesuai dengan kebutuhan sekarang sebenarnya itu terlaksananya gerakan nasional peningkatan produktivitas, apa yang dilakukan LPN sebetulnya menuju kesana katakan sesuai itu belumlah ya tapi sedang menuju kesana semua seperti misalnya LPN itu mencoba melakukan kajian-kajian dibidang wirausaha, kajian dibidang pengupahan, kajian dibidang pelayanan publik, jadi semua itu banyak yang dimaksudkan dengan gerakan nasional dalam peningkatan produktivitas secara terintegrasi dan harus holistik semuanya? Jadi lintas sektor maupun antar pusat dan daerah dan maupun keterlibatan perusahaan maupun ketelibatan masyarakat, hubungan LPN itu adalah bagian-bagian dari yang harus nanti menjadi gerakan nasional mereka dalam peningkatan produktivitas, peningkatan daya saing, pertumbuhan*

*ekonomi nasional dan kesejahteraan masyarakat termasuk dari pemberantasan pengangguran, pengentasan kemiskinan.”*

**B. Memahami pemenuhan kebutuhan organisasi dengan baik**

Apakah kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) *“Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi sebagai Ketua LPN, dan Dirjen Binalattas sebagai Sekretaris LPN serta para pejabat Esselon I yang secara eks-offisio menjadi anggota LPN belum sepenuhnya memberikan perhatian untuk memobilisasi dan mengefektifkan LPN dan Komisi-komisi untuk mencapai visi misi dan tujuan LPN serta Sekretariat LPN kurang mendapat dukungan staf yang sudah memahami konsep-konsep dan strategi peningkatan produktivitas.”*

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Peningkatan LPN (M) *“Format organisasi dan keanggotaan LPN kurang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LPN sebagai motor penggerak GPPN. Konsep GPPN belum difahami secara mendalam oleh para stakeholder sehingga proses bisnis dan mekanisme pelaksanaan GPPN belum dirumuskan secara jelas untuk kemudian menjadi komitmen para stakeholder.”*

Menurut Pejabat Kadim dari Komisi Pemeliharaan LPN (HJ) : *“Terlalu dominannya peranan pemerintah (kurang mengoptimalkan pendayagunaan potensi masyarakat termasuk kalangan dunia usaha) menjadi kehendak utama LPN dalam mencapai visi dan misinya.”*

Menurut Pejabat Apindo dari Komisi Promosi LPN (AL) *“LPN secara organisasi dan struktur belum memadai untuk menggerakkan produktivitas nasional karena anggotanya terdiri dari pejabat pemerintah eks-offisio dan selalu berganti-ganti sesuai masa jabatannya sehingga komitmen pribadi sulit diharapkan. Anggaran awal untuk menggerakkan produktivitas masih sangat terbatas.”*

Menurut Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas (SP) *"Yang pertama dari aspek visi itu sendiri sebenarnya dirumuskan fungsi LPN ke depan apa yang selama ini disepakati oleh LPN bagaimana mewujudkan tercapainya peningkatan produktivitas nasional ya kan? berarti bagaimana mereka merealisasikan ini, kendalanya salah satu adalah keberadaan LPN itu sendiri sebenarnya, kalau di luar negeri kan LPN itu kan badannya itu kan struktural operasional, kalau LPN kita diamanatkan oleh undang-undang, pembentukannya dia tidak operasional, semacam lembaga yang sebatas memberikan saran, jadi dia tidak direct interjection, jadi dia tidak bisa melakukan implementasi program-program peningkatan produktivitas tapi paling tidak LPN dalam rangka mewujudkan visinya dia melakukan upaya mendorong lintas sektor, jadi hambatannya disitu yaitu keterbatasan lembaga dalam hal eksekusi atau operasional program-program yang menjadi direct kepada masyarakat yang tidak bisa dilakukan itu hambatannya..."*

Bagaimana manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota?

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) *"Upaya dan komitmen pimpinan untuk meningkatkan kompetensi anggota belum optimal..."*

Menurut Pejabat Pemerintah Mantan Kasubdit Pengembangan Manajemen dan Kelembagaan Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas dari Komisi Promosi LPN (SH) *"Yang bekerja selama ini bukan anggota...jadi bagaimana kita tahu kompetensi anggota karena anggota gak pernah rapat, gak pernah hadir, jadi belum... memang ada kompetensi ini...seharusnya kalau mereka datang kita tahu kompetensinya...ini katakanlah productivity dibidang Pertanian bagaimana...iya kan? Bagaimana mereka sudah competent untuk deploy, memasyarakatkan kebijakan-kebijakan mengenai produktivitas di*

*Pertanian, Kehutanan, Perikanan, PU, Kelautan, inikan pendekatan bagaimana?*

Menurut Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas (SP) *"Hampir-hampir mirip dengan capacity building kan ya? Kapasitas organisasi pertama dilihat dari pengembangan kompetensi anggota jadi anggota-anggota LPN ini kan para pejabat para pengambil keputusan di internalnya, berbeda dengan kompetensi tadi, kalau kompetensi ditentukan oleh jabatannya kementerian jadi kompeten dibidangnya, keahlian sampai sekarang LPN ini belum mengarah terhadap pengembangan-pengembangan kompetensi anggotanya malah LPN ini kalau menurut saya malah terbalik justru dia sebenarnya dialah yang memikirkan bagaimana kompetensi pengembangan peningkatan produktivitas 3 bidang itu : pemerintah, perusahaan dan masyarakat, tidak melihat bagaimana mereka meningkatkan kompetensi anggotanya lebih kepada mendorong program-program nya untuk keluar karena lebih bagaimana mewujudkan gerakan peningkatan produktivitas nasional ini, artinya kalau disekitar memang sudah tidak perlu lagi mengukur kompetensi karena mereka itu kan perumus kebijakan jadi ibaratnya kompeten mereka sudah gak perlu diragukan lagi karena mereka itu adalah Eselon 1 berarti pejabat-pejabat yang dianggap kompeten, anggota komisikan juga sesuai dengan kebutuhan LPN, sebenarnya apa yang dikerjakan dengan komisi LPN dalam rangka perumusan bahan yang nanti diolah oleh anggota LPN itu sendiri jadi dalam hal ini kan komisi itu kan gak permanen ada tenggang waktunya kan.. jadikan oleh karena itu kalau kompetensi anggota itu mereka harus menyiapkan think thank nya yang kompeten, membantu mereka dalam merumuskan kebijakan karena kalau pejabat kan bisa mencari ahli-ahli produktivitas di LPN apa yang mereka inginkan mereka yang merumuskan dan mengkaji sendiri apa yang mereka butuhkan..."*

### C. Penyempurnaan strategi organisasi

Bagaimana Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi?

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) *“merevitalisasi organisasi LPN, supaya para anggotanya semakin menyadari betapa pentingnya mengambil langkah-langkah kongkrit meningkatkan kesadaran dan melaksanakan gerakan peningkatan produktivitas di instansinya masing-masing”*;

Menurut Pejabat Kadin dari Komisi Pemeliharaan LPN (HJ) dan Pejabat Apindo dari Komisi Promosi LPN (AL) serta diperkuat dengan pendapat Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) *“LPN dalam pandangan saya mencoba menggerakkan komponen masyarakat dan pemerintah untuk meningkatkan produktivitas nasional dengan memberdayakan komisi-komisi untuk melakukan pengkajian supaya dapat merumuskan saran dan kebijakan untuk peningkatan produktivitas.”*

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) dan Komisi Peningkatan LPN (M) serta didukung oleh Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas (SP) *“strategi LPN untuk mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan cara networking yaitu mengintensifkan Rapat-rapat Komisi dan Rapat Pleno LPN dan kunjungan ke instansi terkait dan unsur-unsur Pemerintah Daerah.”*

Menurut Pejabat Apindo dari Komisi Promosi LPN (AL) *“Sosialisasi tentang perlunya peningkatan produktivitas serta membuat percontohan pencapaian produktivitas (sebagai success story), diharapkan akan merangsang semua sektor untuk mencapainya dan strategi mengubah mind set produktivitas dimulai sejak awal menjadi pilihan terbaik (dimulai dari bangku sekolah).”*

#### 5.1.2 Aspek Penciptaan Bisnis Baru,

Menyelaraskan *core competences* atau fungsi utama organisasi agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan para anggota dan *stakeholder* dan menciptakan peluang untuk pertumbuhan dengan perbaikan kinerja organisasi.

#### A. Menyelaraskan kebutuhan fungsi utama organisasi

Apakah LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional?

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) dan Komisi Peningkatan LPN (M) *"Sudah menyampaikan beberapa saran penting kepada Presiden dalam bentuk Laporan Paripurna Tahunan, sayang saran tersebut belum mendapat tanggapan sebagaimana mestinya."*

Menurut Pejabat Kadin dari Komisi Pemeliharaan LPN (HJ) *"LPN sudah menyampaikan, sudah memberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional dalam produktivitas hanya saja jumlah dan kualitasnya belum cukup memadai."*

Menurut Pejabat Apindo dari Komisi Promosi LPN (AL) *"Belum sepenuhnya memenuhi tugas tersebut karena mungkin prioritas permasalahan bangsa serta belum efektif melibatkan seluruh stakeholder bangsa."*

Menurut Perwakilan LSM Direktur Operasional Prestasi Junior Indonesia (RG) *"Members never come then become substitutes. Each department members representative doesnt arrive. So as purpose designated individual must be assigned with the duty of responsibility of all matters LPN, reporting, co-ordination, communication with superiors / authority to make decisions."*

Menurut Pejabat Pemerintah Mantan Kasubdit Manajemen dan Kelembagaan Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas dari Komisi Promosi LPN (SH) *"Belum, Jelas-jelas belum, hanya ada satu waktu itu penyempurnaan Perpres 50 tahun 2005 itulah rekomendasi, masalahnya tidak diimplementasikan, padahal Presiden sudah sampaikan kebijakan itu, bahwa saya terima ini laporan ini, ayo saya akan resmikan nanti membentuk suatu....supaya direformasi, diikutkan lembaga-lembaga"*

*swasta, lembaga pendidikan dan perusahaan tapi tidak diimplementasikan."*

Bagaimana caranya mengembangkan *core bussiness* LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) "*mendefinisikan ulang peran dan tugas LPN.*"

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Peningkatan LPN (M) "*Pengembangan core bussiness LPN dapat dilakukan melalui program strategis sebagai berikut :*

1. *Sosialisasi dan promosi keberadaan dan fungsi LPN ke berbagai instansi pemerintah, perusahaan dan masyarakat secara sistematis dan berkesinambungan*
2. *Mengembangkan program-program GPN yang lebih fokus dan lebih relevan dengan perkembangan sektor atau bidang usaha.*
3. *Meningkatkan kapasitas LPN sebagai Motor Penggerak GPN;*
4. *Memperluas dan memperkokoh Networking LPN dengan instansi dan lembaga pelayanan produktivitas, baik di tingkat daerah, sektoral, nasional maupun internasional."*

Menurut Perwakilan Buruh Sekjen SPSI dari Komisi Pemeliharaan LPN (I) "*Pengembangan LPN perlu ditingkatkan program-program kerjanya dengan mengambil ilmu-ilmu dari negara maju dan perlunya diadakan training ke luar negeri, melihat perbedaan produktivitas di negara maju sebagai bahan masukan untuk kita terapkan di negara kita, dan selalu mengadakan investasi ke depan."*

Menurut Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas (SP) "*Ya jadi supaya core bussiness LPN itu dapat beradaptasi terhadap segala perubahan jadi LPN harus cepat tanggap seperti contoh misalnya baru sekarang ini yang dilakukan produktivitas adalah gerakan produktivitas ramah lingkungan sekarangkan mengharapkan kinerja lingkungan harus dipelihara dimana menciptakan atau menghasilkan produk bersih, bagaimana menciptakan*

*lingkungan menjadi bersih dan disatu pihak menjaga kelestarian alam nan lestari yang lain meningkatkan kinerja ekonomi, jadi kan kalau dibiarkan peningkatan kinerja ekonomi tanpa melestarikan lingkungan terjadilah eksploitasi alam, hal ini bagaimana nilai tambah diciptakan tanpa mengganggu lingkungan atau tetap memelihara konsistensi lingkungan, isu yang hangat dibicarakan dunia mulai dari kesepakatan Rio de Janero kemudian beberapa lembaga menangkap program green productivity dan eco products seperti itu contohnya, LPN itukan harus tanggap jadi LPN harus bisa mengorientasikan program-programnya dengan isu-isu yang berkembang sehingga LPN selalu eksis di masyarakat.”*

**B. Menciptakan peluang untuk pertumbuhan dengan perbaikan kinerja**

Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN?

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) *“LPN melalui Komisi-komisi sudah mampu melakukan beberapa kajian penting dan merumuskan beberapa saran kebijakan; sayang saran-saran tersebut kurang mendapat tanggapan dari para pengambil kebijakan di tingkat Menteri dan Eselon I.”*

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Peningkatan LPN (M) *“Target dan sasaran kinerja LPN secara tahunan masih sangat ditentukan dan tergantung pada sumberdaya Sekretariat LPN, yang secara eks-offisio berada di Direktorat Produktivitas – Ditjen. Binalattas – Kemenakertrans. Sejumlah kinerja dalam bentuk saran dan rekomendasi, hasil kajian dan pengukuran, telah disampaikan kepada Presiden dalam Laporan Paripurna Tahunan. Namun tindak lanjut dari laporan tersebut kurang dapat diikuti karena kurang jelasnya Bisnis Proses dan Mekanisme pelaksanaan GPN.*

Menurut Pejabat Apindo dari Komisi Promosi LPN (AL) *“Karena saat ini fungsi LPN hanya memberi masukan/saran-saran, maka sebagian target sudah terlaksana. Hanya saja, pencapaian itu lebih banyak*

*dimotori oleh tim /komisi yang terdiri dari personil-personil yang peduli produktivitas."*

Menurut Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas (SP) *"Sebenarnya di dalam, jadi LPN kan begini ya..LPN dia harus melakukan apa namanya itu rencana strategis, terus LPN itu seperti biasanya kan diawali dengan rapat kerja LPN, yang dihadiri para anggota LPN itulah merumuskan kegiatan selama satu tahun kedepan dan ukuran-ukuran yang harus dicapai, mereka sekarang sudah melakukan tetapi kan kalau kita lihat bahwa fungsi pokok daripada LPN adalah memberikan saran dan kegiatan kepada Presiden maka ukuran keberhasilan LPN itu dilihat dari seberapa setingkat apa rekomendasi yang telah mereka lakukan, kualitas rekomendasi LPN itu dipengaruhi oleh program-program action dari LPN misalnya kajian-kajian kemudian tinjauan lapangan, kajian-kajian itulah harus menjangkau gerakan-gerakan peningkatan produktivitas, penyadaran, peningkatan dan pemeliharaan dari produktivitas, karena LPN itu sudah melakukan itu iya kan? kalau ditanya pencapaian target kita hanya bisa melihat target pencapaian dari kinerja LPN yaitu pencapaian tugas pokok dan fungsinya yaitu saran dan kebijakan itu, tetap bagaimana kualitasnya itu tergantung kepada kemampuan untuk melakukan kajian-kajian produktivitas itu sama tidak pak dengan yang dipakai IMD dalam mengukur daya saing dan produktivitas... itu..agak beda ya...beda banget, kalau IMD itu kan ukuran-ukurannya dibagi 4 yaitu kinerja ekonomi, kinerja bisnis, kinerja pemerintahan dan infrastruktur, itulah nanti yang diperdalam, di follow up lagi dan ada item-item masing-masingnya tapi kalau LPN tidak mengacu kesana, LPN itu ukuran kinerjanya bersifat kualitatif, karena diakan rumusan rekomendasi jadi dia tidak mengukur hasil-hasil rumusan LPN dengan ukuran-ukuran kuantitatif."*

Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) *"Meningkatkan kesadaran anggota akan pentingnya peningkatan produktivitas kerja dan keterlibatannya dalam gerakan peningkatan produktivitas tersebut. Perlunya Ketua, Wakil Ketua dan Sekretaris LPN menunjukkan keteladanan dalam kesungguhan peningkatan produktivitas tersebut."*

Menurut Pejabat Kadin dari Komisi Pemeliharaan LPN (HJ) *"Menyempurnakan struktur organisasi dan menempatkan lebih banyak masyarakat dalam kepengurusan dunia usaha di masa mendatang."*

