

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

Pada bab pendahuluan telah dikemukakan bahwa revitalisasi organisasi Dewan Pendidikan perlu dilakukan untuk menjembatani kesenjangan yang terjadi antara pelaksanaan peran dan fungsi Dewan Pendidikan yang ada terhadap kondisi ideal yang ingin dicapai seperti yang termaktub peraturan terkait juga terhadap harapan dari stakeholders terhadap Dewan Pendidikan di DKI Jakarta khususnya.

Pada bab tinjauan literatur ini, yang disusun sebagai pendukung kerangka pemikiran dan landasan teori, dan berisi pendapat ahli yang dikutip dari berbagai literatur, penulis akan menguraikan teori-teori yang mendasari strategi revitalisasi tersebut, yaitu teori tentang revitalisasi dan manajemen perubahan. Terkait dengan pelaksanaan peran dan fungsi Dewan Pendidikan yang sudah termaktub dalam Kepmendiknas No. 44 tahun 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, maka dalam bab ini juga akan sedikit dijabarkan mengenai teori kebijakan publik dan pelayanan publik mengingat Dewan Pendidikan merupakan organisasi kemasyarakatan yang berbasis komunitas.

2.1. Revitalisasi Organisasi

Gouillart dan Kelly (1995) berpendapat bahwa revitalisasi organisasi adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan cara menselaraskan organisasi dengan lingkungannya yang dapat dicapai melalui 3 pendekatan yaitu :

2.1.1. Pendekatan fokus pasar (*Achieve Market Fokus*)

Pendekatan fokus pasar merupakan upaya dalam menghubungkan pola pikir organisasi secara keseluruhan terhadap lingkungannya. Menggunakan system revitalisasi yang berarti pertumbuhan (*growth*) dan memusatkan kepada kepentingan pelanggan sehingga diharapkan dapat membawa pertumbuhan bagi organisasi. Dengan cara mengenal para pengguna jasa dengan baik dan memahami sepenuhnya kebutuhan mereka yang harus dapat dipenuhi oleh

organisasi, serta memanfaatkan input dari para pengguna jasa untuk menyempurnakan strategi organisasi.

Melalui strategi ini organisasi dapat meningkatkan kemampuannya untuk selalu selangkah lebih maju dari pelanggan dan pesaingnya terutama dalam kaitannya dalam menghasilkan produk dan jasa. Melalui cara-cara seperti ini organisasi dapat tampil beda, menarik dan segar. Harus diakui bahwa perhatian kepada pelanggan mutlak diperlukan untuk menjaga keberlangsungan suatu organisasi namun itu tidak hanya sebatas memberikan apa yang diminta pelanggan, tetapi juga dapat memenuhi secara nyata apa yang dibutuhkan pelanggan.

Dengan demikian, melalui fokus pasar organisasi dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan dari pihak luar dan mengkorelasikannya serta mampu mengadaptasi lingkungan tersebut kedalam organisasi.

Ada beberapa langkah yang dapat dilakukan agar organisasi dapat mencapai fokus pasar yang kuat, seperti yang dikonsepsikan oleh Champy (2005) yaitu :

1. Terus menerus mengumpulkan informasi penting tentang pelanggan
2. Lakukan terus segmentasi pasar
3. Tentukan proposisi yang memikat bagi masing-masing pelanggan
4. Carilah mitra-mitra usaha yang akan membantudilakukan oleh organisasi
5. Pusatkan perhatian pada perencanaan ulang terhadap proses
6. Ukurlah terus prestasi melalui sudut pandang pelanggan

Melalui penerapan langkah-langkah ini sedikit banyak organisasi akan memperoleh informasi yang cukup dalam rangka meningkatkan performa yang ada.

2.1.2. Penciptaan bisnis baru (*Invent New Business*)

Dapat dikatakan penciptaan bisnis baru adalah strategi yang digunakan untuk membangun kemampuan perusahaan atau organisasi melalui beberapa pendekatan seperti kemitraan (*partnership*), merger dan akuisisi. Melalui strategi ini diharapkan dapat membawa angin segar perubahan bagi kehidupan organisasi.

