

# APLIKASI ADMINISTRASI

## Media Analisa Masalah Administrasi

### **Strategi Pemulihan Pariwisata Pasca Pandemi Covid-19 di Kabupaten Sumenep**

Ida Syafriyani, Sofiyah Qamariah

### **Analisis Sistem Sadar Lingkungan (Sidarling) Melalui Perspektif E-Government di Kota Denpasar**

I Putu Adi Permana Putra, Ni Putu Dinda Kalpika Putri

### **Kepemimpinan Visioner dalam Menentukan Arah Kebijakan Pemerintah**

Asih Widi Lestari, Febianus Angga Saputra, Firman Firdausi

### **Strategic Renewal and Innovation Model in Zakat, Infaq, and Sadaqah Muhammadiyah (Lazismu) Yogyakarta**

Dinar Apriyanto, Wahyu Eko Pujiyanto, M. Husni Tamrin, Supriyadi

### **Urgensi Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Pada Organisasi Publik di Kabupten Jember**

Khanifatul Khusna, Abdul Muhsyi, Naulus Saádah, Santi Berliana C

### **Penerapan The 4 Discliplines of Execution (4DX) Pada Consumer Funding Unit Bank X**

Nurul Izzatul Rahma, Sri Hartati Setyowarni, Winarto

### **Strategi Pengaruh Human Resource Information System Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Divisi HRD & GA PT. Sumi Rubber Indonesia**

Inez Gracia Hapsari, Rini Fatmawati, Setya Prihatiningtyas

### **Analisis Kinerja Lembaga Penyelenggara Pelayanan Sosial dalam Pembinaan**

Anak Penyandang Tunagrahita Terlantar di Kampung Anak Negeri Kota

Surabaya

Nassa Yulinda Sari, Sri Wahyuni



## **JURNAL APLIKASI ADMINISTRASI MEDIA ANALISA MASALAH ADMINISTRASI**

Terbit dua kali dalam satu tahun pada Bulan Mei dan Desember. Berisi hasil penelitian, analisis kritis konsep dan tinjauan buku dalam bidang Administrasi Publik, Administrasi Bisnis, dan Ilmu-Ilmu Sosial

### **Pelindung**

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hang Tuah Surabaya

### **EDITORIAL TEAM**

#### **Editor in chief**

Dewi casmiwati (SCOPUS ID: 57224510545)

Faculty of social and political sciences, Universitas Hang Tuah, Indonesia

#### **Managing Editor**

Elli setiyo wahyuni (SINTA ID: 6148208)

Faculty of social and political sciences, Universitas Hang Tuah, Indonesia

#### **IT & Website Support**

Muhammad Syarifudin

Faculty of social and political sciences, Universitas Hang Tuah, Indonesia

#### **Administration**

Chaliem Mubayanah

Faculty of social and political sciences, Universitas Hang Tuah, Indonesia

#### **Diterbitkan oleh**

Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hang Tuah Surabaya

#### **Alamat Redaksi**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hang Tuah Surabaya

Gedung Pulau Bras Lantai 1 Ruang MAP


Jl. Arif Rahman Hakim No.150, Surabaya - 60111

#### **Website**

<https://jaa.hangtuah.ac.id/>

#### **Email**

Jaa.journal@hangtuah.ac.id



**Editor in board:**

Agus Subianto (SCOPUS ID: 57217912018)  
Faculty of social and political sciences, Universitas Hang Tuah, Indonesia

Sri Umiyati (SINTA ID: 6654316)  
Faculty of social and political sciences, Universitas Hang Tuah, Indonesia

Budi Rianto (SINTA ID: 6111890)  
Faculty of social and political sciences, Universitas Hang Tuah, Indonesia

Arfah (SINTA ID: 5989045)  
Faculty of social and political sciences, Universitas Hang Tuah, Indonesia

Agustinus Subarsono (SINTA ID: 6039246)  
Faculty of social and political sciences, Universitas Gadjah Mada, Indonesia

**Reviewer:**


Indra Kertati (SINTA ID: 6121850)  
Universitas 17 Agustus Semarang

V. Rudy Handoko (SINTA ID: 6000096)  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Sulistyanto (SCOPUS ID: 57221332065)  
Universitas Hang Tuah

Abdurrahman (SINTA ID: 6029143)  
Universitas Madura

Dian Ferriswara (SINTA ID: 6736310)  
Universitas Dr. Soetomo



## Strategi Pemulihan Pariwisata Pasca Pandemi Covid-19 di Kabupaten Sumenep

Ida Syafriyani<sup>1\*</sup>, Sofiyah Qamariah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Administrasi Publik,  
Universitas Wiraraja

\*Corresponding author: idafisipunija@gmail.com

### Abstract

*Since early 2020, all countries in the world have been hit by the 2019 coronavirus (Covid-19) pandemic, including Indonesia. The COVID-19 pandemic not only affects public health, but also has an impact on the economy. Meanwhile, the tourism sector experienced a slump. The purpose of this study is to find out the Tourism Recovery Strategy after the Covid-19 Pandemic in Sumenep Regency. This study uses a qualitative method. The post-pandemic tourism recovery strategy includes three parts, namely strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. The strategy formulation is an elaboration of central government regulations, namely the application of CHSE (Cleanliness, Healthy, Safety, and Environmental Sustainability) in the main activities in the tourism industry, namely MICE (Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions) and the Enforcement of Restrictions on Community Activities. Furthermore, the central regulation is described in a regional regulation, namely the Decree of the Regent of Sumenep concerning the Enforcement of Restrictions on Community Activities. The implementation of the strategy carried out is the dissemination of the application of health protocols to tourism objects and the surrounding area, which has been implemented since 2020 to all tourism stakeholders (Government, tourism business actors, community). Meanwhile, the strategy evaluation was carried out on the implementation of the strategy as a consideration for improving the strategy in the next period according to the pandemic level, and the situation and conditions in Sumenep Regency. This evaluation is stated in the recommendation of the Regent of Sumenep regarding the implementation of health protocols on 3 tourism objects managed by the Government of Sumenep Regency, namely Slopeng beach, Lombang beach and the palace museum.*

**Keywords:** Recovery, strategy, Tourism, Covid-19

### I. Pendahuluan

Pandemi COVID-19 telah menghantam industri pariwisata dan ekonomi kreatif di Indonesia. Sejak Februari 2020 jumlah wisatawan manca negara yang masuk ke Indonesia mengalami penurunan yang sangat drastis, dan puncaknya terjadi April 2020 dengan jumlah wisatawan hanya sebanyak 158 ribu (Kemenparekraf/Baparekraf RI, 2021). Pandemi Covid-19 membuat tren kunjungan Wisatawan mancanegara maupun lokal ke Kabupaten Sumenep, Madura, Jawa Timur, menurun seiring dengan Kebijakan pemerintah menutup sementara objek wisata. Pihaknya mencatat, pada tahun 2014 jumlah wisatawan yang berkunjung ke Sumenep mencapai 544.623 orang, dan tahun 2015 meningkat hingga mencapai 623.343 orang. Sedangkan tahun 2016 sebanyak 855.946 orang dan disusul tahun 2017 mencapai 1.051.145.

Pada tahun 2018 angka kunjungan semakin meningkat hingga 1.288.019 orang. Puncaknya, pada tahun 2019 membludak hingga 1.498.486 orang. Pada masa pandemi Covid-19 yakni tahun 2020 kunjungan wisatawan anjlok dan tercatat hanya 208.035 orang. Itu akibat pandemi Covid-19. Jika ditotal, sepanjang tahun 2020 jumlah wisatawan manca negara yang masuk ke Indonesia hanya sekitar 4,052 juta orang. Bisa dibayangkan, angka tersebut sangat memprihatinkan, karena dari total tersebut hanya sekitar 25% dari jumlah wisatawan yang masuk ke Indonesia pada 2019. Hal ini pun berdampak pada pendapatan negara di sektor pariwisata.

Adanya pembatasan sosial berskala besar dan ditutupnya akses keluar-masuk Indonesia, menyebabkan penurunan pendapatan negara di sektor pariwisata sebesar Rp 20,7 miliar. Parahnya, penurunan wisatawan manca negara berdampak langsung pada okupansi hotel-hotel di Indonesia. Bulan Januari-Februari, okupansi masih di angka 49,17% dan 49,22%. Namun di bulan Maret menjadi 32,24%, dan memburuk saat memasuki bulan April, yaitu sebesar 12,67%. Dampak pandemi COVID-19 pada sektor pariwisata Indonesia juga terlihat dari pengurangan jam kerja. Sekitar 12,91 juta orang di sektor pariwisata mengalami pengurangan jam kerja, dan 939 ribu orang di sektor pariwisata sementara tidak bekerja. Di sisi lain, pandemi COVID-19 juga berdampak langsung pada berbagai lapangan pekerjaan di sektor pariwisata (Musleh, 2023). Menurut data BPS 2020, sekitar 409 ribu tenaga kerja di sektor pariwisata kehilangan pekerjaan akibat pandemi COVID-19.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dapat diketahui bahwa urusan pariwisata merupakan salah satu urusan pemerintahan konkuren yang bersifat pilihan. Selanjutnya berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan, diketahui bahwa pembangunan kepariwisataan meliputi industri pariwisata, destinasi pariwisata, pemasaran pariwisata dan kelembagaan pariwisata. Destinasi pariwisata merupakan inti utama dari pembangunan pariwisata. Dalam pengembangannya, daya tarik sebaiknya dibangun secara sinergis dengan memperhatikan fasilitas wisata, fasilitas umum, aksesibilitas/sarana prasarana (Musleh et al., 2023).

Semenjak tahun 2019, pandemi Covid-19 melanda seluruh negara di dunia tidak terkecuali Indonesia, untuk itu maka pemerintah melakukan langkah-langkah pencegahan dan penanganan Covid-19 diantaranya melalui penerbitan regulasi Instruksi Presiden RI Nomor 6 tahun 2020 tentang Peningkatan Disiplin dan Penegakan Hukum Protokol Kesehatan dalam Pencegahan dan Pengendalian Corona Virus Disease 2019 serta Instruksi Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang pemberlakuan pembatasan kegiatan untuk pengendalian penyebaran Corona Virus Diseases 2019 (Covid-19) sebagaimana diubah dengan Instruksi Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Level 3, Level 2, Dan Level 1. Di Provinsi Jawa timur terdapat 8 Kabupaten/Kota yang berada di level 1, 13 Kabupaten/Kota berada pada level 2 sedangkan wilayah yang termasuk dalam kategori level 3 sebanyak 17 Kabupaten/Kota.

Salah satu Kabupaten yang terkena pandemi Covid-19 adalah Kabupaten Sumenep. Dampaknya Sumenep diperkenankan membuka tempat wisata dengan kapasitas maksimal 75% serta mematuhi protokol kesehatan. Dalam rangka pencegahan dan penanganan pandemi covid pada obyek wisata, maka Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI menerbitkan regulasi melalui Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Kepala Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2020 tentang Standar dan Sertifikasi Kebersihan, Kesehatan, Keselamatan, dan Kelestarian Lingkungan Sektor Pariwisata dalam Masa Penanganan Pandemi Corona Virus Disease 2019. Tentu saja,

pariwisata menjadi salah satu sektor ekonomi paling terdampak pandemi corona yang mulai merebak pada Maret 2020. Sejak masa Pandemi Covid-19, Pemerintah Kabupaten Sumenep menutup tiga objek wisata yang dikelolanya, yakni Pantai Slopeng di Kecamatan Dasuk, Pantai Lombang di Kecamatan Batang-Batang dan Museum Keraton Sumenep di Kecamatan Kota (Supriyatno, 2021).

## II. Landasan Teori Strategi

Menurut Porter (2012) dalam artikelnya yang berjudul *Competitive Strategy* dalam *Harvard Business Review* mengatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik. Sedangkan Yunus (2016) mengatakan bahwa strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target). Menurut Taufiqurohman (Taufiqurohman, 2016) terdapat tiga tingkatan strategi yakni Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*), Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*) dan Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*).

Menurut Pearch dan Robinson, 1997 dalam buku Sedarmayanti (2014), manajemen strategi merupakan kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi. Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu Formulasi strategi (*Strategy Formulation*), Implementasi strategi (*Strategy Implementation*) dan Evaluasi strategi (*Strategy Evalution*) (David, 2016). Formulasi strategi mencakup pengembangan visi misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Implementasi strategi memerlukan perumusan tujuan tahunan kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga budaya suportif-strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategi. Evaluasi strategi cara yang tepat untuk mengetahui informasi ini. Semua strategi merupakan subjek untuk modifikasi di masa yang akan datang karena faktor internal dan eksternal senantiasa berubah.

Adapun Proses Manajemen Strategi menurut Riva'i 2004 dalam Yunus (2016), yaitu:

### a. Perumusan strategi (*formulating strategy*)

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

### b. Implementasi strategi (*implementing strategy*)

Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, Tinjauan Umum Tentang Manajemen Strategis mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.



c. Evaluasi strategy (*evaluating strategy*)

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategi. Evaluasi strategi adalah alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktifitas dasar dalam evaluasi terdiri dari (1) Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini; (2) Mengukur kinerja; (3) Mengambil tindakan korektif.

### **Pariwisata**

Definisi lain menurut Yotie, 1996 dalam buku Revida (2020), pariwisata adalah suatu perjalanan yang dilakukan untuk sementara waktu yang diselenggarakan dari suatu tempat ke tempat lain. Tujuannya bukan untuk berusaha (*business*) atau mencari nafkah di tempat yang dikunjungi, tetapi semata-mata untuk menikmati perjalanan tersebut guna bertamasya, rekreasi atau untuk memenuhi keinginan yang beraneka ragam. Terdapat 10 tujuan pariwisata berdasarkan Undang Undang Nomor 10 tahun 2009 tentang Kepariwisata yaitu meningkatkan pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kesejahteraan rakyat, kemiskinan, mengatasi pengangguran, melestarikan alam, lingkungan, dan sumber daya, memajukan kebudayaan, mengangkat citra bangsa, memupuk rasa cinta tanah air, memperkuat jati diri dan kesatuan bangsa, serta mempererat persahabatan antar bangsa. Pendit, 1994 dalam buku Revida (2020) membagi jenis-jenis pariwisata yang relatif sudah dikenal masyarakat yaitu Pariwisata budaya, Pariwisata kesehatan, Pariwisata olahraga, Pariwisata komersial, Pariwisata industri, Pariwisata bahari, Pariwisata cagar alam, dan Pariwisata bulan madu.

### **III. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kualitatif. Adapun lokasi pada penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Sumenep. Sumber Data yang digunakan ialah data Primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dari informan berupa informasi dan persepsi serta tanggapan yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara (*interview*) tentang strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi covid-19 Kabupaten Sumenep serta data sekunder adalah data yang dikumpulkan peneliti yang bersumber dari data yang sudah diolah dalam bentuk dokumen, foto-foto, data-data atau informasi tertulis lainnya yang relevan dengan objek penelitian tentang strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi covid-19 Kabupaten Sumenep.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa alat tulis dan perekam yaitu handphone untuk merekam hasil wawancara sekaligus untuk mengambil dokumentasi di lapangan. Subjek penelitian ini terdiri dari informan kunci (Imam Buchari, SE Kabid bidang pariwisata), informan utama (Bambang Hidayanto Susilo, SE, M.Si, Pejabat Fungsional Adyatama Kepariwisata dan Ekonomi Kreatif), informan pendukung (Agus Sugianto, SE Kepala Unit Pelaksana Teknis Destinasi Pariwisata dan H. Moh. Erfandi, S.Sos Kepala Unit Pelaksana Teknis Museum Keraton). Teknik pengumpulan data meliputi wawancara dan pengumpulan data pendukung serta dokumentasi (Usman, 2017). Teknik analisa data yang digunakan terdiri dari Reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2018). Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

### **IV. Hasil dan Pembahasan**

#### **Formulasi Strategi**

Fokus penelitian formulasi strategi meliputi beberapa topik diantaranya strategi yang diformulasikan, pihak yang terlibat dalam formulasi strategi, rancangan wilayah pemberlakuan

strategi, tahapan formulasi strategi, waktu yang dibutuhkan dalam memformulasikan strategi, cara memformulasikan strategi serta faktor pendukung dan faktor penghambat, manfaat dan kendala dalam memformulasikan strategi. Strategi yang diformulasikan serta dituangkan dalam pedoman petunjuk teknis pemulihan pasca pariwisata pandemic Covid-19 di Kabupaten Sumenep. Dijelaskan bahwa guna mengatasi dampak pandemic terhadap terpuruknya aktivitas pariwisata, maka perlu disusun pedoman dan petunjuk teknis formulasi strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi. Hal tersebut dilakukan pemerintah pusat dan daerah dalam rangka menggerakkan kembali sektor pariwisata walaupun tidak seoptimal pada masa normal sebelum terjadinya pandemi covid-19, dengan menyusun strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi.

Pedoman dan petunjuk teknis formulasi strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi tidak bersifat spesifik untuk Kabupaten Sumenep, tetapi bersifat menjabarkan regulasi dari pusat dan provinsi baik dari Menteri Dalam Negeri, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif maupun dari Gubernur Jawa Timur. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif telah melakukan perumusan mengenai kebijakan sertifikasi *Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition* (MICE) dan *Cleanes, Healthy, Safety, and Environmental Sustainability* (CHSE) melalui Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Peraturan Menteri Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif/ Kepala Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2020 tentang Standar dan Sertifikasi Kebersihan, Kesehatan, Keselamatan, dan Kelestarian Lingkungan Sektor Pariwisata dalam Masa Penanganan Pandemi Corona Virus Disease 2019.

Dengan begitu ada sertifikat yang diberikan kepada seluruh usaha pariwisata berupa jaminan kebersihan, kesehatan kemudian keamanan dari Kementerian Parekraf. Usaha yang mendapat sertifikat tersebut bisa dipercaya oleh masyarakat untuk dibuka kapan saja walau masih dalam masa pandemi. Strategi yang disusun dan dilakukan disesuaikan dengan level PPKM Kabupaten Sumenep berdasarkan peraturan/regulasi Instruksi Menteri Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) untuk pengendalian penyebaran Corona Virus Diseases 2019 yang diubah beberapa kali diantaranya Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Level 4, Level 3, Dan Level 2 Corona Virus Disease 2019 Di Wilayah Jawa dan Bali, serta Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/7/KPTS/013/2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan kegiatan Masyarakat untuk pengendalian penyebaran Corona Virus Diseases 2019. Berdasar pada regulasi tersebut, maka Pemerintah Kabupaten Sumenep menerbitkan Keputusan Bupati Nomor 188/834/KEP/435.013/2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Darurat Corona Virus Diseases 2019 di Kabupaten Sumenep.

Formulasi strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi Covid-19 di Kabupaten Sumenep melibatkan banyak pihak baik dari tingkat pusat sampai tingkat daerah seperti Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Pemerintah Provinsi Jawa Timur serta Satuan Tugas Pencegahan dan penanganan Covid-19 Kabupaten Sumenep. Pihak yang terlibat dalam penyusunan petunjuk teknis yaitu pemerintah pusat dalam hal ini Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif beserta Satuan Tugas Covid 19 pusat serta Satuan Tugas Covid 19 Provinsi Jawa Timur yang dengan kewenangannya menerbitkan regulasi PPKM. Aturan ini selanjutnya dijabarkan oleh Satuan Tugas Covid 19 Kabupaten Sumenep dalam bentuk regulasi daerah Strategi yang diformulasikan untuk diberlakukan di seluruh wilayah Kabupaten Sumenep baik obyek wisata yang dikelola pemerintah Kabupaten Sumenep maupun yang dikelola oleh swasta, yang pada prinsipnya menerapkan protokol kesehatan.



Diharapkan kebijakan ini dapat membangkitkan kembali aktivitas pariwisata di Kabupaten Sumenep dalam rangka menggerakkan kembali perekonomian masyarakat. Di wilayah Kabupaten Sumenep, kebijakan ini diberlakukan pada seluruh usaha wisata yang dikelola Pemerintah seperti Museum Keraton, Pantai Slopeng dan Pantai Lombang maupun yang dikelola swasta seperti cafe, hotel restoran.

Tujuannya untuk menguatkan dan membangkitkan kembali aktivitas pariwisata di Kabupaten Sumenep. Pada tahun 2020, masa sebelum PPKM yang dilakukan Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata adalah pemberlakuan protokol kesehatan pada obyek wisata serta penyediaan sarana protokol kesehatan. Selanjutnya jika ditinjau dari aspek teknis penyusunan atau formulasi strategi, maka diketahui 2 tahap yaitu penyusunan formulasi berupa hasil rapat Satgas Covid-19 Kabupaten Sumenep untuk menindaklanjuti regulasi PPKM dari pusat dan provinsi. Selanjutnya pada tahap berikutnya adalah penyesuaian hasil rapat sebelumnya terhadap dinamika regulasi PPKM serta perkembangan situasi dan kondisi pandemi Covid-19.

Waktu formulasi strategi dimulai oleh pemerintah pusat sejak tahun 2020, sedangkan pemerintah daerah menindaklanjuti regulasi dari kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dan Kementerian Dalam Negeri serta Pemerintah Provinsi Jawa Timur, pada tahun 2021 yang sampai saat ini terus disesuaikan dengan perkembangan regulasi dari pemerintah pusat dan provinsi Jawa Timur. Setiap aktivitas pasti menemui manfaat dan kendala serta adanya faktor pendukung dan faktor penghambat, tidak terkecuali pula proses formulasi strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi Covid 19 di Kabupaten Sumenep.

### **Implementasi Strategi**

Fokus penelitian Implementasi strategi meliputi beberapa topik yaitu tahapan/langkah implementasi strategi, pelaksana implementasi strategi, wilayah implementasi strategi, waktu implementasi strategi, langkah implementasi, strategi pemulihan pariwisata sesuai regulasi dalam hal ini Instruksi Menteri Dalam Negeri yang secara berkala diperbaharui sesuai perkembangan situasi dan kondisi. Adapun pengumpulan data sekunder terkait dampak implementasi strategi berupa data kunjungan wisata 5 tahun terakhir baik secara global maupun terinci pada 29 obyek wisata. Diketahui terdapat 18 obyek wisata yang meningkat jumlah kunjungan wisatawan pada tahun 2021 jika dibandingkan tahun 2020. Namun terdapat 11 obyek wisata yang masih sepi pengunjung.

Implementasi strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi dilakukan oleh aparatur sipil negara seluruh *stakeholder* pariwisata, Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata serta perangkat daerah terkait serta pihak swasta dan pemangku kepentingan pariwisata di Kabupaten Sumenep. ASN yang terlibat diantaranya yang tergabung dalam Tim pengelola yang terdiri atas Kepala UPT dan koordinator wilayah 1 meliputi kecamatan kota, Talango, Kalianget dan Saronggi, Koordinator 2 Pantai Slopeng dan koordinator wilayah 3.

Wilayah implementasi strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi meliputi seluruh wilayah Kabupaten Sumenep terutama di wilayah daratan, Sedangkan untuk wilayah kepulauan tetap diberlakukan tetapi disesuaikan dengan situasi dan kondisi setempat. Penerapan strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi dilakukan sejak 2020, diantaranya dengan melakukan wisata virtual. Selain itu kami juga tetap menerbitkan ijin usaha pariwisata secara online karena kita dibatasi untuk tatap muka. Langkah implementasi pemulihan pariwisata pasca pandemicovid 19 di Kabupaten Sumenep yang berupa sosialisasi protokol kesehatan dan upaya membangkitkan semangat masyarakat untuk beraktivitas kembali di sektor pariwisata pada masa pandemi merupakan bentuk tindakan manajerial

yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang yaitu menurunnya jumlah masyarakat yang terpapar covid-19 serta memutus rantai covid-19. Adapun keterkaitan implementasi dengan manajemen strategi adalah bahwa implementasi tersebut merupakan pelaksanaan dari strategi yang diformulasikan. Pelaksanaan sosialisasi protokol kesehatan merupakan bentuk nyata dari upaya memberdayakan dan marketing dalam promosi pariwisata pada era industri 4.0 (Warmayana, 2018).

### Evaluasi Strategi

Fokus penelitian evaluasi strategi meliputi bentuk evaluasi strategi, Pihak yang terlibat dalam evaluasi strategi, rencana wilayah pemberlakuan strategi, tempat evaluasi strategi, waktu evaluasi strategi serta metode evaluasi strategi. Evaluasi strategi dimaksudkan untuk memperoleh masukan dalam rangka penyempurnaan strategi pada kurun waktu berikutnya sesuai level PPKM Kabupaten Sumenep berdasarkan Instruksi Menteri Dalam Negeri. Untuk itu evaluasi dilakukan secara global dan menyeluruh, tidak secara parsial per obyek wisata, dan juga dilakukan terhadap semua pihak semua komponen pemerintahan dan *stakeholder* pariwisata di seluruh wilayah Kabupaten Sumenep terutama terkait penerapan protokol kesehatan. Selain itu evaluasi dilakukan untuk mengetahui kendala yang terjadi dalam pelaksanaan strategi di lapangan sebagai bahan pertimbangan untuk menyusun solusi untuk memberikan tindak lanjut lebih lanjut ke depan. Seperti halnya formulasi dan implementasi strategi, maka evaluasi strategi juga hasil sinergi antara berbagai hierarki pemerintahan baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah Sebagai langkah lebih lanjut dari evaluasi strategi yaitu penerbitan Rekomendasi Bupati Sumenep Nomor : 188/19/435.235.4/2021 tentang Pembukaan Destinasi Pariwisata Pantai Lombang dengan menerapkan protokol Kesehatan dan Nomor : 188/20/435.235.4/2021 tentang Pembukaan Destinasi Pariwisata Pantai Slopeng dengan menerapkan protokol Kesehatan.

Evaluasi dilakukan dengan mengumpulkan seluruh pemangku kepentingan pariwisata di Kabupaten Sumenep serta juga dilaksanakan di kawasan obyek wisata dan juga kepada masyarakat di daerah sekitarnya. Evaluasi strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi justru dilakukan sejak awal pandemi pada tahun 2020 dalam rangka upaya menekan perkembangan pandemi sehingga tingkat keterpurukan pariwisata di Kabupaten Sumenep tidak terlalu parah. Evaluasi strategi dilakukan melalui rapat dalam merumuskan strategi selanjutnya secara berkala dan insidentil sesuai dengan perkembangan situasi pandemic Covid-19 di seluruh wilayah pemerintah Kabupaten Sumenep baik oleh pemerintah Kabupaten Sumenep, pemerintah kecamatan maupun pemerintah desa.

Evaluasi strategi dimaksudkan untuk memperoleh masukan dalam rangka penyempurnaan strategi pada kurun waktu berikutnya sesuai level PPKM Kabupaten Sumenep berdasarkan Instruksi Menteri Dalam Negeri. Untuk itu maka evaluasi dilakukan secara global dan menyeluruh. Tidak secara parsial per obyek wisata, dan juga dilakukan terhadap semua pihak semua komponen pemerintahan dan *stakeholder* pariwisata di seluruh wilayah Kabupaten Sumenep terutama terkait penerapan protokol kesehatan. Sebagaimana disebutkan di atas bahwa evaluasi strategi dimaksudkan untuk memperoleh masukan dalam rangka penyempurnaan strategi pada kurun waktu berikutnya. Selain itu juga disampaikan bahwa evaluasi dilakukan secara global dan tidak parsial terkait wilayah pemberlakuan.

Kondisi tersebut senada dengan dua teori di atas yang menyatakan bahwa hasil evaluasi strategi memungkinkan untuk melakukan *up dating* atau memodifikasi strategi untuk kurun waktu berikutnya sebagai konsekuensi dari perubahan faktor internal dan faktor eksternal. Dalam kondisi ini modifikasi tersebut adalah hasil evaluasi satuan tugas pencegahan dan penanganan covid-19 pusat yang dituangkan dalam Instruksi Menteri Dalam Negeri tentang

penentuan level setiap kurun waktu setengah bulan pada tiap daerah provinsi, kabupaten/kotayang mana hal ini dapat diterjemahkan sebagai perubahan faktor internal. Adapun perubahan faktor internal berupa perubahan perilaku masyarakat terutama terkait tingkat kepatuhan terhadap protokol kesehatan.

Evaluasi strategi dilakukan oleh seluruh jenjang pemerintahan baik pusat yaitu Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, provinsi yaitu Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur maupun kabupaten / kota yaitu Dinas Kebudayaan, Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata dengan menerbitkan regulasi dan koordinasi dengan satuan tugas pencegahan dan penanganan Covid19.

Evaluasi strategi dilakukan sejak tahun 2020 dengan terus memantau dinamika pelaksanaan PPKM di wilayah Kabupaten Sumenep, seiring dengan terbitnya Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 1 tahun 2021 tentang pemberlakuan pembatasan kegiatan untuk pengendalian penyebaran Covid 19. Walaupun Kabupaten Sumenep dalam regulasi tersebut belum masuk wilayah yang diisolasi, namun pemerintah Kabupaeten Sumenep tetap mengambil langkah antisipasi dengan menerapkan protokol kesehatan pada fasilitas umum termasuk obyek pariwisata. Tentu saja evaluasi strategi dimaksud dilakukan di seluruh wilayah Kabupaten Sumenep dan karena situasi dan kondisi relatif seragam, maka tidak dilakukan secara parsial per obyek wisata.

## **V. Kesimpulan dan Saran**

Formulasi strategi pemulihan pariwisata pasca pandemi di Kabupaten Sumenep pada prinsipnya adalah menjabarkan kebijakan pemerintah pusat yang dituangkan dalam regulasi yaitu pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM), standar Clealinees, Healthy, Safety, and Environmental Sustainability (CHSE) atau Kebersihan, Kesehatan, Keamanan dan lingkungan yang berkesinambungan di tempat wisata serta mendukung optimalisasi kegiatan Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition (MICE) atau pertemuan, insentif, konvensi dan pameran. Implementasi strategi yang dilakukan di Kabupaten Sumenep adalah sosialisasi dan penerapan protokol kesehatan pada seluruh obyek wisata dan usaha pariwisata, dengan melibatkan pemerintah danswasta, sejak awal pandemi pada tahun 2020. Evaluasi strategi dilakukan dalam rangka menyempurnakan strategi yang telah disusun dan diimplementasikan, dengan mempertimbangkan dinamika perkembangan kondisi nasional, regional dan lokal Kabupaten Sumenep. Disamping itu strategi dilakukan pada jenjang pusat, provinsi dan kabupaten / kota.

## **Saran**

Formulasi strategi pemulihan pariwisata yang telah dilakukan selama masa pandemi dapat dijadikan suatu standar prosedur dalam menghadapi pandemi atau kedaruratan kesehatan lainnya di masa yang akan datang, terutama terkait mekanisme menerima masukan dan menyikapi perubahan faktor internal dan eksternal guna menyempurnakan kebijakan selanjutnya. Strategi yang telah diterapkan dapat diberlakukan di masa yang akan datang sebagai bagian dari aturan bagi seluruh pemangku kepentingan di bidang pariwisata, baik pada kawasan obyek wisata maupun pada masyarakat di sekitar obyek wisata, diantaranya adalah penerapan standard dan setifikasi CHSE. Hal ini diharapkan sebagaiupaya preventif guna mencegah terjadinya lonjakan pandemidi masa yang akan datang. Evaluasi strategi dapat dijadikan agenda secara berkala dalam rangka upaya menyempurnakan kebijakan dan aturan yang telah ada. Sehingga diharapkan hal ini dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Musleh, M. (2023). Tata Kelola Wisata Pulau Gili Iyang : Perspektif Community Based Tourism. *Journal of Contemporary Public Administration*, 3(1), 42–50.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22225/jcpa.3.1.2023.42-50>
- Musleh, M., Subianto, A., Tamrin, M. H., & Bustami, M. R. (2023). The Role of Institutional Design and Enabling Environmental : Collaborative Governance of a Pilgrimage Tourism , Indonesia. *Journal of Local Government Issues (LOGOS)*, 6(1), 75–90.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22219/logos.v6i1.22218>
- Alodokter. 2022. *Virus Corona*. Alodokter.Com/.<https://www.alodokter.com/virus-corona>
- BAPPEDA. (n.d.). Laporan Akhir Penyusunan Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Kabupaten Sumenep Tahun 2016 – 2030.
- David, F. R. F. R. D. 2016. Konsep Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. (S. Empat (ed.); 15th ed.).
- Ghani, Y. A. (2017). Pengembangan Sarana Prasarana Destinasi Pariwisata Berbasis Budaya di Jawa Barat. *Jurnal Pariwisata*, 4(1), 22–31.  
<http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/jp22>
- Hamzah, F., & Hermawan, H. 2018. Evaluasi Dampak Pariwisata Terhadap Sosial Ekonomi Masyarakat Lokal. *Jurnal Pariwisata*, 5(3), 195–202.
- Indonesia. <https://kemenparekraf.go.id/ragam-pariwisata/Tren-Pariwisata-Indonesia-di-Tengah-Pandemi>
- Jaelani, A. K. (2018). Pengembangan Destinasi Pariwisata Halal Pada Era Otonomi Luas di Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Pariwisata*, 5(1), 56–67.  
<https://doi.org/10.31311/par.v5i1.3277>
- Kemenparekraf/Baparekraf RI. 2021. Tren Pariwisata Indonesia di Tengah Pandemi. Kemenparekraf/Baparekraf Republik
- Kompasiana. 2021. Dinamika Membangun Kembali Pariwisata di Tengah Pandemi. Kompasiana.<https://www.kompasiana.com/djamiaturriskiyah-pwk7227/5ffd3290d541df7e5e171432/dinamika-membangun-kembali-pariwisata-di-tengah-pandemi>
- Kuntoro Ridho A. 2020. Museum dan Keraton Sumenep Juga Ditutup untuk Wisatawan. BeritaJatim.Com. <https://beritajatim.com/gaya-hidup/museum-dan-keraton-sumenep-juga-ditutup-untuk-wisatawan/>
- Supriyatno, Helmi. 2021. Pemerintah Kabupaten Sumenep Berencana Buka Kembali Destinasi Wisata. , BhirawaOnline. <https://www.harianbhirawa.co.id/pemerintah-kabupaten-sumenep-berencana-buka-kembali-destinasi-wisata/>

## Analisis Sistem Sadar Lingkungan (Sidarling) Melalui Perspektif E-Government di Kota Denpasar

I Putu Adi Permana Putra<sup>1\*</sup>, Ni Putu Dinda Kalpika Putri<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Warmadewa, Denpasar-Bali, Indonesia

\*Corresponding author: diegho.permana@gmail.com

### Abstract

*Globalization provides changes and challenges in utilizing knowledge and technology. Digitalization is expected to be able to be integrated into solving various public problems, one of which is providing public services and realizing smart cities. The waste problem often becomes a public polemic in its solution; this has become the concern of the Denpasar City government by presenting an innovative waste management system. SIDARLING (Information System Awareness and Concern for the Environment) is a form of waste management effort that invites urban residents to save their household waste through a web-based system and mobile application. The focus of this study is to analyze SIDARLING as a form of public service from an e-government perspective. This study used a qualitative descriptive method with data collection techniques through observation and literature study, as well as conducting qualitative data analysis. The results of the study show that SIDARLING is a form of e-government-based public service that focuses on waste management. Theoretically, it shows that SIDARLING has fulfilled the support, capacity, and value elements of its sustainability. This system is a form of government governance in the form of a new public service in digital-based waste management in Denpasar City.*

**Keywords:** *SIDARLING (Information systems conscious and caring environment); Smart city; Waste management; E-government*

### I. Pendahuluan

Globalisasi menjadi era perubahan dunia diberbagai aspek kehidupan. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan paradigma merupakan bentuk perubahan akan nilai dan sikap dalam masyarakat. Berada di era globalisasi berarti berada pada kesiapan untuk mengintegrasikan kehidupan secara global. Era ini sejatinya memberikan peluang dengan memanfaatkan pengetahuan dan teknologi informasi secara optimal disegala lini kehidupan. Alhasil era globalisasi kemudian tanpa disadari akan menciptakan masyarakat tanpa batas (*borderless society*). Istilah ini menjelaskan bahwa masyarakat memiliki kebebasan dari restriksi dalam kehidupannya. *Borderless society* juga biasa dikenal dengan *age of ICT, electronic era, global community and information society* (Lestari, 2018).