Menurut Pejabat Pemerintah Mantan Kasubdit Pengembangan Manajemen dan Kelembagaan Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas dari Komisi Promosi LPN (SH) *"Dikembangkan dulu personilnya, personilnya saja belum kenal organisasinya.. bagaimana mengembangkan organisasi individual didalam itu belum tahu visinya..belum tahu apa tugasnya, tugasnya yang utama adalah membuat suatu rekomendasi kepada Presiden untuk dibuat suatu kebijakan, jadi dia harus learning tentang itu dulu dong...baru dibuat suatu kebijakan atau rekomendasi kebijakan lalu dikumpulkan informasi...iya kan? apakah LPN perlu melakukan AIM itu dulu pak? Iya perlu...belajar dulu dong...lalu menerapkan ke organisasinya masing-masing, mengapu diambil dari Pertanian... supaya dibentuk kaki tangannya suatu pusat informasi produktivitas di Pertanian...kenapa ada di PU begitu juga tapi...belum ada manfaatnya selama ini... mekanisme itu untuk memberikan learning organization...atau mungkin karena waktu itu terkesan karena LPN milik Kemenakertrans yang Ketuanya dibawah Menakertrans...kalau saya usulkan Ketuanya dari Menko Ekuin Wakilnya dari Bappenas kemudian sekretariatnya bukan satu Kementerian karena ini nasional...atau apa perlu dibuat lembaga...seperti BKKBN... yang anggotanya full time... pengalaman pada BNSP...tidak juga karena waktunya tidak full dan melibatkan banyak orang kita coba eks-offisio tidak jalan, dari Kadin full time tau-taunya tidak, yang kita mau."*

Menurut Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas (SP) *"Budaya organisasi, mereka inikan berasal dari latar belakang yang berbeda-beda, ada Kementerian Pertanian, Perindustrian jadi berbeda-beda ya jadi mereka punya perbedaan budaya di Kementerianya masing-masing. Tapi begitu berada di lingkungan LPN semua menjadi satu, budaya produktif kan? itu sebenarnya mereka harus menciptakan bagaimana mereka berkolaborasi, bekerjasama. LPN sendiri harus dikembangkan budaya satu nilai yang semua anggota itu mempedomankan yaitu kepada peningkatan produktivitas kan itu sebenarnya apakah mereka punya kebiasaan-kebiasaan di sektor-sektor tetapi masuk di produktivitas terwujudlah produktivitas nasional berarti mendorong kesejahteraan masyarakat, yaitu kemakmuran kan? jadi budaya seperti itu harus berkembang di LPN jadi itu sebetulnya...tidak hanya memikirkan organisasinya sendiri tapi memikirkan nasionalnya."*

### 5.1.3 Aspek Pemanfaatan Teknologi Informasi,

Untuk perbaikan efisiensi dan integrasi sistem organisasi internal, melaksanakan *reengineering* atas sistem organisasi dan membangun jaringan teknologi yang menghubungkan organisasi dengan *stakeholder* dan anggota LPN.

#### A. Perbaikan efisiensi dan integrasi sistem organisasi internal

Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota?

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) *"Pedoman kerja memang belum tersedia, sehingga para anggota mungkin tidak mengetahui apa peran dan apa yang harus dilakukan sebagai anggota LPN."*

Menurut Perwakilan Buruh Sekjen SPSI dari Komisi Pemeliharaan LPN (I) *"Masih banyak perlu pembinaan/training langsung kepada anggota. Ini sangat diperlukan sekali untuk dapat nantinya"*

*disosialisasikan kebawah langsung, dan itu akan mendapatkan tim / anggota yang profesional."*

Menurut Perwakilan LSM Direktur Operasional Prestasi Junior Indonesia (RG) *"Everyone must have clear job descriptions. They must be assigned objectives and goals. Training for any new staff and updating training."*

Menurut Pejabat Pemerintah Mantan Kasubdit Pengembangan Manajemen dan Kelembagaan Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas dari Komisi Promosi LPN (SH) dan Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas (SP) *"Nah ini yang jadi masalah ya LPN itu kan mempunyai seorang Ketua dan Wakil Ketua yang anggota-anggotanya para Dirjen dari Kementerian sekali ada rapat paripurna anggota-anggota tetap inikan jarang datang, padahal itu kan mewakili sehingga informasi-informasi itu yang seharusnya diketahui oleh semua anggota tetapi sering terkendala oleh ketidakhadiran mereka, itulah sebenarnya yang jadi masalah sehingga kalau kita katakan instruksi kerja ataupun tugas-tugas yang harus dilakukan oleh anggota itu sering berjalan sendiri-sendiri disatu pihak orang-orang yang diperintahkan untuk mewakili anggota tetap untuk hadir di LPN sering diterjemahkan dan diwakilkan oleh tidak dalam kapasitas seorang Eselon 1, jadi ada keterbatasan kan? jadi dia tidak punya kemampuan bisa melakukan instruksi ataupun tugas-tugas LPN dengan kapasitas yang lebih besar dalam arti Eselon 1 yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan."*

Apakah sudah ada sistem reward di LPN dan bagaimana bentuknya?

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) *"Tidak ada sistem reward di LPN, yang bekerja keras dan menghasilkan banyak tidak mendapat imbalan dan anggota yang tidak berpartisipasi tidak memperoleh teguran."*

Menurut Pejabat Apindo dari Komisi Promosi LPN (AL) *"Belum ada, seharusnya pengguna yang menjalankan program produktivitas*

*mendapatkan insentif yang bisa menggairahkan pengguna lainnya untuk mengikutinya."*

Menurut Perwakilan Buruh Sekjen SPSI dari Komisi Pemeliharaan LPN (J) *"Sistem reward, kenapa kita bicara terlalu jauh, pertemuan antara anggota sudah tidak jelas atau sudah tidak ada lagi di tahun 2010 ini, komunikasi sudah tidak jelas."*

Menurut Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas (SP) *"LPN inikan, diakan masih baru dibentuk tahun 2005 terus keanggotaannya pun sebetulnya mereka masih dalam bentuk rapat-rapat untuk melakukan kajian ataupun rumusan, jadi sebenarnya pemugasan secara individu-individu itu yang nanti berkaitan kepada penghargaan belum seutuhnya kelihatan, karena ini tugas-tugasnya masih digerakkan oleh pihak kedua, hasil-hasilnya pun masih hasil bersama belum ada hasil-hasil secara individual yang dibutuhkan reward kepada masing-masing, nah jadi kedepan sebenarnya diharapkan LPN ini harus menuju kesana, disana ada semacam kompetensi ide-ide yang dihasilkan oleh masing-masing anggota LPN khususnya masalah keanggotaannya tetapi sebenarnya LPN itu memprakasai jadi sistem reward di internal mereka itu sendiri yang sampai sekarang kan belum pernah mereka lakukan."*

#### **B. Melaksanakan reengineering atas sistem organisasi**

Bagaimana infrastruktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) *"Infrastruktur dalam hal ini adalah organisasi dan tata kerja di tingkat Kabinet serta Kantor Presiden dan Wakil Presiden; Infrastruktur nampaknya belum efektif dalam merespon saran-saran yang disampaikan oleh Dewan-dewan yang telah dibentuk seperti LPN."*

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Peningkatan LPN (M) *"Untuk mendukung restrukturisasi organisasi LPN, infrastruktur saat ini*

*perlu dikembangkan dan diperkuat. Antara lain perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:*

1. *Organisasi LPN perlu disempurnakan dan diperkuat dengan susunan organisasi sebagai berikut :*
  - a. *Dewan Pengarah yang berfungsi sebagai penentu kebijakan GPN dengan keanggotaan bersifat eks-offisio dari dominan, baik pemerintah maupun swasta;*
  - b. *Badan Pelaksana yang berfungsi melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh Dewan Pengarah, yang personelnya bekerja secara penuh waktu.*
  - c. *Institusi-institusi di berbagai instansi yang tugas dan fungsinya terkait dan atau dapat difungsikan sebagai lembaga pengembangan atau pelayanan peningkatan produktivitas, perlu dikembangkan dan diperkuat sebagai "Lembaga Pengembangan dan Pelayanan Produktivitas",*
2. *Direktorat Produktivitas di Ditjen. Binalattas dapat dikembangkan dan diperkuat peran dan fungsinya sebagai Sekretariat Badan Pelaksana LPN.*
3. *BBPP yang sekarang juga berada di Ditjen Binalattas, dapat dikembangkan dan diperkuat fungsinya sebagai Lembaga Pengembangan dan Pelayanan Produktivitas Nasional*
4. *BPPD yang masih ada di daerah, dikembangkan dan diperkuat peran dan fungsinya sebagai Lembaga Pelayanan dan Pengembangan Produktivitas Daerah*
5. *Asosiasi Produktivitas Nasional Indonesia (APNI) yang saat ini telah terbentuk, perlu diperkuat organisasi dan keanggotaan serta kapasitasnya sebagai wadah para ahli produktivitas yang tersebar di berbagai sektor dan bidang profesi."*

Menurut Pejabat Kadin dari Komisi Pemeliharaan LPN (HJ) dan Apindo dari Komisi Promosi LPN (AL) *"Infrastruktur LPN saat ini perlu diperkuat dengan mengikutsertakan lebih banyak peran serta sektor pemerintah di luar Kementerian Tenaga Kerja termasuk mengikutsertakan*

*dunia usaha melalui Kadin secara efektif.” “Belum memadai, karena usulan perubahan / restrukturisasi masih belum mendapat tanggapan dari Presiden. Dimana usulan perubahan organisasi melibatkan lebih banyak komponen bangsa dalam menyikapi produktivitas, tidak hanya terbatas pada sektor pejabat pemerintah saja.”*

Menurut Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas (SP) *“Ketersediaan infrastruktur itu kalau menurut saya sudah memadai dan mendukung apa yang direncanakan oleh LPN itu sendiri hanya persoalannya kan belum ada gerakan yang terpadu dari lintas sektor yang dimiliki yang dilengkapi dengan infrastruktur di masing-masing Kementerian jadi andaikata ini menjadi political will dan seluruh sektor itu sudah satu...bahwa produktivitas adalah sesuatu yang harus didorong menjadi kunci keberhasilan daya saing nasional, maka infrastruktur sekarang itu kalau digerakkan sudah cukup memadai sebenarnya. Cuma sinerginya yang belum...atau mungkin para anggota tetaknya tidak menginformasikan ke unitnya masing-masing mengenai LPN...ya memang anggota LPN kan ada dari masing-masing Kementerian jadi memang kalau mereka itu sebagai pengambil kebijakan di Kementerian masing-masing melakukan apa yang didengungkan oleh LPN tidak segampang itu kan, karena decision maker di Kementerian itu kan ada Menteri jadi masih harus memberikan satu hal meyakinkan Menteri supaya ada kebijakan-kebijakan tapi dari aspek infrastrukturnya dia sebenarnya sudah cukup tapi kan ini harus jadi..ada yang menganggap masalah produktivitas seolah-olah ditanggjawabani oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi padahal produktivitas itu merupakan masalah semua kan? itulah yang diharapkan sebenarnya dari masing-masing sektor selalu berusaha meningkatkan produktivitas di sektornya makanya pernah LPN itu menginginkan supaya di lintas sektor itu unit-unitnya meningkatkan produktivitas di sektornya tapi sampai sekarang kan belum jalan sudah pernah direkomendasikan.... apa yang menjadi kendala... pertama kalau menurut saya itu pemahaman sebenarnya para pengambil keputusan itu terhadap pentingnya*

*produktivitas, pemahaman dalam arti tingkat keyakinan bahwa program produktivitas diterapkan langsung signifikan terhadap peningkatan produktivitas Kementerian sehingga dalam hal inikan dibutuhkan sosialisasi semacam kunjungan kerja lintas sektor, workshop untuk meyakinkan pengambil keputusan bahwa produktivitas itu adalah kunci dari daya saing dan untuk meningkatkan kinerja instansinya.”*

### **C. Membangun jaringan teknologi sebagai penghubung organisasi**

Apakah di LPN sudah membangun sistem informasi secara *online*?

Menurut Pakar Produktivitas dari Komisi Promosi LPN (PS) “*LPN belum membangun sistem informasi secara online. Sudah banyak pejabat anggota LPN yang berganti, dan daftarnya belum dimutakhirkan (updated).*”

Menurut Pejabat Pemerintah Kasi Pengembangan Sistem dan Inovasi Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas (SP) “*Sekarang ini kalau LPN itu penyebaran informasi itu yang paling utama : rapat, pertemuan, mereka ada pertemuan-pertemuan di kelompok kerja dan sebagainya, dimaksud dengan eko sistem yang didukung dengan informasi teknologi belum membuat website sendiri jadi penyebaran informasi masih manual, itupun masalahnya adalah LPN itu tidak punya anggaran sendiri sehingga mereka tergantung pada anggaran Direktorat, penyebaran informasi antara mereka sangat tergantung pada fasilitas Direktorat Produktivitas.*”

## **5.2. Hasil Pembahasan**

Upaya LPN dalam melaksanakan GPPN melalui revitalisasi mengacu pada Teori Revitalisasi Guillard dan Kelly yang terdiri dari 3 aspek yaitu : aspek pencapaian fokus pasar, aspek penciptaan bisnis baru dan aspek pemanfaatan teknologi informasi.

### 5.2.1 Aspek Pencapaian Fokus Pasar

Mengenal anggota dan *stakeholder* dengan baik, memahami sepenuhnya kebutuhan mereka yang harus dapat dipenuhi oleh organisasi dan memanfaatkan input dari para anggota dan *stakeholder* untuk menyempurnakan strategi organisasi.

#### A. Mengenal anggota dan *stakeholder* dengan baik

Konsepsi program GPPN yang dihasilkan oleh LPN sudah sesuai dengan kebutuhan, namun para anggota dan pejabat terkait belum mengambil langkah-langkah untuk melaksanakannya hal ini disebabkan strategi pembangunan di Indonesia belum didasarkan pada TFP dan masih perlu ditingkatkannya komunikasi yang lebih intensif pada masyarakat atau pasar sehingga penyusunan Program LPN dalam GPPN sedang menuju kearah penyesuaian kebutuhan pasar seperti mencoba melakukan kajian dibidang wirausaha, pengupahan dan pelayanan publik

#### B. Memahami pemenuhan kebutuhan organisasi dengan baik

a. Kurangnya perhatian yang cukup dari Ketua dan Anggota LPN dalam memobilisasi dan mengefektifkan LPN. Hal ini disebabkan ketidakhadiran dalam rapat anggota dan ketidakjelasan anggota dikarenakan format dan struktur organisasi yang kurang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LPN sebagai motor penggerak GPPN. Untuk itu diperlukan komitmen yang tinggi dari pimpinan dan anggota dalam meningkatkan kesadaran aparatur pemerintah, dunia usaha dan semua lapisan masyarakat tentang pentingnya peningkatan produktivitas; mendorong setiap instansi, organisasi dan dunia usaha memiliki budaya produktif sebagai bagian dari budaya organisasinya; mendorong setiap instansi, organisasi dan dunia usaha melakukan pengukuran dan upaya-upaya peningkatan produktivitas; mendorong pembentukan lembaga-lembaga pengembang dan pelayanan produktivitas.

- b. Sekretariat LPN kurang mendapat dukungan staf yang sudah memahami konsep-konsep dan strategi peningkatan produktivitas. Hal ini disebabkan fungsi dari Sekretariat hanya sebagai pelaksana administrasi sehingga dirasa tidak perlu memahaminya. Untuk itu diperlukan pembelajaran pada Sekretariat mengenai konsep-konsep dan strategi peningkatan produktivitas sehingga dapat turut serta memberikan pemahaman kepada *stakeholder* atas pelaksanaan GPPN.
- c. Anggaran LPN dalam menggerakkan produktivitas masih terbatas disebabkan anggaran LPN masih bergantung pada anggaran Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas sehingga diperlukan kemandirian anggaran LPN dari para anggota, tidak hanya Direktorat Produktivitas saja.

Upaya dan komitmen pimpinan untuk meningkatkan kompetensi anggota belum optimal disebabkan belum terlihatnya kompetensi anggota LPN dan perlu ditingkatkan karena yang bekerja selama ini bukan anggota jadi tidak diketahui bagaimana kompetensinya sehingga perlu melakukan GPPN melalui pemasyarakatan budaya produktif, pengembangan manajemen, peningkatan kompetensi dan etos kerja, inovasi teknologi dan efisiensi kegiatan ekonomi; mendorong peran pemerintah, dunia usaha dan masyarakat dalam membangun sinergitas GPPN yang menyeluruh dan terpadu sehingga dapat mengatasi kesulitan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia; menunjuk unit kerja yang bertugas menangani peningkatan produktivitas di lingkungan instansi masing-masing sebagai pelaksana operasional.