Secara sederhana pelaksanaan strategi ini ialah dengan menyelaraskan *core competences* atau fungsi utama organisasi agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan para pengguna jasa, serta menciptakan peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan kinerja organisasi. Diakui atau tidak cukup banyak perusahaan atau organisasi yang kurang memiliki kompetensi internal yang dibutuhkan dalam rangka membangun kesempatan bisnis baru. Melalui aliansi, perusahaan atau organisasi dapat memperoleh kemampuan yang melebihi apa yang dimilikinya dengan cara menggabungkan kompetensi dan kemampuan yang terdapat di masing-masing organisasi. Pada tahap ini dibutuhkan peran serta pemimpin yang cakap dalam menciptakan persetujuan yang memungkinkan terjadinya tukar menukar pengetahuan dan kemampuan pada bidang-bidang yang membutuhkannya sehingga tercipta keselarasan antara *core competence* dengan peran dan fungsi utama dari organisasi tersebut.

2.1.3. Pemanfaatan teknologi informasi (*Changing the rules through information technology*)

Melalui pendekatan ini organisasi diharapkan mampu memanfaatkan teknologi sebagai pondasi dalam mencari jalan baru guna menghadapi kompetisi dan kemajuan zaman yang semakin hari semakin berkembang. Teknologi dapat diandaikan layaknya sistem syaraf manusia yang dapat menghubungkan seluruh bagian-bagian yang ada pada badan manusia sehingga dapat memberikan syarat bagi suatu gejala yang dihadapi oleh masing-masing bagian organ tubuh manusia.

Tidak dapat dipungkiri bahwa melalui teknologi berbagai unit organisasi dapat saling terhubung sehingga dapat mengintegrasikan informasi dan proses pengambilan keputusan. Melalui teknologi arus informasi akan semakin cepat disamping juga dapat meningkatkan efisiensi di lingkungan organisasi. Teknologi dapat dikatakan merupakan unsur yang penting dalam organisasi pembelajaran terutama dalam mempercepat perkembangan proses belajar baik individu, tim maupun keseluruhan organisasi.

Selain juga untuk perbaikan efisiensi dan integrasi system organisasi internal; melaksanakan *reengineering* atas system organisasi; serta membangun

jaringan teknologi yang menghubungkan organisasi dengan para pengguna jasa dan *stakeholders* lainnya.

Proses revitalisasi organisasi mencakup perubahan substansial pada organisasi, tetapi masih selaras dengan struktur, sistem dan proses yang telah ada pada organisasi tersebut. Pada proses revitalisasi organisasi, perubahan yang dicanangkan signifikan dan dilaksanakan dengan upaya yang besar, tetapi dengan resiko yang tidak terlalu besar bagi organisasi. Konsekuensinya, perubahan yang dimaksud bukanlah terjadi secara drastis, namun perubahan tersebut terjadi secara alami dan terseleksi.

Sementara menurut Robert L. Laud (1994), revitalisasi organisasi merupakan bagian dari *change effort curve* yang mencakup 4 jenis perubahan, yaitu adaptasi, revitalisasi, transformasi, dan turnaround. Revitalisasi organisasi mencakup perubahan substansial pada organisasi tersebut. Pada revitalisasi organisasi, perubahan yang dicanangkan signifikan dan dilaksanakan dengan upaya yang besar, namun tidak menimbulkan resiko yang cukup besar bagi organisasi. Menurut Asbhy (1999), revitalisasi organisasi mencakup perubahan yang dilaksanakan secara *Quantum-Leap*, yaitu lompatan besar yang tidak hanya mencakup perubahan bertahap, melainkan langsung menuju sasaran yang jauh berbeda dengan kondisi awal organisasi, yang dapat dilakukan dengan cara *benchmarking*.