Kondisi masyarakat yang bebas di era globalisasi terbentuk, salah satu faktor utamanya dikarenakan sistem digitalisasi yang berkembang di tengah kehidupan masyarakat. Kemudahan, kecepatan, efisien, dan efektif kerap diperoleh masyarakat dalam aktivitas kehidupan yang akhirnya membentuk *borderless society*. Hal ini sejatinya membuka peluang menuju perubahan sistem kehidupan. Hadirnya *information and communication technology (ICT)* berperan dalam perubahan yang berbasis teknologi. Realita ini kemudian direspon dengan munculnya gagasan mewujudkan kota pintar (*smart city*). Berdasarkan hasil kajian

yang dilakukan oleh Direktorat Jendral Penataan Ruang Kementerian Pekerjaan Umum (2015) bahwa pengembangan kota berbasis ICT pada hakikatnya adalah integrasi teknologi guna mewujudkan kota cerdas dan efisien dalam pemanfaatan sumber daya. Terdapat 5 (lima) komponen utama dalam mendukung Model *smart city* diantaranya: masyarakat yang cerdas (*smart people*); pemerintahan yang cerdas (*smart government*); infrastruktur yang cerdas (*smart infrastructure*); lingkungan yang cerdas (*smart environment*); dan pergerakan yang cerdas (*smart mobility*). Model ini menjelaskan bahwa globalisasi mendukung sebuah perubahan dan memberikan kesempatan penyempurnaan sistem yang cerdas dalam menyelesaikan masalah yang ada dalam masyarakat.

Kemajuan teknologi dan digitalisasi diharapkan mampu diintegrasikan guna penyelesaian permasalahan publik. Hal ini berarti perlunya mewujudkan pemerintahan yang pintar (*smart government*) untuk dapat menjawab personal yang kian berkembang di masyarakat. Pemerintah telah berupaya dalam melakukan tata kelola berbasis digital atau dikenal dengan istilah *E-government*. Terbitnya Inpres No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-government* merupakan titik awal digitalisasi di Indonesia yang dimulai dengan membangun situs *website* pada setiap instansi pemerintahan. Sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik dan meningkatkan rasa ingin tahu publik terhadap aktivitas pemerintah, maka keberadaan *website* menjadi perangkat yang strategis dalam aktivitas pemerintahan sebagai *online public relation*. Hal ini bertujuan dalam menyampaikan berbagai persoalan publik yang hendak diselesaikan seperti halnya permasalahan ekonomi, pendidikan, sosial budaya, kesehatan, maupun lingkungan (Musleh et al., 2023). Salah satu isu potensial dan tengah diatasi hingga saat ini berkaitan dengan isu lingkungan mengenai sampah. Seiring berkembangnya penduduk, aktivitas manusia, dan perubahan zaman, sampah masih menjadi isu yang terus berkembang.

Dikutip dari hasil penelitian (Sanjiwani, I.A Agung Anindia dan Subanda, 2019) komposisi sampah dihasilkan dari aktivitas manusia adalah sampah organik sebanyak 60-70% dan sisanya adalah sampah non organik 30-40%, sementara itu dari sampah non organik tersebut komposisi sampah terbanyak kedua yaitu sebesar 14% adalah sampah plastik. Salah satu daerah penyumbang sampah terbanyak di Indonesia adalah Provinsi Bali. Berdasarkan data Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Provinsi Bali, diakses pada website (Databooks, 2022) menunjukkan bahwa Kota Denpasar adalah kota penghasil sampah terbanyak di Bali yaitu berjumlah 2.285,75 m<sup>3</sup>/hari. Penanganan sampah di Kota Denpasar dilakukan salah satunya melalui implementasi Perwali No. 36 Tahun 2018 tentang Pengurangan Penggunaan Kantong Plastik. Ini bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan lingkungan yang memberikan dampak cukup besar terhadap ekosistem.

Melihat potret permasalahan sampah khususnya sampah plastik di Kota Denpasar, sejatinya problem ini menjadi tanggungjawab bersama dan dibutuhkan sinergitas dalam penyelesaiannya. Pemerintah Kota Denpasar berinovasi di era digital ini dengan mengeluarkan sebuah sistem informasi sadar dan peduli lingkungan (SIDARLING) berbasis elektronik. Sistem yang hadir dalam bentuk web dan *mobile application* merupakan bentuk penerapan *electronic government* dalam tata kelola sampah di Kota Denpasar. Hadirnya SIDARLING menjadi wujud pelayanan publik dalam pengelolaan sampah yang menjadi prioritas dan harus didukung oleh pelibatan peran serta masyarakat (Sidarling, 2018). Upaya yang dilakukan pemerintah merupakan wujud sadar akan pentingnya menjaga lingkungan guna mewujudkan lingkungan yang cerdas (*smart environment*), sistem dengan basis digital ini menjadi komponen keberhasilan *smart city* di Indonesia menuju kota berkelanjutan dalam



penangan sampah berbasis aplikasi (Sanjiwani, I.A Agung Anindia dan Subanda, 2019). Melihat fenomena ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kehadiran aplikasi SIDARLING sebagai wujud pelayanan publik berbasis digital khususnya dalam pengelolaan sampah melalui perseptif e-government.

## II. Landasan Teori

### 1. Konsep Sistem Informasi Sadar dan Peduli Lingkungan (SIDARLING)

Sistem Informasi Sadar dan Peduli Lingkungan atau yang dikenal dengan istilah SIDARLING merupakan wujud inovasi pemerintahan Kota Denpasar dalam pengelolaan sampah. Sistem ini hadir sebagai jawaban atas permasalahan sampah dengan berbasiskan pada kerjasama dan teknologi. Dilansir pada website Pemerintahan Kota Denpasar menjelaskan bahwa pemerintah merancang dan merilis sebuah strategi berbasis aplikasi sebagai wujud pelayanan bank sampah tepat pada Hari Perayaan Kota Denpasar ke-231 pada tanggal 27 Februari 2019.

Inovasi pelayanan pengelolaan sampah ini adalah bentuk pelayanan publik dan tata kelola yang dilakukan oleh pemerintah kota dalam mewujudkan Denpasar sebagai kota pintar (*smart city*). Dikutip dari hasil penelitian (Sanjiwani, I.A Agung Anindia dan Subanda, 2019) salah satu komponen keberhasilan *smart city* di Indonesia dapat diwujudkan melalui lingkungan yang cerdas (*smart environment*), dimana hadirnya sistem ini menjadi bukti nyata kesungguhan pemerintahan Kota Denpasar dalam penangana sampah plastik dengan pemanfaatan teknologi sebagai bentuk implementasi Denpasar sebagai *smart city*. SIDARLING yang hadir dalam bentuk *mobile application* juga merupakan respon atas Perwali No. 36 Tahun 2018 tentang Pengurangan Penggunaan Kantong Plastik di Kota Denpasar. Aplikasi ini dapat membantu dalam hal pengelolaan sampah plastik melalui bank sampah guna wujudkan kota bersih yang bebas akan sampah plastik. Kehadiran sistem yang aktualisasikan oleh Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Kota Denpasar bertujuan untuk meningkatkan minat masyarakat dalam memilah dan menabung sampah di bank sampah. Pelaksanaan sistem yang terintegrasi melalui aplikasi menjadi strategi inovatif dalam peningkatan partisipasi masyarakat untuk turut menjada dan kelestarian lingkungan yang berkelanjutan.

### 2. Teori E-Government

*Electronic Government* atau yang dikenal dengan *e-government* merupakan sebuah usaha sadar yang dilakukan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik dengan memanfaatkan unsur teknologi. Menurut (Ratnasari et al., 2022) *Electronic Government* (*e-government*) merupakan sebuah agenda reformasi administrasi yang berusaha merespon keinginan masyarakat dengan mempertimbangkan banyak perubahan, banyak hal telah terjadi baik dari lingkungan organisasi atau birokrasi pemerintah berdasarkan dengan tuntutan globalisasi dan perkembangan teknologi. Menurut Mark Forman dalam (Irawan, 2018) *e-government* secara umum dapat didefinisikan sebagai penerapan TIK untuk meningkatkan kinerja dari fungsi dan layanan pemerintah tradisional. Berdasarkan gagasan tersebut, dipahami bahwa *e-government* menjadi sebuah produk pemerintahan berbasis teknologi. Pelayanan publik berbasis digital ini menjadi wujud dari paradigma *new public service* guna meningkatkan kualitas pelayanan. Reformasi pelayanan publik yang terintegrasi pada sistem teknologi informasi dan komunikasi adalah perbaikan tata kelola pemerintah menuju pemerintahan yang efektif, efisien, akuntabel, transparansi, berbudaya dan berintegritas.

Menurut Indrajit dalam (Ratnasari et al., 2022) menjelaskan bahwa terdapat model-model penerapan *e-government* yang ditetapkan berdasarkan orientasi dan manfaat layanan yang dapat diperoleh, sebagai berikut.

1. *Government to Citizen (G2C)*

Hubungan antara pemerintah dengan masyarakat. Dimana tersedianya akses informasi yang dapat diperoleh dan dimanfaatkan oleh masyarakat untuk kepentingannya maupun memperoleh pelayanan publik. Pemerintah memberikan penyampaian layanan publik dan informasi kepada masyarakat dengan pemanfaatan sistem teknologi informasi. Hubungan ini memungkinkan adanya perbaikan komunikasi antara pemerintah dan masyarakat dalam memberikan pelayanan publik serta dapat memahami kebutuhan pelayanan dari sisi masyarakat.

2. *Government to Bussines (G2B)*

Adanya relasi antara pemerintah dengan sektor swasta atau bisnis. Pemerintah menyediakan berbagai informasi yang menjadi kebutuhan kalangan bisnis. Hal ini memberikan kemudahan bagi sektor bisnis secara lebih akurat dengan tujuan untuk menekan biaya-biaya keperluan operasional atau kepentingan transaksi lainnya.

3. *Government to Government (G2G)*

Hubungan yang terjalin antar pemerintah dengan pemerintah lainnya. Pertukaran informasi atau data secara online antar institusi pemerintahan dalam suatu daerah menjadi terintegrasi. G2G menjadi model pelayanan publik dengan tujuan meningkatkan efisiensi pelayanan antara pemerintah pusat dan daerah ataupun antar institusi pemerintah daerah

4. *Government to Employee (G2E)*

Relasi yang terjalin antara pemerintah dengan para pegawai atau karyawan aparatur sipil negara (ASN). Model ini bertujuan untuk dapat memberikan pelayanan dan kenyamanan kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya. G2E biasanya dapat berupa aplikasi sistem pengembangan karir pegawai, sistem kantor virtual, ataupun sistem kepegawaian yang terintegrasi secara keseluruhan.

Disamping model-model *e-government*, pelayanan publik dengan konsep digitalisasi guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik atau *Good Governance* di Indonesia perlu memperhatikan beberapa aspek dalam pelaksanaannya. Dikutip dalam artikel (Irawan, 2018) menurut *Harvard JFK School of Government* mengemukakan terdapat 3 (tiga) elemen penting dalam penerapan *e-government*. Adapun diantaranya sebagai berikut: (1) Elemen *support*, berkaitan dengan disepakatinya kerangka *e-government* dalam suatu wilayah serta adanya alokasi sumber daya dan sosialisasi secara merata, kontinyu, kontinyu kepada seluruh kalangan birokrat maupun masyarakat; (2) Elemen *capacity*, berkaitan dengan unsur kemampuan dan ketersediaan sumber daya dan infrastruktur teknologi informasi dalam pelaksanaan *e-government*; (3) Elemen *value*, berkaitan dengan manfaat yang akan diperoleh oleh berbagai aktor dengan keberadaan *e-government*.

### III. Metode Penelitian

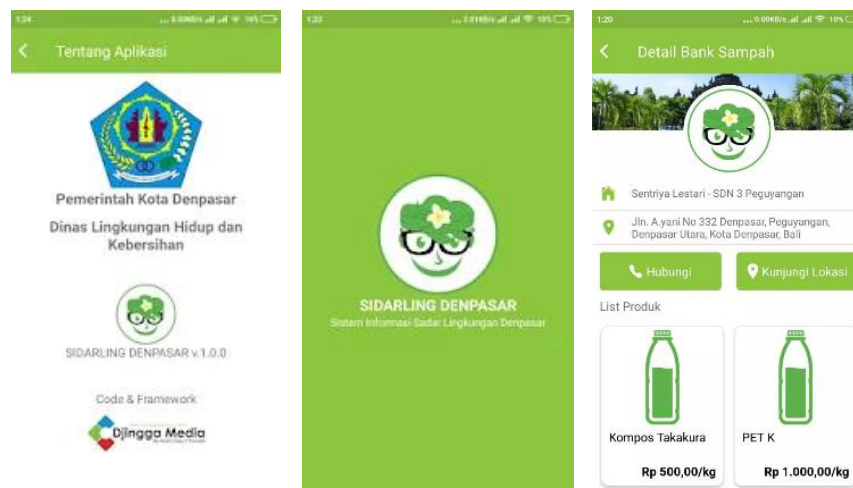
Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini dipilih agar dapat memotret, menyajikan, dan menganalisis objek penelitian, sehingga hasilnya dapat menggambarkan sebuah nilai. Menurut (Creswell, 2015) metode kualitatif berlandaskan pada postpositivisme, yaitu semua sebab dan akibat merupakan suatu probabilitas yang mungkin terjadi atau mungkin tidak terjadi yang memiliki ciri-ciri yaitu reduksionistis, logis, empiris, berorientasi sebab akibat. Fokus penelitian ini ialah untuk memotret, menganalisis, serta

menggambarkan aplikasi Sistem Informasi Peduli dan Sadar Lingkungan (SIDARLING). Adapun Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui observasi dan studi pustaka diantaranya melalui artikel jurnal, buku, *e-book*, *website*, berita online, maupun kebijakan yang berkaitan dengan topik penelitian. Analisis data yang dilakukan melalui analisis kualitatif melalui kepustakaan dengan memberikan interpretasi melalui perspektif *e-government*.

#### IV. Hasil dan Pembahasan

##### Aplikasi SIDARLING Kota Denpasar

Aplikasi Sistem Informasi dan Sadar Lingkungan (SIDARLING) merupakan sebuah platform yang dirancang dan diimplementasikan oleh Pemerintahan Kota Denpasar dengan focus pada lingkungan hidup dan kebersihan kota. Sistem yang berbasis pada web dan mobile ini merupakan sebuah tata kelola dan pelayanan publik berbasis digital guna mewujudkan Denpasar sebagai kota cerdas dalam hal pengelolaan sampah. SIDARLING sebagai sebuah portal kebersihan lingkungan telah terintegrasi dengan bank sampah yang ada di Kota Denpasar. Tujuan hadirnya aplikasi ini sejatinya adalah untuk meningkatkan minat masyarakat secara mandiri dalam memilah, mengelola, dan menabung sampah rumah tangganya di bank sampah melalui aplikasi SIDARLING. Adapun tampilan aplikasi sebagai berikut.



**Gambar 1. Aplikasi Sistem Sadar dan Peduli Lingkungan**

(Sumber: Google Play Aplikasi Sidarling)

Aplikasi SIDARLING diperuntukan tidak hanya untuk masyarakat tetapi juga bank sampah yang ada di Kota Denpasar untuk dapat melakukan manajemen data dan transaksi tabungan sampah dari masyarakat. Hal ini ditujukan dengan harapan pengendalian dan pengurangan sampah non-organik di Wilayah Kota Denpasar. Dilansir pada website ([ppid.menlhk.go.id](http://ppid.menlhk.go.id)) menjabarkan bahwasanya aplikasi SIDARLING juga menyediakan penghargaan (*reward*) kepada masyarakat atau nasabah yang didaftarkan pada jumlah poin yang telah dikumpulkan masyarakat dalam menabung sampahnya. Kategori pemberian *reward* ini dikasifikasikan berdasarkan pada poin yang dikumpulkan yaitu: silver, gold, dan platinum, dimana *reward* yang diperoleh berupa pelayanan publik di Kota Denpasar. Pemberian *reward* tersebut disarankan sesuai dengan jumlah point yang dimiliki (Atmadja, 2019).

Tidak hanya masyarakat, keterlibatan bank sampah dalam aplikasi SIDARLING merupakan wujud integrasi yang dilakukan oleh pemerintah Kota Denpasar dalam mempercepat tujuan mencapai kota yang bersih dan bebas sampah plastik. Hal ini merupakan kolaborasi kelembagaan yang perlu dilakukan dalam menyelesaikan permasalahan lingkungan. Berdasarkan data yang diakses pada web ([ppid.menlhk.go.id](http://ppid.menlhk.go.id)) per tahun 2019 sudah tercatat sebanyak 54 bank sampah yang tergabung dengan jumlah nasabah terdaftar mencapai 5.111 orang. Hal ini menunjukkan adanya respon positif dan dukungan terhadap kehadiran SIDARLING. Sangat diharapkan angka ini dapat terus bertambah, guna mewujudkan keberlanjutan sistem pengelolaan sampah berbasis digital ini.

### Analisis E-Government

SIDARLING sejatinya berupaya untuk meningkatkan minat masyarakat untuk memilah dan menabung sampah rumah tangga, khususnya plastik melalui bank sampah yang telah terintegrasi dalam aplikasi tersebut. Sistem pengelolaan sampah berbasis aplikasi ini dapat dengan mudah digunakan melalui ponsel untuk memperoleh layanan. Sejauh ini jika dipahami lebih mendalam, sistem pengelolaan sampah di Kota Denpasar melalui SIDARLING merupakan wujud *new public service*. Masyarakat kini memperoleh pelayanan publik dalam hal pengelolaan sampah secara digital, sehingga memudahkan akses masyarakat dalam hal mengelola sampah hanya dengan melalui *mobile application*.

Sistem pengelolaan sampah berbasis digital ini merupakan bentuk penerapan *electronic government (e-government)*. Hal ini terlihat sangat jelas, bahwa model-model *e-government* tergambar dalam keberlangsungan SIDARLING. Adapun diantaranya sebagai berikut: (1) Model *Government to Citizens (G2C)*, terdapat hubungan antara sektor pemerintah dan masyarakat. Sektor pemerintah melakukan sosialisasi terkait dengan kehadiran sistem pengelolaan sampah, khususnya sampah plastik di Kota Denpasar. Terdapat berbagai informasi yang diperoleh oleh masyarakat pada SIDARLING dalam menabung sampah, akses yang dapat ditempuh menuju bank sampah, daftar bank sampah terdekat, berbagai kemudahan serta apresiasi yang akan diperoleh masyarakat dalam mengaplikasikan SIDARLING. (2) Model *Government to Bussines (G2B)*, aktualisasi SIDARLING di Kota Denpasar terlaksana melalui kolaborasi antara pemerintah dengan sektor swasta. Aplikasi ini dikelola oleh Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan (DLHK) Kota Denpasar, Lembaga Perkreditan Desa (LPD), serta PT. Djingga Media Teknokreatif.

Meninjau SIDARLING sebagai bentuk implementasi *e-government* di Kota Denpasar, terdapat elemen-elemen yang menjadi acuan keberhasilan pelayanan publik berbasis *e-government*. Adapun penjabaran dan analisis yang dapat dilakukan dalam memahami SIDARLING melalui perspektif *e-government*, sebagai berikut:

#### 1. Elemen Support

Berdasarkan hasil data yang telah dikumpulkan, dukungan menjadi elemen pertama yang harus ada dalam keberlangsungan *e-government*. Hal ini dapat berupa keinginan atau *political will* dari berbagai aktor seperti pemerintah, sektor swasta dan partisipasi masyarakat dalam menerapkan *e-government*. SIDARLING merupakan *Top-down project* yakni wujud inisiatif munculnya aplikasi ini digagas oleh Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan (DLHK) Kota Denpasar. Sistem ini telah disepakati bersama para aktor pemerintah Kota Denpasar dengan tujuan meningkatkan partisipasi dan minat masyarakat kota dalam memilah dan menabung sampah di bank sampah dengan sistem digital. Dukungan lainnya juga terlihat dengan adanya alokasi sumber daya dalam

aktualisasi SIDARLING, seperti kesesuaian hadirnya aplikasi dengan berbagai produk kebijakan yaitu Peraturan Walikota Denpasar Nomor 36 tahun 2018 tentang Pengurangan Penggunaan Kantong Plastik; Keputusan Walikota Denpasar Nomor 188.45/703/HK/2020 tentang Penetapan Bank Sampah dalam Rangka Pengembangan Teknologi Pengolahan Persampahan. Sebagai upaya untuk mensosialisasikan serta memperkenalkan aplikasi tersebut kepada masyarakat, aplikasi SIDARLING sejatinya telah disosialisasikan sejak juni tahun 2018 oleh Pemerintah Kota Denpasar. Sosialisasi dilakukan sejak awal peluncuran aplikasi, melalui *Focus Group Discussion* (FGD); pameran; *gathering* bersama pemerintah, masyarakat dan pengelola bank sampah; media cetak, media elektronik; serta media sosial Pemerintahan Kota Denpasar.

## 2. Elemen *Capacity*

Kapasitas yang dimaksudkan dalam keberhasilan sebuah e-government berkaitan dengan unsur kemampuan atau keberdayaan dari pemerintah dalam mewujudkan sistem e-government. Berdasarkan hasil kajian kepustakaan yang telah dikumpulkan, bahwa pelaksanaan SIDARLING dilakukan tidak hanya oleh sektor pemerintah melainkan terdapat kerjasama aktor di dalamnya. Adapun penjabarannya sebagai berikut: (1) Keterlibatan pemimpin dalam pelaksanaan aplikasi SIDARLING sangat diperlukan bukan hanya sekedar konsultasi, tapi juga melakukan monitoring dan evaluasi. Peran Pemerintah Kota Denpasar yakni memonitoring atau melakukan pembekalan langsung kepada masyarakat, sekolah, instansi, maupun LSM. Untuk memastikan seluruh program berjalan dengan baik merupakan peran dari penanggung jawab aplikasi SIDARLING yaitu DLHK Kota Denpasar. (2) Kesuksesan implementasi aplikasi SIDARLING ini sangat bergantung pada proses perencanaan. Pemerintah Kota Denpasar sangat berfokus pada membangun konsep *smartcity* yang terintegrasi dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Salah satunya yaitu DLHK Kota Denpasar pada awal tahun 2019. Meningkatnya volume sampah serta adanya perkembangan teknologi yang mendorong Pemerintah Kota Denpasar untuk menggunakan teknologi guna mempermudah pengelolaan sampah. (3) Suksesnya pelaksanaan aplikasi SIDARLING ini tidak terlepas dari peran masing-masing *stakeholders*. Pemerintah Kota Denpasar menunjuk DLHK Kota Denpasar sebagai pelaksana utama, kemudian DLHK bekerjasama dengan perusahaan swasta seperti Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di wilayah Kota Denpasar, serta PT Djingga Media Teknokratif. (4) Infrastruktur teknologi informasi yang memadai, SIDARLING terintegrasi dengan disertai *QR code* dan *chip* dalam hal pelayanan publik.

## 3. Elemen *Value*

Nilai yang dimaksudkan pada elemen ini berkaitan dengan manfaat serta keuntungan yang diperoleh melalui e-government yang diterapkan. SIDARLING jika ditinjau berdasarkan hasil kepustakaan menunjukkan bahwa terdapat berbagai manfaat yang dapat dirasakan oleh masyarakat Kota Denpasar. Adapun manfaat yang dapat diperoleh, diantaranya: (1) Kebersihan lingkungan, aplikasi ini memberikan manfaat dalam menjaga kebersihan lingkungan sehingga masyarakat dapat memanfaatkannya untuk mengelola sampah rumah tangganya terutama sampah plastik; (2) Partisipatif, SIDARLING menjadi media edukasi untuk masyarakat dalam meningkatkan partisipasi masyarakat untuk peduli terhadap lingkungan. Melalui aplikasi ini, dapat meningkatkan minat masyarakat dalam memilah, memilih, dan mengelola sampahnya secara digital. Kemudahan dan efisiensi waktu diperoleh oleh masyarakat dalam mengelola sampah; (3)

Kesejahteraan, tidak hanya prihal kebersihan dan lingkungan yang sehat saja yang akan diperoleh. SIDARLING juga memberikan berbagi reward menarik yang dapat dikumpulkan oleh masyarakat melalui poin yang telah dikumpulkan selama proses menabung sampah.

Penerapan aplikasi SIDARLING di Kota Denpasar merupakan bentuk pelayanan publik berbasis *e-government*. Tata kelola dan pelayanan publik dalam hal pengelolaan sampah yang terintegrasi melalui sistem digital merupakan sebuah langkah strategis yang diterapkan dalam memanfaatkan perkembangan ilmu dan teknologi. Kehadiran sistem ini menjadi sebuah inovasi pemerintahan kota yang berhasil mengintegrasikan unsur teknologi guna menjawab tantangan globalisasi. Jika dicermati seksama, SIDARLING tidak hanya berbasis digital saja melainkan terdapat kolaborasi di dalamnya serta dukungan berbagai aktor. Selain itu gagasan ini merupakan bentuk *new public service* yang berorientasi pada kualitas pelayanan publik yang efektif, efisien, dan transparan.

## V. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pembahasan hasil dan analisis data pada penelitian ini. Dapat diketahui bahwasanya Sistem Informasi Sadar dan Peduli Lingkungan (SIDARLING) merupakan bentuk dari *e-government*. Ditinjau melalui perspektif *e-government* menunjukkan bahwa SIDARLING telah memenuhi elemen-elemen yang dibutuhkan dalam sebuah *e-government*, diantaranya: (1) elemen *support*, adanya dukungan atau keinginan aktor dalam merancang sebuah *e-government*. SIDARLING merupakan bentuk *Top-down project* yang hadir dan digagas oleh Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan (DLHK) Kota Denpasar. Sistem ini telah disepakati bersama para aktor pemerintah Kota Denpasar dengan tujuan meningkatkan partisipasi dan minat masyarakat kota dalam memilah dan menabung sampah di bank sampah dengan sistem digital. (2) elemen *capacity*, ditunjukkan dengan kemampuan atau keberdayaan dari pemerintah dalam implementasi SIDARLING. Terdapat kerjasama antar aktor serta infrastruktur teknologi yang mendukung. (3) elemen *value*, kebermanfaatan yang diperoleh dalam implementasi *e-government* yang tidak hanya dirasakan oleh sektor pemerintah melainkan masyarakat pengguna. Manfaat yang dirasakan melalui SIDARLING yaitu terkait dengan kebersihan lingkungan, partisipasi masyarakat dalam menjaga lingkungan, serta kesejahteraan yang diperoleh melalui *reward* yang diberikan dalam aplikasi SIDARLING. Maka dapat disimpulkan bahwasanya, SIDARLING menjadi inovasi pengelolaan lingkungan dan ini wujud tata kelola pemerintahan Kota Denpasar berbasis digital.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmadja. (2019). *KLHK Jadikan Bali Percontohan Nasional, Inovasi Denpasar "Sidarling" Atasi Sampah*. 20 Juni.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih diantara Lima Pendekatan* (Ketiga). Pustaka Pelajar.
- Databooks. (2022). *Ini Wilayah Penghasil Sampah Terbanyak di Bali*.
- Lestari, T. (2018). *Penguatan Praktik Pemerintahan Terbuka di Indonesia: Tantangan dan peluang di Era Masyarakat tanpa Batas* (Tri Saksono (ed.); p. 125). Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara.
- Musleh, M., Subianto, A., Tamrin, M. H., & Bustami, M. R. (2023). The Role of Institutional Design and Enabling Environmental : Collaborative Governance of a Pilgrimage Tourism , Indonesia. *Journal of Local Government Issues (LOGOS)*, 6(1), 75–90.



- <https://doi.org/https://doi.org/10.22219/logos.v6i1.22218>
- Ratnasari, M. O. B., Noor, I., & Hidayati, F. (2022). Analisis Pengembangan E-Government pada Layanan Administrasi Pemerintahan (Studi pada “SURADI” di Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Malang). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 008(01), 35–44.  
<https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2022.008.01.4>
- Sanjiwani, I.A Agung Anindia dan Subanda, I. N. (2019). *Strategi Komunikasi Implementasi Aplikasi Sidarling Menuju Denpasar Smart City I.a.* 5(12), 1576–1590.
- Sidarling, W. D. (2018). *Portal Sadar dan Peduli Lingkungan*.
- Umum, D. J. P. R. K. P. (2015). *Kajian Pengendalian Pemanfaatan Ruang di Kawasan Kedung Sepuh* (Issue 20, p. 62). Umum, Direktorat Jendral Penataan Ruang Kementerian Pekerjaan.
- Atmadja. (2019). KLHK Jadikan Bali Percontohan Nasional, Inovasi Denpasar “Sidarling” Atasi Sampah. 20 Juni.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih diantara Lima Pendekatan (Ketiga)*. Pustaka Pelajar.
- DLKH Kota Denpasar. (TT). *Portal Sadar dan Peduli Lingkungan*.  
<https://sidarling.denpasarkota.go.id/id/Beranda>. (Diakses pada 16 April 2022, Pukul 11.20 Wita).
- Databooks. (2022). Ini Wilayah Penghasil Sampah Terbanyak di Bali.  
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/06/22/ini-wilayah-penghasil-sampah-terbanyak-di-bali>
- Intruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-government
- Irawan, A. (2018). SISTEM PELAYANAN PUBLIK BERBASIS E-GOVERNMENT PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN MERAUKE. *E-journal.unmus*, 24-25.
- Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi. 2019. Siaran Pers SIDARLING dari Denpasar untuk Indonesia Bersih.  
<http://ppid.menlhk.go.id/berita/siaran-pers/4925/sidarling-dari-denpasar-untuk-indonesia-bersih>. (Diakses pada 17 April 2022, Pukul 08.19 Wita)
- Keputusan Walikota Denpasar Nomor 188.45/703/HK/2020 tentang Penetapan Bank Sampah dalam Rangka Pengembangan Teknologi Pengolahan Persampahan.
- Lestari, T. (2018). Penguatan Praktik Pemerintahan Terbuka di Indonesia: Tantangan dan peluang di Era Masyarakat tanpa Batas (Tri Saksono (ed.); p. 125). Pusat Kajian Sistem dan Hukum Administrasi Negara.
- Perwali No. 36 Tahun 2018 tentang Pengurangan Penggunaan Kantong Plastik
- Ratnasari, M. O. B., Noor, I., & Hidayati, F. (2022). Analisis Pengembangan E-Government pada Layanan Administrasi Pemerintahan (Studi pada “SURADI” di Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Malang). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 008(01), 35–44.  
<https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2022.008.01.4>
- Sanjiwani, I.A Agung Anindia dan Subanda, I. N. (2019). *Strategi Komunikasi Implementasi Aplikasi Sidarling Menuju Denpasar Smart City I.a.* 5(12), 1576–1590.
- Sidarling, W. D. (2018). *Portal Sadar dan Peduli Lingkungan*.  
<https://sidarling.denpasarkota.go.id/id/Beranda>
- Umum, D. J. P. R. K. P. (2015). *Kajian Pengendalian Pemanfaatan Ruang di Kawasan Kedung Sepuh* (Issue 20, p. 62). Umum, Direktorat Jendral Penataan Ruang Kementerian Pekerjaan. [http://penataanruang.pu.go.id/bulletin/index.asp?mod=\\_fullart&idart=137](http://penataanruang.pu.go.id/bulletin/index.asp?mod=_fullart&idart=137)
- Undang-Undang Nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

## Kepemimpinan Visioner dalam Menentukan Arah Kebijakan Pemerintah

Asih Widi Lestari<sup>1\*</sup>; Febianus Angga Saputra<sup>2</sup>; Firman Firdausi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Ilmu Administrasi Publik,  
Universitas Tribhuwana Tungadewi, Indonesia

\*Corresponding author: lestariwidi263@gmail.com

### Abstract

*Making a policy is determined by a leader who is in the institution and the leader has a leadership style, the leadership style that is owned will affect the final result of the policy to be issued. This study aims to find out how a leader applies the visionary leadership style in determining a policy and what are the factors that influence policy making in Sidomulyo Village Government, Batu District, Batu City by using qualitative methods. The application of data collection techniques in this study used interview, observation and documentation techniques. The results of this study, a leader who applies a visionary leadership style in his area of authority will have the right future plans and have been arranged regularly through predetermined processes. The visionary leadership style that is applied keeps the village moving forward and developing in a good direction through well-organized development planning, community participation in events organized by the village and community empowerment in an effort to increase human resources. visionary leadership in sidomulyo village has been going well and in making policies the village head will always consider based on the needs of the community.*

**Keywords:** Visionary Leadership; Policy Directions; Village Government

### I. Pendahuluan

Kepemimpinan di dunia sangat berperan aktif dalam berbagai aspek untuk mengarahkan suatu organisasi, baik dalam pengambilan keputusan ataupun kebijakan. Keberhasilan suatu pengambilan keputusan dalam organisasi, baik swasta maupun pemerintahan tergantung pada bagaimana tipe kepemimpinan yang sedang digunakan oleh pemimpinnya, (Wijaya,2015). Tipe kepemimpinan akan mencerminkan dan mengarah kemana organisasi itu akan berkembang serta bagaimana organisasi itu akan bertahan terhadap perubahan perkembangan zaman yang begitu cepat. Seorang pemimpin umumnya tidak hanya memiliki satu tipe kepemimpinan saja, karena jika menggunakan lebih dari satu tipe kepemimpinan, maka akan lebih mudah untuk mengembangkan organisasi tersebut berikut elemen-elemen yang berpengaruh di dalamnya.

Menurut Erie (2018) kepemimpinan visioner, seorang pemimpin harus mampu serta memiliki *skill* untuk berkomunikasi dengan baik dan pemimpin wajib memiliki gambaran tentang apa yang akan dilakukan dan bagaimana cara untuk mencapai tujuannya. Karena seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan visioner akan memikirkan perencanaan masa depan dan apa tahapan-tahapan yang harus diambil dalam mewujudkan perencanaan tersebut. Pada Pemerintahan Indonesia sendiri, kepemimpinan visioner sudah sering digunakan dalam sistem pemerintahan presidensial di mana calon presiden sudah memiliki visi yang ditawarkan saat pencalonan diri agar masyarakat memiliki minat untuk memilihnya. Visi ini yang akan menjadi acuan dalam masa jabatan Presiden serta

akan menjadi hal yang diprioritaskan baik dalam bentuk program pembangunan jangka pendek maupun panjang. Program-program prioritas yang menjadi andalan dalam mengatasi masalah sangat penting dan harus diselesaikan di negeri ini, sehingga bisa membantu masyarakat serta memajukan negara ke arah yang tepat.