### **C. Penyempurnaan strategi organisasi**

- a. Kurangnya kesadaran anggota dalam melaksanakan gerakan peningkatan produktivitas di instansinya masing-masing; hal ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman anggota tentang produktivitas dan komunikasi yang kurang efektif sesama anggota.

Untuk mengatasinya perlu dilakukan implementasi secara intensif pada kebijakan peningkatan kesadaran (*productivity awareness*) yang dimulai dengan promosi dan kampanye produktivitas di pusat dan di daerah. Hal ini dapat dilakukan melalui rangkaian seminar dan lokakarya, diskusi para ahli dan pelaksana, pemberian penghargaan dan penerbitan publikasi dan brosur.

- b. Kurang diberdayakannya komisi-komisi yang ada dalam pengkajian perumusan saran dan kebijakan peningkatan produktivitas disebabkan oleh kurang fahamnya atas tugas pokok dan fungsinya sebagai anggota dalam melaksanakan GPPN. Untuk memberdayakan komisi dilakukan sosialisasi dan kunjungan lintas sektor tentang GPPN dalam mengimplementasikan kebijakan AIM serta rapat komisi dan rapat pleno secara intensif.

### 5.2.2 Aspek Penciptaan Bisnis Baru,

Menyelaraskan *core competences* atau fungsi utama organisasi agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan para anggota dan *stakeholder* dan menciptakan peluang untuk pertumbuhan dengan perbaikan kinerja organisasi.

#### A. Menyelaraskan kebutuhan fungsi utama organisasi

Sudah menyampaikan saran penting kepada Presiden dalam bentuk Laporan Paripurna Tahunan namun belum mendapat tanggapan disebabkan saran dan kebijakan yang diberikan kepada Presiden jumlah dan kualitasnya belum cukup memadai sehingga diperlukan perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan peningkatan produktivitas dalam rangka penguatan daya saing nasional dengan mengimplementasikannya dalam pengembangan budaya produktif dan etos kerja; pengembangan jejaring informasi peningkatan produktivitas; pengembangan sistem dan teknologi peningkatan produktivitas; peningkatan kerja sama di bidang produktivitas dengan lembaga-lembaga atau organisasi-organisasi internasional.

- a. Tidak jelasnya definisi peran dan fungsi LPN disebabkan struktur organisasi yang tidak fleksibel sehingga diperlukan promosi dan sosialisasi LPN dalam melaksanakan program GPPN secara terus menerus dan terpadu.
  - b. Program LPN yang monoton, perlu adanya *benchmarking* disebabkan kurangnya jejaring dan perlunya beradaptasi terhadap perubahan dan isu yang berkembang sehingga dalam kegiatan promosi produktivitas ini Tim LPN melakukan kunjungan ke instansi anggota LPN, Kementerian, Perguruan Tinggi, beberapa Perusahaan, Kadin dan Apindo. Tujuan kunjungan adalah menghimpun informasi program peningkatan produktivitas yang dilakukan oleh instansi / lembaga / perusahaan ataupun perguruan tinggi yang bersangkutan dan mendorong untuk melakukan program peningkatan produktivitas.
- B. Menciptakan peluang untuk pertumbuhan dengan perbaikan kinerja**
- a. Kajian dan saran kebijakan yang dirumuskan kurang mendapat tanggapan dari para pengambil kebijakan di tingkat Menteri dan Eselon I. Hal ini disebabkan ukuran kinerjanya adalah berapa jumlah rekomendasi yang disampaikan ke pimpinan dan diimplementasikan sehingga diperlukan evaluasi terhadap peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang menghambat peningkatan produktivitas nasional; pengukuran produktivitas atau kinerja hingga unit-unit yang kecil serta menyusun program peningkatan kinerja; penerapan program peningkatan kinerja, mulai dari tingkat atas sampai bawah di semua unit organisasi.
  - b. Target dan sasaran kinerja LPN secara tahunan masih sangat ditentukan dan tergantung pada sumberdaya Sekretariat LPN yang berada di Direktorat Produktivitas Ditjen. Binalattas disebabkan pencapaian target lebih banyak dimotori oleh tim / komisi yang terdiri dari personil-personil yang peduli produktivitas sehingga

diperlukan keterlibatan semua pihak dalam pencapaian target GPPN.

Meningkatkan kesadaran anggota akan pentingnya peningkatan produktivitas kerja disebabkan perlunya komitmen pimpinan dan anggota LPN menunjukkan keteladanan dalam kesungguhan peningkatan produktivitas sehingga perlu mengembangkan budaya produktif dan etos kerja; mengembangkan jejaring informasi peningkatan produktivitas; mengembangkan sistem dan teknologi peningkatan produktivitas; meningkatkan kerja sama di bidang produktivitas dengan lembaga-lembaga atau organisasi-organisasi internasional

### 5.2.3 Aspek Pemanfaatan Teknologi Informasi,

Untuk perbaikan efisiensi dan integrasi sistem organisasi internal, melaksanakan *reengineering* atas sistem organisasi dan membangun jaringan teknologi yang menghubungkan organisasi dengan *stakeholder* dan anggota LPN.

#### A. Perbaikan efisiensi dan integrasi sistem organisasi internal

Pedoman kerja belum tersedia sehingga anggota tidak mengetahui peran dan fungsinya di LPN disebabkan *jobs desk* yang tidak jelas sehingga masih banyak perlu pembinaan/*training* langsung kepada anggota dalam mengembangkan budaya produktif dan etos kerja; mengembangkan jejaring informasi peningkatan produktivitas; mengembangkan sistem dan teknologi peningkatan produktivitas; meningkatkan kerja sama di bidang produktivitas dengan lembaga-lembaga atau organisasi-organisasi internasional.

Tidak ada sistem reward di LPN disebabkan belum kelihatannya hasil dari penugasan individu karena masih tugas bersama atas kompetensi ide-ide serta reward di internalnya sehingga yang bekerja keras dan menghasilkan banyak tidak mendapatkan imbalan dan anggota yang tidak berpartisipasi

tidak memperoleh teguran maka diperlukan komunikasi yang intensif dan adanya insentif bagi pengguna yang menjalankan program produktivitas agar bisa menggairahkan pengguna lainnya

**B. Melaksanakan reengineering atas sistem organisasi**

- a. infrastruktur organisasi dan tata kerja LPN di tingkat Kabinet dan Kantor Presiden/Wakil Presiden perlu diperbarui disebabkan belum efektifnya dalam merespon saran-saran yang disampaikan oleh LPN sehingga diperlukan dukungan restrukturisasi organisasi LPN, infrastruktur saat ini perlu dikembangkan dan diperkuat dengan mengikutsertakan lebih banyak peran serta di luar sektor pemerintah yaitu dunia usaha secara efektif.
- b. Belum ada gerakan yang terpadu dari lintas sektor yang dimiliki dan dilengkapi dengan infrastruktur di masing-masing Kementerian disebabkan belum sinerginya antar lintas sektor dalam melaksanakan GPPN sehingga diperlukan dukungan komitmen para pemangku kepentingan serta tersedianya infrastruktur sistem, kelembagaan, sarana dan prasarana, sumberdaya manusia serta regulasi yang komprehensif, kredibel, akseptabel dan akuntabel.

**C. Membangun jaringan teknologi sebagai penghubung organisasi**

- a. LPN belum membangun sistem informasi secara online disebabkan LPN tidak mempunyai anggaran sendiri masih tergantung pada anggaran dan fasilitas Direktorat Produktivitas sehingga diupayakan adanya anggaran tersendiri.
- b. Penggantian pejabat anggota LPN yang tidak di-update disebabkan putusnya informasi kepada tim sekretariat LPN atas pergantian jabatan tersebut sehingga perlu dibinanya komunikasi antar anggota LPN secara terus menerus.

## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Dalam rangka mengoptimalkan peran dan fungsi LPN serta membangun komitmen bersama seluruh komponen bangsa, Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi selaku Ketua LPN telah mengirimkan Surat Edaran ke seluruh Kementerian dan Lembaga Non Kementerian untuk melakukan gerakan produktivitas secara menyeluruh dan simultan di setiap sektor, antara lain dengan:

1. Melakukan "Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional (GPPN)" melalui pemasyarakatan budaya produktif, pengembangan manajemen, peningkatan kompetensi dan etos kerja, inovasi teknologi dan efisiensi kegiatan ekonomi;
2. Mendorong peran pemerintah, dunia usaha dan masyarakat dalam membangun sinergitas gerakan peningkatan produktivitas nasional yang menyeluruh dan terpadu sehingga dapat mengatasi kesulitan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia;
3. Menunjuk unit kerja yang bertugas menangani peningkatan produktivitas di lingkungan instansi masing-masing sebagai pelaksana operasional;
4. Mendukung GPPN yang berkesinambungan, disarankan agar masing-masing instansi merencanakan dan menyusun program setiap tahun dengan alokasi APBN dimulai pada Tahun Anggaran 2010. Mendukung peningkatan produktivitas di daerah melalui kegiatan pemberian penghargaan produktivitas "Siddhakarya" perlu difasilitasi APBD. Peningkatan Produktivitas Lintas Sektor, LPN telah mensinergikan kegiatan lintas sektor untuk menyambut GPPN dengan serangkaian kegiatan.

Upaya yang dilakukan LPN dalam GPPN melalui revitalisasi:

### 6.1.1 Aspek Pencapaian Fokus Pasar

#### 1. Mengenal anggota dan stakeholder dengan baik

Program GPPN sudah sesuai dengan kebutuhan pasar dapat dilihat dari konsep program GPPN yang sudah sesuai dengan kebutuhan, tinggal pelaksanaannya, perlunya komunikasi yang intensif antar anggota. Strategi pembangunan berdasar TFP dan program LPN sedang menuju kebutuhan pasar seperti kajian kewirausahaan, pengupahan dan pelayanan publik.

#### 2. Memahami pemenuhan kebutuhan organisasi dengan baik

a. Kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi dilihat dari perlunya perhatian yang cukup oleh Ketua dalam mengefektifkan LPN, memberikan *training* agar sekretariat LPN memahami ilmu produktivitas dan perlunya sosialisasi konsep dari GPPN dengan memperjelas proses bisnis serta mekanisme pelaksanaan GPPN. Optimalisasi pendayagunaan potensi masyarakat dan dunia usaha. Masa anggota pengganti LPN 5 tahun berdasarkan jabatan dan perlunya info yang bersangkutan untuk melaporkan apabila ada penggantian. Karena masalah LPN adalah masalah nasional tidak cukup apabila anggaran hanya bergantung dari Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas saja. Hendaknya penambahan tugas LPN lebih dekat lagi ke masyarakat seperti menyediakan jasa konsultasi selain memberi saran ke Presiden.

b. Manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota dilihat dari optimalisasi pimpinan untuk meningkatkan kompetensi dengan perlunya sinergi anggota tetap dan anggota pengganti dengan melihat kompetensi yang dilihat dari program-programnya.

### 3. Penyempurnaan strategi organisasi

Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi dilihat dari perlunya membangun *networking* dengan memberdayakan seluruh komponen bangsa dan melakukan sosialisasi serta membuat pencapaian produktivitas agar dapat mengubah *mind set* produktivitas sejak dari bangku sekolah.

#### 6.1.2 Aspek Penciptaan Bisnis Baru

##### 1. Menyelaraskan kebutuhan fungsi utama organisasi

- a. LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional dilihat dari harapan saran yang disampaikan mendapat respon Presiden sehingga bisa mengetahui kekurangannya dan adanya peningkatan jumlah serta kualitas laporan sehingga perlu diimplementasikan dari Perpres 50 tahun 2005 dan pengiriman delegasi apabila berhalangan dengan orang yang sama sehingga informasi tidak terputus.
- b. Cara mengembangkan *core bussiness* LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna dilihat dari perlunya persamaan persepsi definisi peran dan fungsi LPN serta restrukturisasi keanggotaan LPN dengan mengintensifkan rapat dan komisi LPN, sosialisasi dan promosi keberadaan dan fungsi LPN ke berbagai instansi pemerintah, perusahaan dan masyarakat secara sistematis dan berkesinambungan. Mengembangkan program GPPN yang lebih fokus dan lebih relevan dengan perkembangan sektor atau bidang usaha serta meningkatkan kapasitas LPN sebagai Motor Penggerak GPPN dan memperluas serta memperkuat *Networking* LPN dengan instansi dan lembaga pelayanan produktivitas, baik di tingkat daerah, sektoral, nasional maupun internasional.

2. **Menciptakan peluang untuk pertumbuhan dengan perbaikan kinerja**
  - a. Pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN dilihat dari anggota LPN yang sudah mampu melakukan beberapa kajian penting dan merumuskan saran serta kebijakan agar LPN bisa menjadi lembaga yang mandiri dan target terlaksana sepenuhnya serta dimotori semua pihak. Banyaknya rekomendasi yang disampaikan dan diimplementasikan LPN harus banyak melakukan program *actionnya*.
  - b. Menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi dilihat dari penerapan kebijakan penyadaran, peningkatan dan pemeliharaan produktivitas dengan meningkatkan dan penyempurnaan struktur organisasi serta memberdayakan personil dan pengembangan budaya produktif.

### 6.1.3 Aspek Pemanfaatan Teknologi Informasi

1. **Perbaikan efisiensi dan integrasi sistem organisasi internal**
  - a. Instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota dilihat dari tersedianya pedoman kerja, instruksi kerja yang jelas dan dipahami. *Training* untuk anggota khususnya persamaan persepsi mengenai definisi produktivitas dan *Job desk* yang jelas serta pengecekan kehadiran dan pemberian sanksi.
  - b. Sistem reward di LPN dan bagaimana bentuknya dilihat dari perlunya sistem reward dengan insentif yang menjalankan produktivitas, perlunya dibuat jadwal agar pertemuan anggota jelas serta adanya hasil individu untuk melengkapi hasil bersama

**2. Melaksanakan reengineering atas sistem organisasi**

Infrastruktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi dilihat dari organisasi dan tata kerja LPN di tingkat kabinet, tingkat Presiden dan Wapres serta restrukturisasi organisasi LPN perlu diperbarui agar mendapat tanggapan dari Presiden, perlunya keterlibatan banyak lembaga potensial yang sudah memadai dan mendukung apa yang direncanakan LPN.

**3. Membangun jaringan teknologi sebagai penghubung organisasi**

LPN mengupayakan sistem informasi secara *online* dilihat dari Pentingnya LPN membangun sistem informasi online agar dapat *meng-update data base* anggota. Mengupayakan pengadaan anggaran agar tidak hanya bergantung ke Direktorat Produktivitas.

**6.2 Saran**

**6.2.1 Seluruh Kementerian dan Lembaga Non Kementerian**

Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi selaku Ketua LPN, telah mengirimkan Surat Edaran untuk mengoptimalkan peranan dan fungsi LPN serta membangun komitmen bersama seluruh komponen bangsa agar melakukan gerakan peningkatan produktivitas secara menyeluruh dan simultan di setiap sektor.

**6.2.2 Organisasi LPN perlu disempurnakan dan diperkuat dengan susunan organisasi sebagai berikut :**

- a. Dewan Pengarah yang berfungsi sebagai penentu kebijakan GPN dengan keanggotaan bersifat eks-offisio dari dominan, baik pemerintah maupun swasta;
- b. Badan Pelaksana yang berfungsi melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh Dewan Pengarah, yang personelnnya bekerja secara penuh waktu.

- c. Institusi-institusi di berbagai instansi yang tugas dan fungsinya terkait dan atau dapat difungsikan sebagai lembaga pengembangan atau pelayanan peningkatan produktivitas, perlu dikembangkan dan diperkuat sebagai “Lembaga Pengembangan dan Pelayanan Produktivitas”,

**6.2.3** Direktorat Produktivitas di Ditjen. Binalattas dapat dikembangkan dan diperkuat peran dan fungsinya sebagai Sekretariat Badan Pelaksana LPN.