Hakekat dari revitalisasi adalah menghidupkan atau menggiatkan kembali suatu tempat atau organisasi yang memiliki aset potensial. Revitalisasi organisasi sebagai suatu perubahan terencana, terjadi melalui suatu proses jangka panjang yang terbagi dalam tahap-tahap yang direncanakan secara sistematis dan terperinci. Hal tersebut tidak hanya sebatas pada menghidupkan kembali dari segi fisik seperti penyelesaian infrastruktur, dukungan utilitas ataupun pengembangan lainnya, namun juga perencanaan kegiatan baru yang kreatif dan inovatif yang telah disiapkan bersama dengan mekanisme pengelolaannya. Upaya revitalisasi juga tak lupa harus dipersiapkan dengan konsep yang matang, ada banyak contoh organisasi yang melakukan revitalisasi namun berakhir dengan devitalisasi.

Dewan Pendidikan harus dapat menjadi learning organization yang selalu siap memperbaiki kinerja, melaksanakan perubahan yang diperlukan dan proses pembelajaran sehingga mampu beradaptasi dengan perkembangan yang dituntut atas peran dan fungsi Dewan Pendidikan dari lingkungan dan stakeholdersnya. Dan langkah awal untuk mencapai learning organization adalah dengan melakukan revitalisasi. Dan untuk mewujudkan revitalisasi organisasi, Dewan Pendidikan dapat melakukan benchmarking atas strategi dan program yang sudah dibuat, dan dijalankan apakah bersinergi dengan peraturan terkait

Berdasarkan landasan teori diatas, maka definisi revitalisasi Dewan Pendidikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah : perubahan terencana pada organisasi Dewan Pendidikan dalam mengiatkan kembali peran dan fungsinya sesuai dengan peraturan terkait dan seturut dengan kebutuhan para stakeholders; serta untuk memperbaiki kinerja Dewan Pendidikan secara signifikan.

Digunakannya teori revitalisasi Gouilart Kelley, karena melalui pendekatan-pendekatan yang ada pada teori ini dapat menggambarkan apa yang menjadi keinginan dan harapan dari masyarakat selaku stakeholder terhadap peran dewan pendidikan. Dimana melalui pendekatan fokus pasar, akan diketahui sejauhmana stakeholder mengetahui peran dan fungsi dari Dewan Pendidikan dan apa yang menjadi harapan mereka terhadap keberadaan Dewan Pendidikan, melalui pendekatan penciptaan bisnis baru, Dewan Pendidikan menjadi lebih tahu mengenai gambaran diri mereka terkait dengan peranan dan fungsi mereka sebagai wadah yang menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat dalam hal ini stakeholder, sehingga dapat lebih berintropeksi untuk kemajuan kedepannya . Pendekatan pemanfaatan teknologi informasi digunakan untuk perbaikan efisiensi dan integrasi system organisasi internal serta membangun suatu sarana dalam menjalin hubungan dengan para stakeholder agar lebih terorganisir dengan baik.

2.2. Organisasi

Sebagai suatu obyek yang bersifat abstrak dan sulit dilihat, organisasi tetap dapat kita rasakan keberadaannya. Hampir diseluruh aspek kehidupan kita

keberadaan organisasi dapat kita rasakan. Sifat abstrak inilah yang mengakibatkan organisasi dapat didefinisikan dalam berbagai cara (Lubis & Huseini, 1987:1). Namun demikian meskipun pengertian organisasi berbeda-beda, substansi dan esensi pengertiannya mengandung kesamaan yaitu bahwa esensi organisasi adalah “kerjasama” dan “mempunyai tujuan”.

Sementara itu Azhar Kasim dalam bukunya pengukuran efektivitas dalam organisasi (1993), menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu alat untuk pencapaian tujuan dari orang-orang yang berada di luar organisasi tersebut. Sebagai suatu alat untuk pencapaian tujuan, organisasi harus dibuat rasional dalam arti harus disusun dan beroperasi berdasarkan ketentuan-ketentuan formal dan perhitungan-perhitungan efisien. Gibson dan kawan-kawan (1996) memberikan pengertian akan organisasi sebagai wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri dan sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan.

Lain lagi menurut Stephen P. Robbins, yang mendefinisikan organisasi sebagai: “...*consiously coordinated social entity, with a relatively identifiable, that function on relatively continous to achieve a common goal or set of goal*” (Robbins, 1994). Yang bila diartikan bahwa organisasi merupakan satuan (elte) social yang dikorrdinasikan secara sadar dengan suatu batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus ungtuk mencapai tujuan atau kelompok tujuan bersama.