Dalam pemerintahan daerah dari daerah provinsi, kabupaten/kota sampai ke desa juga memiliki visi masing-masing tetapi dengan tujuan yang sama yaitu meningkatkan taraf hidup masyarakatnya atau untuk kesejahteraan rakyat. Pengembangan visi dengan kesesuaian arah kebijakan yang diambil akan memiliki dampak yang sangat signifikan dalam perkembangan suatu daerah terutama di desa karena memiliki wilayah yang relatif mudah untuk dikelola berdasarkan potensi daerahnya. Kesesuaian visi dengan arah kebijakan yang diambil juga akan menjadi penentuan arah keputusan akhir suatu kebijakan. Pada era otonomi daerah di masa sekarang ini, gaya kepemimpinan visioner dapat memunculkan suatu kekuatan dan peluang yang dapat digunakan untuk menghasilkan pembangunan dan perbaikan ekonomi karena seorang pemimpin diberi hak untuk menentukan arah kebijakan dan perencanaan daerah yang dipimpin sesuai dengan kemauannya, sehingga memiliki otoritas atau hak untuk membuat suatu kebijakan melalui Peraturan Daerah Provinsi ataupun Peraturan Daerah Kabupaten/Kota dan Peraturan Desa sesuai dengan tingkat daerah yang dipimpin asal tidak boleh berlawanan atas kebijakan yang lebih tinggi kedudukannya. Peraturan ini digunakan untuk mengatur daerahnya, (Alifiyah, 2019).

Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan visioner pada suatu saat tertentu akan mengalami masalah-masalah dalam mengimplementasi seperti perubahan perencanaan karena suatu masalah yang terjadi di lingkungan masyarakat, masalah ini akan menimbulkan perbedaan rencana awal oleh karena itu seorang pemimpin yang baik akan memiliki rencana lain dalam mensukseskan perencanaan yang telah dilakukan. Dalam penerapan kepemimpinan visioner akan sangat membutuhkan perhitungan yang matang dalam menentukan perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang, perencanaan merupakan tantangan yang berat karena kepemimpinan visioner dituntut harus dapat memprediksi masa depan yang akan ditawarkan dalam rencananya. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan visioner dapat mensukseskan lembaga yang dipimpin, karena pemimpin merupakan ujung tombak dalam menentukan kemajuan dan menjadi orang yang dapat membuat kemajuan melalui kebijakannya. Maka dari itu kepemimpinan visioner ini dapat menjadi pembelajaran bagi seorang pemimpin yang ingin menerapkan gaya kepemimpinan untuk membuat mengembangkan lembaga atau daerah yang dipimpin jika menjadi pejabat eksekutif dan menjadi contoh dalam mengembangkan suatu wilayah yang dipimpin untuk membantu kesejahteraan masyarakatnya.

Kebijakan dalam pengambilan keputusan adalah masalah fundamental, karena merupakan keputusan akhir yang menghasilkan kebijakan yang harus dilaksanakan dalam sebuah organisasi dan akan mempengaruhi sistem dan hasil kerja. (Ilham, 2020) Secara garis lurus kebijakan akan memberikan dorongan dalam perkembangan dan menjadi dasar yang memuat perencanaan atas sebuah keputusan serta memiliki jangkauan hasil yang menitikberatkan pemusatan pada kebijakan tersebut. Arah kebijakan yang diambil oleh seorang pemimpin memiliki pengaruh sangat besar bagi suatu organisasi yang akan menjadi acuan dalam pekerjaan para bawahan (Edi, 2005). Di kepemimpinan visioner sendiri seorang pemimpin menjalankan kepemimpinan sesuai dengan visi yang dimiliki sebagai tujuan yang ingin dicapai selama menjadi pemimpin dan akan menjadi tolak ukur keberhasilan menjadi seorang pemimpin jika tujuan itu sudah dicapai maka ada perubahan ataupun peningkatan

tujuan ke arah yang lebih besar lagi, sehingga tujuannya tidak akan pernah berhenti, karena memiliki tujuan kedepannya yang lebih besar serta terarah.

Visi dalam kepemimpinan visioner wajib dimiliki oleh seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan visioner karena visi sangat dibutuhkan dan diperlukan untuk menentukan arah gerak organisasi dalam jangka waktu panjang maupun pendek. Penentuan visi akan menjadi hal dasar dalam kepemimpinan visioner dan menjadi pegangan dalam mengatasi dan menghadapi suatu permasalahan, penentuan visi memiliki gambaran pencapaian masa depan. Dalam kepemimpinan visioner tidak menutup kemungkinan juga memiliki gaya kepemimpinan lainnya yang bisa digabungkan, seperti gaya kepemimpinan demokratis yang dapat membantu mencapai tujuan yaitu visi tersebut.

Pemerintahan Kota Batu memiliki visi yang dibuat oleh Wali Kota terpilih, yaitu menjadikan Kota Batu sebagai Kota Agrowisata Nasional. Visi tersebut telah berhasil dijalankan dan dikembangkan ke arah yang lebih baik, sehingga sekarang banyak wisatawan dari luar kota maupun luar provinsi yang berkunjung ke Kota Batu dengan tujuan untuk liburan, karena Kota Batu dikenal sebagai kota wisata. Sekarang ini Kota Batu lebih meningkatkan visinya lagi, yaitu ingin menjadi kota agrowisata berskala internasional agar wisatawan asing tertarik untuk berwisata ke Kota Batu, sehingga Kota Batu dikenal oleh mancanegara sebagai kota wisata serta memiliki nama baik yang dikenal di luar negeri. Hal ini secara tidak langsung dapat memajukan ekonomi dan kemakmuran rakyatnya.

## **II. Landasan Teori**

### **1. Kepemimpinan**

Menurut Wijaya (2015) Kepemimpinan adalah tingkah laku individu atau seseorang yang dalam memimpin kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini karena perilaku pemimpin mencerminkan budaya dan tingkah laku organisasi, sehingga kepemimpinan menjadi hal yang dilihat pertama kali masuk ke dalam sebuah organisasi dalam konteks pemerintahan. Bagaimana seorang pemimpin memimpin bawahannya dengan ciri kepemimpinan yang dianut dan dia terapkan dalam organisasi, sehingga bisa memajukan dan mensejahterakan anggotanya atau bawahan dan mempercepat pertumbuhan dan kemajuan ke arah yang lebih baik. Menurut Suwanto (2015), Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan semangat. Kepemimpinan adalah kumpulan proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengatur dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi melalui penerapan teknik-teknik manajemen yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah pengaruh sosial di mana pemimpin mencari partisipasi sukarela dari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang ingin dicapai, sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap nama besar suatu organisasi. Seorang pemimpin juga pasti memiliki filosofi yang menjadi pegangan dalam mengambil sebuah kebijakan ataupun keputusan yang akan diambil.

Menurut Wijono (2018) mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah proses memotivasi orang lain agar mau bekerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena jiwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang secara tidak langsung akan membuat orang tersebut menjadi seorang pemimpin sehingga orang lain dapat mengikuti kemauan yang diinginkan serta kata-kata yang diucapkan juga akan memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan baik dan lebih giat lagi, sehingga tujuan dari organisasi akan tercapai secara perlahan dan menjadikan semua bawahannya memiliki dorongan untuk terus memajukan organisasi tersebut. Pemimpin merupakan sosok yang berwenang dan memiliki kedudukan tinggi dalam

sebuah organisasi. Arifin (2012) mengatakan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menerapkan berbagai jenis kepemimpinan sesuai dengan kondisi dan situasi serta memiliki segala macam karakter dan sifat sesuai dengan kepribadiannya, ada banyak jenis kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin dalam organisasi atau perusahaan.

## **2. Kepemimpinan Visioner**

Pemimpin visioner adalah pemimpin dalam memimpin memiliki semangat serta selalu memiliki semangat untuk berorientasi pada masa depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari kenyataan yang dihadapinya saat ini. Bagi pemimpin visioner, ketika melihat batu misalnya, mereka memiliki keinginan untuk membangun rumah yang besar dan megah di benaknya. Pemimpin visioner penting dalam menentukan hidup matinya suatu organisasi (Marno, 2007). Karena itu seorang yang menerapkan gaya kepemimpinan visioner harus bisa membaca situasi dan kondisi saat perencanaan dan kondisi setelah itu agar bisa menyusun perencanaan secara baik. Danim dan Suparno (2012) berpendapat bahwa visi lebih dari sekedar ide atau gambaran masa depan yang lebih baik bagi suatu organisasi. Visi sejati adalah gagasan kuat yang mendorong dimulainya masa depan dengan mengandalkan kemampuan, keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan memiliki visi yang jelas serta menginspirasi bawahannya untuk bekerja dengan tekad yang kuat untuk mewujudkannya dan juga akan mendorong semangat bekerja, sehingga dapat meningkatkan hasil yang dicapai.

## **3. Kebijakan Pemerintah**

Menurut Ilmar (2020) kebijakan publik diartikan sebagai suatu tindakan atau suatu perbuatan yang dilakukan maupun tidak dilakukan oleh pemerintah dalam mengatasi sebuah masalah yang sedang dihadapi. Oleh karena pemerintah sebagai lembaga yang membuat suatu kebijakan berdasarkan kebutuhan ataupun hal diperlukan dan pembuatan yang dilakukan akan melibatkan masyarakat atau perwakilannya yang telah dipilih karena pembuatan suatu kebijakan menjadi solusi atas masalah yang sedang dihadapi dan menjadi kunci untuk menjadi lebih baik. Pembuatan suatu kebijakan yang tidak melibatkan masyarakat dapat dipastikan karena adanya kepentingan, bukan berdasarkan kebutuhan. Pembuatan kebijakan tersebut akan menjadi masalah di dalam pemerintahan ini.

Edi Suharto (2005) menyatakan bahwa ada empat macam kelompok kebijakan, yaitu pertama berdasarkan pelaksanaann, kedua ruang lingkup dan cakupannya, ketiga berdasarkan keberlanjutan, dan keempat berdasarkan sasaran. Pertama berdasarkan pelaksanaann dapat dibedakan dua bagian yaitu model imperatif merupakan suatu kebijakan sebuah pemerintahan dan negara yang secara terpusat, yaitu semua tujuan sosial, sumber cakupannya, jenis, dan jumlah pelayanan sosial semuanya telah diatur serta ditentukan oleh lembaga pemerintah yang berwenang. Berikutnya model indikatif (participatory) adalah kebijakan suatu pemerintahan dalam negara yang memperjuangkan sebuah visi dan sebuah aspirasi semua elemen masyarakat. Pemerintahan seringkali hanya menetapkan tujuannya yang luas, sedangkan dalam pelaksanaan dilakukan sepenuhnya dan seluruhnya oleh lembaga publik atau badan swasta. Kedua model kebijakan berdasarkan ruang lingkupnya dikenal sebagai model kebijakan yang universal dan model kebijakan yang selektif. Kebijakan model universal adalah kebijakan sebuah negara yang peruntukan dalam mengatur serta memenuhi kebutuhan pelayanan sosial bagi warga negara secara umum dan keseluruhan tanpa memandang umur, status sosial, dan jenis kelamin. Kebijakan model selektif merupakan kebijakan sebuah negara ditunjukkan agar dapat memenuhi kebutuhan secara sosial bagi

anggota masyarakat tertentu, seperti kelompok berpenghasilan yang memiliki kurang atau rendah.

Ketiga model kebijakan berdasarkan keberlanjutannya dapat dibagi menjadi kebijakan model residual dan model kebijakan kelemenbagaan. Model residual adalah sebuah kebijakan negara dikeluarkan dan diperlukan ketika situasi dalam keadaan tertentu (misalnya keluarga kehilangan pencari nafkah karena kematian) oleh karena itu tidak lagi dapat menjalankan perannya. Pelayanan ini diberikan secara sementara, akan dihentikan jika lembaga yang diperuntukan sudah aktif kembali seperti semula.. Model kelemenbagaan adalah bahwa kebijakan negara perlu tentukan tanpa mempertimbangkan berfungsi atau tidak lembagaya, seperti bantuan kepada lembaga pendidikan serta perumahan bagi masyarakat. Keempat model berdasarkan tujuan dibagi menjadi model kebijakan berdasarkan kategorikal dan kebijakan model komprehensif. Kebijakan model kategoris adalah sebuah kebijakan yang diperuntukan dalam mengatasi suatu masalah dalam masyarakat berdasarkan jenis dan bidang masalah. Kebijakan model komprehensif adalah sebuah kebijakan yang diperuntukan untuk menangani beberapa jenis masyarakat secara terkait dan terpadu.

Menurut Setyawan (2017), tahap dalam kebijakan publik diperlukan agar proses yang dilakukan dapat berjalan secara sistematis seperti yang direncanakan, tahapan sederhana dapat diartikan sebagai urutan atau rangkaian yang memiliki titik awal dan titik akhir. Pertama, agenda setting merupakan fase dan proses yang sangat strategis dalam mewujudkan kebijakan publik, (Anggara, 2018). Pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda politik. Sebelumnya, masalah-masalah tersebut diperebutkan terlebih dahulu untuk bisa masuk dalam agenda kebijakan. Pada akhirnya, beberapa isu masuk dalam agenda kebijakan para pembuat kebijakan. Kedua, perumusan kebijakan merupakan masalah yang sudah masuk dalam agenda kebijakan dan kemudian didiskusikan oleh pembuat kebijakan. Permasalahan-permasalahan tersebut didefinisikan untuk kemudian dicari solusi terbaik dari permasalahan tersebut. Penyelesaian berbagai masalah bersumber dari berbagai pilihan dan alternatif kebijakan yang sudah ada. Mirip dengan pembuatan suatu masalah untuk masuk ke dalam suatu agenda kebijakan, pada tahap perumusan kebijakan setiap kebijakan yang dipilih bersaing untuk diambil salah satu kebijakan agar diperuntukan memecahkan masalah tersebut.

Ketiga adalah pengambilan kebijakan, yaitu dari masing-masing begitu banyak pilihan yang dapat dipilih yang di tawarkan oleh pembuat kebijakan, pada akhirnya diambil salah satu kebijakan yang terpilih dari banyak kebijakan dan yang terpilih akan didukung oleh mayoritas lembaga legislatif, serta akan diputuskan dan kebijakan tersebut akan diawasi oleh lembaga yudikatif. Yang keempat pelaksanaan kebijakannya yaitu dilakukan oleh lembaga-lembaga dan badan-badan yang ada didalam pemerintahan maupun instansi pemerintah dari tingkat paling bawah sampai paling atas. Kebijakan yang telah ditetapkan dilaksanakan oleh setiap unit administrasi yang memobilisasi keuangan dan sumber daya manusia di setiap daerah. Tahap pengimplementasi ini berbagai kepentingan dari setiap orang atau organisasi akan bersaing dan yang menjadi pemenangnya adalah yang mendapatkan dukungan dari orang yang menerapkan kebijakan tersebut atau di sebut implementor. Lima evaluasi pengevaluasian kebijakan pada tahap ini kebijakan yang telah dikeluarkan akan dievaluasi atau dinilai kelayakannya, untuk mengetahui bagaimana hasil dari kebijakan yang di buat pada saat di terapkan dilingkungan masyarakat dan sejauh mana dapat menyelesaikan permasalahan. Kebijakan publik pada dasarnya dibuat untuk mengatasi, dan meminimalisir suatu permasalahan serta. Dalam hal ini, memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh karena itu,



ditentukan dimensi suatu kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik telah mencapai dampak yang diinginkan.

Sedangkan dasar desa terutama kepala desa dalam menentukan tujuan atau visi desa Berdasarkan Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, kriteria Desa Mandiri Dapat dinilai dari tiga aspek yaitu pelayanan, penggunaan anggaran dan pembangunan. Kewenangan Desa juga diatur dalam Pasal 18 yaitu kewenangan desa meliputi kewenangan di bidang penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat desa. Serta pada Pasal 26 tentang Kepala Desa, menyebutkan bahwa Kepala Desa memiliki tugas yang menjadi wewenang Kepala Desa adalah Kepala Desa bertugas menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa.

### III. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. penelitian deskriptif mengelola data atau hasil penelitian agar dapat dideskripsikan dengan baik serta untuk memaparkan gambaran dari hasil dokumentasi sebagaimana adanya (Sugiyono, 2019). Lokasi pada penelitian merupakan tempat akan dilangsungkan penelitian dan tempat peneliti dalam mengumpulkan data. Lokasi penelitian dilaksanakan di Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu, Kota Batu. Fokus penelitian adalah tujuan utama penelitian ini dilakukan, fokus penelitian dapat ditentukan berdasarkan pengalaman pribadi atau melalui pengetahuan dari studi dari buku ataupun sumber lainnya (Moleong, 2014).

Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan visioner dalam menentukan arah kebijakan pemerintah. Untuk menentukansampel dengan menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa, sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang ingin diteliti (Sugiyono, 2015). Instrumen utama peneliti sendiri. Keabsahan data digunakan model teknik triangulasi. Metode analisis data mengacu pada reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

### IV. Hasil dan Pembahasan

#### 1. Penentuan Visi Desa

Penetapan visi desa adalah suatu aspek penting yang harus dilakukan oleh pemerintahan desa yang disepakati oleh masyarakat, penetapan visi dan misi desa diambil dari visi Kepala Desa saat masa pencalonan dan diselaraskan dengan visi Pemerintahan Kota. Dalam penentuan visi dan misi desa yang menjadi acuan adalah rencana kerja Kepala Desa terpilih karena beliau yang akan bawa kemana desa akan berkembang. Penetapan visi Desa Sidomulyo dilakukan setelah Bapak Suarto menjabat Kepala Desa, visi pada saat mencalonkan diri pada masa periode beliau yang kedua kalinya. Visi beliau adalah KERJA NYATA, RAPI, AMAN, HARMONIS, JUJUR, DAN OPTIMIS, dimana visi tersebut sudah diselaraskan dengan visi kota batu. Penetapan Visi Kepala Desa menjadi visi Desa Sidomulyo, juga memiliki proses yang sudah sesuai dengan prosedur, yaitu mulai dari rapat pertama penetapan visi desa yang diambil dari visi pada saat Kepala Desa mencalonkan dirinya, setelah itu ada rapat menyesuaikan visi desa. Penetapan visi desa yang selalu berkesinambungan dengan visi daerah juga memudahkan desa melakukan koordinasi prioritas pembangunan setiap tahun. Pembangunan yang menjadi visi desa untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat terus

diupayakan percepatan pengerjaannya, serta pada rapat penetapan dan pengesahan visi desa yang dihadiri oleh semua lembaga yang ada di desa serta dimusyawarahkan secara bersama hasilnya akan dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa yaitu selama enam tahun.

Penetapan Rencana Kerja Pemerintah yang disesuaikan dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa pada tahun tersebut, sesuai dengan visi dan misi desa serta Hasil akhir adalah penentuan program unggulan atau prioritas dalam membantu masyarakat. Dalam Penetapan Rencana Kerja Pemerintah Desa Sidomulyo akan sesuai dengan Undang-undang Tentang Peperencanaan Pembangunan Nasional yang menjadi acuan desa dalam menentukan pembangunan dan melihat pembangunan yang diprioritaskan. Perencanaan pembangunan disusun secara sistematis, terarah, terpadu, menyeluruh, dan tanggap terhadap perubahan akan membuat Desa Sidomulyo menjadi desa yang terus berinovasi dan lebih maju lagi. Perencanaan pembangunan yang dituangkan kedalam visi misi desa tersebut juga akan menjadi patokan dalam Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa yang akan dikerjakan oleh Pemerintah Desa Selama masa periode kepemimpinan Kepala Desa, perkembangan Desa Sidomulyo sebagai desa mandiri tidak luput dari beberapa aspek yang telah ditentukan oleh Undang-undang tentang Desa yang berlaku saat ini. Salah satu pembangunan yang berhasil dilakukan oleh desa adalah pembangunan Mall Bunga yang menjadi tempat khusus penjualan bunga di Desa Sidomulyo.

Hal ini juga sesuai dengan visi Kepala Desa yaitu kerja nyata dimana Pemerintahan Desa Sidomulyo membantu masyarakat untuk menumbuhkan ekonomi melalui pembangunan jalan, dan fasilitas penunjangnya seperti Mall Bunga. Pembangunan mall bunga ini dilatar belakangi karena Desa Sidomulyo sebagai desa bunga alasan mengapa di sebut Desa Bunga karena mayoritas penduduknya sebagai petani bunga, oleh karena itu Pemerintahan Desa Memiliki suatu program pembangunan Mall Bunga dan juga sebagai Kepala Desa memiliki gaya kepemimpinan visioner pembangunan mall bunga ini juga memiliki pengaruh untuk memajukan desa dalam lebih memperkenalkan sektor proritas desa sebagai desa wisata dengan memiliki tanaman hiasa yang bernaneka ragam. Berikut adalah gambar Mall Bunga yang ada di Desa Sidomulyo:



**Gambar 1. Mall Bunga**

*Sumber: Data Primer Desa tahun 2022*

Program pembangunan Mall Bunga diharapkan dapat membantu mempermudah penjualan tanaman hias yang dimiliki oleh masyarakat Desa Sidomulyo, selain itu pembangunan Mall Bunga juga bertujuan untuk memajukan pariwisata desa dengan

mempromosikan melalui media massa tentang apa saja tanaman hias khas Desa Sidomulyo. Selain promosi hal yang dilakukan oleh pemerintah desa adalah pembinaan petani dengan program pelatihan yang dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan petani bunga, dalam mengembangkan usaha untuk membantu masyarakat. Pembangunan yang dilakukan oleh desa dalam mengupayakan percepatan pertumbuhan ekonomi, masyarakat sidomulyo adalah pembangunan Mall Bunga yang, pembangunan dimaksudkan untuk membantu petani bunga memasarkan hasil pertaniannya dan sebagai daya tarik wisatawan agar mau berkunjung ke Desa Sidomulyo. Dapat dilihat bahwa penetapan visi desa di Desa Sidomulyo berdasarkan banyak aspek yang mempengaruhi penentunya, salah satunya aspek yang mempengaruhi keberhasilan desa adalah penerapan visi secara cermat yang akan menentukan keberhasilan desa dalam mensejahterakan rakyatnya, seperti prioritas pembangunan, dan perencanaan yang matang.

## **2. Penerapan Kepemimpinan Visioner**

Penerapan kepemimpinan visioner juga merupakan cara seorang pemimpin untuk menggerakkan organisasi dan menentukan visi masa depan desa yang dipimpin, Bapak Kepala Desa memimpin Desa Sidomulyo dengan sangat baik, sehingga bisa membuat desa terus berkembang dan menjadi desa mandiri hal ini juga tidak luput dari visi dan misi beliau yang selalu dipegang teguh serta dijalankan tahap demi tahap agar Desa Sidomulyo menjadi desa yang maju dan masyarakat yang sejahtera serta tidak melupakan budaya yang tetap dilestarikan.

Penerapan kepemimpinan visioner yang baik di Desa Sidomulyo dapat dilihat dari berapa indikator kepemimpinan visioner yaitu pertama memikirkan masa depan dengan menerapkan sistem perencanaan pembangunan infrastruktur dan pembangunan sumber daya manusia secara baik, transparan, dan sesuai dengan aspirasi masyarakat. Kedua menciptakan budaya dan perilaku yang maju serta antisipatif caranya adalah melestarikan budaya kearifan lokal yang ada di desa melalui pelestarian bantengan dan bunga kas Desa Sidomulyo. Ketiga menumbuhkan inspirasi dan semangat hingga komitmen dalam bekerja, dengan memberikan pelatihan bagi staf dan perangkat desa dalam sistem pelayanan, serta melatih kekompakan dalam perangkat di desa. melalui libur yang dilakukan pada hari libur sehingga tidak mengganggu hari kerja. Kepala Desa juga merencanakan masa depan desa dengan mengedepankan kemajuan secara menyeluruh dalam segala aspek bukan hanya dalam satu hal saja, penentuan visi Kepala Desa juga tidak boleh beda dengan visi Kota atau Kabupaten yang menaungi desa. Visi yang sedang dijalankan oleh pemerintahan yang lebih tinggi dari desa akan mengarahkan tujuan pembangunan yang dilakukan oleh kota atau kabupaten karena sebagai Pemerintah Desa akan mengikuti arahan dari pemerintah kota atau kabupaten maupun pusat. Dalam menentukan visi desa, terlebih dahulu harus menyesuaikan dengan keadaan serta kondisi desa, lingkungan, iklim, dan juga memahami budaya yang menjadi hal sangat penting. Penentuan visi tidak boleh bertentangan dengan hal-hal tersebut, karena visi adalah gambaran kedepannya. Untuk mencapai visi desa, bapak Kepala Desa juga memajukan evaluasi kinerja perangkat dan stafnya secara rutin, evaluasi kinerja akan dilakukan tiga bulan sekali untuk meningkatkan kinerja perangkat dan staf dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat serta kekurangan yang harus diperbaiki dari setiap perangkat dan staf agar kinerja pada bulan selanjutnya lebih meningkat.

Dilihat perkembangan Desa Sidomulyo dari tahun ke tahun ini, karena penerapan kepemimpinan visioner yang sangat baik menghantarkan Desa Sidomulyo sebagai salah satu desa mandiri di Kota Batu. Perkembangan pembangunan di Desa Sidomulyo juga tergolong

ke dalam pembangunan dengan Indeks Desa Membangun (IDM) peringkat keempat tahun 2022, meskipun mengalami penurunan peringkat dari tahun sebelumnya, tetapi Desa Sidomulyo tetap mempertahankan nilai pada tahun 2021. Berikut adalah pembangunan yang dilakukan untuk menunjang visi desa ke depan:



**Gambar 2. Pembangunan Pasar Kuliner I**

*Sumber: Data Primer Desa Sidomulyo Tahun 2022*



**Gambar 3. Pembangunan Pasar Kuliner II**

*Sumber: Data Primer Desa Sidomulyo Tahun 2022*

Pembangunan pasar kuliner dilakukan pada tahun 2022 serta akan dipergunakan untuk membantu memajukan dan merencanakan masa depan desa yang bukan hanya terkenal dengan bunga, tetapi juga dengan kulinernya. Pembangunan pasar kuliner yang terletak di tempat yang strategis, yaitu di depan lapangan Desa Sidomulyo yang sering dimanfaatkan sebagai tempat mengadakan acara serta tidak jauh pula dari Mall Bunga. Pasar kuliner ini diharapkan dapat meningkatkan daya tarik wisatawan yang berkunjung ke Desa Sidomulyo, membeli bunga juga bisa mencicipi kuliner yang khas Desa Sidomulyo.

Pengembangan visi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, peluang potensi desa yang ada, dan hadirnya seorang pemimpin dengan kepemimpinan visioner di suatu desa dapat menghasilkan perencanaan masa depan yang matang dengan harapan akan mengantarkan desa yang memiliki masa depan cerah. Perencanaan tersebut dituangkan ke dalam dokumen Rencana Pemerintah Jangka Menengah Desa dan Perencanaan Jangka Pendek dalam dokumen Rencana Kerja Pemerintah Desa yang keduanya disepakati dan ditetapkan oleh semua elemen masyarakat melalui Musyawarah Desa. Pengambilan

sebuah kebijakan yang diputuskan oleh seorang pemimpin akan menjadi dasar bagi bawahannya dalam melakukan sebuah pekerjaan sesuai dengan bidangnya. Pembuatan sebuah kebijakan bertujuan untuk memajukan organisasi yang dipimpin dan juga menjadi acuan pengambilan atau pembuatan kebijakan berikutnya bila ada kebijakan yang terkait.

### 3. Pengambilan Kebijakan

Pengambilan sebuah kebijakan yang diputuskan oleh seorang pemimpin akan menjadi dasar bagi bawahannya dalam melakukan sebuah pekerjaan sesuai dengan bidangnya. Pembuatan sebuah kebijakan bertujuan untuk memajukan organisasi yang dipimpin dan juga menjadi acuan pengambilan atau pembuatan kebijakan berikutnya bila ada kebijakan yang terkait. Dalam pengambilan sebuah kebijakan, pemimpin visioner selalu mengedepankan visi yang akan menjadi tujuan organisasi dan bagaimana kebijakan yang dikeluarkan agar dapat menjadi acuan organisasi dalam melakukan sebuah tindakan. Kebijakan biasanya akan dikeluarkan saat ada persoalan ataupun masalah, tetapi kebijakan juga bisa dikeluarkan jika suatu bentuk antisipasi suatu permasalahan.

Dalam pengambilan sebuah kebijakan, pemimpin visioner selalu mengedepankan visi yang akan menjadi tujuan organisasi dan bagaimana kebijakan yang dikeluarkan dapat menjadi acuan organisasi dalam melakukan sebuah tindakan. Kebijakan biasanya akan muncul saat ada persoalan ataupun masalah, tetapi kebijakan juga bisa dikeluarkan jika suatu persoalan yang dianggap akan menjadi masalah, maka kebijakan dijadikan sebagai antisipasi terlebih dahulu. Kebutuhan masyarakat juga menjadi prioritas dalam pengambilan kebijakan yang akan sangat mempengaruhi hasil atau keputusan akhir kebijakan. Suatu kebijakan yang dikeluarkan oleh desa juga sudah melalui tahapan atau proses yang sudah ditentukan oleh peraturan perundang-undangan dan melalui Musyawarah Desa agar pengambilan kebijakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pengambilan kebijakan di Desa Sidomulyo akan mempertimbangkan dan disosialisasikan dengan masyarakat terlebih dahulu agar peraturan yang dikeluarkan tidak menjadi masalah. Peraturan baik Peraturan Desa atau Peraturan Kepala Desa memiliki tujuan yang sama yaitu untuk membantu desa dalam memberikan pelayanan dan peningkatan pembangunan dalam membantu masyarakat sehingga menjadikan Desa Sidomulyo lebih baik. Berikut adalah Peraturan Desa yang disahkan tahun 2021-2022:

**Tabel 1. Peraturan di Desa yang Dikeluarkan Tahun 2021**

Jenis Peraturan	No	Perihal	Tanggal Penetapan
Peraturan Desa	1	Pertanggungjawaban Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun 2020	05 Januari 2021
Peraturan Desa	2	Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun 2021	14 Januari 2021
Peraturan Desa	3	Rencana Aksi Desa Damai	19 Februari 2021
Peraturan Desa	4	Perubahan Atas Peraturan Desa Nomor 2 Tahun 2021	25 November 2021
Peraturan Desa	5	Rencana Kerja Pemerintah Desa Tahun 2022	27 November 2021
Peraturan Desa	6	Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun 2022	31 Desember 2021



Jenis Peraturan	No	Perihal	Tanggal Penetapan
Peraturan Kepala Desa	1	Ketidaktersediaan Bantuan Tunai Langsung Dana Desa Bulan Juli, Agustus, September Tahun 2020	05 Januari 2021
Peraturan Kepala Desa	2	Penetapan Keluarga Penerima Manfaat Bantuan Langsung Tunai Dana Desa Tahun 2021	15 Januari 2021
Peraturan Kepala Desa	3	Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun 2021	14 Januari 2021
Peraturan Kepala Desa	4	Penetapan Perubahan Atas Peraturan Desa Nomor 2 Tahun 2021	14 Maret 2021
Peraturan Kepala Desa	5	Penetapan Perubahan Kedua Atas Peraturan Desa Nomor 2 Tahun 2021	31 Mei 2021
Peraturan Kepala Desa	6	Perubahan Peraturan Desa Nomor 3 Tahun 2021	24 Agustus 2021
Peraturan Kepala Desa	7	Perubahan Ketiga Atas Peraturan Desa Nomor 2 Tahun 2021	15 September 2021
Peraturan Kepala Desa	8	Perubahan Kedua Atas Peraturan Desa Nomor 3 Tahun 2021	25 November 2021
Peraturan Kepala Desa	9	Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun 2022	31 Desember 2021

Sumber: Data Primer Desa Tahun 2022

**Tabel 2. Peraturan Desa yang Dikeluarkan Tahun 2022**

Jenis Peraturan	No	Perihal	Tanggal Penetapan
Peraturan Desa	1	Pertanggungjawaban Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa tahun 2021	05 Januari 2022
Peraturan Desa	2	Pendirian Badan Usaha Milik Desa	10 April 2022
Peraturan Desa	3	Tambahan Penyertaan Modal Badan Usaha Milik Desa	20 Juli 2022
Peraturan Desa	4	Perubahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun 2022	01 November 2022
Peraturan Desa	5	Penetapan Rencana Kerja Pemerintah Tahun 2023	29 November 2022
Peraturan Kepala Desa	1	Penetapan Keluarga Penerima Manfaat Bantuan Langsung Tunai Dana Desa Tahun 2022	07 Januari 2022
Peraturan Kepala Desa	2	Anggaran Rumah Tangga Badan Usaha Milik Desa	10 April 2022
Peraturan Kepala Desa	3	Penetapan Perubahan Keluarga Penerima Manfaat Bantuan Langsung Tunai Dana Desa Tahun 2022	03 Agustus 2022
Peraturan Kepala Desa	4	Penetapan Perubahan Kedua Keluarga Penerima Manfaat Bantuan Langsung Tunai Dana Desa Tahun 2022	06 Desember 2022

Sumber: Data Primer Desa Tahun 2022



Dalam pengambilan kebijakan bapak Kepala Desa juga akan mempertimbangan banyak aspek, di antaranya adalah apakah kebijakan yang diambil akan berdampak baik atau buruk bagi masyarakat serta apakah kebijakan tersebut dibutuhkan atau tidak. Kebijakan yang dikeluarkan bukan hanya menjadi sesuatu yang dibutuhkan, tetapi juga akan menjadi pedoman desa dalam melaksanakan roda pemerintahan di Desa Sidomulyo. Agar kebijakan yang diambil tidak menimbulkan suatu masalah, maka dalam pengambilan sebuah kebijakan perlu adanya pengkajian secara mendalam terlebih dahulu sebelum disahkan, pengkajian ini dimaksudkan untuk menentukan dan menilai sebuah kebijakan yang akan diambil, karena kebijakan yang dikeluarkan pasti akan berpengaruh bagi masyarakat banyak. Penetapan kebijakan di desa, baik untuk diberlakukan atau tidak diberlakukan harus selalu melalui prosedur dan tahapan yang telah ditentukan oleh peraturan perundang-undangan.

Musyawarah desa menjadi penentu dari setiap kebijakan yang ada di Desa termasuk jika adanya perubahan yang terjadi dalam kebijakan yang dikeluarkan oleh desa. Pengambilan kebijakan di Pemerintahan Desa Sidomulyo dalam beberapa tahun ini sejak dipimpin oleh Bapak Suharto mengalami banyak perubahan signifikan, terutama dalam pembangunan infrastruktur yang selalu ditingkatkan pembangunannya. Agar dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi masyarakat desa yang sebagian besar bermata pencaharian sebagai petani bunga, maka infrastruktur sangat dibutuhkan, terutama akses jalan menuju area perkebunan yang selalu dibangun dan diperbaiki setiap tahunnya.

Pengesahan Peraturan yang dilakukan desa pada tahun 2021-2022 yang telah ditandatangani oleh Bapak Kepala Desa dan telah disepakati secara bersama dengan semua elemen masyarakat, yang dibuat berdasarkan kebutuhan yang menjadi dasar bagi Pemerintahan Desa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, misalnya Peraturan Desa Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa. Dalam melaksanakan fungsi serta tugasnya, Badan Usaha Milik Desa atau Bumdes yang diberi nama Mulyo Joyo, mengacu pada Peraturan Desa tersebut untuk membantu masyarakat desa dan Pemerintahan Desa dalam mengelola kekayaan dan hasil alam yang ada di Desa Sidomulyo. Selain itu, desa juga selalu memfasilitasi masyarakat dalam membantu penjualan maupun pemasaran produk, salah satunya dengan membantu promosi hasil perkebunan masyarakat melalui media sosial maupun media massa dan TV nasional.

