

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

1.1 KESIMPULAN

Secara keseluruhan, TKPLB telah melakukan perubahan-perubahan pada area-area perubahan yang dicita-citakan dalam *Grand Design* pelaksanaan RBI sesuai dengan yang diamanatkan oleh Perpres No.81 Tahun 2010. Perubahan yang terjadi tersebut setidaknya telah membantu lembaga TKPLB dalam pencapaian cita-cita reformasi birokrasi pemerintahan dalam hal penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih dan bebas korupsi dan nepotisme, peningkatan kualitas pelayanan publik hanya belum maksimal karena belum terdapat standar layanan, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi yang sudah mulai ditingkatkan serta profesionalisme SDM yang didukung oleh sistem-sistem kepegawaian yang telah diperbaharui.

Pada area organisasi, perubahan yang terjadi pada organisasi TKPLB berkaitan dengan implementasi reformasi birokrasi mencakup 6 area perubahan, Tata Laksana, Pengawasan, akuntabilitas, SDM, Pelayanan Publik serta Pola Pikir dan Budaya Kerja. 2 area perubahan lainnya belum terjadi perubahan. Dalam hal ketatalaksanaan, perubahan yang terjadi dalam ketatalaksanaan di TKPLB adalah telah memanfaatkan penggunaan *e-government system* sebagai dukungan utama dalam modernisasi dan efisiensi pelaksanaan teknis ketatalaksanaan program-program lembaga TKPLB. Dalam area pengawasan, TKPLB melakukan pembentukan tim pengawasan yaitu SPI dengan dibantu oleh sistem aplikasi yang mendukung pengawasan pelaksanaan program seperti *e-performance*, RKAKL, simpeg, *e-SKP*, simbaja dll. Kemudian berkaitan dengan akuntabilitas, TKPLB telah melakukan perencanaan, perancangan, implementasi hingga evaluasi atas program-program lembaga TKPLB dengan memanfaatkan sistem informasi serta aplikasi yang akuntabel sehingga pihak internal dan pihak luar dapat mengakses keterlaksanaan program di TKPLB.

Dalam area penguatan SDM di TKPLB telah mengalami perubahan dimana mereka lebih diberikan kebebasan oleh pimpinan dan manajemen dalam hal peningkatan kualifikasi seperti pemberian tugas belajar dan ijin belajar peningkatan kompetensi seperti *short course* dengan pihak dalam dan luar negeri serta pemberdayaan SDM dengan dilibatkan dalam setiap kegiatan internal maupun kegiatan eksternal lembaga. Peningkatan kualitas serta pemberdayaan SDM yang dilakukan di TKPLB ini disertai sistem aplikasi *e-absensi* dan *e-SKP* yang berdampak langsung pada pembobotan jabatan dan remunerasi yang diperoleh. Berkenaan dengan pelayanan publik, tugas dan fungsi TKPLB adalah meningkatkan

kompetensi Guru dan Tenaga Kependidikan bidang TK dan PLB. Namun sebagai bentuk peningkatan dalam pelayanan publik, TKPLB juga ikut melaksanakan tugas non-kebidangan TKPLB dari unit Pusat Ditjen GTK dan Kemdikbud. TKPLB disini belum memiliki standar layanan dalam pelayanan publik yang diberikan. Area yang terakhir adalah Pola Pikir dan Budaya Kerja dimana pelaksanaan perubahan dalam program reformasi birokrasi telah diinternalisasi oleh TKPLB terhadap seluruh pegawai dengan mensosialisasikannya program RBI serta didorong oleh “Visi Misi”, “Budaya Kerja”, “Nilai Inti” dan “Motto” yang dimiliki lembaga TKPLB.

Kemudian tujuan dari perubahan yang dilakukan oleh TKPLB disimpulkan bahwa sebagai perwujudan dari pelayanan prima (*excellent service*) yang ingin diberikan oleh TKPLB terhadap client dan stakeholder serta terciptanya sistem-sistem baru yang bisa memberikan dampak positif bagi perbaikan pengelolaan lembaga ke depannya. Namun perwujudan dari perubahan yang dilakukan di TKPLB adalah bertujuan untuk menyiapkan diri sebagai lembaga yang masuk dalam kategori WBK/WBBM tentunya ini berdampak pada peningkatan kelas jabatan dan perbaikan remunerasi bagi pegawai. Sebagai strategi dalam melakukan perubahan, TKPLB memanfaatkan sumber daya organisasi yang berpotensi untuk lebih memperkenalkan TKPLB ke pihak luar dengan maksud agar tercipta kerjasama pendidikan dengan banyak *stakeholder* di seluruh kabupaten/kota di Indonesia, sehingga TKPLB bisa lebih luas dalam mengembangkan jaringan dan terpacu untuk lebih profesional dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Selain itu dengan dukungan dari perbaikan sistem atau pemanfaatan sistem elektronik dalam ketatalaksanaan menjadi sebuah dorongan perubahan bagi reformasi birokrasi di TKPLB.