Pendapat lain mengenai organisasi dikemukakan oleh Hari Lubis (2003) yang menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola tertentu, sehinga setiap anggotanya memiliki fungsi dan tugas masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Dan pada akhirnya sebuah organisasi itu akan berakhir pada satu tujuan seperti yang dikatakan Perrow (1979) bahwa tujuan organisasi dapat dibedakan menjadi tujuan resmi dan tujuan operasional. Tujuan resmi adalah tujuan menurut

anggaran dasar, laporan tahunan, maupun pernyataan terbuka oleh pimpinan (public statement) yang dibuat oleh pimpinan tertinggi dan lain-lain pejabat yang berwenang. Sedangkan yang dimaksud tujuan operasional adalah tujuan akhir yang ingin dicapai melalui kebijaksanaan operasional organisasi yang bersangkutan. Perrow mengkalsifikasikan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam empat kategori, yaitu :

1. Memperoleh masukan-masukan yang dibutuhkan bagi pembentukan, pengoperasian, dan pengembangan organisasi;
2. Memperoleh pengakuan atau legitimasi bagi kegiatan-kegiatannya;
3. Mmperoleh sumber daya manusia yang terampil sesuai dengan kebutuhan;
4. Mengkoordinir kegiatan-kegiatan para anggota organisasi dalam hubungannya dengan organisasi lain, klien dan masyarakat pada umumnya.

2.3. Manajemen Perubahan

Dalam melakukan revitalisasi pada suatu organisasi, jelas disana akan ada perubahan besar yang merupakan proses perubahan jangka panjang. Dan dalam pelaksanaannya pasti terjadi chaos dan ketidak pastian, seperti yang dikemukakan oleh Chan Meng Khoong (1999), bahwa proses perubahan organisasi membutuhkan manajemen perubahan yang dilaksanakan secara agresif oleh para pimpinan organisasi dan change agents, dalam rangka mempertahankan momentum perubahan, mencegah chaos serta mensukseskan program-program perubahan yang telah dicanangkan.

Proses perubahan sendiri menurut Lowenthal(1994) terdiri dari 4 tahap :

1. Tahap persiapan perubahan, dimulai saat pimpinan puncak organisasi mulai mempertimbangkan dan membahas rencana awal perubahan bersama manajemen tingkat atas dan membentuk tim *change agents*.

2. Tahap perencanaan perubahan, dilaksanakan dengan mencanangkan visi, misi dan prinsip-prinsip utama organisasi;
3. Tahap rancangan perubahan, dilaksanakan dengan analisis atas kondisi proses internal organisasi untuk menentukan unit dan proses yang akan menjadi sasaran perubahan. Kemudian rencana perubahan dirancang secara terperinci mencakup stakeholders yang terkait, sasaran yang diinginkan, tim yang bertanggungjawab, dan rencana kerja tim. Dan tak lupa rancangan perubahan juga memerlukan pertimbangan akan hambatan yang mungkin terjadi pada rencana perubahan dan factor budaya yang mempengaruhi implementasi rencana perubahan. Penentuan sasaran perubahan setelah dilakukan *ideal process* untuk menetapkan *benchmark* dan *gap analysis* dilaksanakan dengan membandingkan ideal process dengan kondisi real proses internal organisasi. Kemudian sasaran perubahan diperinci kembali dengan standar ukuran keberhasilan dan analisis dampak perubahan. Penetapan sasaran yang baru harus mendapat persetujuan dari seluruh stakeholder yang terkait. Pada tahap ini diakhiri dengan implementasi rencana perubahan yang telah dirancang secara terperinci tersebut.
4. Tahap evaluasi perubahan, dilaksanakan setelah rencana perubahan diimplementasikan dan didasarkan atas standar ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan. Dan evaluasi perubahan itu harus dilakukan oleh tim change agents dan seluruh manajemen organisasi. Hasilnya kemudian digunakan sebagai feedback untuk revisi dan penyusunan rencana strategis jangka panjang organisasi.