**6.2.4** BBPP yang sekarang juga berada di Ditjen Binalattas, dapat dikembangkan dan diperkuat fungsinya sebagai Lembaga Pengembangan dan Pelayanan Produktivitas Nasional

**6.2.5** BPPD yang masih ada di daerah, dikembangkan dan diperkuat peran dan fungsinya sebagai Lembaga Pelayanan dan Pengembangan Produktivitas Daerah

**6.2.6** Asosiasi Produktivitas Nasional Indonesia (APNI) yang saat ini telah terbentuk, perlu diperkuat organisasi dan keanggotaan serta kapasitasnya sebagai wadah para ahli produktivitas yang tersebar di berbagai sektor dan bidang profesi

**6.2.7 Anggota tetap LPN, pemerintah pusat dan daerah**

Pemerintah perlu melakukan optimalisasi pelayanan publik dan peningkatan produktivitas dunia usaha. Dalam kaitannya dengan optimalisasi pelayanan publik LPN telah mempersiapkan program sebagai berikut :

- a. Evaluasi terhadap peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang menghambat peningkatan produktivitas nasional;
- b. Pengukuran produktivitas atau kinerja hingga unit-unit yang kecil serta menyusun program peningkatan kinerja;

- c. Penerapan program peningkatan kinerja, mulai dari tingkat atas sampai bawah di semua unit organisasi.
- d. Pertimbangan aspek waktu, biaya, sistem dan prosedur untuk meningkatkan pelayanan publik secara efisien dan efektif.

Dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas dunia usaha, LPN memprogramkan kegiatan sebagai berikut :

- a. Pengukuran produktivitas atau kinerja perusahaan mulai dari unit-unit yang paling kecil, untuk mengetahui faktor-faktor penyebab rendahnya produktivitas.
- b. Penyusunan program peningkatan produktivitas hingga produktivitas perorangan.

#### **6.2.8 Anggota LPN, dunia usaha dan masyarakat**

Agar mendukung Program Bulan Mutu dan Produktivitas yang tujuannya untuk meningkatkan kesadaran, pemahaman dan komitmen, agar setiap instansi pemerintah, pusat dan daerah, melakukan langkah-langkah nyata untuk meningkatkan produktivitas di instansinya masing-masing, serta di sektor dan masyarakat yang dilayaninya. Maksud pelaksanaan Bulan Mutu dan Produktivitas setiap bulan November adalah untuk menggemakan serta meningkatkan dinamika Gerakan Peningkatan Produktivitas Nasional di semua aspek kehidupan. Tujuan penyelenggaraan Bulan Mutu dan Produktivitas adalah:

- a. Mewujudkan masyarakat yang sadar akan arti pentingnya peningkatan produktivitas dalam semua aspek aktivitas kehidupan;
- b. Mendorong motivasi peningkatan produktivitas di kalangan pemerintah, dunia usaha dan masyarakat;
- c. Mewujudkan pembangunan yang berorientasi pada konsep produktivitas (efisiensi, efektivitas dan kualitas) untuk peningkatan daya saing ekonomi;
- d. Memelihara, mempertahankan dan melestarikan peningkatan produktivitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Berger, Lance A, Martin J. Sikora, 1994, *The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation*. London : Irwin Profesional Publishing
- Clarke, Thomas and Stewart Clegg, 1998, *Changing Paradigms: The Transformational of Management Knowledge for the 21 st Century*, London: Harper Collins Publishers
- Franklin C.Ashby, 1999, *Revitalize Your Corporate Culture*, Houston: Cashman Dudley
- Gouillart, Francis J. & James N.Kelly, 1995, *Transforming The Organization*. New York; McGraw-Hill, Inc
- Keehley, Patricia, Steven Medlin, Sue MacBride, Laura Longmire, 1997, *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector: Achieving performance Breakthroughs in Federal and Local Agencies*, San Fransisco: Jossey-Bass, Inc.
- Koter Phillip, John, 1997, *Leading Change: Menjadi Pionir Perubahan*; Terjemahan Joseph Bambang, MS. Jakarta : Gramedia
- Leemans, Arne F, 1976, *The Management of Change in Government*, Netherland : Martinus Nijhoff/ The Hague
- Liz Clarke, 1994, *The Essence of Change*. New Jersey: Prentice Hall
- Lowenthal N, Jeffrey, 1994, *Reenginecring the Organization : A Step By Step Approach to Corporate Revitalization*. Milwauke: ASQC Quality Press
- Marquardt, Michael J. 1996, *Building the Learning Organization: A Sistem Approach to Quantum Improvement and Global Studies*, New York: McGraw Hill
- Moleong, Iexy J.2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Remaja Rosdakarya

Marquardt, Michael J. & Reynolds Angus, 1994, *The Global Learning Organization*, New York: Irwin Profesional Publishing.

Meng Khoong, Chan, 1999, *Reengineering In Action : The Quest for World Class Excellence*, Singapore: Imperial College Press

#### LAIN-LAIN

IMD World Competitiveness Yearbook 2010

UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Permen No. 21 tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Produktivitas

Pepres No. 50 tahun 2005 tentang Lembaga Produktivitas Nasional

Draft Naskah Akademis LPN, September 2007

Laporan LPN Tahun 2006-2009

# COMPETITIVENESS FACTORS



Government Efficiency					Business Efficiency					Infrastructure					
2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010	
49	53	54	57	57	48	51	54	57	52	41	44	47	47	47	Argentina
6	7	5	8	4	8	7	6	7	5	17	16	16	12	18	Australia
15	10	20	24	27	5	11	15	12	12	12	13	13	13	10	Austria
32	28	42	37	43	26	23	23	23	20	13	17	15	15	19	Belgium
51	54	51	52	52	35	40	29	27	24	46	49	50	46	49	Brazil
37	38	29	28	32	42	54	46	47	56	40	41	41	43	48	Bulgaria
9	11	8	9	10	9	12	11	9	10	11	12	9	7	4	Canada
12	16	9	13	14	17	21	22	14	21	39	39	38	36	44	Chile
17	8	12	15	25	27	26	33	37	28	33	28	31	32	31	China Mainland
31	36	35	47	38	29	30	39	40	39	36	46	44	51	53	Colombia
48	50	50	51	55	53	55	51	55	58	43	43	40	41	42	Croatia
29	41	33	31	33	30	36	34	36	40	25	27	24	25	26	Czech Republic
3	4	4	4	11	3	3	5	2	11	3	4	7	6	5	Denmark
11	13	10	22	24	21	24	27	41	36	31	31	26	28	27	Estonia
5	17	13	6	15	10	20	17	5	16	7	11	12	3	6	Finland
42	42	45	46	42	41	42	35	42	35	19	18	11	14	14	France
28	23	26	27	28	28	25	28	19	25	9	7	6	9	8	Germany
40	30	46	53	54	40	35	42	49	45	29	34	35	35	33	Greece
1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	14	20	19	19	23	Hong Kong
35	40	47	50	51	33	41	45	52	47	28	25	27	33	35	Hungary
			48					33						9	Iceland
30	33	23	35	30	18	19	20	11	17	47	50	49	57	54	India
45	46	38	33	23	49	45	44	38	34	53	54	53	55	55	Indonesia
7	5	7	12	19	6	8	4	17	18	24	24	23	22	24	Ireland
27	25	21	23	16	24	16	16	20	14	15	14	14	18	16	Israel
52	51	53	54	49	47	47	46	48	48	34	35	33	34	32	Italy
26	34	39	40	37	22	27	24	18	23	2	6	4	5	13	Japan
33	32	25	32	39	39	31	21	44	46	35	36	34	40	52	Jordan
			21	20				34	29				44	39	Kazakhstan
41	31	37	26	26	38	38	36	29	27	22	19	21	20	20	Korea
	26	36	25	34		29	41	35	41		30	32	29	30	Lithuania
16	9	14	16	12	16	5	9	15	6	20	15	18	17	21	Luxembourg
19	21	19	19	9	19	15	14	13	4	27	26	25	26	25	Malaysia
44	44	40	45	46	46	49	55	46	51	51	53	54	50	50	Mexico
18	18	17	14	17	14	10	12	8	15	16	10	9	11	12	Netherlands
12	6	6	7	5	20	18	18	21	22	23	23	22	21	22	New Zealand
10	15	15	11	7	15	14	13	10	8	8	9	10	10	7	Norway
		32	41	35			30	33	42			52	49	57	Peru
39	47	41	42	31	37	39	31	32	32	49	51	48	56	56	Philippines
50	52	49	44	36	52	52	50	50	38	39	40	37	39	36	Poland
36	24	27	29	44	43	44	43	43	50	30	32	28	24	29	Portugal
			5	8				24	19				30	37	Qatar
46	45	48	49	50	50	50	47	56	49	48	42	43	53	43	Romania
38	39	30	39	40	45	48	49	54	53	44	37	45	38	38	Russia
2	1	1	1	2	7	4	2	4	1	5	3	3	8	11	Singapore
22	37	31	34	41	31	28	26	26	43	37	38	36	37	40	Slovak Republic
43	43	43	38	53	44	45	32	39	57	32	33	29	27	34	Slovenia
25	35	28	26	21	32	32	38	30	31	52	55	55	54	51	South Africa
34	29	34	43	45	36	33	40	45	44	26	29	30	31	28	Spain
21	14	11	10	13	12	13	8	6	9	6	5	5	2	2	Sweden
8	3	3	3	3	11	9	7	3	7	4	2	2	4	3	Switzerland
23	20	16	18	6	13	17	10	22	3	18	21	17	23	17	Taiwan
20	27	22	17	18	25	34	25	25	20	42	48	39	42	46	Thailand
47	49	44	48	47	34	37	37	31	37	45	45	42	45	45	Turkey
		48	52	56		46	52	53	54		47	46	48	41	Ukraine
24	22	24	30	29	23	22	19	28	26	21	22	20	16	15	United Kingdom
14	19	18	20	22	4	6	3	16	13	1	1	1	1	1	USA
53	55	55	55	58	51	53	53	51	55	50	52	51	52	58	Venezuela

# OVERALL RANKING AND COMPETITIVENESS FACTORS



## OVERALL

## Economic Performance

	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	47	51	52	55	55	30	34	37	29	32
Australia	6	12	7	7	5	13	36	15	15	7
Austria	13	11	14	16	14	27	21	17	18	18
Belgium	26	25	24	22	25	21	20	19	10	13
Brazil	44	49	43	40	38	38	47	41	31	37
Bulgaria	41	41	39	38	53	39	31	38	26	46
Canada	7	10	8	8	7	12	13	11	16	12
Chile	23	26	26	25	28	15	28	43	35	26
China Mainland	18	15	17	20	18	3	2	2	2	3
Colombia	34	38	41	51	45	35	26	46	50	35
Croatia	51	53	49	53	56	48	50	40	43	53
Czech Republic	28	32	28	29	29	23	29	20	25	29
Denmark	5	5	6	5	13	29	18	26	23	30
Estonia	19	22	23	35	34	11	9	23	48	52
Finland	10	17	15	9	19	34	32	36	40	44
France	30	28	25	28	24	16	19	13	17	17
Germany	25	16	16	13	16	20	8	6	6	9
Greece	36	36	42	52	46	43	46	48	52	48
Hong Kong	2	3	3	2	2	5	6	5	3	4
Hungary	35	35	38	45	42	37	38	39	33	40
Iceland					30					51
India	27	27	29	30	31	7	10	18	12	20
Indonesia	52	54	51	42	35	53	55	52	41	27
Ireland	11	14	12	19	21	9	25	24	37	22
Israel	24	21	20	24	17	31	33	27	38	36
Italy	48	42	46	50	40	44	39	45	47	33
Japan	16	24	22	17	27	14	22	29	24	39
Jordan	40	37	34	41	50	52	44	51	53	45
Kazakhstan				36	33				44	43
Korea	32	29	31	27	25	26	49	47	45	21
Lithuania		31	36	31	43		37	28	36	57
Luxembourg	9	4	5	12	11	2	3	4	4	11
Malaysia	22	23	19	18	10	10	12	8	9	8
Mexico	45	47	50	46	47	22	30	33	28	25
Netherlands	15	8	10	10	12	17	5	7	7	14
New Zealand	21	19	18	15	20	28	40	34	30	31
Norway	12	13	11	11	9	18	23	10	19	19
Peru			35	37	41			14	22	28
Philippines	42	45	40	43	39	45	45	42	51	34
Poland	50	52	44	44	32	46	41	31	39	24
Portugal	37	39	37	34	37	42	48	44	42	38
Qatar				14	15				5	2
Romania	49	44	45	54	54	41	35	35	32	47
Russia	46	43	47	49	51	51	52	49	49	49
Singapore	3	2	2	3	1	4	4	3	8	5
Slovak Republic	33	34	30	33	49	47	42	32	34	54
Slovenia	39	40	32	32	52	33	24	25	21	42
South Africa	38	50	53	48	44	40	54	55	56	56
Spain	31	30	33	39	36	32	27	30	46	41
Sweden	14	9	9	6	6	26	17	22	20	15
Switzerland	8	6	4	4	4	24	14	9	13	10
Taiwan	17	18	13	23	8	25	16	21	27	16
Thailand	29	33	27	26	26	19	15	12	14	6
Turkey	43	48	48	47	48	50	53	53	54	50
Ukraine		46	54	56	57		43	50	55	55
United Kingdom	20	20	21	21	22	8	7	16	11	23
USA	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1
Venezuela	53	55	55	57	58	49	51	54	57	58



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**REVITALISASI PERAN DAN FUNGSI LEMBAGA  
PRODUKTIVITAS NASIONAL DALAM GERAKAN  
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS NASIONAL**

**HASIL TRANSKRIP WAWANCARA**

**INA MULYANI**

**NPM : 0706191303**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KEPENDUDUKAN DAN KETENAGAKERJAAN  
JAKARTA  
2010**

**TRANSKRIP WAWANCARA**  
**Pakar Produktivitas I=PS**

1. **Bagaimana Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi?**
  - a. Merevitalisasi organisasi LPN, supaya para anggotanya semakin menyadari betapa pentingnya mengambil langkah-langkah konkrit meningkatkan kesadaran dan melaksanakan gerakan peningkatan produktivitas di instansinya inasing-masing;
  - b. Memberdayakan komisi-komisi untuk melakukan pengkajian supaya dapat merumuskan saran kebijakan untuk peningkatan produktivitas;
  - c. Mengintensifkan Rapat-rapat Komisi dan Rapat Pleno LPN;
  - d. Mengintensifkan kunjungan kepada instansi terkait dan unsur-unsur Pemerintah Daerah
  
2. **Apakah kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?**
  - a. Para pejabat Eselon I yang secara eks-offisio menjadi anggota LPN, ternyata kurang memberikan cukup perhatian untuk mencapai visi misi dan tujuan LPN;
  - b. Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi sebagai Ketua LPN, dan Dirjen Binalattas sebagai Sekretaris LPN, belum sepenuhnya memberikan perhatian untuk memobilisasi dan mengefektifkan LPN dan Komisi-komisi;
  - c. Sekretariat LPN kurang mendapat dukungan staf yang sudah memahami konsep - konsep dan stratedi peningkatan produktivitas.
  