#### **4. Pembangunan Desa dan Keterlibatan Masyarakat**

Pembangunan yang dilakukan oleh Desa Sidomulyo memiliki tujuan untuk memajukan desa secara keseluruhan, dengan cara melibatkan masyarakat secara langsung, baik dalam proses ataupun pengerjaannya. keterlibatan masyarakat dalam suatu proses perencanaan pembangunan sangat penting, karena masyarakat dapat mengajukan aspirasinya melalui Badan Permusyawaratan Desa, RT atau RW. Aspirasi tersebut kemudian akan ditampung, serta akan dimusyawarahkan sebelum diputuskan berdasarkan kesepakatan bersama. Setelah proses perencanaan akan masuk proses pembangunan, masyarakat juga dapat membantu mengawasi proses pembangunan yang sedang dilakukan oleh Pemerintah Desa. Dalam proses pembangunan masyarakat juga dapat melaporkan jika terjadi permasalahan atau penyimpangan saat pengerjaan pembangunan kepada Badan Permusyawaratan Desa. Dalam keterlibatan masyarakat ini, Pemerintah Desa berperan sebagai wadah yang mengayomi masyarakat dan sebagai lembaga yang akan memberikan dukungan dan masyarakat juga sebagai pendukung visi desa.

Partisipasi masyarakat di Desa Sidomulyo sangat memudahkan Pemerintahan Desa dalam penyelenggaraan dan penetapan suatu program, karena akan selalu mendapatkan

masuk dan dukungan dari semua elemen masyarakat. Desa Sidomulyo memiliki cita-cita untuk terus menjadi Desa Mandiri dan terus menjadi desa dengan Indeks Desa Membangun tertinggi ke empat di Indonesia serta Pemerintahan Desa terus berupaya meningkatkan pembangunan setiap tahunnya. Dasar kriteria desa mandiri menurut Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yaitu pelayanan, penggunaan anggaran, dan pembangunan. Kriteria ini juga menjadi acuan desa dalam melaksanakan sistem pemerintahan yang diterapkan. Dari sistem atau cara yang digunakan oleh Pemerintahan Desa Sidomulyo untuk menuju desa mandiri dengan terus mengalami perkembangan karena sistem pelayanan yang sudah baik, penggunaan anggaran dilakukan secara transparan dengan melibatkan masyarakat secara langsung dan sistem pembangunan partisipatif agar semua warga dapat mengajukan aspirasinya secara langsung serta dapat mengawasi sistem pemerintah yang sedang dijalankan oleh desa.



**Gambar 4. Pembangunan dan Pelebaran Jalan Ganjaran**

*Sumber: Data Primer Desa Sidomulyo Tahun 2022*

Pembangunan yang dilakukan oleh Pemerintahan Desa Sidomulyo mulai dari sistem perencanaan sampai ke pengerjaannya adalah dengan menerapkan sistem pembangunan partisipatif yang melibatkan semua elemen masyarakat dalam pembangunan desa, membuat masyarakat mampu untuk mengidentifikasi kebutuhan yang akan menjadi dasar perencanaan pembangunan karena itu pembangunan yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Sidomulyo akan tepat hal dilihat dari data Indeks Desa Membangun yang menjadi terbaik keempat di Indonesia pada tahun 2022. Pembangunan desa melalui sistem perencanaan partisipatif akan memberikan banyak informasi bagi desa dalam membantu mensejahterakan masyarakat Desa Sidomulyo. Konsep pembangunan partisipatif yaitu masyarakat selalu dilibatkan, karena aspirasi masyarakat sangat dibutuhkan dalam memberikan masukan, menjadikan pembangunan akan lebih efektif dan tepat sasaran karena masyarakat terlibat secara langsung serta akan masyarakat selalu memberikan masukan, masukan ini akan membuat desa lebih berkembang pesat, karena pembangunan yang dilakukan desa sudah sesuai dengan aspirasi masyarakat. Aspirasi masyarakat dapat disampaikan dalam Musyawarah Desa masyarakat menyampaikan aspirasinya melalui Ketua RT atau RW maupun Kepala Dusun di setiap wilayahnya.

Keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan yang dilakukan oleh desa, seperti pembangunan fasilitas umum, bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan memudahkan masyarakat dalam melakukan transaksi hasil perkebunannya. Keterlibatan masyarakat pembangunan jalan dan infrastruktur lainnya memudahkan Pemerintah Desa dalam melakukan diskusi dengan masyarakat terkait pelebaran jalan yang akan dilakukan oleh Pemerintah Desa, karena komunikasi yang baik juga masyarakat dengan sukarela

menghibahkan tanahnya yang akan digunakan untuk pelebaran jalan dalam usaha untuk memudahkan dan melancarkan transportasi penjualan maupun pembelian yang akan dilakukan. Hasil observasi di lapangan dari hasil penelitian bahwa tingkat partisipasi masyarakat dalam mendukung visi desa untuk memajukan desa melalui pembangunan fisik dan non fisik sangat tinggi, dengan dukungan tersebut pemerintah desa akan melakukan pembangunan yang efektif karena masyarakat akan sangat membantu baik dukungan berupa bantuan hibah tanah maupun tenaga.

Selain itu keterlibatan masyarakat juga memberikan dorongan tersendiri bagi desa, karena jika masyarakat mau terlibat dalam melaksanakan visi desa berarti antusias masyarakat dalam mendukung pemerintahan desa sangat baik dan masyarakat juga percaya kepada pemerintahan desa yang dipimpin oleh Bapak Suharto, kepercayaan masyarakat ini dapat dilihat dari antusias masyarakat yang hadir dalam acara musyawarah desa maupun acara rapat yang diselenggarakan oleh desa pada setiap kegiatan yang akan berhubungan dengan masyarakat. Rapat pada desa akan sangat penting untuk menjalin koordinasi dengan semua pihak, lembaga-lembaga yang ada di desa dan ketua RT atau RW juga selalu dilibatkan dengan semua kegiatan yang akan dilaksanakan oleh desa. Peran penting keterlibatan masyarakat secara langsung dalam pembangunan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Desa membantu mensukseskan visi desa yang telah direncanakan dan disepakati bersama. Selain itu, untuk memajukan desa, masyarakat juga harus selalu bekerja sama dan bergotong-royong dalam pelaksanaan pembangunan di desa, seperti pembangunan jalan, drainase, dan pembangunan tempat ibadah.

## **5. Pemberdayaan Masyarakat**

Pemberdayaan masyarakat adalah hal yang sangat penting dalam kehidupan masyarakat, terutama di desa, karena desa merupakan ujung tombak dari suatu negara, oleh karena itu diharapkan Pemerintah Desa disitu hadir dan terjun langsung untuk mensejahterakan masyarakatnya, pemberdayaan masyarakat juga akan erat berkaitan dengan generasi anak muda di dalam desa, sehingga anak muda harus dibina dan diarahkan ke suatu hal yang positif. Pemberdayaan masyarakat adalah hal yang sangat penting dalam kehidupan masyarakat oleh karena Pemerintah Desa terjun langsung untuk membantu mensejahterakan masyarakatnya, pemberdayaan masyarakat juga akan erat berkaitan dengan generasi anak muda di dalam desa, sehingga anak muda harus dibina dan diarahkan ke suatu hal yang positif.

Pemberdayaan juga akan selalu didorong oleh Pemerintah Desa untuk menumbuhkan dan membuat masyarakat menjadi lebih baik dalam segala sesuatu yang sangat berpengaruh bagi masyarakat karena pemberdayaan masyarakat merupakan satu hal yang penting, pemberdayaan masyarakat juga akan membuat masyarakat merasa dibantu dan perhatian oleh Pemerintah Desa. Pemberdayaan masyarakat juga terbagi menurut usia warga, karena setiap warga mulai dari anak-anak, remaja, dan orang tua memiliki cara pemberdayaan yang berbeda pula. Oleh karena itu, desa selalu memberikan pelayanan yang menyesuaikan kebutuhan masyarakatnya. Pemberdayaan masyarakat juga akan mendorong tingkat kebahagiaan masyarakat di desa, sehingga tingkat tekanan masyarakat akan menurun dan tingkat semangat hidup masyarakat terus meningkat dalam bekerja dan berusaha. Secara umum, pemberdayaan yang dilakukan kepada masyarakat Desa Sidomulyo adalah pemberdayaan kepada anak-anak maupun ibu-ibu, pemberdayaan yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia dan mencegah *stunting* pada anak menjadi prioritas desa saat ini. Pembinaan pemuda-pemudi mulai sejak usia dini menjadi fokus pemberdayaan

desa, dengan pembinaan diharapkan dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat kedepannya.

Pembinaan pemuda-pemudi dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa. Organisasi yang menjadi wadah pemuda-pemudi, yaitu Kelompok Informasi Masyarakat dan Karang Taruna yang menjadi wadah untuk pemuda ataupun remaja di desa belajar dan berkembang, sehingga bisa meningkatkan sumber daya manusia pemuda agar dapat bersaing secara luas saat usia mereka sudah matang. Pemberdayaan masyarakat di Desa Sidomulyo juga sering dilakukan kepada kelompok tani, khususnya petani bunga agar dapat meningkatkan pendapatan masyarakat. Pemberdayaan dilakukan dalam bentuk pelatihan ataupun bantuan hal ini yang berfungsi untuk melatih petani dan memberikan alat-alat yang dapat membantu petani dalam kelompoknya untuk terus berkembang dan maju. Pemberdayaan kepada ibu-ibu rumah tangga, khususnya ibu PKK yang ada di Desa Sidomulyo sangat sering dilakukan untuk memberikan pelatihan yang dapat membantu ibu rumah tangga agar memiliki penghasilan yang dapat membantu perekonomian keluarga dan juga pelatihan bertujuan untuk membimbing ibu-ibu dalam mencari potensi desa untuk meningkatkan pendapatan keluarga.

Masyarakat memiliki peran yang sangat penting juga dalam menyukseskan program pemberdayaan yang direncanakan oleh desa setiap tahunnya, karena tanpa ada partisipasi dan dukungan program yang diselenggarakan tidak akan berjalan dengan lancar serta tidak akan sukses. Keikutsertaan masyarakat dalam proses pemberdayaan anak meningkatkan pengetahuan yang berguna dan dapat membantu masyarakat untuk memecahkan masalah seperti pelatihan pengendalian hama pada bunga.

Pemberdayaan masyarakat di Desa Sidomulyo juga sering dilakukan kepada kelompok tani, khususnya petani bunga agar dapat meningkatkan pendapatan petani bunga. Pemberdayaan dilakukan dalam bentuk pelatihan ataupun bantuan hal ini yang berfungsi untuk melatih petani dan memberikan alat-alat yang dapat membantu petani dalam kelompoknya untuk terus berkembang dan maju. Pemberdayaan kepada ibu-ibu rumah tangga, khususnya ibu PKK yang ada di Desa Sidomulyo sangat sering dilakukan untuk memberikan pelatihan yang dapat membantu ibu rumah tangga agar memiliki penghasilan yang dapat membantu perekonomian keluarga dan juga pelatihan bertujuan untuk membimbing ibu-ibu dalam mencari potensi desa untuk meningkatkan pendapatan keluarga.

Keterlibatan ibu-ibu yang menjadi ujung tombak dalam pemberdayaan dan ujung kelompok yang berperang sangat tinggi dalam rumah tangga sebagai pengelola mulai dari keuangan hingga mendidik anak. Maka dari itu, program pemberdayaan yang dilakukan lebih difokuskan kepada Ibu Rumah Tangga atau Ibu PKK yang ada di Desa Sidomulyo. Pemilihan Ibu-ibu sebagai orang yang berperan penting dalam mendidik anak juga menjadi faktor yang menentukan keberhasilan dan kesuksesan dari seorang anak secara tidak langsung jika pembangunan sumber daya manusia dari orang tua sudah memadai, maka proses pendidikan akan ada mengalami kemajuan.

Selain itu kesuksesan ibu-ibu dalam mendidik anak sejak usia dini ataupun mulai dari mengandung sampai melahirkan, bayi yang sehat serta tidak kekurangan dalam gizi dan kesehatannya baik, oleh karena faktor dasar dari anak sudah dipenuhi, maka cara mendidik anak yang baik akan menentukan keberhasilan anak itu juga anak membuat kemajuan di Desa Sidomulyo karena memiliki sumber daya manusia yang berkualitas serta mampu bersaing dalam menghadapi tantangan kemajuan global. Pengupayaan pendidikan anak usia dimulai dari rumah yang dilakukan oleh seorang ibu, menjadikan ibu berperan sangat penting dalam

menciptakan sumber daya manusia yang baik. Oleh karena itu, pemberian peran ibu-ibu sebagai penerima program pemberdayaan di Desa Sidomulyo sangatlah tepat.



**Gambar 5. Pelatihan Membatik**

*Sumber: Data Primer Desa Sidomulyo Tahun 2022*

Pelatihan diberikan untuk membantu ibu-ibu mencari peluang usaha, yang dapat meningkatkan perekonomian dan untuk merencanakan masa depan desa secara perlahan. Melalui Pelatihan juga diharapkan dapat membantu dan menambah wawasan ibu-ibu tentang jajan tradisional yang nilai jual serta nilai budaya yang sangat tinggi. Setelah pelatihan ibu-ibu juga diharapkan untuk dapat menerapkan dan mengembangkan pengetahuan yang didapat agar membantu perekonomian keluarga. Keterlibatan ibu-ibu yang menjadi ujung tombak dalam pemberdayaan dan ujung kelompok yang berperang sangat tinggi dalam rumah tangga sebagai pengelola mulai dari keuangan hingga mendidik anak. Maka dari itu, program pemberdayaan yang dilakukan lebih difokuskan kepada Ibu Rumah Tangga atau Ibu PKK yang ada di Desa Sidomulyo. Pemilihan Ibu-ibu sebagai orang yang berperan penting dalam mendidik anak juga menjadi faktor yang menentukan keberhasilan dan kesuksesan dari seorang anak secara tidak langsung jika pembangunan sumber daya manusia dari orang tua sudah memadai, maka proses pendidikan akan ada mengalami kemajuan.

## **V. Kesimpulan dan Saran**

Penerapan Kepemimpinan Visioner Dalam Pengambilan Kebijakan di Desa Sidomulyo sudah berjalan dengan baik dan lancar serta mampu membawa perkembangan desa sesuai visi masa depan yang ada dalam kepemimpinan visioner. Pengambilan kebijakan yang berorientasi pada masa depan desa sudah dipikirkan secara menyeluruh dan sesuai dengan tahap yang sudah ditentukan oleh peraturan perundang-undangan, sehingga dalam implementasi visi desa sesuai dengan target pembangunan yang dilakukan salah satu kerja nyata pemerintah desa adalah pembangunan Mall Bunga. Faktor yang sangat mempengaruhi pengambilan kebijakan yaitu kebutuhan masyarakat, sehingga kebutuhan masyarakat akan menjadi prioritas utama dalam penetapan sebuah kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Desa Sidomulyo. Penetapan visi desa oleh Kepala Desa dengan melaksanakan prioritas pembangunan sesuai kebutuhan masyarakat, peningkatan sumber daya manusia melalui pelatihan yang diberikan kepada masyarakat, serta keterlibatan masyarakat dalam pengambilan sebuah kebijakan, menjadi faktor kesuksesan Desa Sidomulyo dalam mencapai visi desa.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Alifiyah, I., Imron, A., Juharyanto. 2019. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Karakter Peserta Didik*. Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan (Online) 5 (2): 32-39, <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/ISSN2615-8574>, diakses 9 November 2022.
- Anggara, Sahya. 2018. *Kebijakan Publik*. Bandung. CV. Pustaka Setia.
- Arifin, Syamsul. 2012. *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Danim, Sudarwan, Suparno. 2012. *Menjadi Pemimpin Besar Visioner Berkarakter*. Bandung. CV. Alfabeta.
- Erie, Hidayat, 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja*. Jurnal : Tourism and Hospitality Essentials Journal (Online) 8 (2): 139-146, <https://ejournal.upi.edu/index.php/thejournal/13747/7984>, Diakses 21 Januari 2023.
- Edi, Suharto. 2005. *Analisis Kebijakan Publik, Panduan Praktis Mengkaji Masalah Sosial dan Kebijakan Sosial*. Bandung. CV. Alfabeta.
- Ilmar Aminuddin. 2020. *Memahami Kebijakan Pemerintah dalam menangani covid-19*. Makassar. Phinatama Media.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Marno, Ali, Triyo 2007. *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung. Refika Aditama.
- Setyawan, Dody. 2017. *Kebijakan Publik*. Malang. Intelegensia Media.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Suwanto. 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam organisasi publik dan bisnis*. Jakarta. Bumi Aksara. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- Wijaya, Agus, dkk. 2015. *Kepemimpinan Berkarakter*. Sidoarjo. Brilian Internasional.
- Wijono, Sutarto. 2018. *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta. Prenada Media Group



## Strategic Renewal and Innovation Model in Zakat, Infaq, and Sadaqah Muhammadiyah (Lazismu) Yogyakarta

Dinar Apriyanto<sup>1</sup>, Wahyu Eko Pujiyanto<sup>2\*</sup>, M. Husni Tamrin<sup>3</sup>, Supriyadi<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universitas Airlangga, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas Hang Tuah, Indonesia

<sup>4</sup>Sekolah Tinggi Agama Islam Al Akbar Surabaya, Indonesia

\*Corresponding author: wahyueko.mnj@unusida.ac.id

### Abstract

*This research aims to analyze how the Strategic renewal and innovation of Lazismu Yogyakarta related to the management and distribution of zakat. This research uses a qualitative approach using a case study strategy. Data collection was done by conducting observations and interviews. Data analysis includes data reduction, data presentation, and conclusion and verification. The results showed that the management and distribution of zakat lazismu Yogyakarta using Strategic renewal which includes: 1) strategic renewal context which includes technological transition through the use of the Lazismudiy.or.id website, and the utilization of social media; 2) Strategic renewal Content which includes transformation by conducting fundraising methods and collaborating synergies with national zakat institutions and zakat givers (muzakki); 3) strategic renewal Process which includes sustainability and unsustainability by conducting zakat management training and multi-line organizational networks, then the innovations made by Lazismu Yogyakarta, namely: 1) Relative advantage through the distribution of zakat that is right on target, the development of service programs, and cooperation related to digital distribution of zakat; 2) Compatibility, through increasing the capacity of Human Resources (HR) and poverty alleviation through 6 pillars namely education, economy, health, social da'wah, humanity and environment; 3) Complexity, through openness in the distribution of zakat through the Lazismu Yogyakarta website and targeted distribution; 4) Triability, through certainty in channeling zakat funds to recipients through fundraising methods; 5) Observability, by supervising the management and distribution of zakat and collecting data on muzakki and mustahik properly.*

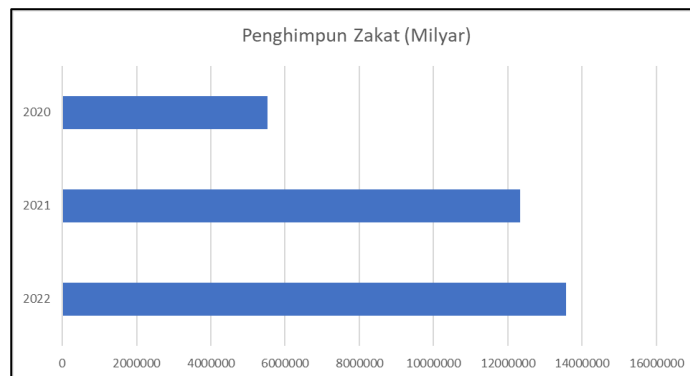
**Keywords:** Innovation, Lazismu, Strategic Renewal, Zakat.

### I. Pendahuluan

Zakat merupakan ibadah maaliyyah ijtimaiyyah yang memiliki peran penting dalam ajaran islam maupun kesejahteraan umat. Zakat merupakan rukun islam yang kelima (Subekti et al., 2022). Zakat dapat dimanfaatkan untuk mengatasi masalah kemiskinan dan kesenjangan sosial. Kewajiban zakat merupakan langkah awal dalam mengembangkan kegiatan sosial dalam konteks modern (Nomran & Haron, 2022). Rimpeng, (2022) menjelaskan bahwa Zakat merupakan proses awal dalam peningkatan ekonomi khususnya bagi kaum duafa, selain itu Siswanto et al., (2022) menjelaskan bahwa zakat yang di distribusikan tepat sasaran dapat mengurangi angka kemiskinan.

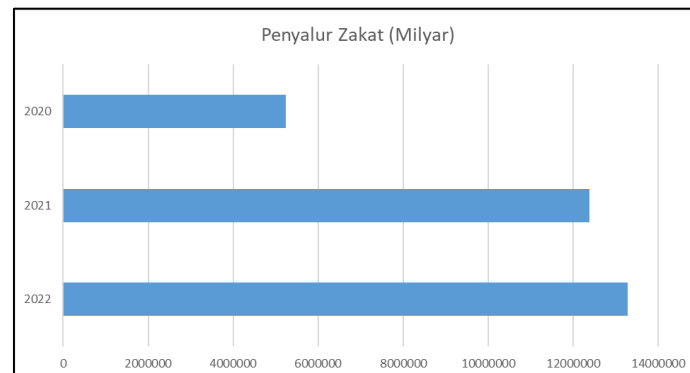
Potensi zakat di Indonesia sangat besar, pengelolaan zakat di Indonesia telah tertuang dalam UU No. 38 Thn 1999 tentang pengelolaan zakat, Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 581 Thn 1999 serta Keputusan Direktur Jenderal (Dirjend) Bimbingan Masyarakat Islam dan

Urusan Haji No. D/291 Thn 2000 tentang pedoman Teknis Pengelolaan Zakat. Selain itu, terdapat Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) yang merupakan badan resmi dari terkait Zakat yang didirikan oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden (Kepres) RI No. 8 Thn 2001 dengan tugas dan fungsi untuk melaksanakan penghimpunan dan penyaluran zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) dalam skala nasional. Tersebutnya UU No. 23 Thn 2011 tentang Pengelolaan Zakat semakin menegaskan peran BAZNAS sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk melakukan pengelolaan zakat secara nasional. UU tersebut menerangkan bahwa BAZNAS merupakan lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama. Lembaga lainnya yang juga berwenang untuk mengelola penghimpunan dan penyaluran zakat yaitu Lazismu Yogyakarta, berikut penghimpunan dan penyaluran zakat pada Lazismu Yogyakarta.



**Gambar 1. Penghimpunan zakat Lazismu Yogyakarta tahun 2020-2022**

*Sumber: di Olah Peneliti, 2023*



**Gambar 2. Penyaluran Zakat Lazismu Yogyakarta tahun 2020-2022**

*Sumber: di Olah Peneliti, 2023*

Dari gambar 1 dan 2 dapat diketahui bahwa penerimaan dan penyaluran zakat di Lazismu Yogyakarta sejak tahun 2020 hingga 2022 terus mengalami kenaikan, penerimaan yang berasal dari penghimpunan zakat pada tahun 2020 sebesar 5,521,357 milyar, tahun 2021 sebesar 12,334,528 milyar, dan tahun 2022 sebesar 13,562,483 milyar, sedangkan penyaluran pada tahun 2020 sebesar 5,237,540 milyar, tahun 2021 sebesar 12,381,516 milyar, dan tahun 2022 sebesar 13,284,749 milyar. Subekti et al., (2022) menjelaskan bahwa Zakat membantu masyarakat miskin dan membutuhkan untuk memenuhi kewajiban keuangan mereka dalam sistem ekonomi Muslim, di mana distribusi 2,5 persen dari kekayaan seorang Muslim kepada lembaga zakat yang berwenang.

Pengelolaan zakat tidak lepas dari kesadaran masyarakat akan pentingnya menunaikan kewajiban membayar zakat. Kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya zakat dapat

menyebabkan kurangnya dana zakat yang terkumpul dan kurangnya manfaat zakat yang diberikan kepada mereka yang membutuhkan (Rimpeng, 2022; Siswantoro et al., 2022). Selain itu potensi terjadinya penyalahgunaan atau korupsi dalam pengumpulan dan distribusi zakat juga dapat memberikan kerugian bagi masyarakat yang membutuhkan sehingga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat menjadi menurun (Nomsran & Haron, 2022). Penelitian terkait zakat telah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu seperti (Subekti et al., 2022) yang melakukan penelitian terkait pengaruh zakat terhadap pertumbuhan ekonomi dan kesempatan kerja, penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rimpeng, (2022) menjelaskan terkait keutamaan nilai Islam dalam konteks reformasi dan praktik oleh rumah zakat Chiang Mai dalam mempromosikan keadilan sosial untuk komunitas muslim yang ada di Provinsi Chiang Mai, Thailand, penelitian lainnya yang dilakukan oleh Islam et al., (2022) melakukan penelitian terkait pendistribusian zakat oleh lembaga zakat di Bangladesh, penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa penelitian terkait zakat pada lembaga zakat sudah dilakukan namun, penelitian terkait pengelolaan dan pendistribusian zakat yang secara khusus dilakukan pada lembaga zakat, infaq dan sedekah (ZIZ) masih jarang dilakukan.

Dari permasalahan yang dijabarkan, lembaga amal zakat sejatinya telah melakukan inovasi melalui digitalisasi pembayaran zakat secara online yang dapat diakses dimana saja dan kapan saja. Zaoui et al., (2021) menjelaskan bahwa inovasi dan inisiatif yang dilakukan oleh para manajer mampu memberikan dorongan pembaruan strategis kearah yang lebih baik bagi organisasi. pembaruan strategis memiliki dua atribut penting. Pertama, selalu melibatkan perubahan (Järvi & Khoreva, 2020; Lischka, 2019). Selain itu pembaruan strategis merupakan sebuah proses, sebuah perjalanan yang berlangsung, di mana organisasi bertujuan untuk memperoleh dan menggunakan pengetahuan baru dan perilaku inovatif untuk membawa perubahan pada kompetensi intinya (Hernández-Linares & Arias Abelaira, 2022). Studi pembaruan strategis biasanya menerapkan perspektif evolusioner untuk mengidentifikasi dan menyelidiki fase-fase yang berbeda di mana perubahan berlangsung, serta peran agen perubahan dan tindakan mereka (Nguyen et al., 2022; Shu et al., 2019). Dari uraian yang dijabarkan menjadi penting untuk melakukan penelitian terkait pembaruan strategi dan inovasi pada lembaga zakat, khususnya Lazismu Yogyakarta, mengingat pembaruan dan inovasi merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja dan keberlanjutan lembaga tersebut dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi saat ini.

## II. Landasan Teori

### 1. Strategic Renewal

Schmitt et al., (2018) menjelaskan bahwa perusahaan harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan khususnya pada kemampuan untuk dapat mengeksploitasi kompetensi yang ada untuk membangun kapabilitas baru bagi organisasi, selain itu Schmitt et al., (2018) juga menjelaskan bahwa *strategic renewal* (pembauruan strategi) merupakan kemampuan organisasi dalam mengubah kelemahan dengan memodifikasi atau mengganti kompetensi inti untuk pencapaian kinerja jangka panjang. Pembaruan strategis juga merupakan bagian integral dari upaya kewirausahaan korporat untuk merevitalisasi bisnis perusahaan yang ada.

Pembaruan strategi merupakan perubahan yang bersifat inkremental dan melibatkan proses pembelajaran kontinu dari bawah ke atas (Abuzaid et al., 2022). Pemahaman strategi ini terletak pada tradisi kontribusi pada penelitian proses strategis yang memberikan bukti untuk perilaku yang muncul dalam pembuatan strategi. Inilah sebabnya mengapa pembaruan

strategi berkaitan erat dengan paradigma (Hortovanyi et al., 2021; Lischka, 2019). Strategi evolusi dari pembuatan strategi dalam organisasi, sehingga dapat dikatakan: Pembaruan strategi menggambarkan proses yang memungkinkan organisasi untuk mengubah ketergantungan mereka pada jalur dengan mentransformasikan niat dan kemampuan strategis mereka (Warner & Wäger, 2019). pembaruan strategis sebagai kemampuan organisasi untuk membawa perubahan secara bertahap dan radikal dengan mengubah sumber daya, kapabilitas, dan aktivitasnya, meningkatkan hubungannya dengan pasar dan produk, dan mengembangkan pekerjaan strukturalnya yang sesuai dengan perubahan lingkungan.

Ocasio et al., (2018) menjelaskan bahwa strategi pembaruan ditentukan berdasarkan tiga aspek utama yaitu; (1) ini mengubah kemampuan dasar menjadi kemampuan yang memiliki keunggulan kompetitif di pasar; (2) pembaruan strategis memiliki peran utama di semua tingkat organisasi; (3) Penting untuk mendobrak jalur yang telah disetujui oleh lingkungan sekitar organisasi, dan untuk memastikan bahwa organisasi tersebut terus bekerja di dalamnya untuk jangka panjang. Ocasio et al., (2018) percaya bahwa organisasi menggunakan proses pembaruan strategis karena hal ini membantu mereka meningkatkan kemampuan mereka untuk mengubah internal dan eksternal pola yang diperlukan untuk mencapai keseimbangan antara kekuatan stabilitas dan perubahan di dalam mereka untuk mempertahankan stabilitas dan kelangsungan hidup mereka dalam jangka panjang, sedangkan Lischka, (2019) menjelaskan bahwa strategi pembaruan ditentukan dalam empat aspek penting yaitu; (1) Menemukan sistem untuk bekerja agar dapat memenuhi persyaratan, kebutuhan dan keinginan pelanggan serta mempertahankan posisi kompetitif adalah suatu keharusan dalam era perkembangan yang dialami oleh organisasi; (2) Menemukan cara dalam komposisi pasar dan produk untuk menghasilkan ide-ide yang merupakan kegiatan utama dari proses pembaruan strategis; (3) Meningkatkan peluang keberhasilan yang berkesinambungan dan mendorong organisasi untuk memberikan kemitraan strategis untuk memperoleh sumber daya langka yang meningkatkan keuntungan; (4) Pentingnya pembaruan strategis, karena merupakan salah satu cara interaksi dan integrasi antara perilaku individu, menghadapi kekuatan lingkungan dan mengatasi keengganan proyek

Schmitt et al., (2018) mengkonseptualisasikan pembaruan strategis berdasarkan: (1) dimensi konteks pembaruan strategis (*strategic renewal's context*) yang mengacu pada inisiatif manajerial untuk merespon tuntutan dalam lingkungan perusahaan seperti transisi teknologi dan pergeseran persaingan untuk memberikan peluang dan risiko baru bagi perusahaan; (2) dimensi konten pembaruan strategis (*strategic renewal's content*) yang mengacu pada proses transformasi strategis, yang mengubah model bisnis perusahaan saat ini. Model bisnis menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai bagi berbagai pemangku kepentingannya; (3) dimensi proses pembaruan strategis (*strategic renewal's process*) mencakup pembaruan berkelanjutan dan pembaruan yang tidak berkesinambungan. Pembaruan berkelanjutan secara bertahap memodifikasi konfigurasi sumber daya perusahaan yang sudah ada, sedangkan, pembaruan yang tidak berkesinambungan mengacu pada transformasi yang lebih mendasar dan terobosan yang menggantikan kontribusi sumber daya perusahaan saat ini.

## 2. Innovation

Alosani et al., (2020); Benešová et al., (2020) menjelaskan bahwa inovasi merupakan proses peningkatan transformasi ide organisasi dalam meningkatkan produk, layanan atau proses, sehingga dapat terus berkembang dan bersaing, serta menjadi pembeda. Azis et al.,

(2017) menunjukkan bahwa inovasi merupakan proses penciptaan ide, gagasan, pengembangan teknologi, pembuatan, dan pemasaran terhadap produk, proses, dan alat-alat baru. Inovasi menjadi penting untuk organisasi dalam mempertahankan keunggulan terhadap lingkungan yang kompetitif (Brown et al., 2022; Dovbischuk, 2022). Perubahan terhadap lingkungan, pertumbuhan dan kehidupan dalam berekonomi setiap organisasi merupakan bentuk dari proses inovasi. Alosani et al., (2020); Benešová et al., (2020) menjelaskan bahwa inovasi terhadap produk bertujuan untuk mengembangkan dan mengenalkan produk baru seperti perubahan desain dan komponen serta arsitektur dari produk. Inovasi terhadap produk juga menjadi cara penting bagi perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, serta persaingan yang terjadi (Agéllí Genlott et al., 2021).

Perusahaan melakukan dengan memanfaatkan penggunaan teknologi dan informasi dalam pengembangan, produksi, dan pemasaran produk baru dari industri. Inovasi juga dapat dijelaskan sebagai modifikasi atau penemuan ide dalam perbaikan yang berkelanjutan serta pengembangan kebutuhan pelanggan (Dabić et al., 2021). Brown et al., (2022) menjelaskan bahwa inovasi merupakan proses dalam mewujudkan ide-ide baru, lebih lanjut inovasi dianggap sebagai generasi evaluasi, konsep baru dan implementasi. Penelitian lainnya oleh Ab Ghani et al., (2022) menunjukkan bahwa inovasi tidak hanya terbatas pada benda atau barang hasil produksi, namun juga berkaitan dengan sikap hidup dan perilaku untuk memenuhi proses perubahan berbagai tatanan kehidupan masyarakat. Dari definisi diatas dapat dijelaskan bahwa inovasi merupakan ide, produk, informasi teknologi, perilaku, nilai-nilai, serta praktik-praktik baru yang diketahui, diterima, dan digunakan oleh sebagian masyarakat dalam lokalitas tertentu yang digunakan untuk mendorong perubahan-perubahan pada aspek kehidupan masyarakat yang bertujuan untuk memperbaiki mutu individu dan seluruh masyarakat (Ab Ghani et al., 2022; Schildt et al., 2023).

Lebih lanjutn Brown et al., (2022), mengemukakan bahwa karakteristik inovasi terdiri dari: 1) Keunggulan relatif (*relative advantage*) yaitu sejauh mana inovasi dapat memberikan keuntungan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan inovasi tersebut di ukur berdasarkan nilai ekonomi atau berdasarkan faktor status sosial, kepuasan, dan kesenangan, atau karena adanya komponen penting; 2) Kompatibilitas (*compatibility*) yaitu tingkat kesesuaian inovasi terhadap nilai, pengalaman, dan kebutuhan penerima; 3) Kerumitan (*complexity*) berkaitan dengan tingkat keinginan dalam memahami dan menggunakan inovasi untuk penerima. Inovasi yang mudah dipahami dan digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sulit untuk dipahami atau digunakan oleh penerima akan memperlambat proses penyebarannya; 4) Kemampuan yang diujicobakan (*trialability*) berkaitan dengan inovasi yang dapat dilakukan atau tidak dapat dilakukan oleh penerima. Inovasi yang dapat diadopsi dengan cepat harus mampu mengemukakan keunggulanya; dan 5) Kemampuan untuk diamati (*observability*) yaitu kemudahan untuk mengamati hasil inovasi yang dilakukan. Inovasi yang hasilnya dapat dengan mudah diamati akan semakin cepat diterima oleh masyarakat, sebaliknya jika hasilnya sulit untuk diamati maka akan lama diterima oleh masyarakat.

### III. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana fenomena pengelolaan dan pendistribusian zakat pada Lazismu Yogyakarta, serta bagaimana *Strategic renewal* dan inovasi Lazismu Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memaknai (atau menafsirkan) makna-makna yang dimiliki orang lain tentang permasalahan penelitian. Pada penelitian Kualitatif, terdapat startegi-strategi kusus sebagai jenis rancangan

penelitian yang meliputi prosedur-prosedur khusus dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan strategi studi kasus yaitu strategi penelitian kualitatif di mana didalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu (Creswell, 2014; Yin, 2009). Miles et al (2014) case atau kasus dapat didefinisikan sebagai fenomena yang terjadi dalam konteks terbatas.