Lain halnya dengan Lance Berger, Martin J.Sikora, dan Dorothy Berger (1994), yang mendefinisikan manajemen perubahan sebagai proses berkesinambungan yang dilaksanakan oleh organisasi untuk menyelaraskan diri dengan pasar secara lebih responsif dan efektif daripada pesaingnya. Dan faktor yang harus diselaraskan secara berkesinambungan adalah 4 levers manajemen utama yaitu : strategi, operasi, budaya dan reward. Disamping ada 5 tahap model perubahan manajemen perubahan, yaitu :

1. Tahap pertama dimulai dengan pemicu perubahan baik dari dalam maupun dari luar;
2. Tahap kedua adalah destabilize existing business situation, yaitu saat organisasi berada dalam kondisi labil setelah adanya pemicu perubahan.
3. Tahap ketiga adalah reassessment of alignment yo market, pada saat organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya;
4. Tahap keempat adalah saat organisasi membuat keputusan perubahan untuk menghadapi faktor pemicu perubahan;
5. Tahap kelima adalah stabilizing change plan, untuk menstabilkan rencana perubahan dengan upaya sistematis.

Mengacu pada pola perubahan yang akan dilakukan oleh Dewan Pendidikan dalam rangka menuju kearah yang lebih baik, pendapat lowenthal dianggap yang paling baik dan praktis untuk dijalankan dan selaras dengan teori revitalisasi Gouillart dan Kelley. Sehingga diharapkan proses revitalisasi Dewan Pendidikan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan kondisi yang diharapkan baik daripada stakeholder maupun Keputusan Menteri Pendidikan Nasional yang Nomor 22/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.

2.4. Kebijakan Publik

Pengertian akan kebijakan publik dapat dikatakan beragam seperti James E. Anderson (1984) yang menyatakan kebijakan sebagai *“a purposive course of action, followed by an actor or a set of actors in dealing with a problem or matter concern”*. Kebijakan adalah suatu arah tindakan yang bertujuan, yang dilaksanakan oleh pelaku atau pelaku kebijakan di dalam mengatasi suatu masalah atau urusan-urusan yang bersangkutan. Kemudian William N Dunn (1994) menyatakan bahwa kebijakan publik merupakan rangkaian pilihan-pilihan yang saling berhubungan yang dibuat oleh lembaga atau pejabat pemerintah pada bidang-bidang yang menyangkut tugas pemerintahan seperti pertahanan,

keamanan, energi, kesehatan, pendidikan, kesejahteraan masyarakat, kriminalitas, perkotaan dan lain-lain.

Sedangkan Thomas R. Dye (2002) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “*whatever government choose to do or not to do,*” yaitu segala sesuatu atau apa pun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Dengan kata lain kebijakan publik adalah upaya untuk mengetahui apa sesungguhnya yang dilakukan oleh pemerintah, mengapa mereka melakukannya, dan apa yang menyebabkan mereka melakukannya secara berbeda-beda.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kebijakan adalah suatu keputusan yang dilaksanakan oleh pejabat pemerintah untuk kepentingan rakyat. Berangkat dari hal-hal tersebut diatas maka sebagai sebuah keputusan negara, jelas tergambar bahwa tujuan dari kebijakan publik adalah membangun tertib kehidupan publik. Pembangunan tertib kehidupan publik itu akan terwujud bila diimbangi dengan implementasi yang tepat terhadap kebijakan dimaksud. Implementasi kebijakan sendiri pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya.

2.5. Pelayanan Publik

Ada banyak pandangan mengenai pengertian dari pelayanan publik diantaranya Roth (1987:1) yang menyatakan bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau individu dalam bentuk barang atau jasa kepada masyarakat baik secara individu maupun kelompok atau organisasi.

Menurut Zauhar (dalam Prasajo dkk.2006) pelayanan publik merupakan usaha untuk membantu atau memberi manfaat kepada publik melalui penyediaan barang dan atau jasa yang diperlukan oleh mereka. Pelayanan publik juga dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang/kelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan kemudahan dan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu.(Thoha, 1991).

