

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan paparan penjelesanan bab-bab di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen perubahan pasca perubahan organisasi melalui penyederhanaan struktur organisasi di BBPMP Jawa Tengah berlangsung dengan dinamis.

1. Manajemen Perubahan Organisasi BBPMP Jawa Tengah

Technique of implementation. Perubahan organisasi diimplementasikan dengan mencegah adanya penolakan dari para pegawai. Pencegahan ini dilakukan dengan adanya Surat Keputusan (SK) kepada pegawai pada setiap kegiatan sebagai intervensi pimpinan terhadap pegawai. Jadi banyak SK yang akan diterima pegawai dalam satu periode program. Dengan adanya SK tersebut dapat membuat para pegawai lebih semangat dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Selain dengan cara tersebut, cara lain yang dilakukan adalah dengan metode yang lebih lembut yaitu persuasif. Metode ini dilakukan dengan cara sosialisasi terus menerus yaitu dilakukan setiap apel pagi dan menginformasikan bahwa BBPMP Jawa Tengah terus mengalami perubahan baik struktur birokrasi maupun organisasi.

Behavior change. Belum terdapat perubahan mendasar pada perilaku pegawai akibat adanya perubahan organisasi. Karena rincian tugas pegawai pelaksana yang ditetapkan oleh pemerintah pusat masih mengacu struktur

organisasi awal, sebelum adanya perubahan struktur organisasi. Hal ini berpengaruh pada pengelolaan organisasi yang belum seketika menyesuaikan terhadap penyederhanaan struktur organisasi. Penunjukan koordinator fungsi berperan menggantikan jabatan struktural lama untuk mengakomodir jabatan struktural yang telah dihilangkan. Rincian kerja JFT widyaiswara lebih sesuai untuk satuan kerja yang menyelenggarakan fungsi pendidikan dan pelatihan, bukan di penjaminan mutu. Oleh karenanya tugas JFT widyaiswara lebih banyak berorientasi pada rincian tugas JFT dibanding rincian tugas organisasi. Penilaian kinerja pegawai juga masih mengacu pada SKP dengan struktur organisasi lama, hal ini menguatkan untuk mengelola organisasi dengan cara lama. Penugasan JFT sebagai koordinator kegiatan juga kurang efektif karena JFT tidak memiliki pengalaman mengelola tim. Dengan struktur organisasi yang baru, semua pegawai memiliki kedudukan setara, hal ini pula mempengaruhi kerja tim, karena tidak ada yang berkewenangan untuk memberikan instruksi.

Performance improvement. Terdapat peningkatan kinerja organisasi setelah adanya perubahan organisasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya peningkatan nilai pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). BBPMP Jawa Tengah telah mencapai nilai baik berdasarkan dua capaian utama yakni Tingkat Pencapaian Sasaran Kegiatan 1 yakni meningkatnya penjaminan mutu pendidikan di seluruh jenjang pendidikan dan, tingkat pencapaian sasaran kegiatan 2 yakni meningkatnya tata kelola BBPMP. Pencapaian kinerja organisasi meningkat dengan cara memberdayakan tim efektif, atau yang

disebut sebagai tim tangguh yang fokus pada kinerja organisasi. Pencapaian target kinerja BBPMP Jawa Tengah yaitu mampu memberikan layanan kepada eksternal dengan lebih cepat dan lebih akurat. Penggunaan aplikasi LENTERA (Layanan Elektronik Terintegrasi) merupakan aplikasi layanan yang memudahkan pegawai untuk mengurus atau membuat surat secara online berbasis android. Kemudian ada aplikasi LAMPU SENTIR (Layanan Masyarakat Terpadu Secara Terintegrasi) yang layanan penjaminan mutu pendidikan kepada masyarakat Pendidikan terintegrasi dengan seluruh dinas Pendidikan yang ada di Jawa Tengah. Peningkatan kompetensi pegawai.

Refreezing. Belum semua pegawai mampu menerima dan melaksanakan perubahan organisasi. Kinerja organisasi memiliki kecenderungan bahwa Tim Tangguh dan koordinator fungsi untuk sementara ini menjadi agen atau pelaksana perubahan. Dengan kata lain, proses perubahan belum dilakukan oleh semua komponen pegawai di BBPMP Jawa Tengah. Adanya inovasi LENTERA cukup memberikan dampak yang baik, namun hal ini bersifat organisasional. Artinya masing-masing pegawai belum mampu adaptif terhadap dengan perubahan.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Perubahan Organisasi BBPMP Jawa Tengah

Selain fenomena-fenomena tersebut penelitian ini juga mendapati faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi perubahan organisasi di BBPMP Jawa Tengah. Faktor pendukung tersebut antara lain:

Pertama, kepemimpinan. Pimpinan organisasi melakukan berbagai strategi agar pengawasan kepada semua pegawai terjangkau karena rentang kendali yang sangat lebar, menyusun alternatif-alternatif guna mengelola perubahan yakni membuat kelompok kerja yang dipimpin langsung oleh tim-tim tangguh yang telah dibentuk, menunjuk *key person* sebagai fasilitator yang menyambungkan antar tim kerja. Selain itu pimpinan dalam hal ini kepala BBPMP juga melakukan pertemuan berkala dengan para ketua tim tangguh sekaligus melakukan pembinaan, arahan, bimbingan, evaluasi, penilaian. Selanjutnya cara pemimpin mendekatkan diri dengan semua pegawai adalah dengan memimpin langsung setiap apel hari Senin pagi untuk menyampaikan pesan perubahan dan nilai-nilai organisasi, pimpinan BBPMP Jawa Tengah juga menginspirasi para pegawai untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam rangka menghadapi perubahan organisasi.