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi dan wawancara. Observasi dilakukan untuk memperoleh data terkait fenomena, strategi, dan inovasi pada Lazismu Yogyakarta, wawancara dilakukan secara langsung kepada para informan melalui tanya jawab, dalam hal ini yaitu: 1) Pengurus Lazismu Yogyakarta; 2) Pengelola Zakat Lazismu Yogyakarta; 3) Muzakki; 4) Tokoh Agama; dan 5) Masyarakat penerima dan pemberi zakat melalui Lazismu Yogyakarta. Miles et. al (2014) menggambarkan fase analisis data untuk studi kasus meliputi reduksi data, penyajian data, serta kesimpulan dan verifikasi.

#### **IV. Hasil dan Pembahasan**

##### **Fenomena Pengelolaan Dan Pendistribusian Zakat Lazismu Yogyakarta**

Lazismu merupakan lembaga Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) dalam naungan Muhammadiyah. Lazismu berkhidmat melalui pendayagunaan penghimpunan dana zakat, infaq dan sedekah yang diterima dari para *muzakki* secara produktif dan tepat. Muhammadiyah mendirikan Lazismu pada tahun 2002 dan dikukuhkan oleh Menteri Agama (Menag) menjadi Lembaga Amil Zakat Nasional berdasarkan SK no. 457/21 November 2002. Serta berdasarkan UU Zakat no. 23 tahun 2011, Peraturan Pemerintah (PP) no. 14 tahun 2014 dan Keputusan Menteri Agama no. 333 tahun 2015. Lazismu kembali dikukuhkan Pada tahun 2016, melalui SK Menteri Agama no. 730 tahun 2016. Lazismu didirikan dengan tujuan untuk dapat menjadi lembaga pengelola zakat yang dapat berkontribusi dalam mendorong Indonesia untuk mengatasi masalah kemiskinan.

Pengelolaan lembaga zakat tidak lepas dari aspek penghimpunan dan pendayagunaan yang merupakan aspek intermediasi dana zakat dari muzaki kepada mustahik. Permasalahan yang muncul dalam pengelolaan zakat ialah kurangnya kesadaran masyarakat untuk membayar zakat, terlebih lagi masih banyak masyarakat yang belum bisa membedakan pembayaran zakat maal dan zakat fitrah, selain itu permasalahan lainnya yang perlu diantisipasi ialah penyalahgunaan atau korupsi dalam pengumpulan dan distribusi zakat yang dapat merugikan masyarakat yang membutuhkan sehingga menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat.

Penting bagi lembaga zakat untuk melakukan sosialisasi terkait pembayaran dan pendistribusian zakat yang ada. Stouten et al., (2018) menjelaskan bahwa sosialisasi terkait penghimpunan zakat dan kesadaran masyarakat dalam membayar zakat merupakan hal yang penting bagi masyarakat, opini-opini dimasyarakat terkait semangat masyarakat dalam membayar zakat maal, zakat mal berbeda dengan zakat fitrah. Munculnya fenomena semangat untuk membayar zakat mal (zakat harta, bukan zakat fitrah) pada bulan Ramadhan harus diluruskan. Karena fenomena tersebut telah menjadi kebiasaan bagi sebagian masyarakat kita, yang nantinya dapat menimbulkan opini pada masyarakat awam, bahwa zakat hanya dibayar pada bulan Ramadhan saja. Sehingga sebagian *muzakki* (wajib zakat), membayar zakat mal mereka pada bulan Ramadhan (Rimpeng, 2022; Siswantoro et al., 2022).

Kebiasaan tersebut bisa terjadi secara kebetulan dan juga melalui perencanaan dalam mengatur dan menghitung haul (berlalu waktu satu tahun) untuk membayar zakat agar jatuh pada bulan Ramadhan melalui berbagai bentuk pertimbangan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan diketahui bahwa para muzakki yang jatuh haul-nya pada bulan Ramadhan

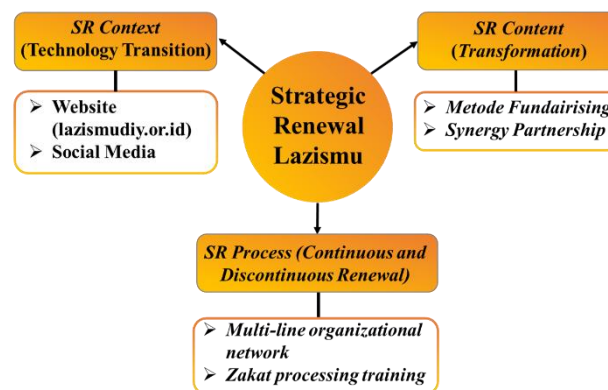


yaitu para pedagang, peternak, pengusaha atau muzakki lainnya yang tidak sengaja telah memulai usaha mereka di bulan Ramadhan sebelumnya, sehingga pada Ramadhan berikutnya perhitungan haul zakatnya sudah cukup dan langsung menunaikannya setelah syarat-syarat lainnya terpenuhi. Dari penjelasan diatas dapat dijelaskan bahwa strategi dalam pengelolaan zakat sangat penting, sehingga masyarakat mendapatkan informasi dan juga kesadaran masyarakat terhadap pembayaran zakat lebih baik lagi, serta tidak lagi mengikuti atau sengaja untuk membayar zakat pada bulan ramadhan saja, walaupun belum cukup haulnya.

### Strategi Renewal Lazismu Yogyakarta

Saleh Alosani et al., (2018).; Zaoui et al., (2021) mengungkapkan bahwa pada hakikatnya strategi meliputi perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) dalam mencapai suatu tujuan, namun, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Nguyen et al., (2022) mengemukakan bahwa dalam strategi pembaruan para manajer memberikan dorongan perubahan strategis dengan harapan hasil kinerja yang positif dan perubahan tersebut akan memberikan transformasi pada organisasi.

Pembaruan strategis merupakan pertimbangan utama dalam memahami kelangsungan hidup dan kemakmuran jangka panjang mereka, pembaruan strategis juga menggambarkan proses yang memungkinkan organisasi untuk mengubah ketergantungan jalur mereka dengan mengubah maksud dan kemampuan strategis mereka. sehingga, pembaruan strategis dapat berisi perjalanan atau lintasan pembaruan yang berbeda yang menggambarkan pola tindakan yang mendasari, yang mengarah pada pembaruan strategis dari waktu ke waktu. Schmitt et al., (2018) menjelaskan konsep pembaruan strategis dalam tiga dimensi yaitu dimensi konteks pembaruan strategis (*strategic renewal's context*), dimensi konten pembaruan strategis (*strategic renewal's content*) dan dimensi proses pembaruan strategis (*strategic renewal's process*)



**Gambar 3. Strategic Renewal Lazismu Yogyakarta**

Sumber: di Olah Peneliti, 2023

Gambar 3 menjelaskan terkait *Strategic renewal* dalam pengelolaan dan pendistribusian zakat pada Lazismu Yogyakarta, yang meliputi:

1. Dimensi konteks pembaruan strategis (*strategic renewal's context*) yang mengacu pada inisiatif manajerial untuk merespon tuntutan dalam lingkungan perusahaan seperti transisi teknologi dan pergeseran persaingan untuk memberikan peluang dan risiko baru bagi perusahaan. Dalam konteks pembaruan strategis Lazismu Yogyakarta sejatinya telah beradaptasi dengan perkembangan zaman melalui transisi teknologi yang digunakan dalam pengelolaan Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIS), Lazismu Yogyakarta memiliki website

yang memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam memenuhi kewajiban sebagai muslim dalam membayar zakat secara online, selain itu Lazismu juga memanfaatkan media sosial dalam memberikan informasi terkait pendistribusian dan penerimaan zakat yang dikelolanya.

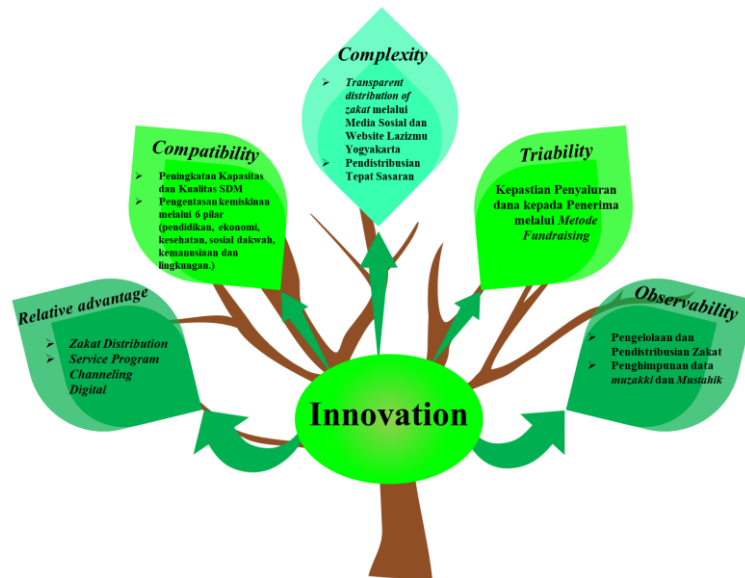
2. Dimensi konten pembaruan strategis (*strategic renewal's content*) yang mengacu pada proses transformasi strategis, yang mengubah model bisnis perusahaan saat ini. Model bisnis menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai bagi berbagai pemangku kepentingannya. Dalam dimensi konten pembaruan strategis Lazismu Yogyakarta menggunakan metode *fundraising* dalam berkomunikasi dan berkoordinasi terhadap mitra dari Lazismu Yogyakarta. Sinergi kemitraan dilakukan dengan bekerja sesuai keahlian yang dimiliki oleh para pihak sehingga dapat menjangkau sasaran program yang lebih luas. Sinergi ini tidak lepas dari prinsip-prinsip kemitraan yang mencakup kesetaraan atau keseimbangan, transparansi, dan saling menguntungkan. Lazismu memiliki dua pola interaksi. Pertama, sebagai bagian dari *fundraising*, yaitu memberikan informasi tentang program Lazismu. *Fundraising* diperlukan untuk mencari donatur sebanyak-banyaknya, baik yang berasal dari zakat, infak, sedekah, donasi, maupun CSR. Kedua, sebagai bidang program yang menerima manfaat dari kemitraan.
3. Dimensi proses pembaruan strategis (*strategic renewal's process*) mencakup pembaruan berkelanjutan dan pembaruan yang tidak berkesinambungan. Pembaruan berkelanjutan secara bertahap memodifikasi konfigurasi sumber daya perusahaan yang sudah ada, sedangkan, pembaruan yang tidak berkesinambungan mengacu pada transformasi yang lebih mendasar dan terobosan yang menggantikan kontribusi sumber daya perusahaan saat ini. Nomran & Haron, (2022) menjelaskan bahwa Dalam perspektif Islam pengembangan potensi pada diri manusia dianggap sebagai wujud rasa syukur kepada Allah SWT yang telah menganugerahkan berbagai kelebihan untuk manusia. Islam mendorong manusia untuk belajar dan terus mengembangkan potensi serta kemampuan diri melalui pendidikan yang sistematis dan terstruktur, selain itu melalui potensi yang dimiliki, manusia terdorong untuk dapat berfikir dan meningkatkan kualitas dirinya sendiri. Selanjutnya Lazismu Yogyakarta melalui pembaruan berkelanjutan dalam dimensi proses pembaruan strategis melakukan berbagai pelatihan terkait pengelolaan zakat sebagai upaya dalam meningkatkan sumber daya yang dimiliki oleh Lazismu Yogyakarta

Lebih lanjut terkait *Strategic renewal* Shu et al., (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital sering kali dimulai dengan pembaruan strategis dari model bisnis petahanan dan perubahan model bisnis, yang cenderung mengarah pada perubahan yang lebih luas dalam pendekatan kolaboratif perusahaan, yang, jika dieksekusi dengan benar, pada akhirnya akan mengarah pada perubahan yang lebih dalam dalam budaya organisasi. Selain itu Pérez-Pérez et al., (2019) juga menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan proses berkelanjutan dalam menggunakan teknologi digital baru dalam kehidupan organisasi sehari-hari, dan mengakui kelincahan teknologi sebagai mekanisme inti untuk pembaruan strategis.

### **Inovasi Lazismu Yogyakarta**

Zaoui et al., (2021) menjelaskan bahwa dalam mendorong pembaruan strategis yang lebih baik bagi organisasi diperlukan inovasi dan inisiatif dari para manajer. Brown et al., (2022) menjelaskan bahwa inovasi tidak hanya terbatas pada benda atau barang hasil produksi, namun juga mencakup sikap hidup, perilaku, atau gerakan-gerakan menuju proses

perubahan di dalam segala bentuk tata kehidupan masyarakat. Lebih lanjut Brown et al., (2022) mengemukakan bahwa inovasi memiliki karakteristik penting yang digunakan sebagai indikator dalam mengukur kesuksesan dari inovasi yang dilakukan, yaitu Keunggulan relatif (*relative advantage*), Kompatibilitas (*compatibility*), Kerumitan (*complexity*), Kemampuan yang diujicobakan (*triability*), dan Kemampuan untuk diamati (*observability*)



**Gambar 4. Innovation in Lazismu Yogyakarta**

Sumber: di Olah Peneliti, 2023

Gambar 4 menunjukkan hasil analisis terkait inovasi yang dilakukan oleh Lazismu Yogyakarta terkait pengelolaan dan pendistribusian zakat, yang mencakup:

1. Keunggulan relatif (*relative advantage*), keunggulan ini menjelaskan tentang sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan atau bermanfaat bagi penerimanya yang dilihat berdasarkan nilai ekonominya, atau dari faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin menguntungkan bagi penerima makin cepat tersebarnya inovasi. Penerapan keunggulan relatif pada Lazismu Yogyakarta terkait pendistribusian zakat yang dilakukan, penerimaan zakat yang diterima dari pemberi zakat, sudah seharusnya didistribusikan secara tepat, sehingga tujuan zakat dalam mengentaskan kemiskinan dapat terealisasi dengan baik.
2. Kompatibilitas (*compatibility*), kompatibilitas berkaitan dengan tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat, Penerapan kompatibilitas pada Lazismu Yogyakarta berkaitan dengan cara peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM), pengentasan kemiskinan melalui 6 pilar yaitu pendidikan, ekonomi, kesehatan, sosial dakwah, kemanusiaan dan lingkungan, serta pendistribusian, dan penentuan penerima zakat yang baik, melalui database Lazismu Yogyakarta, penyaluran zakat dilakukan dengan tepat kepada masyarakat, dan sesuai dengan nilai-nilai islami atau besaran dana zakat yang diterima sesuai dengan syariat islam.
3. Kerumitan (*complexity*), kerumitan yang dimaksud ialah tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang mudah dimengerti dan mudah digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau sukar digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya, dalam hal ini Lazismu memanfaatkan teknologi melalui media sosial dan

website yang dibuat, untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam membayar zakat, serta mencari informasi terkait penyaluran dan pendistribusian zakat secara transparan atau terbuka.

4. Kemampuan yang diujicobakan (*triability*), berarti suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima. Jadi agar dapat dengan cepat di adopsi, suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulannya. Lazismu Yogyakarta memiliki kelebihan dalam pengelolaan zakat, khususnya penyaluran zakat melalui metode *fundraising* yang dapat memberikan kepastian penyaluran dana kepada penerima dana yang benar-benar membutuhkannya.
5. Kemampuan untuk diamati (*observability*), kemampuan ini menjelaskan terkait mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh masyarakat, dan sebaliknya bila sukar diamati hasilnya, akan lama diterima oleh masyarakat, penerapan *observability* dalam Lazismu Yogyakarta berkaitan dengan bentuk inovasi pengawasan terhadap penyaluran dan pendistribusian zakat, yang dilakukan dengan memberikan laporan ke badan amil zakat nasional atau Baznaz, dan transparansi penyaluran dana zakat melalui website Lazismu Yogyakarta.

Ab Ghani et al., (2022) menjelaskan bahwa objek zakat membutuhkan pengelolaan yang tepat, sehingga tujuan zakat dalam memberantas kemiskinan dapat terwujud. Selain itu penyaluran dana zakat yang dilakukan saat ini lebih kearah produktif. pendistribusian dana zakat secara produktif mencakup barang-barang nyata seperti kerbau, sapi, kambing, mesin jahit, alat cukur, becak dan sebagainya sehingga para mustahik dapat mengembangkan usahanya. Lebih lanjut Ab Ghani et al., (2022) juga menjelaskan bahwa inovasi produk pendistribusian zakat dapat dilakukan dalam bentuk bantuan dana kepada para pelajar (beasiswa) atau peralatan sekolah lainnya sehingga para pelajar lebih fokus dalam mencari ilmu sebagai investasi generasi di masa depan nantinya.

## V. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian yang telah dijabarkan, maka dapat disimpulkan bahwa dalam pengelolaan dan pendistribusian zakat lazismu Yogyakarta menggunakan *Strategic renewal* yang meliputi: 1) *strategic renewal context* yang mencakup transisi teknologi melalui penggunaan website Lazismudiy.or.id, dan juga memanfaatkan sosial media seperti Instagram, youtube, facebook; 2) *Strategic renewal Content* yang mencakup transformasi dengan melakukan metode *fundairising* dan melakukan sinergi kolaborasi dengan lembaga zakat nasional dan para pemberi zakat (muzakki); 3) *strategic renewal Process* yang mencakup keberlanjutan dan ketidak berlanjut dengan melakukan pelatihan pengelolaan zakat dan jaringan organisasi multi-lini melalui kolaborasi edukasi dengan berbagai *chanel youtube* terkait pentingnya zakat.

Selain itu dari hasil pembahasan penelitian juga dapat dijelaskan bahwa inovasi yang dilakukan oleh Lazismu Yogyakarta yaitu: 1) Keunggulan relatif (*relative advantage*) melalui pendistribusian zakat yang tepat sasaran , pengembangan program pelayanan, serta melakukan kerjasama terkait penyaluran zakat secara digital; 2) Kompatibilitas (*compatibility*), melalui peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan pengentasan kemiskinan melalui 6 pilar yaitu pendidikan, ekonomi, kesehatan, sosial dakwah, kemanusiaan dan lingkungan; 3) Kerumitan (*complexity*), melalui keterbukaan dalam pendistribusian zakat melalui website Lazismu yogyakarta dan pendistribusian tepat sasaran; 4) Kemampuan yang diujicobakan (*triability*), melalui kepastian dalam menyalurkan dana zakat kepada penerima melalui metode fundairising; 5) Kemampuan untuk diamati

(*observability*), dengan melakukan pengawasan terhadap pengelolaan dan pendistribusian zakat serta penghimpunan data muzakki dan mustahik secara baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ab Ghani, R. H., Hamid, A. S. bin A., Ismail, S., Paidi, Z. bin, & Hasan, H. (2022). A Proposal for “Value Innovation” Framework Based on the Blue Ocean Strategic: The Case of Kedah State Zakat Board and Malaysia Hajj Pilgrims Fund Board. *BiLD Law Journal*, 7(1), 37–46.
- Abuzaid, A. N., Al Haraisha, Y. E., & Alateeq, M. M. (2022). the Mediating Effect of Dynamic Capabilities on the Relationship Between Strategic Foresight and Strategic Renewal: Evidence From Islamic Banks in Jordan. *International Journal of Professional Business Review*, 7(2), 1–18. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.369>
- Agélii Genlott, A., Grönlund, Å., Viberg, O., & Andersson, A. (2021). Leading dissemination of digital, science-based innovation in school—a case study. *Interactive Learning Environments*. <https://doi.org/10.1080/10494820.2021.1955272>
- Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/INMR-06-2018-0039>
- Azis, Y., Darun, M. R., Kartini, D., Bernik, M., & Harsanto, B. (2017). A model of managing innovation of SMEs in Indonesian creative industries. *International Journal of Business and Society*, 18(S2), 391–408.
- Benešová, D., Kubičková, V., & Prváková, M. (2020). Open innovation model in the knowledge intensive business services in the slovak republic. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 1340–1358. [https://doi.org/10.9770/JESI.2020.8.2\(79\)](https://doi.org/10.9770/JESI.2020.8.2(79))
- Brown, R., Liñares-Zegarra, J. M., & Wilson, J. O. S. (2022a). Innovation and borrower discouragement in SMEs. In *Small Business Economics*. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00587-1>
- Brown, R., Liñares-Zegarra, J. M., & Wilson, J. O. S. (2022b). Innovation and borrower discouragement in SMEs. *Small Business Economics*, 1–29. <https://doi.org/10.1007/S11187-021-00587-1/TABLES/10>
- D’Ippolito, B., & Timpano, F. (2013). Innovation through design in food retail: a case study exercise Summary. *BAM2013 Conference Proceedings About*.
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 123(October 2020), 683–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013>
- Dovbischuk, I. (2022). Innovation-Oriented Dynamic Capabilities Of Logistics Service Providers, Dynamic Resilience And Firm Performance During The COVID-19 Pandemic. *International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499–519. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059>
- Hernández-Linares, R., & Arias Abelaira, T. (2022). Adapt or Perish! A Systematic Review of the Literature on Strategic Renewal and the Family Firm. *European Journal of Family Business*, 12(2), 137–155. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v12i2.14718>
- Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65, 101540. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101540>
- Hudaefi, F. A., Hassan, M. K., Abduh, M., & Beik, I. S. (2023). Knowledge discovery of zakat



- administration worldwide from YouTube and Zoom via text mining. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(1), 159–180. <https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2022-0067>
- Islam, M. K., Mitu, S. T., Munshi, R., & Khanam, R. (2022). Perceptions about the common malpractice of Zakat paying in Bangladesh during Covid-19 pandemic: evidence from the supply side. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(3), 361–378. <https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2021-0253>
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations*, 42(1), 75–89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
- Lischka, J. A. (2019). Strategic renewal during technology change: Tracking the digital journey of legacy news companies. *Journal of Media Business Studies*, 16(3), 182–201. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1635349>
- Nguyen, K., Peltoniemi, M., & Lamberg, J. A. (2022). Strategic renewal: Can it be done profitably? *Long Range Planning*, 55(6), 102179. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102179>
- Nomran, N. M., & Haron, R. (2022). Validity of zakat ratios as Islamic performance indicators in Islamic banking: a congeneric model and confirmatory factor analysis. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 14(1), 41–62. <https://doi.org/10.1108/IJIF-08-2018-0088>
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39. <https://doi.org/DOI: 10.1002/smj.2702>
- Pérez-Pérez, M., López-Fernández, M. C., & Obeso, M. (2019). Knowledge, renewal and flexibility: Exploratory research in family firms. *Administrative Sciences*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/admsci9040087>
- Rimpeng, L. (2022). ZAKAT, ISLAMIC VIRTUES, AND SOCIAL JUSTICE A Case of the Chiang Mai Zakat Fund in Thailand. *Al-Jami'ah*, 60(2), 347–372. <https://doi.org/10.14421/AJIS.2022.602.347-372>
- Sachit, F. H., & Himyari, B. A. Al. (2022). THE INTERACTIVE ROLE OF SOCIAL CAPITAL IN THE RELATIONSHIP BETWEEN DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC RENEWAL / AN ANALYTICAL RESEARCH OF THE VIEWS OF A SAMPLE OF MANAGERS IN THE SOUTHERN CEMENT COMPANY IN THE PROVINCE OF NAJAF Fatima Hakeem Sachit A , Ba. *Internasional Journal of Professional Bussiness Review*, 7(2), 1–18.
- Saleh Alosani, M., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (n.d.). *The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police*. <https://doi.org/10.1108/INMR-06-2018-0039>
- Schildt, H., Lahdenranta, K., Demir, R., & Turunen, T. (2023). Waking up to digital innovation: how organisational secrecy hampers top management focus on strategic renewal. *Innovation: Organization and Management*, 00(00), 1–27. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2162530>
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81–98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12117>
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(3), 433–456. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2018-0465>



- Siswanto, D., Nurzaman, M. S., Nurhayati, S., Munandar, A., Ismail, A. G., & Mohamad, N. (2022). Factors Determining Zakat Rebate Preferences in Malaysia: Zakat as Tax Deduction. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(2), 115–128. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0039>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Subekti, A., Tahir, M., Mursyid, & Nazori, M. (2022). the Effect of Investment, Government Expenditure, and Zakat on Job Opportunity With Economic Growth As Intervening Variables. *Xinan Jiaotong Daxue Xuebao/Journal of Southwest Jiaotong University*, 57(3), 102–112. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.57.3.9>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Zaoui, S., Hamou-ou-Brahim, S. A., Zhou, H., Omrane, A., & Huang, D. (2021). Consumer Purchasing Behaviour Towards Strategic Innovation Management Practices in Morocco During COVID-19 Health Crisis. *FIIIB Business Review*, 10(2), 158–171. <https://doi.org/10.1177/23197145211020714>

## Urgensi Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Pada Organisasi Publik di Kabupaten Jember

Khanifatul Khusna<sup>1\*</sup>, Abdul Muhsyi<sup>2</sup>, Naulus Saádah<sup>3</sup>, Santi Berliana C<sup>4</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Jember, Indonesia

\*Corresponding author: khanifatul.feb@unej.ac.id

### Abstract

*The implementation of Occupational Safety and Health (K3) is necessary for employees who work in high-risk environments. This study aims to describe the implementation of K3 at PT PLN (Persero) ULP Jember and Pos Indonesia Jember. This research uses descriptive qualitative method. Research findings obtained from literature reviews. The study found that the K3 implementation in both locations was well-executed, following the proper stages for K3 implementation. The research recommends to increase physical facilities.*

**Keywords:** Health, Work, Safety, Employee Protection

### I. Pendahuluan

Masalah Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) seringkali diabaikan di Indonesia, terlihat dari banyaknya kasus perusahaan dengan tingkat cedera yang tinggi. Tingkat keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di dunia usaha Indonesia masih rendah, meskipun sangat penting untuk aktivitas perusahaan karena kecelakaan dan penyakit akibat kerja dapat merugikan karyawan dan perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan aspek K3 dan menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) dengan benar dan konsisten untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan produktif bagi karyawan. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) adalah bidang yang berkaitan dengan kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan orang yang bekerja di perusahaan atau proyek. Kecelakaan kerja biasanya terjadi karena adanya bahaya di lingkungan kerja perusahaan. Jenis bahaya di tempat kerja bisa berupa bahaya mekanis, seperti potensi bahaya dari benda bergerak atau proses yang bisa menyebabkan benturan, terpotong, tertusuk, tergores, jatuh, atau tertimpa.

Program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) bertujuan untuk mencegah kecelakaan kerja dan melindungi karyawan di tempat kerja, meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas kerja, memastikan keselamatan setiap orang di tempat kerja, dan memelihara dan menggunakan aset produksi yang aman dan efisien. Faktor pendukung program K3 meliputi menciptakan budaya keselamatan kerja melalui penggunaan alat pelindung diri selama bekerja, pemeliharaan kesehatan yang baik melalui istirahat yang cukup dan pola makan yang sehat dan seimbang, sehingga produktivitas dan kesehatan karyawan bisa meningkat.

Untuk menjaga dan memelihara tempat kerja agar aman dan sehat, perusahaan perlu melakukan inspeksi rutin, mengidentifikasi bahaya dan risiko di tempat kerja, serta memberikan pelatihan kepada karyawan tentang tindakan pencegahan dan penanganan dalam situasi darurat. Manajemen perusahaan harus memprioritaskan keselamatan dan

kesehatan kerja dalam semua kegiatan bisnis untuk mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja yang dapat merugikan karyawan dan perusahaan.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 mendefinisikan konsep kecelakaan kerja sebagai masalah yang harus segera diatasi bersama oleh pekerja, pengusaha, dan negara. Oleh karena itu, untuk mengatasi insiden kecelakaan, perusahaan perlu mengembangkan sistem yang jelas, terukur, dan terarah untuk mengatur semua aktivitas secara aman sesuai dengan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3)

Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 menegaskan bahwa setiap pekerja atau pegawai berhak atas perlindungan, termasuk perlindungan tenaga kerja dan kesehatan. Perlindungan tenaga kerja dan kesehatan merupakan aspek penting untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Penerapan K3 dalam sebuah perusahaan sangat penting untuk mengurangi risiko bahaya di tempat kerja dan menciptakan kondisi kerja yang produktif. Oleh karena itu, riset akan menjelaskan pentingnya konsep K3 di Kantor Pos Jember dan PT. PLN (Persero) ULP Jember.

## **II. Landasan Teori**

### **1. Definisi K3**

Kondisi kerja yang buruk dapat menyebabkan kecelakaan kerja, mudah sakit, stress, sulit berkonsentrasi, berujung pada penurunan kerja produktif. Kondisi kerja meliputi variabel fisik seperti pembagian jam kerja, fitur suhu, pencahayaan, suara, dan arsitektur lingkungan kerja tidak nyaman misalnya panas, berisik, aliran udara kurang, kurang bersih, menyebabkan pekerja mudah stres (Supardi, 2007).

Menurut Mangkunegara (2000), tujuan dari program kesehatan dan keselamatan kerja adalah menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosional, dan rasa sakit. Risiko kesehatan terjadi karena faktor-faktor di lingkungan kerja yang dapat menimbulkan gangguan kesehatan dalam jangka waktu tertentu. Sementara itu, Suma'mur (1996) menjelaskan bahwa tujuan utama kesehatan dan keselamatan kerja adalah menciptakan tenaga kerja yang sehat, produktif, dan seimbang antara kemampuan, beban kerja, serta kondisi lingkungan kerja. Selain itu, tenaga kerja juga dilindungi dari gangguan kerja dan penyakit yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Kesehatan kerja juga merupakan bagian dari ilmu kesehatan yang bertujuan menciptakan kondisi kesehatan yang optimal pada tenaga kerja, baik secara fisik, mental, maupun sosial (Husni, 2005).

Keselamatan kerja, menurut Mangkunegara (2000), adalah kondisi aman dari penderitaan, kerugian, atau bahaya di tempat kerja. Suma'mur (1996) menambahkan bahwa keselamatan kerja berkaitan dengan mesin, peralatan kerja, proses kerja, dasar dan lingkungan tempat kerja, serta metode kerja. Keselamatan kerja mencakup peralatan yang digunakan karyawan untuk melindungi diri dari bahaya tertentu di tempat kerja agar terhindar dari kecelakaan. Selain itu, keselamatan kerja juga berkaitan dengan keselamatan mesin, peralatan kerja, bahan dan proses penanganan, dasar-dasar tempat kerja dan lingkungan kerja, serta metode kerja (Ridley, 2004). Tujuan dari keselamatan kerja adalah untuk melindungi kesejahteraan fisik karyawan agar terhindar dari kecelakaan atau cedera terkait dengan pekerjaan (Malthis dan Jackson, 2002).

### **2. Tujuan K3**

Pada dasarnya tujuan penerapan K3 adalah untuk menemukan dan mengungkap kerentanan yang memungkinkan terjadi kecelakaan. Fungsi ini dapat dilakukan dengan dua

cara, yaitu untuk mengungkap penyebab dan akibat kecelakaan dan untuk menyelidiki apakah sedang dilakukan pemantauan secara cermat atau tidak.

Mangkunegara (2000) menjelaskan bahwa tujuan dari kesehatan dan keselamatan kerja meliputi:

- a) Menjamin keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, baik secara fisik maupun sosial dan mental.
- b) Menggunakan peralatan dan perkakas kerja dengan sebaik-baiknya untuk menghindari risiko cedera.
- c) Menjamin pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi karyawan.
- d) Meningkatkan semangat, kerukunan kerja, dan partisipasi kerja.
- e) Mencegah gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja.

Berurusan dengan kecelakaan di tempat kerja, organisasi menawarkan manajemen kerja karyawan oleh atasan tertentu, melatih, memotivasi karyawan menjaga keamanan kerja, memberikan pelayanan kesehatan Karyawan yang juga menderita sakit atau kecelakaan akibat kerja serta menilai pekerja yang berisiko mengalami kecelakaan kerja (Siswanto, 2002).

### **III. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan menggambarkan fenomena-fenomena yang tidak dapat diukur secara kualitatif, seperti proses dalam sebuah tugas, formula dalam sebuah resep, berbagai pemahaman mengenai suatu konsep, karakteristik dari produk atau jasa, gambar, gaya, adat istiadat, model fisik dari sebuah objek, dan lain sebagainya. Metode deskriptif kualitatif juga digunakan untuk menggambarkan fenomena yang ada, baik yang terjadi secara alami maupun hasil rekayasa manusia, dengan memperhatikan karakteristik, kualitas, dan hubungan antara aktivitas-aktivitas tersebut.

Subjek penelitian ini adalah Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di PT Pos Indonesia Kabupaten Jember dan PT PLN (Persero) ULP Jember. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi literatur. Penelitian deskriptif kualitatif ini merupakan pendekatan yang tepat untuk menjelaskan dan memahami fenomena-fenomena yang kompleks dan tidak dapat diukur secara kuantitatif, seperti Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di perusahaan-perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggambarkan karakteristik, kualitas, dan keterkaitan antar kegiatan yang berkaitan dengan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di PT Pos Indonesia Kabupaten Jember dan PT PLN (Persero) ULP Jember.

### **IV. Hasil dan Pembahasan**

#### **Gambaran Umum Objek Penelitian**

Pos Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pengiriman surat dan barang. Kantor Pos Jember berlokasi di Jalan PB Sudirman, Pagah, Jember Lor, Jember, Jawa Timur. Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Kantor Pos Jember bertanggung jawab untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi karyawan, kontraktor, pelanggan, dan pengunjung. Kantor Pos Jember memahami tanggung jawab moral dan hukumnya untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman dan terjamin bagi karyawan, kontraktor, pelanggan, dan pengunjung agar operasi bisnis tidak menimbulkan risiko cedera, penyakit, atau kerusakan properti bagi masyarakat sekitar.

PT. PLN (Persero) ULP Jember adalah perusahaan milik negara yang bergerak dalam bidang penyalur listrik dan berlokasi di Jalan PB Sudirman No. 114 Patrang, Jember. PLN menyalurkan energi listrik bagi pelanggan, terutama di daerah Jember. PT. PLN Persero Area Jember memiliki target terkait K3, yaitu *Zero Accident* atau tidak ada kecelakaan setiap tahunnya. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 1992 menyatakan bahwa wajar bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif dan bertanggung jawab atas implementasi program pemeliharaan dan peningkatan kesejahteraan untuk melindungi diri sendiri dan keluarganya. Oleh karena itu, tidak hanya tanggung jawab perusahaan, tetapi karyawan juga harus berpartisipasi aktif dalam mencapai kesejahteraan bersama.

### **Penerapan K3 Di PT Pos Indonesia dan PT PLN (Persero)**

Menurut Mangkunegara (2002), situasi di tempat kerja dapat dilihat dari bagaimana penyusunan dan penyimpanan barang berbahaya, ruang kerja karyawan, serta pembuangan kotoran dan limbah di perusahaan. Berdasarkan penelitian, Pos Indonesia dan PT PLN Persero Jember memiliki lingkungan kerja yang baik, terlihat dari penyimpanan bahan berbahaya yang aman dan teliti. Peralatan tajam seperti mesin pemotong disimpan di gudang khusus penyimpanan peralatan lapangan sehingga resiko kecelakaan kerja dapat dikontrol. Karyawan dari kedua instansi tersebut mengatakan bahwa ruang kerja mereka sudah baik, dengan ukuran yang memadai dan sirkulasi udara yang baik sehingga tidak terasa sesak. Ruang kerja juga selalu dijaga kebersihannya oleh petugas kebersihan yang bertanggung jawab.