Berkenaan dengan pemantauan dan pengendalian program RBI, TKPLB berencana membentuk beberapa tim yang akan difungsikan sebagai pendukung implementasi RBI. Namun TKPLB baru bisa membentuk tim RBI dan Tim Penilaian Mandiri serta Tim SPI yang telah dibentuk sebelumnya. Ketiga tim tersebut bertugas untuk mengelola dan memantau pelaksanaan RBI di TKPLB. Dalam pelaksanaannya tim tersebut membantu pimpinan dan manajemen mendorong perubahan dalam konteks RBI sehingga tugas dan tanggung jawab pimpinan menjadi lebih optimal dan lebih koordinatif sehingga relatif lebih mudah dalam melakukan evaluasi atas pelaksanaan program RBI. Sebagai hasil dan dampak dari implementasi RBI di TKPLB, kedisiplinan pegawai lebih meningkat serta setiap pegawai mampu melaksanakan program SKP dengan dorongan sistem aplikasi dalam hal ketatalaksanaan. Paradigma baru pun telah terbentuk dimana pola pengelolaan SDM di TKPLB lebih berorientasi pada perbaikan sistem serta keterbukaan. Asesmen dan *tour of duty* telah

mulai dilaksanakan dengan tujuan untuk menempatkan orang-orang profesional sesuai dengan bidang dan keahliannya. Sistem informasi dan aplikasi telah secara masif dijalankan sehingga bisa membantu profesionalisme SDM dan peningkatan kualitas pelayanan publik di TKPLB. Juga resistensi pun muncul dikarenakan adanya potensi ancaman sebagai akibat dari perubahan yang dijalankan. Resistensi ini disebabkan oleh komitmen pimpinan dan manajemen TKPLB yang kurang memperkuat implementasi reformasi birokrasi dengan tidak memasukkan program RBI ke dalam renstra unit kerja maupun unit utama di atasnya.

5.2 IMPLIKASI

Dalam penelitian yang dilakukan ini, terdapat implikasi atas temuan di lapangan berkenaan dengan perubahan yang dijalankan di TKPLB dalam konteks implementasi reformasi birokrasi. Pertama, masih banyak hal yang perlu dibenahi dalam lingkup 8 area perubahan di TKPLB khususnya adalah pimpinan dan manajemen perlu memperkuat pembentukan karakter dan perhatian terhadap profesionalisme SDM disertai dengan pembaharuan pola pikir yang sesuai dengan cita-cita reformasi birokrasi. Selain itu sistem ketatalaksanaan secara manual harus didorong untuk terus berubah menjadi sistem ketatalaksanaan secara *electronic system* dengan terintegrasi secara penuh sehingga bisa menjadi jalan keluar dari sistem birokrasi lama menuju sistem birokrasi yang dicita-citakan dalam reformasi birokrasi.

Kedua, tujuan dari perubahan di TKPLB masih harus disesuaikan oleh pimpinan dan manajemen dengan mengacu pada isyarat dari arahan reformasi birokrasi yang secara eksplisit adalah untuk memberikan pelayanan terbaik bagi para *client* dan *stakeholder*, sehingga mampu untuk menjawab tuntutan global yang semakin dinamis. Maka apabila tujuan dari reformasi birokrasi ini hanya diorientasikan pada tujuan jangka pendek yaitu untuk memperoleh sertifikat WBK atau WBBM, maka dampak dari reformasi birokrasi yang dijalankan adalah cenderung tidak berjalan efisien dan efektif.