3. **Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN?**

LPN melalui Komisi-komisi sudah mampu melakukan beberapa kajian penting dan merumuskan beberapa saran kebijakan; sayang saran-saran tersebut kurang mendapat tanggapan dari para pengambil kebijakan di tingkat Menteri dan Eselon I ;
  
4. **Apakah LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional?**

LPN sudah menyampaikan beberapa saran penting kepada Presiden, sayang saran tersebut belum mendapat tanggapan sebagaimana mestinya

5. **Bagaimana infrastruktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?**
  - a. Infrastruktur dalam hal ini adalah organisasi dan tata kerja di tingkat Kabinet serta Kantor Presiden dan Wakil Presiden;
  - b. Infrastruktur nampaknya belum efektif dalam merespon saran-saran yang disampaikan oleh dewan-dewan yang telah dibentuk seperti LPN
  
6. **Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota?**

Pedoman kerja memang belum tersedia, sehingga para anggota mungkin tidak mengetahui apa peran dan apa yang harus dilakukan sebagai anggota LPN
  
7. **Apakah program gerakan peningkatan produktivitas nasional sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?**

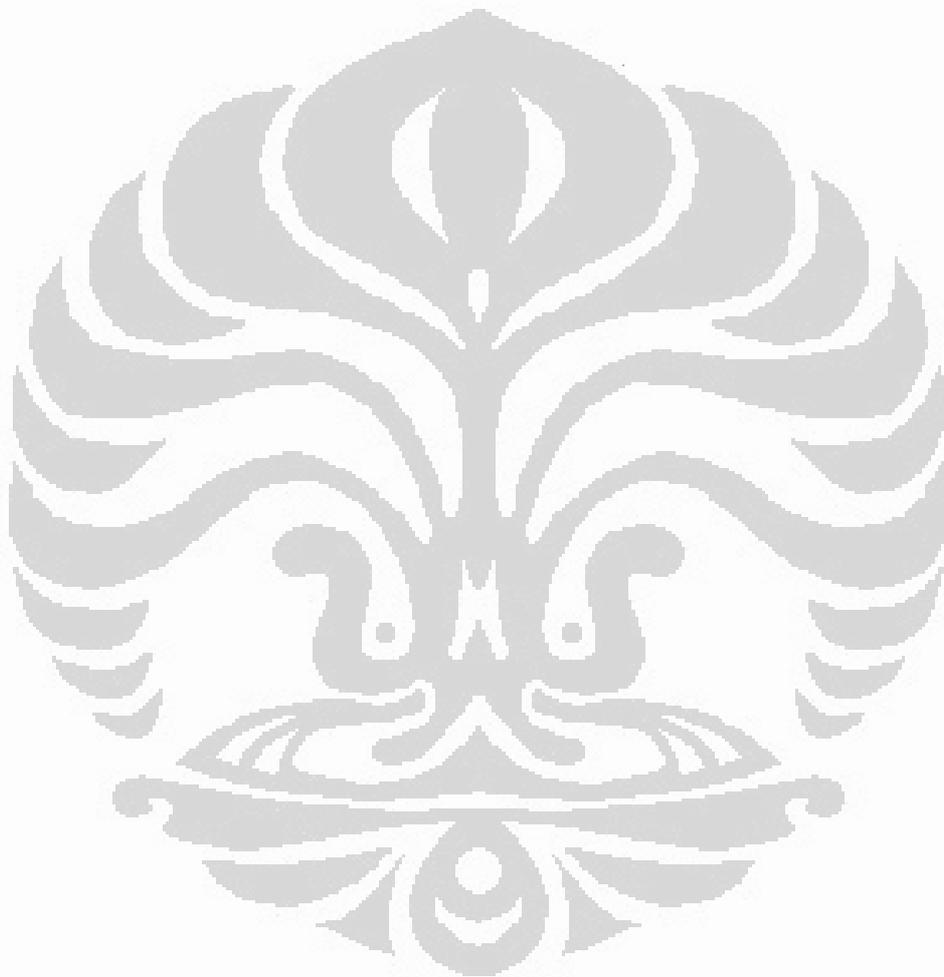
Dari segi konsepsi, program gerakan peningkatan produktivitas yang dihasilkan oleh LPN sudah sesuai dengan kebutuhan, sayangnya para anggota dan para pejabat terkait lainnya belum mengambil langkah-langkah untuk melaksanakannya
  
8. **Bagaimana caranya mengembangkan core bussiness LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?**
  - a. Mendefinisikan ulang peran dan tugas LPN;
  - b. Restrukturisasi keanggotaan LPN dengan mengikutsertakan pengguna yaitu wakil dunia usaha, wakil pekerja, dan para pakar produktivitas;
  - c. Mengintensifkan Rapat-rapat LPN dan Rapat-rapat Komisi
  
9. **Apakah di LPN sudah membangun sistem informasi secara Online?**
  - a. LPN belum membangun sistem informasi secara Online;
  - b. Sudah banyak para pejabat anggota LPN dan anggota pengganti LPN yang berganti, dan daftarnya belum dimutakhirkan (up-dated).
  
10. **Apakah sudah ada sistem reward di LPN dan bagaimana bentuknya?**

Tidak ada sistem reward di LPN. Yang bekerja keras dan menghasilkan banyak tidak mendapat imbalan dan anggota yang tidak berpartisipasi tidak memperoleh teguran
  
11. **Bagaimana manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota?**

Upaya dan komitmen pimpinan untuk meningkatkan kompetensi anggota belum optimal
  
12. **Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?**

## Lampiran

- a. Meningkatkan kesadaran anggota akan pentingnya peningkatan produktivitas kerja;
- b. Meningkatkan kesadaran anggota akan pentingnya keterlibatannya dalam gerakan peningkatan produktivitas tersebut;
- c. Perlunya Ketua, Wakil Ketua dan Sekretaris LPN menunjukkan keteladanan dalam kesungguhan peningkatan produktivitas tersebut.



**TRANSKRIP WAWANCARA**  
**Pakar Produktivitas 2=M**

**1. Bagaimana Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi?**

LPN adalah lembaga Non Struktural yang bertanggung jawab kepada Presiden.

Tugas dan fungsi LPN adalah:

- a. Memberikan saran dan pertimbangan untuk perumusan kebijakan peningkatan produktivitas
- b. Memfasilitasi kegiatan peningkatan produktivitas,
- c. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan peningkatan produktivitas

Mengingat keanggotaan LPN bersifat lintas sektor dan eks-ofisio pada tingkat Menteri dan Eselon I (yang pada umumnya sangat sibuk), maka ditetapkan adanya Anggota Pengganti. Selanjutnya, untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LPN, dibentuk Komisi-Komisi Kerja, yang keanggotaannya terdiri dari Anggota Pengganti dan Pakar Produktivitas. Komisi Kerja LPN bekerja dengan strategi "Networking" melalui rapat-rapat, kajian, kunjungan lapangan dan koordinasi lintas sektor. Networking tersebut tidak hanya dilakukan secara lintas sektor diantara instansi pemerintah, tetapi juga dengan sektor swasta.

**2. Apakah kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?**

Visi dan Misi LPN adalah menjadikan upaya peningkatan produktivitas di berbagai bidang kehidupan sebagai suatu "Gerakan Nasional" (GPN), dimana LPN berfungsi sebagai "Motor Penggerak" GPN.

Kendala utama yang dihadapi dalam mencapai Visi dan Misi LPN adalah :

- a. Konsep GPN belum difahami secara mendalam oleh para Stakeholders;
- b. Proses bisnis dan mekanisme pelaksanaan GPN belum dirumuskan secara jelas untuk kemudian menjadi komitmen para stakeholders;
- c. Format organisasi dan keanggotaan LPN kurang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LPN sebagai motor penggerak GPN

**3. Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN?**

Target dan sasaran kinerja LPN secara tahunan masih sangat ditentukan dan tergantung pada sumberdaya Sekretariat LPN, yang secara eks ofisio berada di Direktorat Produktivitas – Ditjen. Binalattas – Depnakertrans. Sejumlah kinerja dalam bentuk Saran dan Rekomendasi, hasil kajian dan pengukuran, telah disampaikan kepada Presiden dalam Laporan Paripurna Tahunan. Namun tindak lanjut dari

Laporan tersebut kurang dapat diikuti karena kurang jelasnya Bisnis Proses dan Mekanisme pelaksanaan GPN.

4. **Apakah LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional?**

Sudah, yaitu dalam bentuk Laporan Paripurna Tahunan

5. **Bagaimana infrastruktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?**

Untuk mendukung restrukturisasi organisasi LPN, infrastruktur saat ini perlu dikembangkan dan diperkuat. Antara lain perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Organisasi LPN perlu disempurnakan dan diperkuat dengan susunan organisasi sebagai berikut :
  - a. Dewan Pengarah yang berfungsi sebagai penentu kebijakan GPN dengan keanggotaan bersifat eks-ofisio dari dominan, baik pemerintah maupun swasta;
  - b. Badan Pelaksana yang berfungsi melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh Dewan Pengarah, yang personelnya bekerja secara penuh waktu.
  - c. Institusi- institusi di berbagai instansi yang tugas dan fungsinya terkait dan atau dapat difungsikan sebagai lembaga pengembangan atau pelayanan peningkatan produktivitas, perlu dikembangkan dan diperkuat sebagai "Lembaga Pengembangan dan Pelayanan Produktivitas",
2. Direktorat Produktivitas di Ditjen. Binalattas dapat dikembangkan dan diperkuat peran dan fungsinya sebagai Sekretariat Badan Pelaksana LPN.
3. BBPP yang sekarang juga berada di Ditjen Binalattas, dapat dikembangkan dan diperkuat fungsinya sebagai Lembaga Pengembangan dan Pelayanan Produktivitas Nasional
4. BPPD yang masih ada di daerah, dikembangkan dan diperkuat peran dan fungsinya sebagai Lembaga Pelayanan dan Pengembangan Produktivitas Daerah
5. Asosiasi Produktivitas Nasional Indonesia (APNI) yang saat ini telah terbentuk, perlu diperkuat organisasi dan keanggotaan serta kapasitasnya sebagai wadah para ahli produktivitas yang tersebar di berbagai sektor dan bidang profesi.

**6. Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota?**

Belum sepenuhnya

**7. Apakah program gerakan peningkatan produktivitas nasional sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?**

Belum sepenuhnya

**8. Bagaimana caranya mengembangkan core bussiness LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?**

Pengembangan core business LPN dapat dilakukan melalui program strategis sebagai berikut :

1. Sosialisasi dan promosi keberadaan dan fungsi LPN ke berbagai instansi pemerintah, perusahaan dan masyarakat secara sistematis dan berkesinambungan
2. Mengembangkan program-program GPN yang lebih focus dan lebih relevan dengan perkembangan sektor atau bidang usaha.
3. Meningkatkan kapasitas LPN sebagai Motor Penggerak GPN;
4. Memperluas dan memperkuat Networking LPN dengan instansi dan lembaga pelayanan produktivitas, baik di tingkat daerah, sektoral, nasional maupun internasional.

**9. Apakah di LPN sudah membangun sistem informasi secara Online?**

Belum

**10. Apakah sudah ada sistem reward di LPN dan bagaimana bentuknya?**

Belum

**11. Bagaimana manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota?**

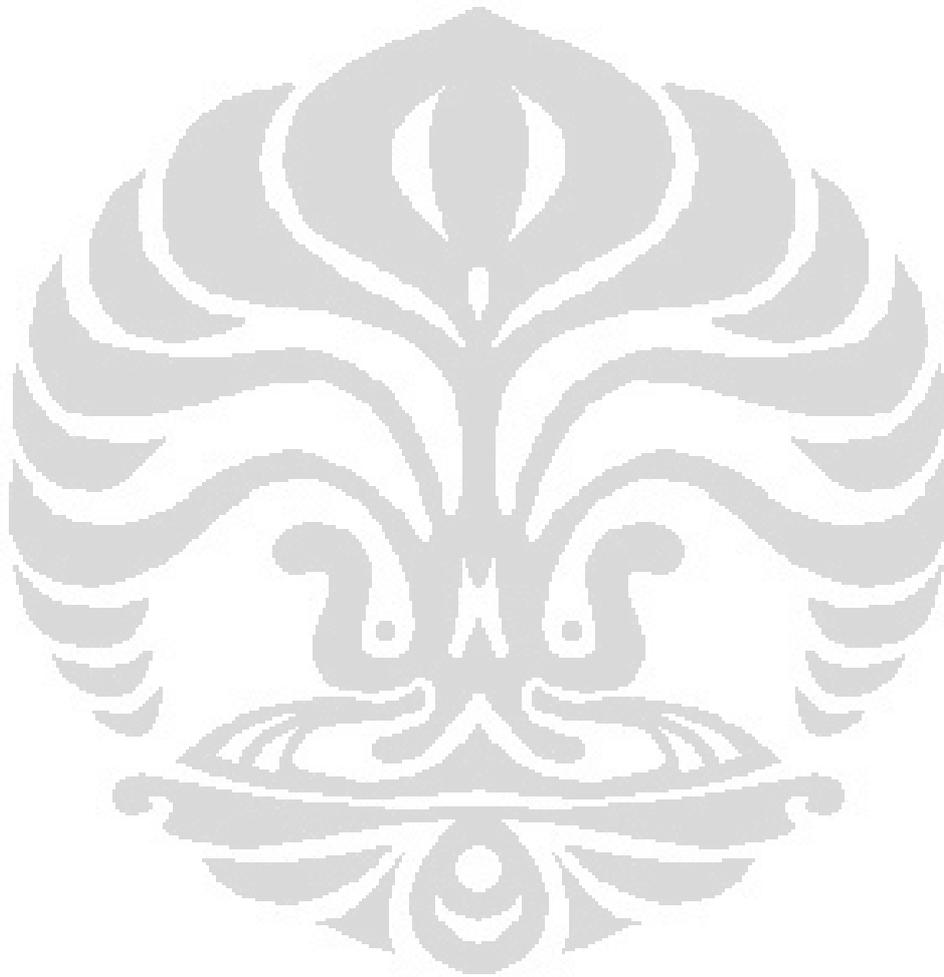
Peningkatan komitmen dan kompetensi anggota LPN dapat dilakukan antara lain melalui upaya sebagai berikut :

- a. Cascading konsep dan strategi GPN perlu dilakukan secara intensif dan sistematis;
- b. Peningkatan “Dialog Sosial” antara Manajemen dan Anggota;
- c. Peningkatan kompetensi anggota melalui seminar, workshop, training dsb;
- d. Peningkatan partisipasi anggota dalam perumusan dan pelaksanaan program kerja LPN

**12. Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?**

Pengembangan budaya organisasi LPN dapat dilakukan antara lain melalui :

- a. Pengembangan norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) organisasi LPN
- b. Pengembangan sistem evaluasi kinerja dan produktivitas pada tingkat organisasi dan individu;
- c. Pengembangan dan penerapan Sistem Manajemen Mutu;
- d. Pengembangan kode etik organisasi LPN
- e. Pengembangan System Reward and Punishment



## TRANSKRIP WAWANCARA

Kadin1 = H

1. **Bagaimana Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi?**  
LPN dalam pandangan saya mencoba menggerakkan komponen masyarakat dan pemerintah untuk meningkatkan produktivitas nasional; hanya saja optimalisasi infrastuktur pemerintah ternyata tidak cukup memadai
2. **Apakah kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?**  
Terlalu dominannya peranan pemerintah (kurang mengoptimalkan pendayagunaan potensi masyarakat termasuk kalangan dunia usaha) menjadi kehendak utama LPN dalam mencapai visi dan misinya.
3. **Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN?**  
Sudah, tetapi relatif masih minimal dan perlu ditingkatkan
4. **Apakah LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional?**  
LPN sudah menyampaikan sudah memberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional dalam produktivitas, hanya saja jumlah dan kualitasnya belum cukup memadai.
5. **Bagaimana infrastruktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?**  
Infrastruktur LPN saat ini perlu diperkuat dengan mengikut sertakan lebih banyak peran serta sektor pemerintah di luar kementerian tenaga kerja termasuk mengikutsertakan dunia usaha melalui kadin secara efektif.
6. **Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota?**  
Instruksi kerja sudah dipahami dengan baik
7. **Apakah program gerakan peningkatan produktivitas nasional sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?**  
Belum, masih perlu ditingkatkan dengan komunikasi lebih intensif kepada masyarakat atau pasar.
8. **Bagaimana caranya mengembangkan core bussiness LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?**

## Lampiran

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengikutsertakan komponen masyarakat khususnya dunia usaha dalam pengurusan sasaran dan program LPN di masa mendatang, langkah berikutnya adalah membuat program kerjasama yang aplikatif bersama komponen masyarakat khususnya dunia usaha.

**9. Apakah di LPN sudah membangun sistem informasi secara Online?**

Belum

**10. Apakah sudah ada sistem reward di LPN dan bagaimana bentuknya?**

Belum jelas

**11. Bagaimana manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota?**

Belum terlihat dengan efektif dan perlu ditingkatkan

**12. Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?**

Menyempurnakan struktur orang dan menempatkan lebih banyak masyarakat dalam kepengurusan dunia usaha di masa mendatang.

## TRANSKRIP WAWANCARA

Apindo/Kadin2 = AL

**1. Bagaimana Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi?**

- a. Melakukan kajian kondisi produktivitas saat ini dan saran-saran untuk memberdayakan seluruh komponen bangsa agar meningkatkan produktivitas nasional.
- b. Sosialisasi tentang perlunya peningkatan produktivitas serta membuat percontohan pencapaian produktivitas (sebagai success story), diharapkan akan merangsang semua sektor untuk mencapainya.
- c. Strategi mengubah "mind set" produktivitas sejak awal menjadi pilihan terbaik (dimulai dari bangku sekolah)

**2. Apakah kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?**

LPN secara organisasi dan struktur belum memadai untuk menggerakkan produktivitas nasional. Karena anggotanya terdiri dari para pejabat pemerintah eks ofisio dan selalu berganti-ganti sesuai masa jabatannya. Sehingga komitmen pribadi sulit diharapkan. Disamping itu anggaran awal untuk menggerakkan produktivitas masih sangat terbatas.

**3. Building The Measurement System**

**Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN?**

Karena saat ini fungsi LPN hanya memberi masukan/saran-saran, maka sebagian target sudah terlaksana. Hanya saja, pencapaian itu lebih banyak dimotori oleh team /komisi yang terdiri dari personil-personil yang peduli produktivitas

**4. Apakah LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional?**

Belum sepenuhnya memenuhi tugas tersebut karena mungkin prioritas permasalahan bangsa . Serta belum efektif melibatkan seluruh stakeholder bangsa

**5. Bagaimana infrastruktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?**

Belum memadai, karena usulan perubahan /restrukturisasi masih belum mendapat tanggapan dari Presiden. Dimana usulan perubahan organisasi melibatkan lebih banyak komponen bangsa dalam menyikapi produktivitas, tidak hanya terbatas pada sektor pejabat pemerintah saja.