Pada kedua instansi tersebut, peralatan kerja yang rusak selalu diganti dengan peralatan baru secara teratur. Peralatan yang sudah rusak tidak lagi digunakan karena alasan keselamatan. Namun, jika peralatan yang rusak masih dapat diperbaiki, maka manajer akan mengirimkannya untuk diperbaiki oleh teknisi yang bertanggung jawab atas pemeliharaan peralatan kerja. Selain itu, kedua instansi juga telah melakukan pemeliharaan mesin sesuai standar keamanan saat digunakan. Di bagian pelayanan teknis lapangan khususnya di PT PLN, para pekerja selalu menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) seperti sarung tangan, apron, masker, sandal khusus, kacamata pelindung, helm, dan pelindung telinga.

PT. PLN (Persero) ULP Jember sedang berupaya untuk menjaga kesehatan dan kebersihan pegawainya dengan mengendalikan berbagai faktor seperti suhu, kelembapan, debu, kotoran, asap, uap, gas, hembusan angin, cuaca, radiasi atau sinar, suara, dan getaran. Selain itu, PLN juga menyediakan penerangan yang cukup dan sesuai serta menjaga suhu dan kelembapan udara yang memadai dan sirkulasi udara yang cukup. PLN juga memperhatikan kebersihan, kesehatan, dan ketertiban, serta memastikan kesesuaian antara tenaga kerja, alat, lingkungan, prosedur kerja, dan proses.

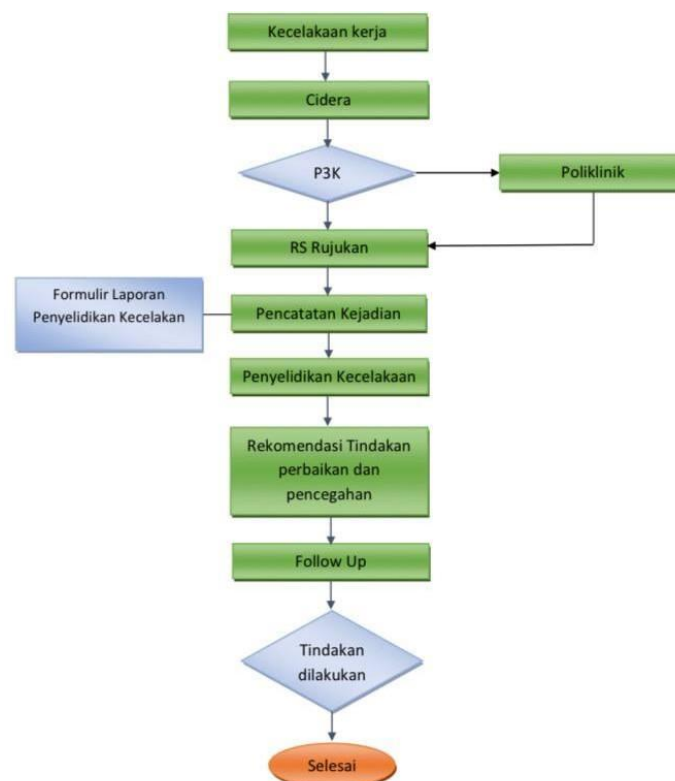
Namun, pemahaman pegawai dalam penggunaan alat dan sikap mereka terhadap pekerjaan tidak sesuai dengan teori yang ada. Pegawai PLN masih memiliki pemahaman yang terbatas dalam menggunakan alat dan sikap mereka dalam bekerja cenderung ceroboh dan kurang berhati-hati, yang dapat menyebabkan kecelakaan kerja bagi pegawai itu sendiri atau orang lain di sekitarnya. Pos Indonesia Jember juga memberikan pelatihan K3 secara berkala kepada karyawan dengan tujuan meningkatkan kesadaran akan pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja. Selain itu, karyawan juga diwajibkan untuk menggunakan APD sesuai dengan jenis pekerjaan yang dijalankan, seperti sarung tangan, masker, kacamata pelindung, dan sepatu keselamatan. Untuk memastikan kebersihan dan kesehatan lingkungan kerja, Kantor Pos Jember juga melakukan pengawasan terhadap kebersihan ruang kerja, sanitasi toilet, dan penyediaan fasilitas kesehatan seperti tempat cuci tangan dan tempat sampah. Hal ini

dilakukan untuk mencegah penyebaran penyakit dan memastikan karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan aman.

Selain itu, Kantor Pos Jember juga mengadakan kegiatan olahraga rutin untuk karyawan dengan tujuan meningkatkan kesehatan dan produktivitas. Dengan demikian, karyawan dapat bekerja dengan kondisi fisik dan mental yang baik serta dapat memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Oleh karena itu di keluarkan KD.79 /DIRUT/0316 tentang Pemeliharaan Kesehatan Karyawan di Kantor Pos Jember menetapkan :

1. Pelayanan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya yang semula di lakukan swakelola, terhitung 1 April 2016 dilaksanakan melalui Badan Penyelenggara Jaminan Sosial ( BPJS) Kesehatan.
2. Kepesertaan karyawan dan keluarganya pada BPJS kesehatan untuk pelayanan pada Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama dengan BPJS murni.
3. Iuran BPJS Kesehatan bagi karyawan sepenuhnya ditanggung Perusahaan.
4. Jenis layanan atau kategori layanan kesehatan di Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama, kriteria kondisi gawat darurat, pelayanan rehabilitasi dan tahapan rujukan berobat mengacu kepada ketentuan BPJS Kesehatan.
5. Pelayanan kesehatan pada Fasilitas Kesehatan Lanjutan dilakukan dengan pola *Coordination of Benefit* (COB) antara perusahaan dengan Rumah sakit, dimana BPJS Kesehatan sebagai penjamin pertama dan Kantor Pos Jember.

Kebijakan tersebut diterapkan untuk Kantor Pos di seluruh Indonesia, termasuk kondisi dimana pekerja bekerja di luar tempat kerja atau lapangan. Berikut ini diagram penanganan dan penyelidikan kecelakaan kerja di Kantor Pos.



Sumber : PT Pos Indonesia

**Gambar 1 Diagram Penerapan Penanganan dan Penyelidikan Kecelakaan Kerja**



### **Perbandingan Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Pos Jember dan PT. PLN (Persero) Area Jember**

Menurut Ardana et. al. (2012:208) definisi keselamatan dan kesehatan kerja dapat ditinjau dari dua aspek yakni aspek filosofis dan teknis. Jika definisi K3 dilihat dari perspektif filosofis, maka konsep K3 adalah proses berfikir dan upaya nyata untuk menjamin kelestarian sumber daya manusia pada khususnya dan setiap manusia pada umumnya, beserta hasil-hasil karya dan budayanya sebagai upaya mewujudkan masyarakat adil, makmur, dan sejahtera. Apabila konsep ditinjau dari perspektif teknis, maka K3 adalah upaya perlindungan yang ditujukan supaya sumber daya manusia atau karyawan dan orang lain di tempat kerja/perusahaan selalu dalam keadaan selamat dan sehat. Hal ini diharapkan supaya setiap sumber produksi dapat digunakan secara aman dan efisien. Sedarmayanti (2011:208) mengatakan tujuan dari keselamatan dan kesehatan kerja adalah menjamin keadaan, keutuhan, dan kesempurnaan, baik jasmani maupun rohani manusia serta karya dan budayanya yang tertuju pada kesejahteraan masyarakat pada umumnya dan manusia pada khususnya.

Implementasi program keselamatan dan kesehatan kerja menjadi salah satu faktor dalam memberikan jaminan perlindungan saat bekerja dimana dapat mencegah terjadinya kejadian kecelakaan kerja. Fahrizi (2012:74) berpendapat bahwa kecelakaan kerja yang disebabkan oleh manusia biasanya terjadi karena kurangnya pemahaman dan kesadaran akan pentingnya pemakaian alat pelindung diri. Setiap karyawan ataupun pegawai dalam sebuah perusahaan memiliki kewajiban untuk mengenakan alat pelindung diri guna menjaga keselamatannya saat menjalankan pekerjaan, adanya alat pelindung diri pada masing-masing pegawai dapat melindungi diri dari kecelakaan kerja yang terjadi. Menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 8 Tahun 2011 pasal 3, alat pelindung terdiri dari baju pelindung, pelindung kepala, pelindung mata dan wajah, pelindung telinga, pelindung pernafasan, dan pelindung tangan. Menurut Mangkunegara (2013:161) salah satu bentuk pemeliharaan sumber daya manusia atau sering disebut pegawai atau karyawan merupakan salah satu upaya keselamatan kerja. Menurut Hasibuan (2012:188) dengan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik, maka perlu adanya tindakan kontrol secara preventif. Salah satu caranya adalah dengan menanamkan kesadaran pada diri karyawan seperti tentang pentingnya keselamatan kerja baik bagi pekerja maupun organisasi/perusahaan.

Untuk menjaga kesehatan fisik karyawan baik di PT PLN maupun Pos Indonesia, dilakukan pemeriksaan kesehatan umum secara rutin setiap tahun. Selain itu, pemberian suplemen vitamin dan makanan/minuman bergizi menjadi rutinitas yang dilakukan setiap beberapa bulan. Setiap karyawan juga dijamin dengan diberikannya BPJS. Pelatihan juga dilakukan secara terus-menerus untuk memberikan pemahaman kepada karyawan tentang cara kerja, instruksi kerja, persyaratan pekerjaan, serta risiko keselamatan dan kesehatan kerja yang mungkin dihadapi dan cara mengatasinya. Hal ini membantu dalam mengendalikan risiko yang tidak diinginkan. Secara khusus maka terdapat beberapa perbedaan penerapan K3 pada kedua instansi tersebut. Perbandingan Penerapan K3 di Kantor Pos Jember dan PT. PLN (Persero) ULP Jember dijelaskan melalui tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Penerapan K3

No	Identifikasi Perusahaan	Keterangan	
		Kantor Pos Jember	PT. PLN Jember
1	Mencegah dan Mengurangi Kecelakaan Kerja.	Terdapat kebijakan untuk penerapan K3	Terdapat kebijakan untuk penerapan K3.
2	Mencegah, mengurangi, danmemadamkan kebakaran.	Terdapat alat pemadam kebakaran yang mudah dijangkau.	Terdapat alat pemadam kebakaran yang mudah dijangkau.
3	Mencegah dan mengurangi bahaya peledakan.	Terdapat pipa kabel untuk mengantisipasi peledakan dari kabel-kabel yang ada.	Terdapat peringatan peringatan mengenai hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan di area PLN.
4	Memberi jalur evakuasi keadaandarurat.	Terdapat jalur evakuasi yang cukup mudah ditemukan jika terjadi keadaan darurat.	Terdapat jalur evakuasi yang cukup mudah ditemukan jika terjadi keadaan darurat.
5	Memberi P3Kkecelakaan kerja.	Tersedia kotak P3K untuk mengobati pegawai jika terjadi kecelakaan kerja.	Tersedia kotak P3K untuk mengobati pegawai jikaterjadi kecelakaan kerja.
6	Memberi APD padatenaga kerja.	APD pegawai terutama yang mengantar pos berupa helm.	APD berupa helm, sepatu khusus, kacamata, sarung tangan, dan rompi.
7	Mencegah adanya penyebaran suhu, debu, asap, radiasi, kebisingan, getaran.	Banyak pengunjung sehinggacukup bising dan suhu panas.	Melakukan penyegaranudara yang cukup.
8	Penerangan yang cukup dan sesuai.	Penerangan cukup.	Penerangan cukup.
9	Suhu dan kelembabanudara yang baik.	Meski ber-AC suhu cukup panas karena banyaknya orang. Sehingga jumlah AC kurang memadai.	Suhu ruangan sudah ber-ACdan nyaman.
10	Menyediakan ventilasi yang cukup.	Terdapat cukup banyak jendela akan tetapi ditutupkarena ber-AC.	Terdapat cukup banyak jendela akan tetapi ditutup karena ber-AC.
11	Memelihara kebersihan, kesehatan, dan ketertiban	Terdapat tempat sampah dan tukang parkir untuk menertibkan sepeda pengunjung.	Terdapat tempat sampah dan tukang parkir untukmenertibkan sepeda pengunjung.
12	Keserasian tenagakerja, perlatan,lingkungan, cara, danproses kerja	Solidaritas antar pekerja terjalin cukup erat sehingga proses kerja berjalan optimal, akan tetapi lingkungan kerja kurang nyaman.	Solidaritas antar pekerja terjalin cukup erat sehinggaproses kerja berjalan optimal, dan lingkungan kerja sudah cukup nyaman.
13	Mengamankan dan Memelihara segala jenis bangunan	Bangunan cukup kuno dan beberapa sudah rusak sehingga butuh sedikit renovasi	Bangunan masih dalam kondisi yang baik.
14	Mencegah terkena Aliran listrikberbahaya	Kabel listrik diatur dengan baik dan jauh dari jangkauan sehingga cukup aman.	Kabel listrik diatur dengan baik dan jauh darijangkauan sehingga aman.

Sumber: Diolah Peneliti, 2023

## V. Kesimpulan dan Saran

Bidang Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) berkaitan dengan kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan pekerja di dalam perusahaan atau proyek. Tujuannya adalah untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja, menjaga kesejahteraan pekerja, meningkatkan produktivitas, serta menjamin keselamatan setiap orang di tempat kerja dan menjaga sumber daya produksi yang aman dan efisien. Perusahaan harus menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) untuk mengurangi risiko bahaya dan menciptakan kondisi kerja yang produktif.

Penerapan K3 di Kantor Pos Jember sudah cukup baik, dengan tanggung jawab manajemen dan karyawan, kebijakan pemeliharaan kesehatan, dan tata cara penanganan dan penyelidikan kecelakaan kerja. Namun, beberapa fasilitas seperti AC perlu ditambah karena banyaknya pengunjung, sehingga dapat memperbaiki suhu dan kelembaban udara yang lebih baik dan meningkatkan pengamanan dan pemeliharaan bangunan dengan renovasi sedikit. Di PT. PLN (Persero) Area Jember, penerapan K3 juga sudah cukup baik dengan menjaga lingkungan kerja dan memahami pegawai untuk meminimalisir risiko kecelakaan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Suma'mur. 1996. *Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Husni, Lalu. 2005. *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Malthis, Robert dan Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba 4
- Ridley J. 2004. *Kesehatan dan Keselamatan Kerja*. Jakarta: Erlangga.
- Siswanto, Bedjo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja*. Edisi Revisi. Jakarta: Balai Pustaka
- Komariah, A. dan Satori, D. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung, Alfabeta
- Sukmadinata, N. S. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Mangkunegara, A. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Kelima). Bandung: PT. Refika Aditama
- Fahrizi. 2021. "Pengaruh Keselamatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Sriwijaya Utama Bandar Lampung." *Jurnal Organisasi dan Manajemen* Vol. 2 No. 2 (69-75) Oktober 2012.

## Penerapan The 4 Disciplines of Execution (4DX) Pada Consumer Funding Unit Bank X

Nurul Izzatul Rahma<sup>1</sup>, Sri Hartati Setyowarni<sup>2\*</sup>, Winarto<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Administrasi Bisnis,  
Universitas Hang Tuah

\*Corresponding author: sri.setyowarni@hangtuah.ac.id

### Abstract

*This study aims to explain the implementation of four disciplines of execution in the consumer funding unit of Bank X. The four disciplines of execution are the discipline proposed by McChesney et al, 2012. This discipline is used by companies to help achieve company goals, namely increasing third-party funds. This study uses a qualitative research method with a case study approach. The research location used in this research is the consumer funding unit of Bank X. Triangulation is used to obtain the validity of the data. The result of this research is that after the consistent implementation of four disciplines of execution in 2021, the consumer funding Unit of Bank X managed to collect third-party funds of 725 billion from the specified target of 703 billion. For this reason, it was found that the increase in third-party funds was 103,13%. Thus, providing benefits such as increasing the target of increasing third-party funds from the previous year, reactivating the offline scoreboard, and carrying out other innovations in implementing the four disciplines of execution.*

**Keywords:** *Third-party funds, four disciplines of execution.*

### I. Pendahuluan

Perbankan merupakan urat nadi perkembangan ekonomi hampir diseluruh negara, banyak roda perekonomian negara digerakkan oleh perbankan baik secara langsung dan tidak langsung. Di Indonesia, perbankan memegang peranan yang sangat penting bagi perekonomian negara. Hal tersebut dijelaskan dalam Undang-Undang No. 10 tahun 1998 Pasal 4 yang menyatakan bahwa perbankan Indonesia bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional kearah peningkatan rakyat banyak.

Perkembangan perbankan belakangan ini menunjukkan pertumbuhan kearah yang positif. Hal ini terlihat dari dana yang disalurkan oleh bank umum mengalami kenaikan dari 7,8 triliun di tahun 2018 menjadi 9,2 triliun di April 2021. Sumber dana dan jumlah aset bank umum juga mengalami kenaikan bertahap dari tahun 2018 hingga April 2021. Terlihat sumber dana bank umum berada diangka 6.4 triliun di 2018 menjadi 7.4 triliun di April 2021, dan aset bank umum 8 triliun di 2018 menjadi 9.2 triliun di April 2021 (Otoritas Jasa Keuangan, 2021).

**Tabel 3 Perkembangan Aset BUK berdasarkan Kelompok Kepemilikan**

Kelompok Bank	Nominal (Rp M)			Porsi	qtq		yoy	
	Sep '20	Jun '21	Sep '21		Jun '21	Sep '21	Sep '20	Sep '21
BUMN	3.773.886	3.882.056	4.089.249	43,89%	0,95%	5,34%	10,55%	8,36%
BUSN	3.654.390	3.890.115	3.969.981	42,61%	1,62%	2,05%	6,38%	8,64%
BPD	764.717	783.192	801.390	8,60%	4,20%	2,32%	11,30%	4,80%
KCBLN	493.715	444.340	456.002	4,89%	-3,02%	2,62%	7,94%	-7,64%
<b>Total</b>	<b>8.686.995</b>	<b>8.999.703</b>	<b>9.316.623</b>	<b>100%</b>	<b>1,31%</b>	<b>3,52%</b>	<b>8,68%</b>	<b>7,25%</b>

Sumber: SPI September 2021

**Gambar 1. Perkembangan Aset Bank Umum Konvensional Kuartal III-2021**

Sumber : Otoritas Jasa Keuangan, (2021)

Otoritas Jasa Keuangan membedakan bank berdasarkan kepemilikannya. Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa aset yang dimiliki oleh bank BUMN lebih besar dan laju pertumbuhan aset setiap kuartal mengalami kenaikan yang signifikan dibanding dengan bank *non* BUMN. Dalam laporan profil industri perbankan yang dirilis oleh Otoritas Jasa Keuangan (2021) aset perbankan Indonesia masih terkonsentrasi pada 4 bank BUMN dengan mencapai 52,32%.

Sebagai perusahaan yang tugas utamanya untuk menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat, Bank X terbagi menjadi dua *unit* besar yaitu (1) *Supporting*: fungsi dari *supporting unit* adalah sebagai pendukung jalannya aktivitas perusahaan dan sebagai penyalur dari perusahaan kepada nasabah. (2) *Business*: unit ini berfungsi sebagai unit penting dalam Bank yang tugasnya untuk menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat. *Business unit* dibagi menjadi empat *sub unit* yang terdiri dari *consumer lending unit*, *consumer funding unit*, *commercial & SME Unit*, dan *Priority Banking Unit*. Dari keempat *sub unit* tersebut yang memiliki tugas penting dalam pelaksanaan bisnis Bank X adalah unit kerja *consumer funding unit* (CFU). Fungsi dari unit tersebut adalah untuk menghimpun dana pihak ketiga (DPK) dari konsumen perorangan.

*Consumer funding unit* (CFU) memiliki tanggung jawab atas pencapaian target dana konsumen Bank X. Suatu bank dikatakan berhasil apabila dapat menjalankan kebutuhan operasionalnya menggunakan dana yang dihimpun dari pihak ketiga (Kasmir, 2014). Bank X menargetkan unit CFU untuk memperoleh dana pihak ketiga sebanyak 703 Milyar diakhir tahun 2021 dengan asumsi tidak ada dana keluar. Secara tidak langsung, unit kerja CFU dituntut untuk memperoleh dan mempertahankan dana pihak ketiga tersebut.

Target inilah yang membuat Bank X khususnya *consumer funding Unit* bergerak melakukan perubahan secara terus menerus guna mencapai tujuannya. Tentunya dalam mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan suatu strategi yang tepat (Anwar dkk., 2019). Strategi yang disusun secara tepat diharapkan mampu memberikan arahan berjalannya eksekusi strategi yang efektif dan efisien sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan.

Bank X memutuskan untuk menggunakan sebuah kedisiplinan sebagai alat eksekusi strategi yang diadopsi dari buku "*four disciplines of execution*" milik (McChesney et al., 2012). *Four disciplines of execution* terdiri dari empat disiplin yaitu : (1) fokus pada *wildly important*, (2) bertindak pada *lead measures*, (3) menyajikan *score Board* yang memotivasi, (4) menciptakan irama akuntabilitas (*cadance of accountability*). Dalam bukunya, McChesney et al (2012) berpendapat bahwa telah banyak individu maupun perusahaan yang terbantu dengan adanya *four disciplines of execution*. Hal ini dibuktikan dengan beberapa penelitian

terdahulu milik Pertiwi (2020), Anwar, dkk (2019), Aji, dkk (2018), dan Akob dan Arianty (2019) yang mendukung bahwa *four disciplines of execution* mampu membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

*Four disciplines of execution* mulai diterapkan pada Bank X pada awal tahun 2019. Dengan diterapkannya strategi tersebut didapati bahwa Bank X khususnya *consumer funding unit* berhasil menaikkan dana pihak ketiga. Dapat dilihat pada gambar 1.4 bahwa ada peningkatan pencapaian target pihak ketiga sebesar 102,96% di tahun 2019 dan 101,27% di tahun 2020. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul penerapan *four disciplines of execution* (4DX) pada *consumer funding unit* Bank X.

## II. Landasan Teori

### 1. Four disciplines of execution

Ada dua hal utama yang dipengaruhi pemimpin terhadap hasil, yaitu strategi dan kemampuan mengeksekusi strategi tersebut. Dari kedua hal tersebut yang paling susah dilakukan adalah mengeksekusi strategi tersebut. Sering kali pemimpin tidak mampu memisahkan hal-hal penting dan hal-hal genting yang sering kali mengganggu aktivitas sehari-hari, hal tersebut biasa disebut "*whirlwind*". McChesney *et al.*, menghadirkan *four disciplines of execution* sebagai aturan untuk mengeksekusi strategi yang sangat penting ditengah *whirlwind*. Adapun disiplin dalam *four disciplines of execution* (4DX) adalah sebagai berikut:

#### a) Disiplin 1: Fokus pada *wildly Important*

Disiplin yang pertama adalah memfokuskan upaya terbaik pada satu atau dua sasaran yang akan membuat perbedaan. Eksekusi pertama dimulai dengan fokus, karena tanpa fokus disiplin lain akan sulit dijalankan. Untuk menjalankan disiplin ini, pemimpin harus menetapkan *wildly important goals* (WIG). WIG adalah sasaran yang harus dicapai dengan sangat baik diatas prioritas sehari-hari. Untuk menjalankannya, seorang pemimpin harus memisahkan apa yang sangat penting (*wildly important*) dari semua sasaran penting lainnya. Bukan berarti mengabaikan sasaran penting lainnya, tetapi untuk waktu tertentu sasaran lain belum membutuhkan ketekunan dan upaya terbaik.

#### b) Disiplin 2: Bertindak pada *lead measures*

Disiplin kedua adalah menerapkan energi pada aktivitas-aktivitas *lead measures*. Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan pengungkit untuk mencapai *lag measures*. Disiplin ini merupakan disiplin *leverage* (pengungkit). *Lead measures* merupakan "ukuran" dari kegiatan yang paling berdampak untuk mencapai sasaran. Sedangkan sebuah *lag measures* berfungsi untuk menunjukkan apabila sudah mencapai sasaran. Perbedaan dari keduanya adalah *lag measures* merupakan tolak ukur dari hasil yang ingin dicapai. Sedangkan *lead measures* adalah prediksi hasil yang akan terjadi didepan.

#### c) Disiplin 3: Menyajikan *scoreboard* yang memotivasi

Disiplin yang ketiga adalah memastikan bahwa setiap karyawan yang terlibat mengetahui skornya setiap saat, agar dapat dijadikan evaluasi individu apakah saat itu mereka memiliki skor yang tinggi atau rendah. Untuk membuat *scoreboard* yang memotivasi diperlukan empat karakteristik, yaitu:



1. *Scoreboard* harus sederhana, *Scoreboard* yang sederhana ditujukan agar semua orang dapat langsung membaca dan mengartikan *scoreboard* tersebut. *Scoreboard* harus bisa terlihat oleh semua anggota tim
2. *Scoreboard* harus benar-benar tergantung di area yang akan selalu terlihat oleh seluruh anggota tim. Tanpa *scoreboard* yang terlihat, WIG dan *lead measure* akan dilupakan dalam waktu dekat.
3. *Scoreboard* harus menampilkan *lead measure* dan *lag measure*, *Lag measure* adalah hal yang dapat dipengaruhi tim, sedangkan *lead measure* merupakan hasil yang diinginkan. Tim perlu melihat keduanya untuk memacu semangat.
4. *Scoreboard* harus langsung memberitahu posisi anggota tim dalam keadaan menang atau kalah. Apabila anggota tim tidak mengetahui apakah mereka sedang menang atau kalah dengan melihat *scoreboard* maka hal itu bukan sebuah tantangan bagi tim, melainkan sebuah data.

**d) Disiplin 4: Menciptakan Irama akuntabilitas (*Cadence of Accountability*)**

Disiplin keempat adalah menciptakan irama akuntabilitas, sebuah siklus berulang untuk menjelaskan kinerja masa lalu, dan rencana untuk menggerakkan skor kedepan. Anggota tim dan pemimpin setidaknya bertemu atau mengadakan WIG *session* sekurang-kurangnya satu kali dalam seminggu. WIG *session* harus dilakukan pada hari yang sama disetiap minggu. Konsistensi merupakan kunci penting dalam menciptakan irama akuntabilitas.

1. Sumber dana Bank, Sebagai perusahaan yang fungsi utamanya adalah menghimpun dan menyalurkan dana kepada masyarakat, tentunya bank harus memiliki sumber dana yang dapat membiayai operasionalnya. Menurut Kasmir (2014) sumber dana bank merupakan usaha bank dalam memperoleh dana guna membiayai kegiatan operasinya. Sedangkan menurut Hasibuan (2011) merupakan sejumlah uang yang dimiliki oleh suatu bank dalam kegiatan operasionalnya, dana bank sendiri terdiri dari dana modal dan dana asing. Secara garis besar sumber dana bank dapat diperoleh dari:
2. Dana dari bank itu sendiri (Dana pihak kesatu), Dana pihak kesatu merupakan dana yang bersumber dari bank itu sendiri, meliputi : (1) Setoran modal dari para pemegang saham, (2) Cadangan laba dari tahun sebelumnya yang tidak dibagikan kepada para pemegang saham, (3) Laba tahun berjalan yang belum dibagi kepada para pemegang saham sehingga dapat dimanfaatkan sebagai modal untuk sementara.
3. Dana dari lembaga lainnya (Dana pihak kedua), Merupakan dana tambahan jika perusahaan mengalami kesulitan dalam mencari sumber dana pertama dan ketiga. Namun dana dari sumber ini relatif lebih mahal dan sifatnya hanya sementara. Kemudian dana yang diperoleh dari sumber ini digunakan untuk membayar transaksi tertentu. Perolehan dana dari sumber ini antara lain : Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI), Pinjaman antar bank (*Call Money*), Pinjaman dari bank luar negeri, Surat Berharga Pasar Uang (SBPU).
4. Dana dari masyarakat luas (dana pihak ketiga) Merupakan sumber dana terpenting bagi kegiatan operasional perusahaan dan sebagai tolak ukur keberhasilan bank jika mampu membiayai operasinya menggunakan dana ini. Untuk memperoleh dana dari masyarakat luas, ada 3 jenis simpanan yang dapat digunakan oleh bank. Ketiga sumber dana itu adalah giro, tabungan dan deposito.

### III. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus dengan metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat postpositive, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah (Sugiyono, 2017). Menurut Cresswell (dalam Kusmarni, 2012) mengartikan pendekatan studi kasus merupakan sebuah eksplorasi dari suatu sistem yang terikat dengan suatu kasus atau beragam kasus yang dari waktu ke waktu melalui pengumpulan data yang mendalam, serta melibatkan banyak informan yang “kaya” dalam suatu konteks.

Lokasi penelitian ini adalah pada consumer funding unit Bank X. Subjek dan sumber penelitian ditentukan dengan menggunakan teknik purposeful sampling yaitu penanggung jawab jalannya four disciplines of execution pada consumer funding unit, dan snowball yaitu empat karyawan consumer funding unit sebagai pelaksana four disciplines of execution.

### IV. Hasil dan Pembahasan

Selama penelitian mengenai penerapan four *disciplines of execution* berlangsung di consumer funding unit Bank X, adapun data yang dihasilkan adalah seperti berikut:

#### 1. Fokus pada *wildly important goals*

WIG dipilih berdasarkan beberapa sasaran yang ingin dicapai, lalu dari beberapa sasaran tersebut masing-masing tim menentukan satu yang sangat berpengaruh terhadap tujuan perusahaan. Ada tiga tim pada *consumer funding Unit*, masing-masing tim memiliki target yang harus dicapai pada akhir Desember 2021. Untuk tim CFS di KC Surabaya berjumlah tiga orang, masing-masing CFS memiliki target meningkatkan *lowcost* sebesar 3,43M setiap bulan. Tim BSAS di Bank X berjumlah satu orang dengan target meningkatkan tabungan pos sebesar 558 juta setiap bulan. Tim GPS memiliki target menjalin kerja sama mitra melalui Agen Griya Bayar sebesar dua belas agen setiap bulannya. Target-target tersebut nantinya akan diakumulasi menjadi dana pihak ketiga Bank X.

#### 2. Bertindak pada *lead measures*

Disiplin kedua bisa diartikan sebagai disiplin *leverage* (pengungkit). *Lead measures* merupakan tolak ukur dari kegiatan yang paling berdampak untuk mencapai sasaran. *Consumer funding unit* menetapkan “*Telemarketing*” dan “*Kunjungan*” sebagai kegiatan yang dirasa akan berdampak dalam mencapai sasaran. Kegiatan *telemarketing* dilakukan oleh masing-masing anggota tim dengan menawarkan program tabungan kepada minimal sepuluh calon nasabah perhari, serta melakukan kunjungan kepada nasabah eksisting minimal dua nasabah perhari.

#### 3. Menyajikan *scoreboard* yang memotivasi

Disiplin ini digunakan untuk memastikan bahwa seluruh anggota tim mengetahui skornya setiap saat. Pada disiplin ketiga, *consumer funding unit* memiliki dua *scoreboard* yang digunakan. Pertama, *scoreboard* yang terletak pada dinding ruangan CFU namun *scoreboard* tersebut tidak digunakan secara maksimal. Kedua, yaitu *scoreboard online* yang terdapat pada *website internal* perusahaan yang hanya bisa diakses menggunakan *username* dan kata sandi khusus. *Scoreboard online* tersebut dapat diakses dan dilihat tidak hanya oleh satu unit saja tapi juga seluruh karyawan Bank X.

#### 4. Menciptakan irama akuntabilitas

Disiplin yang terakhir merupakan siklus yang berulang untuk menjelaskan kinerja masa lalu dan rencana yang akan datang untuk menggerakkan skor kedepan. Sesi WIG dilaksanakan teratur dari karyawan kepada *unit head* dan penanggung jawab pada hari Selasa, lalu hari Rabu dilanjutkan pelaporan *unit head* dan penanggung jawab kepada kepala cabang, setelah kepala cabang menerima laporan maka akan dilanjutkan kepada kantor wilayah masing-masing regional di hari Kamis. Adapun dalam sesi WIG yang menjadi perhatian adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan minggu sebelumnya, kendala selama di lapangan dan rencana aktivitas minggu selanjutnya. Sesi WIG pada *consumer funding unit* dilaksanakan setiap Selasa pagi sebelum memulai aktivitas.

*Four disciplines of execution* mulai diterapkan pada Bank X sejak tahun 2019. Sejak awal diterapkannya *four disciplines of execution* membawa pengaruh yang baik kepada Bank X terutama pada *consumer funding unit*, hal ini dibuktikan dengan adanya kenaikan dana pihak ketiga secara signifikan setiap tahunnya. Selama tahun 2021 *consumer funding unit* Bank X menerapkan *four disciplines of execution* secara konsisten, hasilnya pada Desember 2021 *consumer funding Unit* Bank X berhasil menaikkan dana pihak ketiga melebihi dari target yang ditentukan. Bank X menargetkan *consumer funding unit* untuk menghimpun dana pihak ketiga sebanyak 703 Milyar, namun *consumer funding unit* berhasil menghimpun dana pihak ketiga sebesar 725 Milyar. Hasil kenaikan tersebut sebesar 103,14% dari target yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan begitu, pada tahun 2021 *consumer funding unit* sukses menjalankan *four disciplines of execution*.

#### V. Kesimpulan dan Saran

Fokus pada *wildly important goals*, menetapkan tidak lebih dari dua tujuan yang ingin dicapai. Terdapat tiga tim pada *consumer funding unit*, dengan begitu *consumer funding unit head* menetapkan masing-masing tim satu sasaran yang ingin dicapai. Bertindak pada *lead measures*, dapat diartikan sebagai kegiatan yang paling berdampak untuk mencapai sasaran. *Consumer funding unit* menetapkan kunjungan dan *telemarketing* sebagai *lead measures*. Menyajikan *scoreboard* yang memotivasi, disiplin ketiga ini digunakan untuk memastikan seluruh anggota tim dapat mengetahui skornya setiap saat. *Consumer funding unit* menerapkan dua *scoreboard*, yaitu *scoreboard offline* yang terletak pada dinding ruangan dan *scoreboard online* yang ada di *website internal* perusahaan dan dapat dilihat oleh seluruh karyawan Bank X. Menciptakan irama akuntabilitas disiplin keempat tim bertemu dalam sesi WIG yang dilaksanakan sekurang-kurangnya satu kali dalam seminggu. *Consumer funding unit* melakukan sesi WIG setiap hari Selasa pagi dengan agenda evaluasi pencapaian minggu lalu, kendala di lapangan dan rencana minggu selanjutnya.