Usaha seseorang atau kelompok orang tertentu tersebut dapat berasal dari masyarakat setempat sendiri dalam bentuk *community organization*, yang pada dasarnya merupakan usaha untuk menstimulasi dan membantu masyarakat lokal

untuk mengevaluasi, merencanakan, dan mengkoordinasikan usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhan kesehatan, kesejahteraan dan rekreasional (Zastrow, 2006 : 23)

Dengan kata lain adalah pemberdayaan masyarakat dimana penduduk sebuah komunitas mengorganisasikan diri dalam membuat perencanaan dan tindakan kolektif untuk memecahkan masalah sosial atau memenuhi kebutuhan sosial sesuai dengan kemampuan dan sumberdaya yang dimilikinya. Sebagai *community organization* ada tiga peran utama yang relevan dalam pelaksanaan pemberian bantuan yang mereka jalankan yaitu :

- Fasilitator atau sering disebut sebagai “pemungkin” (enabler). Peran ini lebih banyak berkaitan dengan pemberian motivasi, kesempatan, dan dukungan bagi masyarakat. Beberapa tugas yang berkaitan dengan peran ini antara lain menjadi model, melakukan mediasi dan negosiasi, memberi dukungan, membangun konsensus bersama, serta melakukan pengorganisasian dan pemanfaatan sumber.
- Pendidik, peran ini aktif sebagai agen yang memberi masukan positif dan direktif berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya serta bertukar gagasan dengan pengetahuan dan pengalaman masyarakat yang didampinginya. Membangkitkan kesadaran masyarakat, menyampaikan informasi, melakukan konfrontasi, menyelenggarakan pelatihan bagi masyarakat adalah beberapa tugas yang berkaitan dengan peran pendidik.
- Perwakilan masyarakat, peran ini dilakukan dalam kaitannya dengan interaksi antara pendamping dengan lembaga-lembaga eksternal atas nama dan demi kepentingan masyarakat dampungannya.
- Mediator, peran ini sangat penting dalam paradigma generalis. Peran mediator diperlukan terutama pada saat terdapat perbedaan yang mencolok dan mengarah pada konflik antara berbagai pihak.
- Pembela, peran pembelaan dapat dibagi dua: advokasi kasus (case advocacy) apabila melakukan pembelaan atas nama seorang klien secara individual, maka ia berperan sebagai pembela kasus dan advokasi kausal (cause advocacy) apabila melakukan pembelaan atas nama sekelompok anggota masyarakat.

- Pelindung, peran ini lebih kepada menjadi pelindung (protector) terhadap orang-orang yang lemah dan rentan.

2.6. PENELITIAN TERDAHULU

2.6.1. Revitalisasi Organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai mitra ekonomi dan fasilitator perdagangan Internasional

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sapta Hendra Wicaksana di tahun 2004 diketahui bahwa kondisi organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) saat penelitian dilakukan kurang memuaskan dari segi keefektifan dan keefisienan, terutama bila ditilik dari peranannya sebagai fasilitator perdagangan internasional yang menuntut DJBC mampu dalam mengakomodasi berbagai ketentuan perdagangan internasional, menyediakan layanan kepabeanan yang obyektif, transparan, cepat, tepat profesional, menjamin kepuasan masyarakat dan tentunya mewujudkan tegaknya berbagai hasil konvensi internasional yang telah diratifikasi.

Dalam peranannya sebagai aparat fiskal, tentulah sangatlah signifikan, khususnya bagi penerimaan negara. menjelang penerapan perdagangan bebas di Indonesia dan penghapusan hambatan tarif perdagangan. Karenanya DJBC harus melakukan berbagai langkah revitalisasi yang dilaksanakan melalui 2 jenis program, yaitu program reformasi kepabeanan yang bersifat jangka pendek; dan rencana strategis 5 tahun yang bersifat panjang yang merupakan suatu langkah berkesinambungan dalam proses organization learning dan growth.