Ketiga, strategi yang diterapkan dalam implementasi RBI di TKPLB dengan memanfaatkan tim perubahan yang dimiliki disertai dukungan dari para *stakeholder* dalam membesarkan dan memperkenalkan TKPLB ke dunia luar adalah sangat baik. Namun pihak pimpinan dan manajemen perlu untuk memaksimalkan seluruh fungsi dari tim perubahan dengan melibatkan seluruh pegawai di TKPLB. Ini dikarenakan pelibatan semua pihak yang bersinggungan dengan TKPLB adalah jauh lebih baik bagi lembaga sehingga bisa secara penuh mendukung proses perubahan yang dijalankan. Tentunya manajemen tidak bisa menghindari

pemanfaatan *e-government system* sebagai alat pendukung utama dalam mendorong implementasi reformasi birokrasi di lembaga TKPLB.

Keempat, pemantauan dan pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan dan manajemen selaku penanggung jawab utama dan secara teknis dilaksanakan oleh tim-tim RBI yang ada, tentunya dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi ini perlu untuk melakukan monitoring dan evaluasi secara komprehensif. *Monitoring* dan evaluasi baiknya dilakukan mulai dari tahap perencanaan, implementasi hingga evaluasi proses. Sehingga dalam pelaksanaannya bisa memberikan sinyal atau *warning system* atas potensi-potensi yang muncul baik sebagai pendorong ataupun penghambat suksesnya program reformasi birokrasi di TKPLB.

Kelima, atas hasil yang bisa diraih dari implementasi reformasi birokrasi yang dijalankan di TKPLB, pimpinan dan manajemen perlu terus adaptif dalam mengembangkan paradigma baru khususnya dalam pengelolaan SDM dan sistem ketatalaksanaan. Ini tentunya akan berdampak pada kesesuaian atas hasil yang ingin dicapai oleh cita-cita reformasi birokrasi yaitu pemerintahan kelas dunia dengan SDM profesional yang bekerja di dalamnya.

5.3 REKOMENDASI

Rekomendasi yang bisa diberikan oleh penulis bagi lembaga TKPLB adalah, Pertama, tetap menjalankan implementasi perubahan pada 8 area perubahan meskipun tidak semua perubahan bisa dilakukan secara bersamaan. Namun setiap area penting untuk mendukung perbaikan lembaga terutama dalam hal peningkatan kualitas pelayanan terhadap publik. Perubahan yang dilakukan pada seluruh area perubahan dapat didorong secara penuh dengan penciptaan komitmen bersama serta tersusunnya standar layanan lembaga TKPLB.

Kedua, tujuan yang menjadi arah dari perubahan di TKPLB perlu diciptakan lebih jauh, lebih dalam dan lebih luas, dengan tidak hanya untuk mengejar kategori Zona Integritas WBK atau WBBM. Lebih jauh dari itu tujuan dari perubahan dalam implementasi reformasi birokrasi adalah untuk mempertahankan eksistensi lembaga dengan berorientasi pada pelayanan publik yang terus ditingkatkan.

Ketiga, strategi yang dijalankan oleh TKPLB sudah baik, yaitu dengan membentuk beberapa tim perubahan internal. Namun TKPLB perlu untuk memberikan suatu penguatan dalam independensi pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan program perubahan oleh pihak luar (*eksternal*). Sehingga dengan pelibatan pihak luar tersebut akan memunculkan profesionalisme kelembagaan terhadap proses perubahan yang diimplementasikan.

Keempat, sesuai dengan area dan tugas yang dimiliki oleh tim-tim RBI, pelaksanaan pemantauan dan pengendalian selayaknya juga diawasi langsung oleh setiap pimpinan unit kerja. Koordinasi dan kolaborasi antar unit, antar pimpinan beserta internal tim-tim RBI yang dibentuk akan memberikan dampak positif dalam pencapaian tujuan perubahan. Pihak luar pun harus menjadi agenda tambahan bagi TKPLB sehingga bisa menjadi dorongan bagi perbaikan yang dijalankan.

Kelima, sebagai perbaikan atas hasil dan dampak dari perubahan yang dijalankan, TKPLB harus menginternalisasi prinsip serta arah tujuan yang dimiliki RBI ke dalam sistem yang sudah ada di lembaga TKPLB tanpa terkecuali. Namun ini masih perlu pelibatan semua pihak dalam pencapaian tujuan reformasi birokrasi tersebut. Dengan melihat kondisi yang ada di lembaga, TKPLB perlu lebih mengedepankan peran pimpinan sebagai pemimpin perubahan. Ini dikarenakan perubahan yang dijalankan memerlukan kepemimpinan yang berkontribusi secara penuh serta keteladanan yang dimunculkan sebagai pembuka jalan bagi siapapun di organisasi TKPLB untuk secara bersama-sama menjalankan perubahan ke arah yang lebih baik.