- 6. Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota?**  
Instruksi kerja di LPN sudah jelas dan dipahami
- 7. Apakah program gerakan peningkatan produktivitas nasional sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?**  
Program sudah sesuai , namun pelaksanaan masih belum
- 8. Bagaimana caranya mengembangkan core bussiness LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?**  
Memberikan jasa/ pelayanan /saran yang berdayaguna dan bisa diimplementasikan kepada pengguna. Saran yang baik dan berdayaguna akan memberi manfaat bagi pengguna dan menjadi contoh bagi pengguna lainnya untuk mengikutinya. Dengan demikian core business LPN akan berjalan dengan baik
- 9. Apakah di LPN sudah membangun sistem informasi secara Online?**  
Belum
- 10. Apakah sudah ada sistem reward di LPN dan bagaimana bentuknya?**  
Belum ada. Seharusnya pengguna yang menjalankan program produktivitas mendapatkan insentif yang bisa menggairahkan pengguna lainnya untuk mengikutinya.
- 11. Bagaimana manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota?**  
Anggota LPN diberikan pendalaman kompetensi peningkatan produktivitas dan secara berkesinambungan bisa membagikan kompetensinya kepada lainnya
- 12. Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?**  
Budaya organisasi dibangun dari komitmen semua yang terlibat. Dimulai dari atas akan memberi contoh & panutan ke bawah

## TRANSKRIP WAWANCARA 1

### Serikat Buruh = I

**1. Bagaimana Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi?**

Strategi yang diterapkan oleh LPN sekarang dengan Struktur yang dijalankan; tidak sama sekali menyentuh ke masyarakat “Serikat Pekerja/Serikat Buruh” dimana LPN selalu melihat ke Departemen dimana setiap Departemen sudah mempunyai lembaga “Produktivitas” dalam rangka Pengevaluasian dan dalam rangka penilaian kinerja staf di lingkungannya untuk memulai kinerja yang sudah ditanyakan di dewan departemen maka LPN seharusnya sudah merubah misinya untuk laporan ke masyarakat dimana produktivitas Indonesia sudah urutan ke 59 dari 68 negara. Ini sangat memalukan, sementara departemen yang sudah mempunyai standar peningkatan produktivitas yang tidak diterapkan dikarenakan produktivitas di departemen tidak ada pengaruhnya untuk karyawannya dimana untuk penilaian produktivitas. Setiap karyawan dinilai dari kebaikan maupun KKN karena sudah menjadi pegawai tetap yang mana dalam pekerjaan cukup lulusan S1 dan dilanjutkan S2 dan seterusnya. Oleh sebab itu penilaian itu secara langsung akan mengangkat jabatan seseorang dan tidak perlu dievaluasi kinerja produktivitasnya. Maka dari itu untuk meningkatkan produktivitas di departemen, kinerjanya sangat susah dan tidak akan magang dan mereka tidak mau dibebani pekerjaan-pekerjaan yang dianggap tidak ada pengaruhnya. Maka dari itu untuk pegangan masyarakat dari pemerintah (departemen) tidak akan berjalan dengan baik, ditambah lagi struktur yang ada masih kebanyakan Eselon II setingkat Dirjen. Ini tidak mungkin bisa berjalan dan meningkatkan kinerja departemen, struktur harus diubah. Mari kita lihat yang sekarang lagi banyak masalah dimana produktivitas pekerja kita dibandingkan dengan pekerja Vietnam (yang baru saja merdeka) dan negara Malaysia, Philipina kita sudah jauh ketinggalan. Itu tidak akan mencapai tujuan organisasinya, kalau yang duduk masih pejabat-pejabat departemen.

**2. Apakah kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?**

Kendalanya program yang tidak jelas mau kemana diterapkan, dimana setiap departemen sudah mempunyai lembaga produktivitas, maka LPN yang ada karena keberadaannya dipantau terus, maka sebelum focus kepada peningkatan produktivitas pekerja sangat diperlukan. Untuk meningkatkan kinerja pekerja kita yang selama ini sudah menurun sekali. Sekarang sudah seharusnya kewajiban Departemen Tenaga Kerja Focus ke tenaga kerja. Maka tujuan akhir akan mengenai sasaran yang kita tuju pertama.

**3. Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN?**

Kalau sasaran kinerja LPN, kalau masih memakai cara lama atau yang sekarang ini, maka kinerja LPN tidak ada hasil yang didapat untuk dapat dilaporkan kepada Presiden RI, hasilnya tapi kalau difokuskan ke satu sasaran yaitu masyarakat atas pekerja, maka hasil yang diharapkan akan tercapai dan pekerja kita dimata investor akan dihargai.

4. **Apakah LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional?**

Kalau hanya vertikal ke atas kepada Presiden maka LPN tidak akan sampai ke tujuan, karena sekarang ini yang dituntut Operasional ke bawah dan dampak hasil yang diberikan dengan nyata. Contoh tingkatkan peraturan tenaga, atas pekerja yang dampaknya akan dirasakan. Investor akan lebih percaya untuk menanamkan modalnya di Indonesia dengan kualitas produktivitas yang tinggi

5. **Bagaimana infrastruktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?**

Instruktur masih kurang, maka dari itu LPN harus banyak mengikuti lembaga masyarakat/organisasi yang potensial. Yang mana bisa dibekali pendidikan produktivitas, untuk dapat disosialisasikan langsung kepada perangkatnya yang bersangkutan (mengikutsertakan masuk ke dalam struktur LPN)

6. **Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota?**

Masih banyak perlu pembinaan/training langsung kepada anggota. Ini sangat diperlukan sekali untuk dapat nantinya disosialisasikan kebawah langsung, dan itu akan mendapatkan team/anggota yang profesional

7. **Apakah program gerakan peningkatan produktivitas nasional sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?**

LPN sangat ditunggu oleh masyarakat dimana produktivitas sudah sebagai kebutuhan masyarakat untuk meningkatkan kapasitas daya berfikir masyarakat dan mengembangkan bagi masyarakat itu sendiri ataupun perusahaan

8. **Bagaimana caranya mengembangkan core bussiness LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?**

Pengembangan LPN perlu ditingkatkan program-program kerjanya dengan mengambil ilmu-ilmu dari negara maju dan perlunya diadakan training ke luar negeri, melihat perbedaan produktivitas di negara maju sebagai bahan masukan untuk kita terapkan di negara kita, dan selalu mengadakan invesman ke depan

**9. Apakah di LPN sudah membangun sistem informasi secara Online?**

Saya tidak begitu tahu sejauh mana LPN membangun sistem dengan luar negeri, karena mengingat LPN yang sekarang masih status yang tidak begitu jelas. Kita tahu mulai dari SK...yang sih tidak jelas, lalu berkantor yang juga tidak jelas. Bagaimana kita mau mensosialisasikan keluar. Sedangkan di dalam internalnya saja belum jelas semuanya

**10. Apakah sudah ada sistem reward di LPN dan bagaimana bentuknya?**

Sistem reward, kenapa kita bicara terlalu jauh. Pertemuan antara anggota sudah tidak jelas atau sudah tidak ada lagi di tahun 2010 ini, komunikasi sudah tidak jelas.

**11. Bagaimana manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota?**

Bagaimana kita bicara tentang manajemen, masih terlalu jauh. Dari awal kita tahu, dari kantor dimana suatu lembaga yang dibuatkan PPnya dari Presiden. Kantor anggotanya tidak jelas, anggotanya tidak jelas, rapat tidak ada, dimana suatu lembaga yang begitu besar....dikelola oleh orang-orang yang tidak mau tahu tentang LPN. Ke depan ini menanyakan ketidakseriusannya lembaga ini dijalankan, bagaimana kita bicara manajemen.

**12. Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?**

Masalah budaya organisasi, sebuah organisasi itu harus :

- Mempunyai kantor yang jelas
- Keanggotaan yang jelas
- Tugas-tugas yang jelas
- Tanggung jawab yang jelas
- Pendanaan yang jelas
- Sarana dan prasarana yang jelas

Maka organisasi yang begitu besar akan berjalan sesuai dengan agendanya. Kalau semua data yang diatas tersebut tidak jelas, maka budaya organisasi tidak akan mampu mendukung organisasi tersebut, karena sarana dan prasarananya semua tidak jelas

## TRANSKRIP WAWANCARA 1

Masyarakat /Society = RG

1. **Bagaimana Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi?**  
Revitalization of organization providing decision makers with the capacity to become pro-active in determining policy and implementing this policy. Therefore decision makes need to be provided with a clear mission and vision.
2. **Apakah kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?**  
Vision has to be establishing through research and communication with all potential stakeholders e.g. Government, Private sectors, academics, education, etc
3. **Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN?**  
Measurement system, is there a model in existence? Can this model be used as a framework for measurement with all adjustments necessary for implementation in Indonesia localization of measurement
4. **Apakah LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional?**  
Members never come then become substitutes. Each department members representative doesnt arrive. So as purpose designated individual must be assigned with the duty of :
  - 1) responsibility of all matters LPN
  - 2) reporting
  - 3) co-ordination
  - 4) communication with superiors/authority to make decisions
5. **Bagaimana infrastruktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?**  
Currently not working. Question : Is everyone aware of the necessity and role of LPN? Everybody is too busy – so priority needs to be given to the restructuring with purpose staff from each of the member departments. Must have an office and facilities.
6. **Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota?**  
Everyone must have clear job descriptions. They must be assigned objectives and goals. Training for any new staff and updating training

**7. Apakah program gerakan peningkatan produktivitas nasional sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?**

Revitalizing LPN make known to all departments by :

- promotions
- brochures
- websites
- success stories

All of the above should be completed before marketing

**8. Bagaimana caranya mengembangkan *core bussiness* LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?**

Innovation/creativity by training, market survey, testing research

LPN members should have skill for bussiness and start up, LPN members should become advisors and consultant

**9. Apakah di LPN sudah membangun sistem informasi secara *Online*?**

IT is very important, by website and brochures, on line consultation and bussiness on line that not expensive

**10. Apakah sudah ada sistem reward di LPN dan bagaimana bentuknya?**

Salary should enough to encourage involvement. Every meeting must be secretary taking record of discussion and attendance, follow protocol from government, industrial. Must be professional if not come will be punishment or rewards to success

**11. Bagaimana manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota?**

Training competent people must be sent, specialist needed in law, bussiness development, specialist skills for finance, social & environment, etc from all members

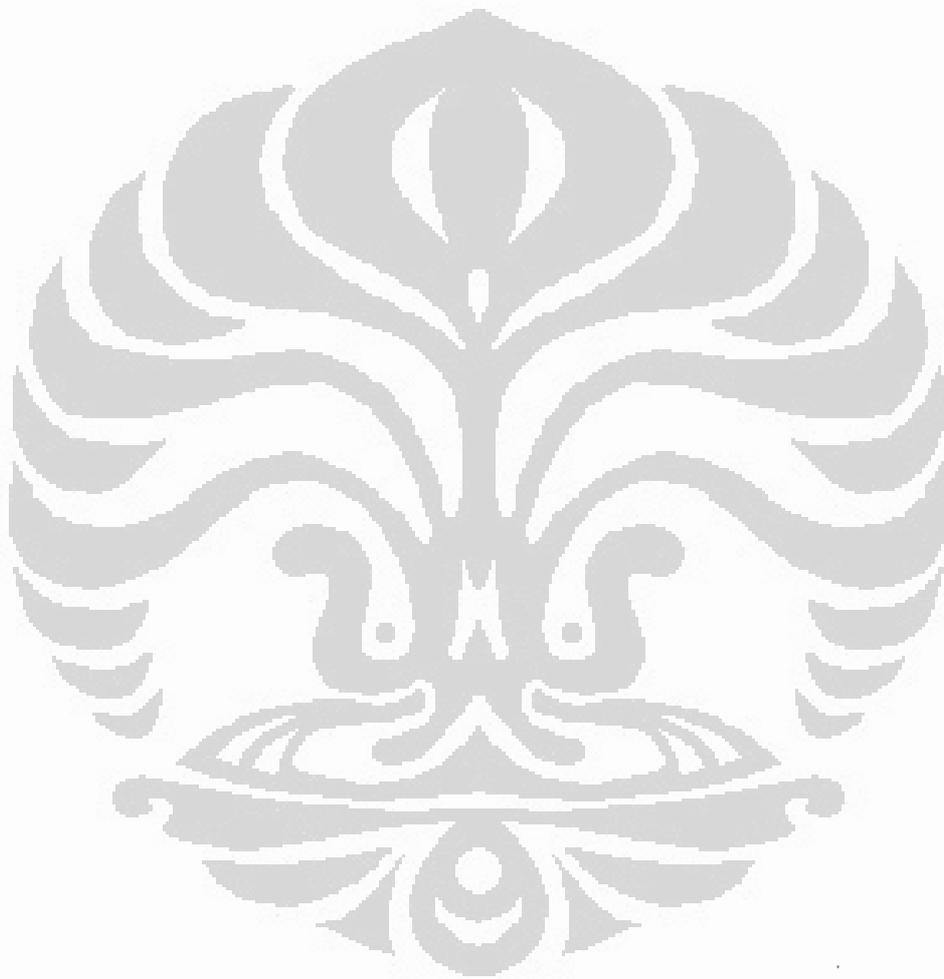
**12. Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?**

After 1-1 done then can develop. Now human resourcess not enough and complete marketing and focuss to make people know LPN is important and all people should be participate. And every members should know LPN is build by President in 2005, having organization chart, responsible to all, transparancy finance and reporting, keep it simple, small bussiness must have confidence and motivation to grow, LPN has responsibility to motivate for productivity.

Summary:

## Lampiran

If serious LPN should be independent & important to be focus. How other institution think LPN is important if not enough marketing between government and user. LPN should have commitment from government of top to success if not LPN become weak.



## TRANSKRIP WAWANCARA 1

Pemerintah1 = SH

1. **Bagaimana Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi?**  
Harus mengacu pada PP50 tahun 2005 yaitu memberi rekomendasi agar Presiden dapat menentukan kebijakan nasional dalam meningkatkan produktivitas
2. **Apakah kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?**  
Untuk itu visinya adalah kebijakan nasional yang dapat diimplementasikan, dia tidak boleh langsung kepada teknis melainkan pada kebijakan. LPN harus mempunyai visi dalam menyusun kebijakan nasional dalam produktivitas
3. **Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN?**  
Ukurannya ini blm ada dan akan lari kalau dia lari ke teknis, kalau ke teknis ukurannya adalah teknis, rekomendasi dan kebijakan ukurannya rekomendasi dan kebijakan. Ukuran kinerjanya adalah berapa jumlah rekomendasi yang disampaikan kepada Presiden dan diimplementasikan
4. **Apakah LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional?**  
Belum, Jelas-jelas belum, hanya ada satu waktu itu penyempurnaan PP50 itulah rekomendasi, masalahnya tidak diimplementasikan, padahal Presiden sudah sampaikan kebijakan itu, bahwa saya terima ini laporan ini, ayo saya akan resmikan nanti membentuk suatu...supaya direformasi, diikutkan lembaga-lembaga swasta, lembaga pendidikan dan perusahaan tapi tidak diimplementasikan
5. **Bagaimana infrastruktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?**  
Belum karena semua yang ada didalam adalah pejabat yang sibuk iya kan? dan tidak bisa diambil alih juga oleh swasta dan perguruan tinggi karena mereka gak terlibat didalam. Sekalipun misalnya eks ofisio para Dirjen, Sekjen didalam tetapi kalau dilibatkan dari perguruan tinggi, asosiasi dari perusahaan, itu bisa diambil alih, akibatnya ditunjuk anggota-anggota yang hanya ditunjuk begitu aja dan ini belum jalan juga, dan sulit membuat keputusan
6. **Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota?**  
Boro-boro ini ada instruksi kerja... sekali rapat pun gak datang bagaimana? banyak absen...ya kan? Jadi yang bekerja hanya anggota pengganti sementara juga, anggota

komisi, jadi belum, itu kalau benar-benar dilakukan harus dilibatkanlah menjadi anggota tetap itu dari perguruan tinggi atau asosiasi swasta, jadi tidak hanya pemerintah

**7. Apakah program gerakan peningkatan produktivitas nasional sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?**

Belum kalau saya bilang, karena strategi pembangunan di Indonesia belum didasarkan kepada Total Factor Productivity, ini yang kita harapkan...pembangunan di Indonesia itu harus bercermin kepada Total Faktor Produktivitas, belum...Karena dari struktur organisasi udah gak bener, visinya gak bener maka gak jalan...