#### Saran

Setelah dilakukan penelitian berikut saran yang dapat dijadikan pertimbangan kedepan:

1. Meningkatkan target kenaikan dana pihak ketiga dari tahun sebelumnya.
2. Mengaktifkan kembali *scoreboard offline*.
3. Melakukan inovasi-inovasi lain dalam menerapkan *four disciplines of execution*.
4. Untuk penelitian berikutnya diharapkan bisa mengambil jangka waktu periode lebih dari satu tahun.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aji, S., Fathoni, A., MM, S. E., Haryono, A. T., & MM, S. E. (2018). Pengaruh Implementasi The 4 Disciplines Of Execution ( 4DX ) Terhadap Pencapaian Sasaran ( Studi Kasus di Bagian Material Preparation OASIS PT Djarum Kudus ). *Artikel Ilmiah Mahasiswa*.
- Akob, M., & Arianty, R. (2019). Strategi The 4DX dan Pengaruhnya Terhadap Non Performance Financing (NPF). *Jurnal Mirai Management*, 4(2), 122–136.
- Anwar, S., Fathoni, A., & Andi Tri Haryono SE, M. (2019). Implementasi 4 DX (The Disciplines Of Execution) Dalam mengukur KPI Pada PT.Djarum Di Bagian Material Support. *Fakultas Ekonomi Universitas Pandamaran Semarang*.
- Hasibuan, M. S. . (2011). *Dasar-Dasar Perbankan*. Bumi Aksara.
- Kasmir. (2014). *Manajemen Perbankan* (7th ed.). PT. RajaGrafindo Persada.
- Kusmarni, Y. (2012). *STUDI KASUS ( John W . Creswell ) Oleh Yani Kusmarni*. 1–12.
- McChesney, C., Covey, S., & Huling, J. (2012). *The 4 Disciplines of Execution* (R. N. Sibarani (ed.)). Dunamis Publishing.
- Pertiwi, I. I. (2020). *Strategi Pengendalian Manajemen Dengan Model the 4 Disciplines of Execution (4Dx) Pada Bank Syariah Mandiri Kcp Ajibarang*. <http://repository.iainpurwokerto.ac.id/9120/>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (26th ed.). Penerbit Alfabeta.

## Strategi Pengaruh Human Resource Information System Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Divisi HRD & GA PT. Sumi Rubber Indonesia

Inez Gracia Hapsari<sup>1</sup>, Rini Fatmawati<sup>2\*</sup>, Setya Prihatiningtyas<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Administrasi Bisnis,  
Universitas Hang Tuah

\*Corresponding author: rini.fatmawati@gmail.com

### Abstract

*The purpose of this study was to analyze the influence of Human Resource Information System on employee performance through job satisfaction as an intervening variable in the HRD & GA division of PT. Sumi Rubber Indonesia. This aims of this study include: 1) To know the influence of Human Resource Information System on employee performance; 2) To know the influence of Human Resource Information System on job satisfaction; 3) To knowing the influence of job satisfaction on employee performance; and 4) To know the influence of Human Resource Information System on employee performance through job satisfaction. This study was conducted by explanatory quantitative method with research sample of 60 respondents. The sampling technique was carried out using simple random sampling technique, and data analysis using path analysis, partial test, simultaneous test, and coefficient of determination test with the help of SPSS (Statistical Program for Social Science) version 25.0 program. The results of this study can be concluded, that: 1) Human Resource Information System has no significant effect on employee performance; 2) Human Resource Information System has a positive and significant effect on job satisfaction; 3) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance; and 4) Human Resource Information System effects employee performance through job satisfaction.*

**Keywords:** Human Resource Information System, Job Satisfaction, Employee Performance

### I. Pendahuluan

Pandemi COVID-19 telah menghantam industri pariwisata dan ekonomi kreatif di Indonesia. Sejak Februari 2020 jumlah wisatawan manca negara yang masuk ke Indonesia mengalami penurunan yang sangat drastis, dan puncaknya terjadi April 2020 dengan jumlah wisatawan hanya sebanyak 158 ribu (Kemenparekraf/Baparekraf RI, 2021). Pandemi Covid-19 membuat tren kunjungan Wisatawan mancanegara maupun lokal ke Kabupaten Sumenep, Madura, Jawa Timur, menurun seiring dengan Kebijakan pemerintah menutup sementara objek wisata. Pihaknya mencatat, pada tahun 2014 jumlah wisatawan yang berkunjung ke Sumenep mencapai 544.623 orang, dan tahun 2015 meningkat hingga mencapai 623.343 orang. Sedangkan tahun 2016 sebanyak 855.946 orang dan disusul tahun 2017 mencapai 1.051.145.

Perkembangan teknologi informasi di era digital saat ini telah banyak mengubah berbagai aspek kehidupan manusia. Begitu pula pada lingkungan bisnis. Pemangku kepentingan dari berbagai sektor, seperti pemerintah dan swasta menilai teknologi informasi tidak hanya digunakan sebagai alat untuk berkomunikasi, tetapi juga sebagai salah satu keunggulan bersaing bagi perusahaan.

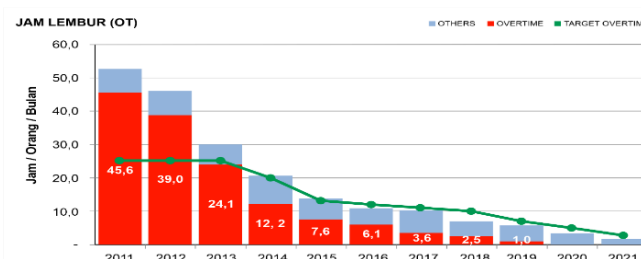
Setiap organisasi yang tumbuh tidak pernah terlepas dari peran sumber daya manusia. Sebagai bentuk realisasi teknologi informasi untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia yang berharga ini, maka perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada fungsi manajemen sumber daya manusia (Ben Moussa & El Arbi, 2020). Menurut Hartini (2020), tingkat kompleksitas tugas manajemen sumber daya manusia mengharuskan adanya pengelolaan dengan sistem informasi yang tertata, mudah dipahami, dan efisien. Selain itu, Matimbwa & Masue (2019), juga menjelaskan bahwa, penerapan sistem informasi pada manajemen sumber daya manusia ditujukan guna mengurangi kinerja manual yang identik dengan proses yang lambat, tidak tepat waktu, dan tidak akurat. Dengan demikian, aktivitas manajemen sumber daya manusia perlu didukung dengan teknologi informasi sebagai sistem yang dapat menyimpan keseluruhan data secara lengkap, akurat, dan terkini. Sistem informasi yang dimaksud adalah *Human Resource Information System*.

*Human Resource Information System* merupakan sistem informasi yang dirancang untuk memproses, menyimpan, mendistribusikan data atau informasi terkait sumber daya manusia. Menurut Ben Moussa & El Arbi (2020), *Human Resource Information System* adalah sistem informasi modern yang digunakan untuk menunjang aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam mengelola sejumlah data karyawan. Manfaat dari penerapan *Human Resource Information System* digunakan untuk meningkatkan kecepatan respon, dan akses yang lebih mudah untuk memperoleh informasi.

PT. Sumi Rubber Indonesia merupakan industri manufaktur di Indonesia yang bergerak pada bidang produksi ban otomotif sejak tahun 1995, dan bola golf pada tahun 1997. PT. Sumi Rubber Indonesia mulai merancang *Human Resource Information System* pada tahun 2012 yang ditujukan untuk memperbarui sistem kerja perusahaan agar dapat bekerja lebih efisien, dengan cara mengorganisir sejumlah data, dan kegiatan administrasi karyawan melalui *software* yang bernama "*G-TAS Report*".

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil populasi pada karyawan divisi HRD & GA yang merupakan bidang manajemen sumber daya manusia pada PT. Sumi Rubber Indonesia. Informasi yang diperoleh melalui *Human Resource Information System* bagi divisi HRD & GA juga dapat digunakan sebagai acuan perhitungan gaji, kenaikan jabatan, pemberdayaan dan pemberhentian karyawan, maupun sebagai pendukung pengambilan keputusan lainnya terkait sumber daya manusia yang dimiliki PT. Sumi Rubber Indonesia. Selain itu, penerapan *Human Resource Information System* bagi divisi HRD & GA juga dapat mengurangi penggunaan kertas, dan meningkatkan kecepatan untuk memperoleh informasi terkait karyawan, sehingga *Human Resource Information System* dinilai mampu menghemat biaya dan waktu bekerja.

Berikut adalah salah satu hasil kinerja karyawan yang dapat dilihat melalui jam lembur karyawan pada divisi HRD & GA sebelum dan sesudah penggunaan *Human Resource Information System*:





**Gambar 1. Tingkat Jam Lembur Karyawan Divisi HRD & GA  
PT. Sumi Rubber Indonesia**

*Sumber: PT. Sumi Rubber Indonesia (2021)*

Berdasarkan grafik diatas dapat dijelaskan bahwa, blok grafik berwarna biru adalah perkiraan maksimal jam lembur setiap karyawan dalam satu tahun, blok grafik berwarna merah adalah total jam lembur setiap karyawan dalam satu tahun, dan garis berwarna hijau adalah target maksimal jam lembur setiap karyawan dalam satu tahun. Pada tahun 2011 atau sebelum penerapan *Human Resouce Information System*, jam lembur setiap karyawan pada divisi HRD & GA mencapai 45,6 jam dalam satu tahun. Pencapaian tersebut melebihi target jam lembur yang telah ditentukan, yaitu 25 jam. Kemudian, pada tahun 2012 atau awal penerapan *Human Resource Information System*, jam lembur setiap karyawan pada divisi HRD & GA menurun menjadi 39 jam dalam satu tahun. Selanjutnya pada tahun 2013, tingkat jam lembur karyawan pada divisi HRD & GA mengalami penurunan, dan sampai pada tahun 2021 karyawan divisi HRD & GA tidak lagi bekerja hingga pada waktu lembur.

Akan tetapi, disamping keunggulan penerapan *Human Resource Information System* pada divisi HRD & GA, PT. Sumi Rubber Indonesia, ternyata terdapat kendala yang dirasakan oleh karyawannya. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *Division Head* HRD & GA, PT. Sumi Rubber Indonesia, karyawan generasi tua merasa kesulitan untuk mengoperasikan *Human Resource Information System*, meskipun perusahaan telah memberikan fasilitas yang memadai. Hal ini sejalan dengan pernyataan oleh Yudistira et al., (2015) dalam jurnalnya, dimana pengalaman positif yang dirasakan ketika menggunakan *Human Resource Information System* akan mendorong kepuasan dari penggunaanya. Begitu pula sebaliknya, apabila penggunaan *Human Resource Information System* tidak dapat memenuhi kebutuhan penggunaanya, maka hal tersebut tidak dapat meningkatkan kepuasan pengguna dan penggunaan di masa mendatang tidak akan terwujud.

Begitu pula bagi karyawan generasi muda juga merasa jika *Human Resource Information System* tidak perlu diterapkan, sebab dapat memengaruhi pendapatan mereka. Jam lembur merupakan salah satu cara karyawan untuk memperoleh pendapatan tambahan. Namun, karena adanya *Human Resource Information System* yang dapat mengorganisir sebagian fungsi divisi, karyawan tidak dapat dengan mudah mengajukan tambahan waktu kerja pada jam lembur. Oleh sebab itu, penerapan *Human Resource Information System* sempat mengalami penolakan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Freund (2005) dalam Shahreki, et al., (2020), yang menyatakan bahwa, implementasi *Human Resource Information System* merupakan perubahan nyata yang berpengaruh terhadap sistem kerja di dalam suatu perusahaan. Seorang karyawan dapat menganggap perubahan sebagai ancaman yang dapat berdampak pada penurunan kepuasan kerja, sebab hal tersebut tidak menyenangkan bagi karyawan untuk bekerja di lingkungan tersebut.

Berdasarkan identifikasi tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa, penerapan *Human Resource Information System* dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan pada divisi HRD & GA, PT. Sumi Rubber Indonesia. Hal ini dikarenakan penerapan *Human Resource*

*Information System* menyebabkan perubahan sistem kerja yang semula dilakukan secara manual, kemudian diubah menjadi sistem terorganisir, dan didukung dengan kemajuan teknologi informasi. Sejalan dengan pernyataan Shahreki, et al., (2020), dimana perubahan sistem kerja yang dipandang secara positif akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja karyawan, sedangkan perubahan sistem kerja yang dipandang secara negatif akan menyebabkan penurunan kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, penerapan *Human Resource Information System* dapat menimbulkan dua perspektif berbeda yang dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan untuk bekerja dengan sistem informasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Hidayati & Abadiyah (2020), menjelaskan bahwa, kepuasan kerja merupakan sudut pandang yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan menganggap pekerjaannya menyenangkan, maka secara emosional perasaan tersebut dapat ditunjukkan melalui kinerjanya yang baik. Namun sebaliknya, jika karyawan menganggap pekerjaannya tidak menyenangkan, maka secara emosional perasaan tersebut tidak dapat ditunjukkan melalui pekerjaannya, dan kinerja yang dihasilkan tidak maksimal. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja mampu memengaruhi kinerja karyawan, sebab kepuasan kerja merupakan penilaian dari dalam diri karyawan terhadap sesuatu yang dikerjakan.

Berdasarkan identifikasi fenomena yang telah dijelaskan di atas, maka dapat dijelaskan jika terdapat kasus yang menarik untuk diteliti terkait penerapan *Human Resource Information System* yang dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan divisi HRD & GA, PT. Sumi Rubber Indonesia, sehingga perlu dilakukan pengkajian lebih lanjut.

## **II. Landasan Teori**

### **Human Resource Information System**

Menurut Ben Moussa & El Arbi (2020), *Human Resource Information System* adalah sistem informasi modern yang digunakan untuk menunjang aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam mengelola sejumlah data karyawan. Manfaat dari penerapan *Human Resource Information System* digunakan untuk meningkatkan kecepatan respon, dan akses yang lebih mudah untuk memperoleh informasi. Selain itu, sistem ini juga dapat meningkatkan efisiensi proses administrasi, pelaporan, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan dapat mengurangi penggunaan kertas secara substantial, sehingga hal ini juga memengaruhi penggunaan biaya yang relatif kecil.

Indikator yang digunakan untuk mengkaji penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Rivai (2015), yang terdiri dari tepat waktu, akurat, relevan, ringkas, dan lengkap.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Sinambela (2012), kinerja karyawan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan keahlian tertentu. Selain itu, kinerja karyawan digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Indikator yang digunakan untuk mengkaji penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Robbins (2016) dalam Bintoro & Daryanto (2017), yang terdiri dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

**Kepuasan Kerja**

Menurut Edy (2014), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional seorang karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan seorang karyawan dalam menghadapi pekerjaannya, atau sudut pandang secara positif maupun negatif terkait pekerjaan yang dilakukannya. Indikator yang digunakan untuk mengkaji penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Afandi (2018), yang terdiri dari pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja.

**Pengaruh *Human Resource Information System* Terhadap Kinerja Karyawan**

Adanya hubungan antara *Human Resource Information System* dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh Noe dalam Rusjiana (2016), dimana manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan praktik, kebijakan, serta sistem yang berpengaruh terhadap sikap, perilaku, dan kinerja karyawan. Selain itu, Siagian (2004), juga menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia perlu diciptakan suatu sistem informasi yang dapat mengelola data sumber daya manusia yang handal untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas yang tinggi.

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh *Human Resource Information System* terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh *Human Resource Information System* Terhadap Kepuasan Kerja**

Penerapan *Human Resource Information System* ditujukan untuk mengintegrasikan segala informasi terkait sumber daya manusia secara efisien. Menurut Johson dan Guetal (2012) dalam Trisilo (2017), menjelaskan jika *Human Resource Information System* mampu menyediakan akses informasi untuk meningkatkan transparansi dan membantu manajemen sumber daya manusia dalam memahami sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi. Selain itu, *Human Resource Information System* dapat membantu memberikan kontrol terkait informasi untuk meningkatkan keadilan serta kepuasan kerja.

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh *Human Resource Information System* terhadap kepuasan kerja.

**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Gibson dalam Jariyati (2016), menyatakan jika terdapat pengaruh secara timbal balik antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang terjadi pada seseorang mampu meningkatkan kinerja dari dalam diri karyawan secara individu. Karyawan yang merasa puas memungkinkan dapat bekerja lebih maksimal. Selain itu, kepuasan kerja juga disebabkan oleh kinerja atau prestasi yang berhasil diraih. Dengan demikian, seorang karyawan yang produktif memungkinkan dapat memperoleh kepuasan dalam bekerja.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh *Human Resource Information System* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Teori model kesuksesan sistem informasi DeLone dan McLean dalam Khaerunnisa (2019), menjelaskan jika kualitas sistem dan informasi baik secara tunggal atau bersama-sama berpengaruh pada penggunaan maupun kepuasan pengguna sistem informasi. Selain itu, penggunaan dan kepuasan pengguna sistem informasi merupakan pengaruh langsung yang dapat memengaruhi kinerja seorang individu, dan dapat berdampak pada

kinerja organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa, terdapat indikasi penerapan *Human Resource Information System* yang dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja seorang karyawan.

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh *Human Resource Information System* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### III. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan metode kuantitatif dan pendekatan asosiatif. Populasi penelitian yang digunakan merupakan seluruh karyawan pada divisi HRD & GA, PT. Sumi Rubber Indonesia. Jumlah karyawan pada departemen HRD adalah 26 orang, dan jumlah karyawan pada departemen GA adalah 127 orang. Dengan demikian, jumlah populasi penelitian yang digunakan sebanyak 153 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling*, dan pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *simple random sampling*.

Penentuan sampel penelitian dihitung menggunakan rumus Slovin dalam Riduwan & Kuncoro (2017), dan diperoleh sebanyak 60 karyawan, dengan masing-masing jumlah sampel untuk departemen HRD (*Human Resource Development*) adalah 10 orang, dan jumlah sampel untuk departemen GA (*General Affair*) adalah 50 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner. Jenis kuesioner yang digunakan adalah pernyataan tertutup (terstruktur), dengan skala pengukuran menggunakan *skala likert* dengan skor satu (1) sampai lima (5). Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *path analysis*, dan dihitung dengan bantuan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 25.0.

### IV. Hasil dan Pembahasan

#### Deskripsi Variabel *Human Resource Information System*

**Tabel 1 Persepsi Responden Terhadap Butir Pernyataan Variabel *Human Resource Information System***

KETERANGAN		SKOR					
		1	2	3	4	5	TOTAL
<i>Human Resource Information System</i>	X1.1	0	0	0	26	34	60
	X1.2	0	0	4	29	27	60
	X1.3	0	0	3	31	26	60
	X1.4	0	1	1	25	33	60
	X1.5	0	0	3	29	28	60
	X1.6	0	0	1	30	29	60
	X1.7	1	0	6	30	23	60
	$\Sigma$	1	1	18	200	200	
	%	0%	0%	4%	48%	48%	

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan tabel persepsi responden terhadap butir pernyataan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terkait variabel *Human Resource Information System* (X) bersifat positif. Hal ini dapat dilihat dari hasil perolehan jawaban sangat setuju sebesar 48%, setuju sebesar 48%, kurang setuju sebesar 4%, tidak setuju sebesar 0%, dan sangat tidak setuju sebesar 0%.

**Tabel 2 Deskripsi Variabel *Human Resource Information System***

Statistics		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.57	4.38	4.38	4.50	4.42	4.47	4.23
Median		5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
Mode		5	4	4	5	4	4	4

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versiv 25 (2022)

Berdasarkan tabel deskripsi variabel *Human Resource Information System* di atas, maka dapat dijelaskan bahwa nilai terbesar yang diperoleh adalah indikator pertama, yaitu *Human Resource Information System* memberikan kemudahan untuk mengakses data dengan tepat waktu. Perolehan nilai rata-rata indikator tersebut sebesar 4,57. Sedangkan, nilai terkecil yang diperoleh adalah indikator ketujuh, yaitu informasi yang disajikan lengkap. Perolehan nilai rata-rata indikator tersebut sebesar 4,23.

### Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

**Tabel 3 Persepsi Responden Terhadap Butir Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan**

KETERANGAN		SKOR					
		1	2	3	4	5	TOTAL
Kinerja Karyawan	Y1.1	0	0	0	26	34	60
	Y1.2	0	0	3	30	27	60
	Y1.3	0	0	1	33	26	60
	Y1.4	0	0	0	32	28	60
	Y1.5	0	0	0	35	25	60
	Y1.6	0	0	0	30	30	60
	Y1.7	0	0	0	28	32	60
	Σ	0	0	4	214	202	
	%	0%	0%	1%	51%	48%	

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versiv 25 (2022)

Berdasarkan tabel persepsi responden terhadap butir pernyataan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terkait variabel kinerja karyawan (Y) bersifat positif. Hal ini dapat dilihat melalui perolehan jawaban sangat setuju sebesar 48%, setuju sebesar 51%, kurang setuju sebesar 1%, tidak setuju sebesar 0%, dan sangat tidak setuju sebesar 0%.

**Tabel 4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Statistics		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.57	4.40	4.42	4.47	4.42	4.50	4.53
Median		5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.50	5.00
Mode		5	4	4	4	4	4 <sup>a</sup>	5

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versiv 25 (2022)

Berdasarkan tabel deskripsi variabel kinerja karyawan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa nilai terbesar yang diperoleh adalah indikator pertama, yaitu pekerjaan dilakukan dengan kecermatan dan ketelitian. Perolehan nilai rata-rata indikator tersebut sebesar 4,57. Sedangkan, nilai terkecil yang diperoleh adalah indikator kedua, yaitu pencapaian volume kerja sesuai dengan kuantitas perusahaan. Perolehan nilai rata-rata indikator tersebut sebesar 4,40.

### Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

**Tabel 5 Persepsi Responden Terhadap Butir Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja**

KETERANGAN		SKOR					
		1	2	3	4	5	TOTAL
Kepuasan Kerja	Z1.1	0	1	5	37	17	60
	Z1.2	0	0	3	38	19	60
	Z1.3	0	1	4	27	28	60
	Z1.4	1	4	4	31	20	60
	Z1.5	0	1	6	32	21	60
	Z1.6	0	0	3	37	20	60
	Z1.7	0	0	0	32	28	60
	$\Sigma$	1	7	25	234	153	
	%	0%	2%	6%	56%	36%	

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versiv 25 (2022)

Berdasarkan tabel persepsi responden terhadap butir pernyataan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terkait variabel kepuasan kerja (Y) bersifat positif. Hal ini dapat dilihat melalui perolehan jawaban sangat setuju sebesar 36%, setuju sebesar 56%, kurang setuju sebesar 6%, tidak setuju sebesar 2%, dan sangat tidak setuju sebesar 0%.

**Tabel 6 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

		Statistics						
		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.17	4.27	4.37	4.08	4.22	4.28	4.47
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	5	4	4	4	4

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan tabel deskripsi variabel kinerja karyawan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa nilai terbesar yang diperoleh adalah indikator ketujuh, yaitu pekerja mampu menjalin komunikasi yang baik terhadap sesama rekan kerja. Perolehan nilai rata-rata indikator tersebut sebesar 4,47. Sedangkan, nilai terkecil yang diperoleh adalah indikator keempat, yaitu upah diberikan sesuai pekerjaan. Perolehan nilai rata-rata indikator tersebut sebesar 4,08.



## Uji Validitas

**Tabel 7 Hasil Uji Validitas Variabel *Human Resource Information System***

NO.	PERNYATAAN	r Tabel	r Hitung	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1.	X1.1	0,254	0,758	0,000	Valid
2.	X1.2	0,254	0,762	0,000	Valid
3.	X1.3	0,254	0,851	0,000	Valid
4.	X1.4	0,254	0,776	0,000	Valid
5.	X1.5	0,254	0,801	0,000	Valid
6.	X1.6	0,254	0,865	0,000	Valid
7.	X1.7	0,254	0,752	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa variabel *Human Resource Information System* dengan tujuh item pernyataan dinyatakan valid, sebab nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  5% (N=60) yaitu 0,254, dan Sig. (2-tailed)  $0.000 < 0,05$ .

**Tabel 8 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan**

NO.	PERNYATAAN	r Tabel	r Hitung	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1.	Y1.1	0,254	0,789	0,000	Valid
2.	Y1.2	0,254	0,801	0,000	Valid
3.	Y1.3	0,254	0,774	0,000	Valid
4.	Y1.4	0,254	0,828	0,000	Valid
5.	Y1.5	0,254	0,825	0,000	Valid
6.	Y1.6	0,254	0,726	0,000	Valid
7.	Y1.7	0,254	0,802	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja karyawan dengan tujuh item pernyataan dinyatakan valid, sebab nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  5% (N=60) yaitu 0,254, dan Sig. (2-tailed)  $0.000 < 0,05$ .

**Tabel 9 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

NO.	PERNYATAAN	r Tabel	r Hitung	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1.	Z1.1	0,254	0,740	0,000	Valid
2.	Z1.2	0,254	0,793	0,000	Valid
3.	Z1.3	0,254	0,656	0,000	Valid
4.	Z1.4	0,254	0,531	0,000	Valid
5.	Z1.5	0,254	0,683	0,000	Valid
6.	Z1.6	0,254	0,672	0,000	Valid
7.	Z1.7	0,254	0,579	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa variabel kepuasan kerja dengan tujuh item pernyataan dinyatakan valid, sebab nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  5% (N=60) yaitu 0,254, dan Sig. (2-tailed)  $0.000 < 0,05$ .

## Uji Reliabilitas

**Tabel 10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Human Resource Information System***

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	7

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, maka dapat dijelaskan bahwa variabel *Human Resource Information System* dinyatakan reliabel, sebab reliabilitas *Cronbach's Alpha* > 0,6, yaitu sebesar 0,897.

**Tabel 11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.900	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	26.73	6.233	.707	.885
Y1.2	26.90	5.888	.706	.886
Y1.3	26.88	6.173	.681	.888
Y1.4	26.83	6.107	.759	.880
Y1.5	26.88	6.139	.756	.880
Y1.6	26.80	6.400	.625	.894
Y1.7	26.77	6.182	.724	.883

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, maka dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja karyawan dinyatakan reliabel, sebab reliabilitas *Cronbach's Alpha* > 0,6, yaitu sebesar 0,900.

**Tabel 12 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.766	7

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kepuasan kerja dinyatakan reliabel, sebab reliabilitas *Cronbach's Alpha* > 0,6, yaitu sebesar 0,766.

**Path Analysis****Tabel 13 Hasil Pengujian Regresi Sub Struktur 1**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.002	3.288		3.955	.000
	X	.140	.116	.163	1.211	.231
	Z	.468	.130	.485	3.601	.001

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

**Tabel 14 Hasil Pengujian Regresi Sub Struktur 2**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.819	2.867		4.471	.000
	X	.550	.092	.617	5.975	.000

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil *path analysis* melalui perhitungan regresi linier di atas, maka dapat dijelaskan persamaannya sebagai berikut:

**Persamaan  $Y = PXY + e$** 

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	25.68	6.457	.615	.710
Z1.2	25.58	6.586	.707	.699
Z1.3	25.48	6.661	.490	.736
Z1.4	25.77	6.826	.259	.809
Z1.5	25.63	6.541	.525	.728
Z1.6	25.57	6.962	.548	.728
Z1.7	25.38	7.393	.449	.746

- 1) Variabel *Human Resource Informaion System* (X) menunjukkan nilai koefisien jalur (*path*) sebesar 0,163. Maka, *Human Resource Information System* (X) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,163.

**Persamaan  $Z = PXZ + PZY + e$** 

- 1) Variabel *Human Resource Informaion System* (X) menunjukkan nilai koefisien jalur (*path*) sebesar 0,617. Maka, *Human Resource Information System* (X) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,617.
- 2) Variabel kepuasan kerja (Z) menunjukkan nilai koefisien jalur (*path*) sebesar 0,485. Maka, kepuasan kerja (Z) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,485.

## Uji Parsial

**Tabel 15 Hasil Uji Parsial (Uji t) Sub Struktur 1**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	13.002	3.288		3.955
	X	.140	.116	.163	1.211
	Z	.468	.130	.485	3.601

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil uji parsial di atas, maka dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Nilai  $t_{hitung}$  1,211 <  $t_{tabel}$  (N=60) 2,00030, nilai signifikansi (Sig.) 0,231 > 0,05, dan  $\beta$  = 0,140 bernilai positif. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa variabel *Human Resource Information System* (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y), maka terdapat alasan yang kuat untuk menolak hipotesis 1 ( $H_1$ ).
- 2) Nilai  $t_{hitung}$  3,601 >  $t_{tabel}$  (N=60) 2,00030, nilai signifikansi (Sig.) 0,001 < 0,05, dan  $\beta$  = 0,468 bernilai positif. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y), maka terdapat alasan yang kuat untuk menerima hipotesis 3 ( $H_3$ ).

**Tabel 16 Hasil Uji Parsial (Uji t) Sub Struktur 2**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	12.819	2.867		4.471
	X	.550	.092	.617	5.975

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil uji parsial di atas, maka dapat dijelaskan bahwa nilai  $t_{hitung}$  5,975 >  $t_{tabel}$  (N=60) 2,00030, nilai signifikansi (Sig.) 0,000 < 0,05, dan  $\beta$  = 0,550 bernilai positif. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa variabel *Human Resource Information System* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Z), maka terdapat alasan yang kuat untuk menerima hipotesis 2 ( $H_2$ ).

## Uji Simultan

**Tabel 17 Hasil Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	174.993	2	87.497	16.005
	Residual	311.607	57	5.467	
	Total	486.600	59		

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil uji simultan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa *Human Resource Information System* (X) dan kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $F_{hitung} 16,005 > F_{tabel} (N=60) 3,15$ . Dengan demikian, variabel *Human Resource Information System* (X), dan variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

### Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 18 Hasil Uji ( $R^2$ ) Sub Struktur 1**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.617 <sup>a</sup>	.381	.370	2.364
a. Predictors: (Constant), X				

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) di atas, maka dapat dilihat bahwa ( $R^2$ ) adalah 0,381 atau sama dengan 38,1%. Dengan demikian, variabel *Human Resource Information System* (X) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 38,1%, sedangkan sisanya ( $100\% - 38,1\% = 61,9\%$ ) dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

**Tabel 19 Hasil Uji ( $R^2$ ) Sub Struktur 2**

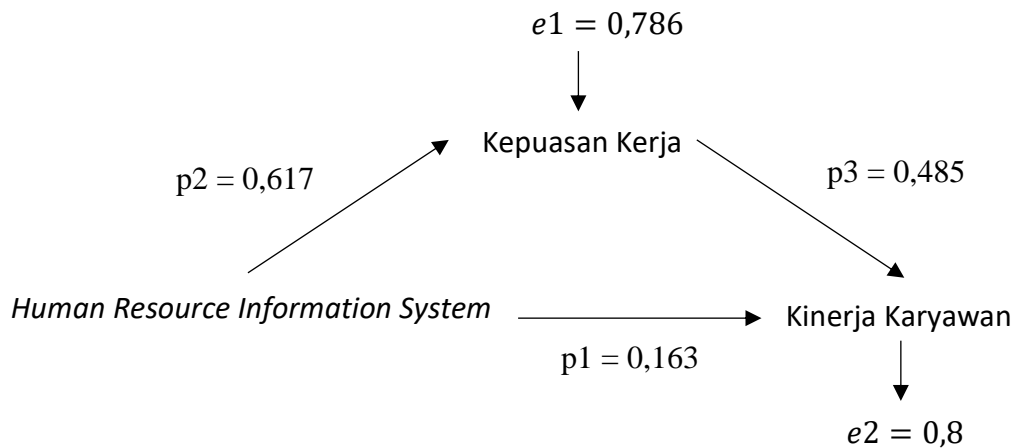
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 <sup>a</sup>	.360	.337	2.338
a. Predictors: (Constant), Z, X				

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SPSS versi 25 (2022)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) di atas, maka dapat dilihat bahwa ( $R^2$ ) adalah 0,360 atau sama dengan 36%. Dengan demikian, variabel *Human Resource Information System* (X) dan variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 36%, sedangkan sisanya ( $100\% - 36\% = 64\%$ ) dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Diagram Jalur

Hasil pengujian regresi sub struktur 1 menghasilkan nilai koefisien beta *Human Resource Information System* (X) sebesar 0,617, dan akan digunakan sebagai nilai *path* 2. Kemudian, hasil pengujian regresi sub struktur 2 menghasilkan nilai koefisien beta *Human Resource Information System* (X) sebesar 0,163 digunakan sebagai nilai *path* 1, dan nilai koefisien beta kepuasan kerja (Z) sebesar 0,485 digunakan sebagai nilai *path* 3. Maka, besar  $e1 = \sqrt{(1 - 0,381)} = 0,786$ , dan besar  $e2 = \sqrt{(1 - 0,360)} = 0,8$ .

**Gambar 2. Model Diagram Jalur***Sumber: Diolah Oleh Peneliti (2022)*

Berdasarkan model diagram jalur di atas, maka dapat dijelaskan bahwa *Human Resource Information System* (X) dapat berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y). Besarnya pengaruh langsung *Human Resource Information System* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,163. Kemudian, besarnya pengaruh tidak langsung perlu dihitung terlebih dahulu dengan koefisien tidak langsung. Berikut perhitungan tersebut:

$$(0,617) \times (0,485) = 0,299$$

Maka, pengaruh total yang diperoleh adalah  $= 0,163 + 0,299 = 0,462$ .

Selanjutnya, pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan menggunakan rumus *Sobel Test*. Berikut perhitungan tersebut:

$$Sp2p3 = \sqrt{P3^2 Sp^2 + P2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{(0,485)^2 (0,116)^2 + (0,617)^2 (0,130)^2 + (0,116)^2 (0,130)^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{(0,003165) + (0,006433) + (0,0002274)} = 0,062918$$

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mediasi di atas, selanjutnya menghitung nilai t statistik sebagai pengaruh mediasi yang dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$t = p2p3 / Sp2p3 = 0,299 / 0,062918 = 4,752$$

Dengan demikian, nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $4,752 > t_{tabel} 2,00030$ , dan koefisien mediasi 0,299. Maka, dapat dijelaskan bahwa *Human Resource Information System* (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Oleh karena itu, informasi mengenai produk usaha sebaiknya diinformasikan secara menyeluruh dan up-to-date kepada masyarakat luas, sehingga pengenalan suatu produk dapat tercipta, yang pada akhirnya tercipta kegiatan jual-beli dan berpengaruh kepada kepuasan pelanggan itu sendiri. Apabila Teknik penyampaian informasi ini disampaikan secara informatif, maka kinerja karyawan dapat dikatakan efektif yang mana dapat dilihat dari perhitungan statistic diatas.

Kualitas pelayanan karyawan dan Human Information System secara keseluruhan dapat dilihat bahwa komponen kualitas pelayanan tentang keunggulan bersaing dan kemampuan perusahaan memberikan layanan mempunyai hubungan terhadap struktur Human



Information System, bahwa pada saat perusahaan mampu bersaing secara kompetitif dalam meningkatkan kualitas pelayanannya seperti mengikuti perkembangan teknologi dengan menerapkan implementasi Human Information System pada perusahaannya secara optimal, maka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal.

## V. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijabarkan, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) *Human Resource Information System* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan divisi HRD & GA, PT. Sumi Rubber Indonesia.
- 2) *Human Resource Information System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan divisi HRD & GA, PT. Sumi Rubber Indonesia.
- 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan divisi HRD & GA, PT. Sumi Rubber Indonesia.
- 4) *Human Resource Information System* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.

## Saran

Berdasarkan evaluasi dan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka saran yang dapat peneliti berikan antara lain:

- 1) Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel independen, yaitu *Human Resource Information System*, dan diduga terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja divisi HRD & GA, PT. Sumi Rubber Indonesia.
- 2) Pihak praktisi PT. Sumi Rubber Indonesia dapat mendalami variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, terutama variabel *Human Resource Information System* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Selain itu, besaran pengaruh antara variabel eksogen dan endogen dikategorikan moderat (kurang kuat).
- 3) Peneliti menyadari jika masih terdapat banyak keterbatasan dan kekeliruan yang telah dilakukan selama melakukan penelitian ini. Namun, peneliti berharap jika hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat untuk penelitian selanjutnya.
- 4) Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, maka peneliti menyarankan pada penelitian selanjutnya dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif untuk lebih mendalami penerapan *Human Resource Information System* dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ben Moussa, N., & El Arbi, R. (2020). The Impact Of Human Resource Information System On Individual Innovation Capability In Tunisian Companies: The Moderating Role Of Affective Commitment. *European Research On Management And Business Economics*, 26(1), 18–25. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.12.001>
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (1st ed.).