Kedua, komitmen organisasi. Komitmen yang dimiliki pimpinan BBPMP Jawa Tengah terhadap perubahan struktur organisasi dibuktikan dengan berbagai upaya melakukan perubahan pengelolaan organisasi untuk mewujudkan organisasi yang *agile* dan adaptif terhadap perubahan. Dengan membentuk tim efektif yang fokus pada capaian kinerja organisasi, menunjuk *key person* sebagai fasilitator antar tim efektif, serta menyampaikan pesan perubahan dan nilai-nilai organisasi menunjukkan komitmennya dalam organisasi.

Adapun faktor penghambat yang mempengaruhi perubahan organisasi di BBPMP Jawa Tengah antara lain :

Visi organisasi. BBPMP Jawa Tengah telah menginformasikan visi organisasi dan tujuan organisasi dengan jelas kepada seluruh pegawai. Belum adanya peta proses bisnis sebagai standar dalam melakukan pekerjaan. Jika organisasi tidak memiliki Peta Proses Bisnis, maka mereka mungkin mengalami beberapa masalah. Tanpa pemahaman yang jelas tentang proses bisnis, organisasi mungkin mengalami tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dan fungsi antar unit organisasi. Hal ini dapat menyebabkan ketidakjelasan dalam tanggung jawab. Selain itu, tanpa Peta Proses Bisnis, organisasi kesulitan dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja. Akibatnya, organisasi tidak dapat memaksimalkan sumber daya. Oleh karena itu, sangat penting bagi setiap organisasi untuk memiliki Peta Proses Bisnis agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerjanya.

Komunikasi. Adanya perubahan organisasi juga mengharuskan perubahan komunikasi. Belum ditemukannya strategi paling efektif untuk melakukan dialog kinerja semua pegawai karena lebarnya rentang kendali menyebabkan komunikasi antar koordinator kegiatan kurang berjalan efektif, komunikasi antara koordinator dengan anggotanya juga belum efektif. Komunikasi dengan JFT untuk memberikan dukungan pada kinerja organisasi juga belum optimal karena kompetensi yang dimiliki JFT lebih cocok untuk organisasi lain, sesuai dengan rincian tugasnya yang lebih cocok untuk instansi yang menyelenggarakan fungsi pendidikan, pengajaran, dan pelatihan.

6.2. Saran

Melihat kendala-kendala yang ada maka penulis memberikan rekomendasi sebagai berikut:

- 1) Membuat peta proses bisnis. Peta Proses Bisnis dan struktur organisasi saling terkait. Struktur organisasi yang baik harus didasarkan pada visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Setelah struktur organisasi ditetapkan, Peta Proses Bisnis dapat disusun untuk menggambarkan keterkaitan dan hubungan kerja antar unit organisasi dalam instansi pemerintah.
- 2) Membentuk tim atau kelompok kerja sesuai topik kewenangan
- 3) Membuat tim kerja berbasis kewilayahan mengacu pada jumlah wilayah kabupaten/kota yang dilayani BBPMP Jawa Tengah.
- 4) Mengusulkan rekomendasi mengenai pembentukan kelompok kerja sesuai topik kewenangan dan wali wilayah mengacu pada jumlah wilayah kabupaten/kota yang dilayani BBPMP Jawa Tengah menjadi kebijakan Kemendikbudristek

6.3. Keterbatasan Penelitian

Proses pengambilan data dilakukan bersamaan dengan perubahan struktur sekaligus nomenklatur, sehingga beberapa informan kurang memberikan informasi secara komprehensi, terutama para pengguna layanan, Sehingga dibutuhkan data sekunder sebagai data penunjang.

6.4. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Dalam penelitian ini memiliki implikasi teoritis yaitu kajian yang mendalam dan komprehensif mengenai manajemen perubahan organisasi. Dimana pada kajian ini mampu memberikan perspektif manajemen perubahan melalui empat dimensi yaitu *Behavior change*, *Performance Improvement*, *Technique of implementation*, *Refreezing*. Serta mengkaji pula mengenai faktor pendukung dan penghambat meliputi *Creating a vision*, *communication the vision*, *symbol* (pemimpin sebagai salah satu simbol organisasi), dan *Values* (nilai-nilai komitmen organisasi). Dengan demikian kajian mengenai manajemen perubahan organisasi di BBPMP Jawa Tengah menjadi literasi bagi peneliti selanjutnya secara teoritis pada manajemen perubahan organisasi lainnya.

2. Implikasi Praktis

Penelitian ini memiliki implikasi praktis yaitu penerapan pola manajemen perubahan, khususnya pada perubahan struktur organisasi. Dimana penyederhanaan struktur organisasi mampu meningkatkan efisien organisasi terutama pada aspek sumber daya manusia. Dengan menghilangkan jenjang hirarki, maka kerja pegawai BBPMP Jawa Tengah diorientasikan pada aktivitas kinerja yang optimal. Sehingga perubahan struktur organisasi BBPMP Jawa Tengah berdampak pekerjaan yang general pada pegawai namun melayani daerah tertentu pada pemenuhan tuntutan *agile governance*, pada akhirnya dirasakan oleh masyarakat.