**8. Bagaimana caranya mengembangkan core bussiness LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?**

Begini, dikatakan bahwa dengarkaniah pelanggan ya kan? mereka itu pelanggannya siapa? Tentu pengguna kebijakan, sebenarnya pelanggannya ini adalah pertama Presiden sendiri, ya kan? Kemudian menteri-menteri yang menggunakan kebijakan...kemudian yang paling apa lagi...stakeholder yang lain-lain adalah industri karena mereka yang berlindung pada kebijakan nasional itu, jadi harus mereka dilibatkan dalam menyusun strategi LPN kalau belum dilibatkan LPN berarti maunya sendiri...tidak berdasarkan suara pelanggan

**9. Apakah di LPN sudah membangun sistem informasi secara Online?**

Nah ini jelas belum ini...belum bisa sehingga yang disebut dengan deployment tidak pernah nyampai kepada...dan sampai kepada siapa..dia sendiri gak tau siapa stakeholder? Siapa pelanggannya? Harus jelas dulu itu, jauh masih jauh..kemudian .masyarakat juga tidak tahu apa LPN...mana misalnya mottonya, mana framenya atau logonya...kalau dulu dikenal dengan semut hitam nah..ya kan...masyarakat semua tahu kalau dulu...sekarang enggak....

**10. Apakah sudah ada sistem reward di LPN dan bagaimana bentuknya?**

Belum ada, ia hanya nebang kepada reward yang kita lakukan pada paramakarya dan ini yang salah itu pekerjaan direktorat produktivitas, adapun kita minta tolong mereka sebagai juri itu karena beberapa yang ahli tapi bukan karena LPN nya...karena kita anggap ahli...

**11. Bagaimana manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota?**

Yang bekerja selama ini bukan anggota...jadi bagaimana kita tahu kompetensi anggota karena anggota gak pernah rapat, gak pernah hadir, jadi belum... memang ada

kompetensi ini..seharusnya kalau mereka datang kita tahu kompetensinya...oooo ini katakanlah productivity dibidang pertanian bagaimana...iya kan? Bagaimana mereka sudah competent untuk deploy, memasyarakatkan kebijakan-kebijakan mengenai produktivitas di pertanian, kehutanan, perikanan, PU, kelautan, inikan pendekatan....bagaimana?

**12. Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?**

Dikembangkan dulu personilnya, personilnya saja belum kenal organisasinya..bagaimana mengembangkan organisasi..individual didalam itu belum tahu visinya..belum tahu apa tugasnya...tugasnya yang utama adalah membuat suatu rekomendasi kepada Presiden untuk dibuat suatu kebijakan, jadi dia harus learning tentang itu dulu dong....baru dibuat suatu kebijakan atau rekomendasi kebijakan lalu dikumpulkan informasi...iya kan?

apakah LPN perlu melakukan AIM itu dulu pak?

Iya perlu...belajar dulu dong...lalu menerapkan ke organisasinya masing-masing, mengapa diambil dari pertanian...supaya dibentuk kaki tangannya suatu pusat informasi produktivitas di pertanian...kenapa ada di PU begitu juga tapi...beum ada manfaatnya selama ini...mekanisme itu untuk memberikan learning organization...atau mungkin karena waktu itu terkesan karena LPN milik depnaker yang ketuanya dibawah Menakertrans...kalau saya usulkan ketuanya dari Menko Ekuin wakilnya dari Bappenas kemudian sekretariatnya bukan satu departemen karena ini nasional...atau apa perlu dibuat lembaga...seperti BKKBN...yang anggotanya full time...pengalaman pada BNSP...tidak juga karena waktunya tidak full dan melibatkan banyak orang.....kita coba eks officio tidak jalan, dari kadin full time tau-taunya tidak, yang kita mau adalah suatu badan baru yang anggota khusus yang belum bekerja yang fresh...yang menyediakan waktu...badan independent...

Peran dan fungsi LPN yg diinginkan harapan organisasinya di renew atau diperbaharui, perbedaan yang ditetapkan PP50 sama yang saat ini, saya rasa bukan PP-nya yang salah tapi anggotanya yang ditunjuk jadi yang diperbaiki adalah hanya Dirjen-dirjen yg aktif sama sekali tidak mewakili jadinya harus yang full timelah....tapi perlu persyaratan yang kompeten di bidangnya, pernah menghadiri seminar di APO, Apa yang dilakukan LPN untuk merevitalisasi, hendaknya jangan bergerak dibidang teknis mlainkan di kebijakan yang memberikan saran karena yang menangani teknis itu sudah ada, jangan overlap.

## TRANSKRIP WAWANCARA 1

### Pemerintah 2 = SP

**1. Bagaimana Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi?**

Strategi LPN untuk mencapai organisasi dilakukan dengan melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga lintas sektor, termasuk juga kerjasama dengan lembaga-lembaga non pemerintah dan pemerintah termasuk juga jalannya kerjasama antar pusat dan daerah termasuk dengan lembaga dunia bisnis, jadi dengan kerjasama yang dilakukan terhadap baik pemerintah, dunia usaha dan termasuk masyarakat dan disitulah sebenarnya wujud dari gerakan produktivitas yang didorong oleh LPN itu sendiri sebagai organisasi tingkat nasional ....itu sebenarnya... Yaitu tadi melakukan jejaring kerjasama, karena fungsinya kan bukan sebagai lembaga dia juga dari hasil kajian-kajian yang dia lakukan akan merumuskan sebuah rekomendasi yang nanti Presidenlah yang akan mempertimbangkan menjadi kebijakan nasional

**2. Apakah kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?**

Yang pertama dari aspek visi itu sendiri sebenarnya dirumuskan fungsi LPN ke depan apa yg selama ini disepakati oleh LPN bagaimana mewujudkan tercapainya peningkatan produktivitas nasional ya kan? berarti bagaimana mereka merealisasikan ini, kendalanya salah satu adalah keberadaan LPN itu sendiri sebenarnya, kalau di luar negeri kan LPN itu kan badannya itu kan struktural operasional, kalau LPN kita diamanatkan oleh undang-undang, pembentukannya dia tidak operasional, semacam lembaga yang sebatas memberikan saran, jadi dia tidak direct interfection, jadi dia tidak bisa melakukan implementasi program-program peningkatan produktivitas tapi paling tidak LPN dalam rangka mewujudkan visinya dia melakukan upaya mendorong lintas sektor, jadi hambatannya disitu yaitu keterbatasan lembaga dalam hal eksekusi atau operasional program-program yang menjadi direct kepada masyarakat yang tidak bisa dilakukan itu hambatannya..

**3. Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN?**

Sebenarnya didalam, jadi LPN kan begini ya..LPN dia harus melakukan apa namanya itu rencana strategis, terus LPN itu seperti biasanya kan diawali dengan rapat kerja LPN, yang dihadiri para anggota LPN itulah merumuskan kegiatan selama satu tahun kedepan dan ukuran-ukuran yang harus dicapai, mereka sekarang sudah melakukan tetapkan kalau kita lihat bahwa fungsi pokok daripada LPN adalah memberikan saran dan kegiatan kepada Presiden maka ukuran keberhasilan LPN itu dilihat dari seberapa...setingkat apa rekomendasi yang telah mereka lakukan, kualitas rekomendasi LPN itu dipengaruhi oleh program-program action dari LPN misalnya

kajian-kajian kemudian tinjauan lapangan, kajian-kajian itulah harus menjangkau gerakan-gerakan peningkatan produktivitas, kesadaran, peningkatan dan pemeliharaan dari produktivitas, karena LPN itu sudah melakukan itu iya kan kalau ditanya pencapaian target kita hanya bisa melihat target pencapaian dari kinerja LPN yaitu pencapaian tugas pokok dan fungsinya yaitu saran dan kebijakan itu, tetap bagaimana kualitasnya itu tergantung kepada kemampuan untuk melakukan kajian-kajian produktivitas, itu sama tidak pak dengan yang dipakai IMD dalam mengukur daya saing dan produktivitas... itu..agak beda ya...beda banget, kalau IMD itu kan ukuran-ukurannya dibagi 4 yaitu kinerja ekonomi, kinerja bisnis, kinerja pemerintahan dan infrastruktur, itulah nanti yang diperdalam, di follow up lagi dan ada item-item masing-masingnya...tapi kalau LPN tidak mengacu kesana, LPN itu ukuran kinerjanya bersifat kualitatif, karena diakan rumusan rekomendasi jadi dia tidak mengukur hasil-hasil rumusan LPN dengan ukuran-ukuran kuantitatif

4. **Apakah LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional?**

Secara tertulis sudah kan? itu terbukti dari setiap tahunan laporan paripurna dikeluarkan sejak berdiri tahun 2005 tahun berikutnya tahun 2006 dia sudah punya laporan paripurna. Dalam laporan paripurna itu selalu dicantumkan rekomendasi jadi secara tertulis sebenarnya telah melakukan secara vertikal dianggap telah melakukan tugas dan fungsinya yang dibuktikan dalam bentuk laporan-laporan tersebut hanya persoalannya adalah apakah rekomendasinya di follow up oleh Presiden disini harapan kita kan..jadi sangat bergantung pada pemerintah kalau memeperhatikan kebijakan itu dipandang tepat harus diimplementasi oleh lintas sektor berupa jadi ada nanti berupa imbauan atau plan visit ke departemen-departemen atau kementerian untuk mengoperasionalkan saran kebijakan dari LPN itu, nah itulah yang sampai sekarang itu belum...

5. **Bagaimana infrastruktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?**

Ketersediaan infrastruktur itu kalau menurut saya sudah memadai dan mendukung apa yang direncanakan oleh LPN itu sendiri hanya persoalannya kan belum ada gerakan yang terpadu dari lintas sektor yang dimiliki yang dilengkapi dengan infrastruktur di masing-masing kementerian jadi andaikata ini menjadi political will dan seluruh sektor itu sudah satu...bahwa produktivitas adalah sesuatu yang harus didorong menjadi kunci keberhasilan daya saing nasional, maka infrastruktur sekarang itu kalau digerakkan sudah cukup memadai sebenarnya....Cuma sinerginya yang belum...atau mungkin para anggota tetapnya tidak menginformasikan ke unitnya masing-masing mengenai LPN...ya memang anggota LPN kan ada dari masing-masing kementerian

jadi memang kalau mereka itu sebagai pengambil kebijakan di kementerian masing-masing melakukan apa yg didengungkan oleh LPN tidak segampang itu kan, karena decision maker di kementerian itu kan ada menteri jadi masih harus memberikan satu hal meyakinkan menteri supaya ada kebijakan-kebijakan tapi dari aspek infrastrukturnya dia sebenarnya sudah cukup tapi kan ini harus jadi..ada yg menganggap masalah produktivitas seolah-olah ditanggungjawab oleh kementerian tenaga kerja padahal produktivitas itu merupakan masalah semua kan? itulah yang diharapkan sebenarnya dari masing-masing sektor selalu berusaha meningkatkan produktivitas di sektornya...makanya pernah LPN itu menginginkan supaya dilintas sektor itu unit-unitnya meningkatkan produktivitas di sektornya tapi sampai sekarang kan belum jalan sudah pernah direkomendasikan...apa yang menjadi kendala...pertama kalau menurut saya itu pemahaman sebenarnya para pengambil keputusan itu terhadap pentingnya produktivitas, pemahaman dalam arti tingkat keyakinan bahwa program produktivitas diterapkan langsung signifikan terhadap peningkatan produktivitas kementerian sehingga dalam hal inikan dibutuhkan sosialisasi semacam kunjungan kerja lintas sektor, workshop untuk meyakinkan pengambil keputusan bahwa produktivitas itu adalah kunci dari daya saing dan untuk meningkatkan kinerja instansinya

**6. Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota?**

Nah ini yang jadi masalah ya LPN itu kan mempunyai seorang ketua dan wakil ketua yang anggota-anggotanya para dirjen dari kementerian sekali ada rapat paripurna, anggota-anggota tetap inikan jarang datang, padahal itukan mewakili sehingga informasi-informasi itu yg seharusnya diketahui oleh semua anggota tetapi sering terkendala oleh ketidakhadiran mereka, itulah sebenarnya yg jadi masalah sehingga kalau kita katakan instruksi kerja ataupun tugas2 yg harus dilakukan oleh anggota itu sering berjalan sendiri-sendiri disatu pihak orang2 yg diperintahkan utk mewakili anggota tetap untuk hadir di LPN sering diterjemahkan dan diwakilkan oleh tidak dalam kapasitas seorang eselon 1, jadi ada keterbatasan kan? jadi dia tidak punya kemampuan bisa melakukan instruksi ataupun tugas-tugas LPN dengan kapasitas yang lebih besar dalam arti eselon 1 yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan

**7. Apakah program gerakan peningkatan produktivitas nasional sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?**

Jadi program yg dilaksanakan sekarang dan sesuai dgn kebutuhan sekarang sebenarnya itu terlaksananya gerakan nasional peningkatan produktivitas, apa yang dilakukan LPN sebetulnya menuju kesana katakan sesuai itu belumlah ya tapi sedang menuju kesana semua seperti misalnya LPN itu mencoba melakukan kajian-kajian dibidang wirausaha, kajian dibidang pengupahan, kajian dibidang pelayanan publik, jadi

semua kan banyak yang dimaksudkan dengan gerakan nasional dalam peningkatan produktivitas secara terintegrasi dan harus holistik semuanya? Jadi lintas sektor maupun antar pusat dan daerah dan maupun keterlibatan perusahaan maupun keterlibatan masyarakat, hubungan LPN itu adalah bagian2 dari yang harus nanti menjadi gerakan nasional mereka dalam peningkatan produktivitas, peningkatan daya saing, pertumbuhan ekonomi nasional dan kesejahteraan masyarakat termasuk dari pemberantasan pengangguran, pengentasan kemiskinan

**8. Bagaimana caranya mengembangkan core bussiness LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?**

Ya jadi supaya core bussiness LPN itu dapat beradaptasi terhadap segala perubahan jadi LPN harus cepat tanggap seperti contoh misalnya baru sekarang ini yang dilakukan produktivitas adalah gerakan produktivitas ramah lingkungan sekarangkan mengharapkan kinerja lingkungan harus dipelihara dimana menciptakan atau menghasilkan product bersih, bagaimana menciptakan lingkungan menjadi bersih dan disatu pihak menjaga kelestarian alam dan lestari yang lain meningkatkan kinerja ekonom, jadi kan kalau dibiarkan peningkatan kinerja ekonomi tanpa melestarikan lingkungan terjadilah eksploitasi alam, hal ini bagaimana nilai tambah diciptakan tanpa mengganggu lingkungan atautetap memelihara konsistensi lingkungan, isu yg hangat dibicarakan dunia mulai dari kesepakatan rion de janero kemudian beberapa lembaga menangkap program green productivity dan eco products seperti itu contohnya, LPN itukan harus tanggap jadi LPN harus bisa mengorientasikan program-programnya dengan isu-isu yang berkembang sehingga LPN selalu eksis dimasyarakat

**9. Apakah di LPN sudah membangun sistem informasi secara Online?**

Sekarang ini kalau LPN itu penyebaran informasi itu yang paling utama rapat, pertemuan, mereka ada pertemuan-pertemuan di kelompok kerja dan sebagainya, dimaksud dgn eko sistem yang didukung dengan informasi teknologi belum membuat website sendiri jadi penyebaran informasi masih manual, itupun masalahnya adalah LPN itu tidak punya anggaran sendiri sehingga mereka tergantung pada anggaran direktorat, penyebaran informasi antara mereka sangat tergantung pada fasilitas direktorat produktivitas

**10. Apakah sudah ada sistem reward di LPN dan bagaimana bentuknya?**

LPN inikan, diakan masih baru dibentuk tahun 2005 terus keanggotaannya pun sebetulnya mereka masih dalam bentuk rapat-rapat untuk melakukan kajian ataupun rumusan, jadi sebenarnya penugasan secara individu-individu itu yang nanti berkaitan kepada penghargaan belum seutuhnya kelihatan, karena ini tugas-tugasnya masih digerakan oleh pihak kedua, hasil-hasilnya pun masihhasil bersama belum ada hasil-

hasil secara individual yang dibutuhkan reward kepada masing-masing nah jadi kedepan sebenarnya diharapkan LPN ini harus menuju kesana, disana ada semacam kompetensi ide-ide yang dihasilkan oleh masing-masing anggota LPN khususnya masalah keanggotaannya tetapi sebenarnya LPN itu memperkasai jadi sistem reward di internal mereka itu sendiri yang sampai sekarang kan belum pernah mereka lakukan, mereka juga sebagai lembaga nasional harus memikirkan productivity reward di tingkat nasional seperti yang dilakukan oleh direktorat produktivitas seperti paramakarya ditingkat nasional nah LPN itu perlu terlibat juga disana