- Yogyakarta: Gaya Media.
- Edy, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (4th ed.). Jakarta: Pranada Media Group.
- Hartini, R. (2020). Pengaruh Aplikasi Human Resource Information System Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Mandom Indonesia Tbk. *Conference on Innovation and Application of Science and Technology (CIASTECH 2020)*. <http://publishing-widyagama.ac.id/ejournal-v2/index.php/ciastech/article/view/1842>
- Hidayati, L., & Abadiyah, R. (2020). *Peran Kepuasan Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Manohara Asri Krian Sidoarjo*. 1–23.
- Jariyati, I. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Kabupaten Sumenep*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Khaerunnisa, F. (2019). Pengaruh Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar [Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar]. In *Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar*. <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/id/eprint/15228>
- Matimbwa, H., & Masue, O. S. (2019). Usage And Challenges Of Human Resources Information System In The Tanzanian Public Organizations. *Journal Of Human Resource ...*, 7(4), 131–137. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190704.17>
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rusjiana, J. (2016). Pengaruh Sistem Informasi SDM Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Rabbani Bandung. *Jurnal Computech & Bisnis*, 10(1), 21–29.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Shahreki, J., Ganesan, J., Raman, K., Chin, A. L. L., & Chin, T. S. (2020). The Effect Of Human Resource Information System Application On Employee Satisfaction And Turnover Intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1462–1479. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(47\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(47))
- Trisilo, R. G. (2017). Penerapan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kepuasan Karyawan. *Kiat BISNIS*, 6(5), 418–425.
- Yudistira, A., Astuti, E. S., & Kertahadi. (2015). The Influence Of Human Resource Information System Use On Employee Satisfaction And Employee Performance (Case Study Of The HRIS Use At Koperasi Simpan Pinjam Rasa Mandiri Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 23(1), 1–6.

## Analisis Kinerja Lembaga Penyelenggara Pelayanan Sosial dalam Pembinaan Anak Penyandang Tunagrahita Terlantar di Kampung Anak Negeri Kota Surabaya

Nassa Yulinda Sari<sup>1</sup>, Sri Wahyuni<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Administrasi Publik,  
Universitas Hang Tuah

\*Corresponding author: sri.wahyuni@hangtuah.ac.id

### Abstract

*The Surabaya City Government through the Social Service, formed the UPTD Kampung Anak Negeri, listed in Surabaya Mayor Regulation Number 119 of 2021 concerning the Formation and Organizational Structure of the Technical Implementation Unit for the Kampung Anak Negeri Service at the Surabaya City Social Service. The aim of the study was to analyze and find out the supporting and inhibiting factors for the performance of social service delivery institutions in fostering abandoned mentally retarded children at UPTD Kampung Anak Negeri Surabaya City. The method used is a qualitative method with a descriptive approach. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. Theory uses guidelines in compiling performance reports, State Administration Institutions (LAN, 2018). The results of the research show that the (input) is adequate in terms of human resource needs, sources of budget allocations and policies or Standard Operating Procedures, but in ideal ratio, comparisons do not yet have a reference. (output) is already visible in the provision of skills. (outcome) has fulfilled physical and non-physical needs, but education has not been given and there is an increase in potential with the work of neglected mentally retarded children. (benefits) realizing independence in daily activities and long-term benefits, that is, if a mentally retarded child still has a family, they will be sent home. (positive impact) can be seen that there is an increase in enthusiasm for learning for neglected children with mental retardation, while the negative impact is that there are abandoned children with mental retardation who do not want to be reunified with their family.*

**Keywords:** *Institutional Performance, Social Services, Abandoned Children with Disabilities.*

### I. Pendahuluan

Penanganan permasalahan kesejahteraan sosial perlu terus dilakukan secara berkesinambungan agar tujuan pembangunan nasional dapat ditingkatkan dan jangkauan pelayanan dapat diperluas. Sebagaimana telah dijelaskan bahwa pembangunan nasional merupakan suatu upaya peningkatan kualitas padamasyarakat Indonesia secara eksklusif dengan melakukan pemanfaatan kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi yang memperhatikan tantangan perkembangan secara global.

Berdasarkan data berjalan pada tahun 2018 dari Badan Pusat Statistik(BPS), jumlah penyandang disabilitas di Indonesia mencapai 21,8 juta. Kemudian, jumlah penyandang disabilitas berdasarkan data dari Sistem Informasi *Management* Penyandang Disabilitas Kementerian Sosial (Kemensos, 2018) imana Provinsi Jawa Timur yang menduduki urutan kedua dengan jumlah penyandang disabilitas terbesar. Hal tersebut dapat dilihat dari data tahun 2018 jumlah tertinggi terdapat pada Provinsi Jawa Barat yakni berjumlah 27.601 orang,

disusul Provinsi Jawa Timur 22.341 orang dan di urutan ketiga terdapat pada Provinsi Jawa Tengah 17.694 orang. Sedangkan di Kota Surabaya, jumlah penyandang disabilitas menurut Dinas Sosial Kota Surabaya pada tahun 2018 sebesar 8.671 orang. Data yang telah disajikan tersebut menunjukkan bahwa penyandang disabilitas di Indonesia masih mengalami kondisi yang memprihatinkan, yaitu dari permasalahan pendidikan, lapangan pekerjaan, penerimaan masyarakat, serta masalah perlindungan sosial.

Menurut data dari *World Health Organization* (WHO) juga mengatakan bahwa 80% anak penyandang disabilitas tinggal di negara berkembang. Ada lebih dari 100 juta anak dengan penyandang disabilitas empat kali lebih mungkin menjadi korban kekerasan. Hal tersebut dipertegas oleh Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2017 mengenai Perlindungan Khusus Bagi Anak Penyandang Disabilitas menyatakan bahwa setiap anak penyandang disabilitas berhak untuk tumbuh dan berkembang serta berhak untuk mendapatkan perlindungan dari kekerasan dan diskriminasi. (PPPA, 2017)

Anak dengan status terlantar dan anak penyandang disabilitas memiliki hambatan yang cenderung serupa dalam proses tumbuh kembangnya. Anak terlantar cenderung terabaikan hak-hak dasarnya karena tidak ada keluarga yang menjamin akan tumbuh kembangnya. Sedangkan anak penyandang disabilitas memiliki permasalahan dalam proses tumbuh kembang karena gangguan atau hambatan yang dimilikinya (Mahdalela, 2013) Untuk itu, anak dengan disabilitas memerlukan peran keluarga yang lebih khusus dibandingkan anak-anak normal lainnya. Penyandang disabilitas mental salah satunya yaitu anak penyandang tunagrahita. Tunagrahita merupakan istilah dari individu yang mempunyai kemampuan intelektual dibawah rata-rata atau bisa juga disebut dengan retardasi mental, yang ditandai dengan keterbatasan intelegasi serta tidak memiliki kecakapan dalam berinteraksi sosial (Smart, 2010).

Klasifikasi anak penyandang tunagrahita menurut *American Association of Mental Deficiency* (AAMD) dalam (Apriyanto, 2012) dibagi menjadi 4 jenis yaitu : Tunagrahita Ringan (*Mild Mental Retardation*) yang memiliki IQ 70-55, Tunagrahita Sedang (*Moderate Mental Retardation*) yang memiliki IQ 55-40, Tunagrahita Berat (*Severe Mental Retardation*), dan Sangat Berat (*Profound Mental Retardation*) yang memiliki IQ 25 kebawah. Sedangkan klasifikasi anak penyandang tunagrahita di Indonesia sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 1991 yaitu: Tunagrahita Ringan dengan individu yang memiliki IQ 50-70, lalu pada Tunagrahita Sedang memiliki IQ 30-50 serta Tunagrahita Sangat Berat memiliki IQ kurang dari 30. Sehingga pada klasifikasi tersebut dapat disimpulkan bahwa anak penyandang tunagrahita hanya memiliki IQ 70 kebawah dari IQ 80-90 anak normal. Kondisi anak penyandang tunagrahita tersebut membuat kesulitan dalam berfikir, mengurusdirinya sendiri, serta mereka lebih banyak menggantungkan diri kepada bantuan orang lain.

Kondisi diatas Pemerintah Kota Surabaya melaksanakan inovasi sehubungan dengan pelayanan sosial bagi anak penyandang tunagrahita terlantar. Secara khusus Pemerintah Kota melalui Dinas Sosial, membentuk UPTD bernama Kampung Anak Negeri. UPTD Kampung Anak Negeri. Hal tersebut tercantum pada Peraturan Walikota Surabaya Nomor 119 Tahun 2021 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Kampung Anak Negeri Pada Dinas Sosial Kota Surabaya. (Nasional et al., 2018) Tujuan dari dibentuknya organisasi tersebut, untuk meningkatkan mutu pelayanan bagi anak penyandang tunagrahita terlantar. Di tempat itu, para anak penyandang tunagrahita terlantar diberikan pendampingan dan pembinaan secara komprehensif.

Anak penyandang tunagrahita terlantar yang dimaksud ialah mereka yang ditemukan oleh Satpol PP di jalanan menjadi pengemis, dan pengamen. Kadang kala, mereka hanya ditemani sesama para penyandang masalah kesejahteraan sosial lainnya. Anak penyandang tunagrahita yang terlantar di jalanan, dapat disebabkan oleh keluarga yang sudah tidak ada atau meninggal semua. Dapat juga, karena ditinggalkan oleh keluarga yang berasal dari ekonomi lemah. Ada pula yang terlantar karena hilang dari pengawasan keluarga. Anak penyandang tunagrahita tersebut jalan sendirian hingga jauh dari jangkauan keluarga, kemudian menghilang. Adanya tempat perawatan khusus bagi anak penyandang tunagrahita terlantar ini tujuannya untuk membantu mereka dalam hal pemenuhan kebutuhan dasar hidupnya.

Pemerintah Kota Surabaya khususnya di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kampung Anak Negeri Kota Surabaya memberikan pembinaan bagi Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) yaitu anak penyandang tunagrahita terlantar. Pelaksanaan pembinaan anak penyandang tunagrahita terlantar di UPTD Kampung Anak Negeri yang ada di wilayah Kalijudan tidak begitu saja dilakukan, namun melalui tahapan. Tahap pertama yang dilakukan oleh pihak UPTD adalah melakukan identifikasi, penelaahan dan pengungkapan permasalahan yang dihadapi oleh anak penyandang tunagrahita terlantar. Kemudian tahap penerimaan anak penyandang tunagrahita terlantar melalui registrasi, pengasramaan dan penempatan kedalam kegiatan pembinaan.

Selain mendapatkan pembinaan, anak penyandang tunagrahita terlantar juga mendapatkan fasilitas kebutuhan jasmani (sandang, pangan dan papan), pemenuhan kebutuhan spiritual (dukungan sosial, psikologis dan pendidikan) dan pelayanan kesehatan. Tahapan yang selanjutnya adalah bimbingan sosial dan keterampilan, seperti bimbingan fisik, mental/budi pekerti, sosial dan keterampilan. Tahapan pembinaan tersebut juga terdapat pada kajian sebelumnya yang relevan dengan penelitian penulis, yakni penelitian yang diteliti oleh (Riyanto, 2018) mengenai kinerja Unit Pelaksana Teknis (UPT) Liponsos Keputih Surabaya dalam pelayanan sosial dasar bagi gelandangan dan pengemis. Pada penelitian tersebut terdapat tahap pembinaan yang terdiri dari bimbingan mental, bimbingan jasmani, bimbingan sosial dan bimbingan keterampilan.

Proses pembinaan anak-anak penyandang tunagrahita terlantar ini masih mengalami beberapa kendala dan hambatan dalam pelaksanaannya. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Nanik selaku Kepala UPTD Kampung Anak Negeri seperti berikut ini : “Ada dua orang pendamping, mendampingi sekitar 36 anak penyandang disabilitas itu yang membuat *agak kuwalahan*”. (Wawancara pada tanggal 10 November 2021). Penjelasan Ibu Nanik tersebut diketahui bahwa di UPTD Kampung Anak Negeri wilayah Kalijudan masih terdapat hambatan dalam mendampingi anak-anak penyandang tunagrahita terlantar. Seperti kurangnya jumlah pendamping bagi anak-anak penyandang tunagrahita terlantar.

Pengungkapan permasalahan diatas, didukung oleh data yang menunjukkan bahwa jumlah pendamping untuk anak penyandang disabilitas terlantar hanya berjumlah 9 orang. Sedangkan, jumlah keseluruhan anak penyandang tunagrahita terlantar per tanggal 10 November 2021 berjumlah 55 anak. Tugas pendamping dibagi menjadi dua bagian *shift* yakni *shift* pagi dan malam untuk mendampingi, mengawasi dan membina anak penyandang tunagrahita terlantar di UPTD Kampung Anak Negeri wilayah Kalijudan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan sumber daya manusia untuk para pendamping memang masih kurang dan kesulitan dalam mendampingi, mengawasi dan membina anak penyandang tunagrahita terlantar.

Selain mengalami hambatan dalam mendampingi, mengawasi dan membina anak penyandang tunagrahita terlantar, permasalahan selanjutnya berdasarkan observasi awal penelitian yang dilakukan oleh peneliti melihat bahwasannya terdapat anak penyandang tunagrahita yang telah dewasa tidak diberikan bimbingan lanjutan dan untuk fasilitas pendidikan secara formal untuk anak penyandang tunagrahita tidak dilanjutkan. Hal tersebut di dukung adanya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arief Adhityanto Prakoso pada tahun 2018 yang berjudul “Pemberdayaan Tunagrahita dalam Perspektif Pemenuhan Kebutuhan Dasar pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Pondok Sosial Kalijudan (UPTD Ponsos Kalijudan) Dinas Sosial Kota Surabaya” menyatakan bahwa dalam menjalankan kegiatan pemberdayaan menemui beberapa masalah. Masalah dalam pemberdayaan anak tunagrahita dalam pengembangan potensi diri diantaranya sulitnya komunikasi antara instruktur dan anak tunagrahita, perubahan emosi dari anak tunagrahita yang tidak stabil, belum adanya program tingkat lanjut khususnya bagi anak tunagrahita yang telah dewasa dan yang terakhir kurangnya perhatian UPTD pada pendidikan formal dan cenderung pada pendidikan informal (Prakoso, 2018).

Maka dengan ini, tuntutan kinerja UPTD perlu ditinjau untuk mengetahui seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan program atau kebijakan serta visi dan misi dalam menangani permasalahan anak penyandang tunagrahita terlantar. Penelitian ini menggunakan indikator kinerja suatu organisasi publik agar dapat dilihat sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan pada visi dan misi. Maka dari itu, diperlukan beberapa informasi tentang kinerja organisasi terhadap proses kerja yang dilakukan suatu organisasi selama ini, sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

## II. Landasan Teori

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat LAN-RI, merumuskan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan dari suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Konsep yang di kemukakan oleh LAN-RI lebih mengarahkan kepada acuan kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi suatu organisasi yakni dengan misi dan visi yang ingin dicapai.

Menurut (Mulyadi, 2007) kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan, menurut Sobandi, kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* (Sobandi, 2006).

Menurut Moenir definisi dari konsep pelayanan adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia, baik melalui aktivitas individu maupun secara tidak langsung melalui aktivitas orang lain (Moenir, 2006). Aktivitas disini dapat diartikan sebagai suatu proses penggunaan akal, pikiran, anggota badan, dan panca indera yang dilakukan oleh seorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang atau jasa. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain inilah yang dinamakan pelayanan. Proses yang dimaksud dalam pengertian pelayanan adalah pengertian proses yang terbatas dalam kegiatan manajemen dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi.

Menurut (Thoha, 2010) pembinaan adalah suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan yang lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan



pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang atau peningkatan atas sesuatu. Ada dua unsur dari definisi pembinaan yaitu: (1) pembinaan itu bisa berupa suatu tindakan, proses, atau pernyataan tujuan, dan; (2) pembinaan bisa menunjukan kepada perbaikan atas sesuatu.

### III. Metode Penelitian

Penelitian ini menentukan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan Deskriptif. Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2018) dengan fokus penelitian yaitu : Masukan (*Input*), Keluaran (*Output*), Hasil (*Outcome*), Manfaat (*Benefit*), dan Dampak (*Impact*). Lokasi penelitian ini mengambil lokasi di UPTD Kampung Anak Negeri yang ada di wilayah Kalijudan Kota Surabaya. Lokasi tersebut dipilih oleh penulis karena merupakan tempat pembinaan bagi anak-anak penyandang tunagrahita yang terlantar dan terdapat beberapa permasalahan pada peningkatan program pelayanan sosial yang diberikan kepada anak-anak penyandang tunagrahita terlantar. Sehingga atas dasar pertimbangan, maka penulis ingin menggali informasi mengenai kinerja organisasi di UPTD Kampung Anak Negeri Kota Surabaya.

Berdasarkan permasalahan, justifikasi dari lokasi penelitian ini adalah tidak berjalannya program bimbingan lanjutan untuk anak penyandang tunagrahita terlantar yang telah dewasa. Jika dibandingkan dengan UPT Panti Rehabilitasi Sosial Bina Netra (RSBN) yang ada di Kota Malang, terdapat pelatihan lebih lanjut, sehingga calon lulusan dari Panti Rehabilitasi Sosial Bina Netra (RSBN) dipersiapkan untuk terjun ke masyarakat (Sukmana, 2020). Teknik analisis data menggunakan 4 (empat) alur yaitu : Pengumpulan data, Penyajian data, Kondensasi, data dan Penarikan Kesimpulan (Sugiyono, 2014). Instrumen penelitian melakukan penelitian ke lapangan dengan melakukan pengamatan, wawancara kepada informan dengan menggunakan *interview guide*.

### IV. Hasil dan Pembahasan

Menganalisis temuan di lapangan yang berkaitan dengan kinerja lembaga penyelenggara pelayanan sosial dalam pembinaan anak penyandang tunagrahita terlantar di UPTD Kampung Anak Negeri Kota Surabaya. Untuk melihat kinerja lembaga, penulis menggunakan 5 (lima) indikator menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2018) yaitu Masukan (*Input*), Keluaran (*Output*), Hasil (*Outcome*), Manfaat (*Benefit*), dan Dampak (*Impact*) :

#### 1. Masukan (*Input*)

Indikator masukan (*input*) merupakan suatu tahapan yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan penelitian agar pelaksanaan kegiatan penelitian dapat berlangsung dan dapat pula menghasilkan keluaran (*output*) yang baik. Indikator masukan (*input*) kinerja dapat diukur berdasarkan identifikasi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) baik secara kuantitas dan kualitas, sumber kebutuhan alokasi anggaran dana serta meninjau kembali mengenai acuan regulasi atau kebijakan dalam menjalankan program. Dalam indikator masukan (*input*) ini mempunyai sub indikator untuk memfokuskan temuan penulis dalam penelitian di UPTD Kampung Anak Negeri Kota Surabaya, yaitu :

##### a. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan individu yang produktif dan bekerja sebagai penggerak dalam suatu organisasi. Penyediaan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan program pada sebuah organisasi. Dalam hal ini UPTD Kampung Anak Negeri Kota Surabaya di wilayah Kalijudan jika dilihat dari

kebutuhan sumber daya manusia dari segi kuantitas dan kualitas. Penjabaran dari sub indikator yaitu tentang Sumber Daya Manusia (SDM) secara kuantitas telah memadai, lalu secara kualitas dalam hal kecepatan telah dilakukan pada kegiatan awal penerimaan anak penyandang tunagrahita terlantar dan dalam hal ketanggapan juga sudah terlihat pada segi kesehatan. Kemudian adanya pelatihan bagi para pendamping sebagai pendukung untuk meningkatkan pelayanan. Meskipun belum memiliki acuan pada penentuan rasio secara ideal dalam mendampingi dan membina anak penyandang tunagrahita terlantar. Namun, pihak UPTD Kampung Anak Negeri dapat dikatakan telah bisa memberikan pelayanan pada anak penyandang tunagrahita terlantar.

**b. Sumber Alokasi Anggaran Dana**

Anggaran dana merupakan rencana berkaitan dengan dana yang disusun secara terstruktur dan sistematis. Anggaran berupa sejumlah uang yang ditentukan dalam jangka waktu tertentu. Anggaran dana juga merupakan suatu hal yang penting dalam pelaksanaan suatu program, tanpa adanya anggaran dana, suatu kegiatan atau program tidak dapat berjalan dengan optimal dan akan menjadi penghambat didalam pelaksanaan suatu program. Adapun sumber kebutuhan alokasi anggaran dana di UPTD Kampung Anak Negeri Kota Surabaya berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kota Surabaya melalui Bidang Rehabilitasi Sosial yang ada di Dinas Sosial Kota Surabaya.

Penjabaran dari sub indikator yaitu tentang sumber alokasi anggaran dana, adanya sumber alokasi anggaran dana yang telah diberikan oleh Pemerintah Kota Surabaya melalui Dinas Sosial Kota Surabaya di Bidang Rehabilitasi Sosial ini belum dapat dipaparkan secara jelas nominal alokasi anggaran dana. Namun dari anggaran dana tersebut telah dapat mencukupi kebutuhan dari anak penyandang tunagrahita terlantar, serta adanya bantuan sosial dari instansi lain, sehingga menambah pemasukan anggaran bagi UPTD Kampung Anak Negeri.

**c. Kebijakan dan Standar Operasional Prosedur (SOP)**

Kebijakan merupakan rangkaian konsep dan asas yang dijadikan sebagai pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu program, kepemimpinan dan cara bertindak. Kemudian Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan sistem yang disusun untuk memudahkan dan menertibkan suatu pekerjaan. Kebijakan dan Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan satu kesatuan yang harus ada dalam pelaksanaan suatu program. Penjabaran dari sub indikator yaitu tentang kebijakan dan Standar Operasional Prosedur (SOP), adanya acuan kebijakan dalam pelaksanaan program pelayanan sosial dalam pembinaan anak penyandang tunagrahita terlantar dan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai alur mekanisme berjalannya pelayanan, maka pelayanan dapat berjalan dan berlangsung sesuai dengan peraturan yang telah dibuat.

**2. Keluaran (*Output*)**

Indikator keluaran (*output*) ini merupakan hal yang penting dalam suatu kemajuan organisasi. Keluaran (*output*) dapat didefinisikan sebagai suatu hal yang ditujukan langsung untuk seluruh pencapaian dari suatu kegiatan, baik yang bentuknya berwujud maupun tidak berwujud. Keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh UPTD Kampung Anak Negeri dalam pembinaan bagi anak penyandang tunagrahita terlantar berupa jasa atau pelayanan. Dalam indikator keluaran (*output*) ini mempunyai sub indikator untuk memfokuskan temuan penulis

dalam penelitian di UPTD Kampung Anak Negeri Kota Surabaya yaitu :

**a. Pencapaian Sasaran**

Target pencapaian sasaran pelayanan sosial dalam pembinaan bagi anak penyandang tunagrahita terlantar ini sebenarnya diberikan untuk semua anak penyandang tunagrahita terlantar yang ada di asrama. Namun, dapat dilihat pada keterbatasan yang dimiliki anak penyandang tunagrahita terlantar, apakah mereka termasuk ringan, sedang atau berat. Apabila kategorinya termasuk anak tunagrahitaringan, maka mereka masih bisa mengikuti kegiatan yang diberikan oleh pihak UPTD Kampung Anak Negeri. Penjabaran dari sub indikator pencapaian sasaran yaitu tentang bagaimana pencapaian sasaran dalam menghasilkan *output* pada pembinaan anak penyandang tunagrahita terlantar, dengan sub indikator tersebut dapat terlihat bahwasannya hanya beberapa anak penyandang tunagrahita terlantar saja yang berkategori ringan mampu mengikuti kegiatan keterampilan yang diberikan. Hal tersebut disebabkan oleh faktor keterbatasan yang dimiliki pada diri anak penyandang tunagrahita terlantar. Namun pendamping mengupayakan kinerja semaksimal mungkin untuk memberikan kegiatan yang membantu merangsang respon dari anak penyandang tunagrahita terlantar berkategori sedang dan berat. Sehingga dapat menghasilkan keluaran (*output*) yang mendukung kemajuan UPTD Kampung Anak Negeri.

**3. Hasil (*Outcome*)**

Indikator hasil (*outcome*) dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang menjadicerminan dari berjalannya dan berfungsinya keluaran (*output*) dari kegiatan untuk jangka menengah (efek langsung). Melalui indikator hasil (*outcome*) organisasi maka akan diketahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk keluaran dapat memberikan kegunaan atau dampak positif yang besar. Indikator hasil (*outcome*) dalam penelitian ini dilihat guna memfokuskan temuan penulis dalam penelitian di UPTD Kampung Anak Negeri Kota Surabaya, yaitu :

**a. Hasil Kinerja dalam Pemenuhan Kebutuhan Anak Penyandang Tunagrahita Terlantar**

Hasil kinerja dalam pemenuhan kebutuhan ini penulis melihat dalam segi fisik (sandang, pangan dan papan) dan kebutuhan non fisik (dukungan sosial, psikologis dan pendidikan). Apabila dilihat dalam kebutuhan fisik seperti sandang, pangan dan papan, pihak UPTD telah memberikan fasilitas yang memadai, seperti memberikan pelayanan sosial kebutuhan dasar dan kegiatan bimbingan fisik. Penjabaran sub indikator yaitu tentang hasil kinerja dalam kebutuhan anak penyandang tunagrahita terlantar, adanya pemenuhan kebutuhan secara fisik dan non fisik bagi anak penyandang tunagrahita terlantar dapat menunjukkan bahwa pelayanan dari indikator hasil kinerja telah dapat memenuhi kebutuhan anak penyandang tunagrahita dari segi sandang, pangan, papan, dukungan sosial dan psikologis. Namun pada segi pendidikan secara formal memang tidak diberikan, karena faktor anggaran dan keterbatasan yang dimiliki anak penyandang tunagrahita terlantar.

**b. Hasil Kinerja dalam Peningkatan Potensi Anak Penyandang Tunagrahita Terlantar**

Hasil kinerja dalam peningkatan potensi anak penyandang tunagrahita terlantar ini penulis melihat bahwasannya anak penyandang tunagrahita terlantar ini memang masih belum bisa dikatakan optimal, karena keterbatasan yang anak penyandang tunagrahita alami. Namun disamping keterbatasan yang dimiliki, anak penyandang tunagrahita

terlantar, mereka memiliki potensi yang luar biasa. Hal initerlihat ada beberapa anak yang mendapatkan piagam penghargaan dari Walikota Surabaya karena hasil karya keterampilan. Penjabaran sub indikator yaitu tentang hasil kinerja dalam peningkatan potensi anak penyandang tunagrahita terlantar, adanya hasil karya yang di pamerkan hingga ke luar negeri dan memiliki nilai jual serta adanya beberapa anakpenyandang tunagrahita terlantar yang mendapatkan piagam penghargaan dalam kompetisi, maka hal tersebut dapat menunjukan bahwa menjadi cerminan dari berjalannya dan berfungsinya keluaran (*output*) dari kegiatan pembinaan yang bersifat keterampilan.

#### 4. Manfaat (*Benefit*)

Manfaat (*benefit*) dapat didefinisikan sebagai suatu hal yang berkaitandengan tujuan akhir dari setiap pelaksanaan kegiatan, indikator manfaat ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil (*outcome*). Indikator manfaat (*benefit*) tersebut dapat dilihat setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan jangka panjang. Indikator manfaat diharapkan dapat dicapai bila indikator keluaran (*output*) dapat berfungsi secara optimal.

Pada indikator manfaat (*benefit*) ini mempunyai dua sub indikator yaitu, manfaat dalam jangka menengah dan jangka panjang. Penjabaran sub indikator yaitu tentang manfaat jangka menengah telah dirasakan manfaatnya bagi anak penyandang tunagrahita terlantar, dengan terwujudnya kemandirian pada diri anakpenyandang tunagrahita terlantar dalam hal kegiatan sehari-hari dan dapat mengikuti kegiatan keterampilan yang diberikan, maka kinerja dalam pemberian pembinaan bagi anak penyandang tunagrahita terlantar dapat bermanfaat dalam jangka waktu menengah.

Penjabaran sub indikator yaitu tentang manfaat jangka panjang yang dirasakan bagi anak penyandang tunagrahita, dengan dapat berkumpulnya anak penyandang tunagrahita kepada pihak keluarga (bagi yang masih memiliki keluarga) maka kinerja dari pemberian pembinaan dapat bermanfaat dalam jangkawaktu panjang.

#### 5. Dampak (*Impact*)

Indikator dampak (*impact*) dapat didefinisikan sebagai pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif atau dampak yang dapat memberikan gambaran mengenai efek secara langsung atau tidak langsung yang dihasilkan daritercapainya tujuan program dalam sebuah organisasi.

Pada indikator dampak (*impact*) ini mempunyai dua sub indikator yaitu dampak positif dan dampak negatif. Sesuai dengan temuan di lapangan pada sub indikator yang pertama yaitu dampak positif yang ditimbulkan setelah adanya pembinaan bagi anak penyandang tunagrahita terlantar yakni dengan adanya masukan dari pihak luar dalam peningkatan kinerja, dan adanya anak penyandang tunagrahita yang rasa keingintahuannya akan belajar semakin tinggi. Maka hal tersebut memberikan dampak positif pada pihak UPTD Kampung Anak Negeri, karena dengan masukan tersebut, pelayanan bagi anak penyandang tunagrahita dapat ditingkatkan.

Begitupun juga pada sub indikator yang kedua yaitu dampak negatif yang ditimbulkan setelah adanya pelayanan sosial dalam pembinaan bagi anak penyandang tunagrahita terlantar yakni anak penyandang tunagrahita terlantar yangmasih memiliki keluarga, namun tidak mau untuk dilakukan *reunifikasi* atau pemulangan kepada pihak keluarga. Akibatnya hal tersebut memberikan dampak negatif pada UPTD Kampung Anak Negeri.

### V. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pembahasan yang penulis lakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwasannya Kinerja Lembaga Penyelenggara Pelayanan Sosial di UPTD Kampung Anak Negeri Kota Surabaya Dalam Pembinaan Anak Penyandang Tunagrahita Terlantar, telah berjalan sesuai dengan salah satu tujuan UPTD yaitu dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan anak penyandang tunagrahita terlantar yang diwujudkan dalam kegiatan sehari-hari. Pada masukan (input) sudah memadai dalam segi kuantitas maupun kualitas, namun pada penentuan rasio secara ideal dalam mendampingi dan membina anak penyandang tunagrahita terlantar masih belum memiliki acuan; sumber alokasi anggaran dana dari APBD Pemerintah Kota Surabaya; dan kebijakan mengacu pada Perwali Kota Surabaya No. 119 Tahun 2021 serta peraturan mengenai Standar Operasional Prosedur (SOP) juga telah lengkap. keluaran (output) sudah terlihat dari pemberian kegiatan keterampilan salah satunya adalah membatik pada anak penyandang tunagrahita terlantar yang berkategori ringan, namun pada anak penyandang tunagrahita terlantar yang berkategori sedang dan berat tidak mendapatkan kegiatan keterampilan, hal ini disebabkan keterbatasan kondisi yang dialami.

Hasil (outcome) terlihat bahwasannya sudah dipenuhi dalam hal pemenuhan kebutuhan secara fisik (sandang pangan dan papan). Namun pada kebutuhan non fisik dalam segi pendidikan tidak diberikan, hal tersebut terkendala pada faktor anggaran dan keterbatasan yang dimiliki anak penyandang tunagrahita terlantar. Kemudian keberhasilan dalam pembinaan anak penyandang tunagrahita terlantar juga terlihat pada peningkatan potensi dengan adanya hasil karya yang dipamerkan ke luar negeri dan memiliki nilai jual, serta adanya anak penyandang tunagrahita terlantar yang mendapatkan piagam penghargaan. Manfaat (benefit) juga telah dirasakan anak penyandang tunagrahita baik manfaat dalam jangka menengah, seperti dapat mewujudkan kemandirian dalam kegiatan sehari-hari dan manfaat jangka panjang yaitu jika anak penyandang tunagrahita masih memiliki keluarga akan dipulangkan. Dampak (impact) dalam hal positif dapat dilihat bahwa adanya masukan dari pihak luar mengenai kinerja UPTD Kampung Anak Negeri dan adanya peningkatan semangat belajar bagi anak penyandang tunagrahita terlantar, sedangkan dampak negatif yakni anak penyandang tunagrahita terlantar yang masih memiliki keluarga tidak mau dilakukan reunifikasi kepada keluarganya.

### Saran

Bagi Dinas Sosial Kota Surabaya, perlu adanya tambahan Standar Operasional Prosedur (SOP) atau acuan kebijakan mengenai perbandingan rasio secara ideal antara pendamping dan anak penyandang tunagrahita terlantar dalam mendampingi dan membina anak-anak penyandang tunagrahita terlantar. Bagi UPTD Kampung Anak Negeri, perlu adanya kerjasama dengan pihak swasta dalam bidang pekerjaan untuk anak penyandang tunagrahita yang telah dewasa. Agar anak penyandang tunagrahita terlantar dapat beradaptasi dengan lingkungan luar dan dapat mencukupi kebutuhan dirinya setelah mereka dewasa.

### DAFTAR PUSTAKA

- Apriyanto, N. (2012). *Seluk Beluk Tunagrahita & Strategi Pembelajarannya*. Javalitera.
- Kemensos. (2018). *Sistem Informasi Management Penyandang Disabilitas*.  
<https://simpd.kemensos.go.id/>
- Mahdalela. (2013). *Ananda Berkebutuhan Khusus: Penanganan Prilaku Sepanjang Rentang Perkembangan*. Graha Ilmu.
- Moenir. (2006). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. PT. Bumi Aksara.

- Mulyadi. (2007). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Salemba Empat.
- Nasional, P., Penyusunan, C., Penyusunan, T. C., Pelaksanaan, E., Pembangunan, R., & Pemerintah, R. K. (2018). Walikota Surabaya Provinsi Jawa Timur. 2017, 1–17.
- PPPA, P. (2017). Permen PPPA Nomor 4 Tahun 2017 tentang Perlindungan Khusus Bagi Anak Penyandang Disabilitas. *Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Nomor 4 Tahun 2017 Tentang Perlindungan Khusus Bagi Anak Penyandang Disabilitas*, 12(1), 145.
- Prakoso, A. A. (2018). KEBUTUHAN DASAR PADA UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PONDOK SOSIAL KALIJUDAN ( UPTD PONSOS KALIJUDAN ) DINAS SOSIAL KOTA SURABAYA. 035, 1–10.
- Riyanto, D. A. (2018). *Kinerja Unit Pelaksana Teknis (UPT) Liponsos Keputih Surabaya dalam Pelayanan Sosial Dasar*. 5, 1–11.  
[http://repository.unair.ac.id/74646/3/JURNAL\\_Fis.AN.63\\_18\\_Riy\\_k.pdf](http://repository.unair.ac.id/74646/3/JURNAL_Fis.AN.63_18_Riy_k.pdf)
- Smart, A. (2010). *Anak Cacat Bukan Kiamat “Metode Pembelajaran & Terapi untuk Anak Berkebutuhan Khusus.”* Katahati.
- Sobandi, B. (2006). *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sukmana, O. (2020). PROGRAM PENINGKATAN KETRAMPILAN BAGI PENYANDANG DISABILITAS NETRA (Studi di Panti Rehabilitasi Bina Netra Malang, Jawa Timur). *Sosio Konsepsia*, 9(2), 132–146. <https://doi.org/10.33007/ska.v9i2.1799>
- Thoha, M. (2010). *Pembinaan Organisasi, Proses Dianosa dan Intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Gava Media.