Setelah dilakukan penelitian menyangkut revitalisasi DJBC ini ada beberapa hal yang patut diperhatikan yang pasti proses revitalisasi ini tidaklah semudah membalikan telapak tangan, karena diperlukan proses yang cukup lama, demikian juga yang terjadi dengan DJBC dimana kualitas pelayanan yang meliputi jangka waktu pelayanan, penyederhanaan dan konsistensi prosedur serta ketersediaan fasilitas dan teknologi pendukung perlu diperbaiki.

Penerapan manajemen sumber daya manusia DJBC juga perlu disempurnakan terutama berkaitan dengan sistem penilaian kinerja SDM. Jadi memang proses revitalisasi itu tidak dapat berhenti hanya di satu titik saja, dalam prosesnya perlu terus diperluas cakupan proses revitalisasi organisasi untuk mewujudkan prinsip kepebeanaan, disamping DJBC juga perlu menyempurnakan proses revitalisasi organisasi dengan mengacu pada prinsip manajemen perubahan; terutama dengan penerapan teknik benchmarking eksternal untuk mengadaptasi best practices dari industri kepebeanaan negara lain agar pada saat program baru siap diterapkan seluruh institusi terkait siap mendukung keberhasilan program tersebut.

2.6.2. Revitalisasi Sumberdaya Manusia di lingkungan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) DKI Jakarta dalam menghadapi era perdagangan bebas

Sri Harijoga, pada tahun 1998 meneliti mengenai revitalisasi sumberdaya manusia di lingkungan BUMD DKI Jakarta. Diketahui bahwa perkembangan perekonomian global memaksa BUMD DKI Jakarta untuk mengelola bidang usahanya secara efisien, produktif, dan kompetitif, dengan tujuan agar dapat memenangkan persaingan secara berkelanjutan.

Karenanya langkah yang harus ditempuh adalah pengembangan bisnis melalui penajaman visi dan strategi, dengan acuan kontrol melalui rencana jangka panjang perusahaan. Dan untuk menuju kesana, permasalahan utama yang mendesak untuk diperbaiki adalah revitalisasi SDM, karean bagaimanapun juga upaya restrukturisasi yang telah dilakukan Pemda DKI Jakarta melalui program Reinventing Government Management (REGOM) akan tidak berarti bila tidak segera ditindaklanjuti dengan pembenahan strategi agar tetap cocok dengan perubahan lingkungan.

Adapun revitalisasi SDM yang dilakukan, berfokus pada tingkat pimpinan karena bagaimanapun juga kinerja BUMD sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan terutama dalam merumuskan visi, misi dan strategi. Analisis dilakukan untuk memeproleh deskripsi kemampuan SDM didalam

menghadapi perubahan lingkungan. Dan hasil yang diperoleh ialah bahwa fokus perhatian para manajemen BUMD masih pada penanganan aspek-aspek internal yaitu tentang bagaimana menciptakan terobosan-terobosan untuk memudahkan prose bisnis mereka. Sementara aspek-aspek yang lebih strategik seperti kemampuan memanfaatkan peluang dan potensi bisnis tidak menduduki prioritas. Karena itu melalui revitalisasi ini diharapkan kemampuan SDM BUMD DKI Jakarta semakin terarah dan berkembang dalam rangka menghadapi persaingan global.

2.6.3. Strategi Komunikasi Kampanye Program Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah (Studi kasus pelaksanaan program Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah)

Penelitian tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah (DPKS) ini dilakukan oleh Frankie Wuwungan pada tahun 2006 yang memberi perhatian lebih kepada strategi komunikasinya ketimbang pernah dan fungsi DPKS. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti berusaha memahami strategi komunikasi yang dilakukan dalam kampanye program DPKS sehingga mendapat gambaran mengenai keefektifan kampanye program ini. Dan hasilnya menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang sudah dilakukan oleh Ditjen Dikdasmen melalui lokakarya maupun seminar serta menggunakan saluran komunikasi massa seperti TV, koran dan radio dinilai berhasil, namun demikian diperkukan model komunikasi selektif serta materi kampanye yang mempunyai kesan bagi khlayak agar mudah dipahami.