**11. Bagaimana manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota?**

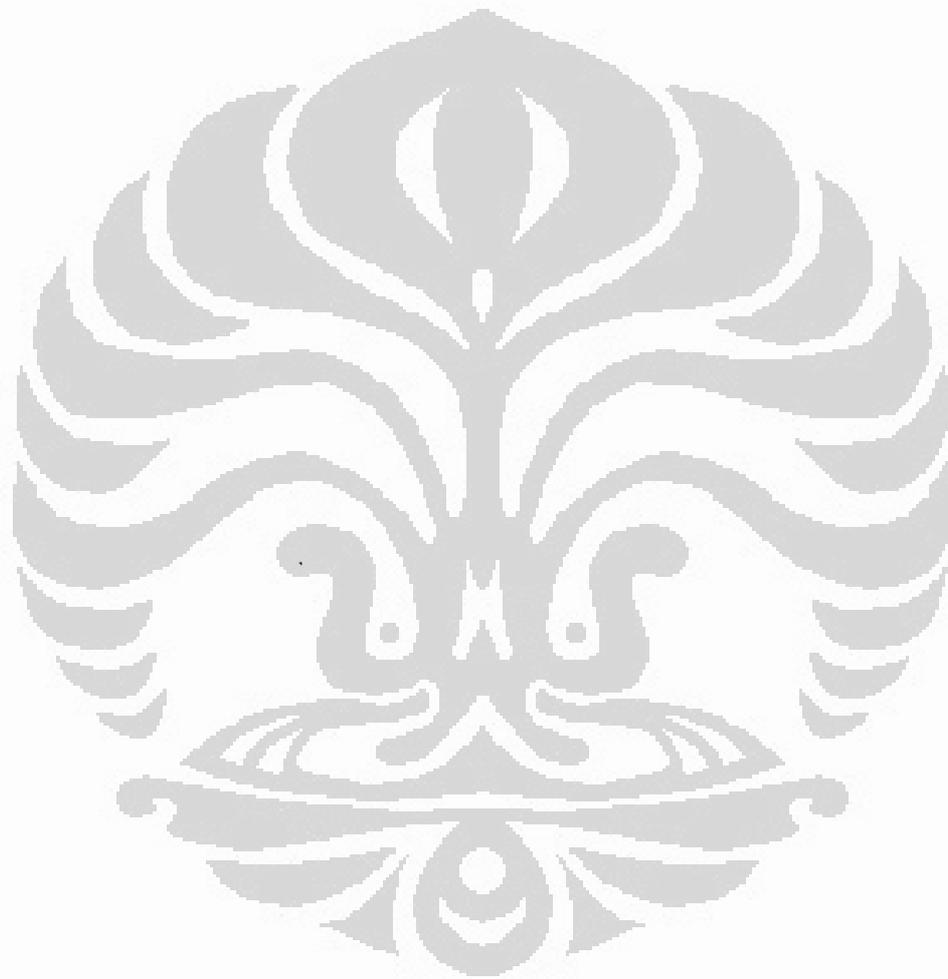
Hampir-hampir mirip dengan capacity building kan ya? Kapasitas organisasi pertama dilihat dari pengembangan kompetensi anggota jadi anggota-anggota LPN ini kan para pejabat para pengambil keputusan di internalnya, berbeda dengan kompetensi tadi, kalau kompetensi ditentukan oleh jabatannya kementerian jadi kompeten dibidangnya, keahlian sampai sekarang LPN ini belum mengarah terhadap pengembangan-pengembangan kompetensi anggotanya malah LPN ini kalau menurut saya malah terbalik justru dia sebenarnya dialah yang memikirkan bagaimana kompetensi pengembangan peningkatan produktivitas tiga bidang itu pemerintah, perusahaan dan masyarakat, tidak melihat bagaimana mereka meningkatkan kompetensi anggotanya lebih kepada mendorong program-programnya untuk keluar karena lebih bagaimana mewujudkan gerakan peningkatan produktivitas nasional ini, artinya kalau disekitar memang sudah tidak perlu lagi mengukur kompetensi karena mereka itu kan perumus kebijakan jadi ibaratnya kompeten mereka sudah gak perlu diragukan lagi karena mereka itu adalah eselon I berarti pejabat-pejabat karis yang dianggap kompeten, anggota komisikan juga sesuai dengan kebutuhan LPN, sebenarnya apa yang dikerjakan dengan komisi LPN dalam rangka perumusan bahan yang nanti diolah oleh anggota LPN itu sendiri jadi dalam hal ini kan komisi itu kan gak permanen ada tenggang waktunya kan jadikan oleh karena itu kalau kompetensi anggota itu mereka harus menyiapkan think tank nya yg kompeten, membantu mereka dalam merumuskan kebijakan karena kalau pejabat kan bisa mencari ahli-ahli produktivitas di LPN apa yang mereka inginkan mereka yg merumuskan dan mengkaji sendiri apa yang mereka butuhkan...

**12. Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?**

Budaya organisasi, mereka inikan berasal dari latar belakang yang berbeda-beda, ada kementerian pertanian, perindustrian jadi berbeda-beda ya...jadi mereka punya perbedaan budaya di kementeriannya masing-masing. Tapi begitu berada di

## Lampiran

lingkungan LPN semua menjadi satu, budaya produktif kan? itu sebenarnya..mereka harus menciptakan bagaimana mereka berkolaborasi, bekerjasama. LPN sendiri harus dikembangkan budaya satu nilai yg semua anggota itu mempedomanikan yaitu kepada peningkatan produktivitas kan itu sebenarnya apakah mereka punya kebiasaan-kebiasaan di sektor2 tetapi masuk di produktivitas terwujudlah produktivitas nasional berarti mendorong kesejahteraan masyarakat, yaitu kemakmuran kan? jadi budaya seperti itu harus berkembang di LPN jadi itu sebetulnya...tidak hanya memikirkan organisasinya sendiri tapi memikirkan nasionalnya



## **PERTANYAAN WAWANCARA**

1. Bagaimana Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi?
2. Apakah kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?
3. Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN?
4. Apakah LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional?
5. Bagaimana infrastruktur saat ini dapat mendukung restrukturisasi organisasi?
6. Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota?
7. Apakah program gerakan peningkatan produktivitas nasional sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?
8. Bagaimana caranya mengembangkan *core bussiness* LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?
9. Apakah di LPN sudah membangun sistem informasi secara *Online*?
10. Apakah sudah ada sistem reward di LPN dan bagaimana bentuknya?
11. Bagaimana manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota?
12. Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?

### MATRIK WAWANCARA

Teori Revitalisasi Gouillard & Kelly	Bahan Pertanyaan	Analisis / Pembahasan
<b>1. Pencapaian Fokus Pasar;</b>		
a. Mengenal anggota dan stakeholder dengan baik	7. Apakah program GPPN sudah sesuai dengan kebutuhan pasar?	Dilihat dari konsepsi, program GPPN yang dihasilkan oleh LPN sudah sesuai dengan kebutuhan, namun para anggota dan pejabat terkait belum mengambil langkah-langkah untuk melaksanakannya hal ini disebabkan strategi pembangunan di Indonesia belum didasarkan pada TFP dan masih perlu ditingkatkannya komunikasi yang lebih intensif pada masyarakat atau pasar sehingga penyusunan Program LPN dalam GPPN sedang menuju kearah penyesuaian kebutuhan pasar seperti mencoba melakukan kajian dibidang wirausaha, pengupahan dan pelayanan publik
b. Memahami pemenuhan kebutuhan organisasi dengan baik	2. Apakah kendala dari LPN dalam mencapai visi dan misi sebagai tujuan akhir organisasi?	<p>a. Kurangnya perhatian yang cukup dari Ketua dan Anggota LPN dalam memobilisasi dan mengefektifkan LPN. Hal ini disebabkan ketidakhadiran dalam rapat anggota dan ketidakjelasan anggota dikarenakan format dan struktur organisasi yang kurang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LPN sebagai motor penggerak GPPN. Untuk itu diperlukan komitmen yang tinggi dari pimpinan dan anggota dalam meningkatkan kesadaran aparatur pemerintah, dunia usaha dan semua lapisan masyarakat tentang pentingnya peningkatan produktivitas; mendorong setiap instansi, organisasi dan dunia usaha memiliki budaya produktif sebagai bagian dari budaya organisasinya; mendorong setiap instansi, organisasi dan dunia usaha melakukan pengukuran dan upaya-upaya peningkatan produktivitas; mendorong pembentukan lembaga-lembaga pengembang dan pelayanan produktivitas.</p> <p>b. Sekretariat LPN kurang mendapat dukungan staf yang sudah memahami konsep-konsep dan strategi peningkatan produktivitas. Hal ini disebabkan fungsi dari Sekretariat hanya sebagai pelaksana administrasi sehingga dirasa tidak perlu memahaminya. Untuk itu diperlukan pembelajaran pada Sekretariat mengenai konsep-konsep dan strategi peningkatan produktivitas sehingga dapat turut serta memberikan pemahaman kepada <i>stakeholder</i> atas pelaksanaan GPPN.</p> <p>c. Anggaran LPN dalam menggerakkan produktivitas masih terbatas disebabkan anggaran LPN masih bergantung pada anggaran Direktorat Produktivitas Ditjen Binalattas sehingga diperlukan kemandirian anggaran LPN dari para anggota, tidak hanya Direktorat Produktivitas saja.</p>
	11. Bagaimana manajemen LPN dalam hal komitmen terhadap pengembangan kompetensi anggota?	Upaya dan komitmen pimpinan untuk meningkatkan kompetensi anggota belum optimal disebabkan belum terlihatnya kompetensi anggota LPN dan perlu ditingkatkan karena yang bekerja selama ini bukan anggota jadi tidak diketahui bagaimana kompetensinya sehingga

		<p>perlu melakukan GPPN melalui pemasyarakatan budaya produktif, pengembangan manajemen, peningkatan kompetensi dan etos kerja, inovasi teknologi dan efisiensi kegiatan ekonomi; mendorong peran pemerintah, dunia usaha dan masyarakat dalam membangun sinergitas GPPN yang menyeluruh dan terpadu sehingga dapat mengatasi kesulitan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia; menunjuk unit kerja yang bertugas menangani peningkatan produktivitas di lingkungan instansi masing-masing sebagai pelaksana operasional.</p>
c. Penyempurnaan strategi organisasi	1. Bagaimana Strategi LPN dalam mencapai tujuan organisasi?	<p>a. Kurangnya kesadaran anggota dalam melaksanakan gerakan peningkatan produktivitas di instansinya masing-masing; hal ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman anggota tentang produktivitas dan komunikasi yang kurang efektif sesama anggota. Untuk mengatasinya perlu dilakukan implementasi secara intensif pada kebijakan peningkatan kesadaran (<i>productivity awareness</i>) yang dimulai dengan promosi dan kampanye produktivitas di pusat dan di daerah. Hal ini dapat dilakukan melalui rangkaian seminar dan lokakarya, diskusi para ahli dan pelaksana, pemberian penghargaan dan penerbitan publikasi dan brosur.</p> <p>b. Kurang diberdayakannya komisi-komisi yang ada dalam pengkajian perumusan saran dan kebijakan peningkatan produktivitas disebabkan oleh kurang fahamnya atas tugas pokok dan fungsinya sebagai anggota dalam melaksanakan GPPN. Untuk memberdayakan komisi dilakukan sosialisasi dan kunjungan lintas sektor tentang GPPN dalam mengimplementasikan kebijakan AIM serta rapat komisi dan rapat pleno secara intensif.</p>
<b>2. Penciptaan Bisnis Baru;</b>		
a. Menyelaraskan kebutuhan fungsi utama organisasi	4. Apakah LPN secara vertikal ke atas sudah memenuhi tugas dan fungsi sebagai pemberi saran dan pertimbangan kepada Presiden dalam perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan daya saing nasional?	<p>Sudah menyampaikan saran penting kepada Presiden dalam bentuk Laporan Paripurna Tahunan namun belum mendapat tanggapan disebabkan saran dan kebijakan yang diberikan kepada Presiden jumlah dan kualitasnya belum cukup memadai sehingga diperlukan perumusan kebijakan nasional di bidang produktivitas dan peningkatan produktivitas dalam rangka penguatan daya saing nasional dengan mengimplementasikannya dalam pengembangan budaya produktif dan etos kerja; pengembangan jejaring informasi peningkatan produktivitas; pengembangan sistem dan teknologi peningkatan produktivitas; peningkatan kerja sama di bidang produktivitas dengan lembaga-lembaga atau organisasi-organisasi internasional.</p>
	8. Bagaimana caranya mengembangkan <i>core bussiness</i> LPN sebagai langkah adaptasi terhadap perubahan di lingkungan atau pengguna?	<p>a. Tidak jelasnya definisi peran dan fungsi LPN disebabkan struktur organisasi yang tidak fleksibel sehingga diperlukan promosi dan sosialisasi LPN dalam melaksanakan program GPPN secara terus menerus dan terpadu.</p> <p>b. Program LPN yang monoton, perlu adanya <i>benchmarking</i> disebabkan kurangnya jejaring dan perlunya</p>

		beradaptasi terhadap perubahan dan isu yang berkembang sehingga dalam kegiatan promosi produktivitas ini Tim LPN melakukan kunjungan ke instansi anggota LPN, Kementerian, Perguruan Tinggi, beberapa Perusahaan, Kadin dan Apindo. Tujuan kunjungan adalah menghimpun informasi program peningkatan produktivitas yang dilakukan oleh instansi / lembaga / perusahaan ataupun perguruan tinggi yang bersangkutan dan mendorong untuk melakukan program peningkatan produktivitas.
b. Menciptakan peluang untuk pertumbuhan dengan perbaikan kinerja	3. Apakah sudah ada pencapaian target dari sasaran mutu dan kinerja dari LPN?	<p>a. Kajian dan saran kebijakan yang dirumuskan kurang mendapat tanggapan dari para pengambil kebijakan di tingkat Menteri dan Eselon I. Hal ini disebabkan ukuran kinerjanya adalah berapa jumlah rekomendasi yang disampaikan ke pimpinan dan diimplementasikan sehingga diperlukan evaluasi terhadap peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang menghambat peningkatan produktivitas nasional; pengukuran produktivitas atau kinerja hingga unit-unit yang kecil serta menyusun program peningkatan kinerja; penerapan program peningkatan kinerja, mulai dari tingkat atas sampai bawah di semua unit organisasi.</p> <p>b. Target dan sasaran kinerja LPN secara tahunan masih sangat ditentukan dan tergantung pada sumberdaya Sekretariat LPN yang berada di Direktorat Produktivitas Ditjen. Binalattas disebabkan pencapaian target lebih banyak dimotori oleh tim / komisi yang terdiri dari personil-personil yang peduli produktivitas sehingga diperlukan keterlibatan semua pihak dalam pencapaian target GPPN.</p>
	12. Bagaimana menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung kinerja organisasi?	Meningkatkan kesadaran anggota akan pentingnya peningkatan produktivitas kerja disebabkan perlunya komitmen pimpinan dan anggota LPN menunjukkan keteladanan dalam kesungguhan peningkatan produktivitas sehingga perlu mengembangkan budaya produktif dan etos kerja; mengembangkan jejaring informasi peningkatan produktivitas; mengembangkan sistem dan teknologi peningkatan produktivitas; meningkatkan kerja sama di bidang produktivitas dengan lembaga-lembaga atau organisasi-organisasi internasional
<b>3. Pemanfaatan Teknologi Informasi</b>		
a. Perbaikan efisiensi dan integrasi sistem organisasi internal	6. Apakah instruksi kerja sudah dipahami dan dilaksanakan oleh anggota?	Pedoman kerja belum tersedia sehingga anggota tidak mengetahui peran dan fungsinya di LPN disebabkan <i>jobs desk</i> yang tidak jelas sehingga masih banyak perlu pembinaan/ <i>training</i> langsung kepada anggota dalam mengembangkan budaya produktif dan etos kerja; mengembangkan jejaring informasi peningkatan produktivitas; mengembangkan sistem dan teknologi peningkatan produktivitas; meningkatkan kerja sama di bidang produktivitas dengan lembaga-lembaga atau