

# **ANALISIS PROSES BISNIS PADA SEKSI PENGAWASAN KEMETROLOGIAN DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI JAWA TENGAH MENGUNAKAN MODEL 7S MC KINSEY**

Deby Cahya M.S  
Sistem Informasi  
Fakultas Ilmu Komputer  
Universitas Dian Nuswantoro

## **ABSTRAK**

Pada bagian seksi pengawasan ketrologian terdapat permasalahan yaitu belum adanya sistem yang membantu dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk proses pengawasan. Sehingga mengakibatkan belum adanya integrasi data antar departemen dan kinerja organisasi belum mencapai hasil maksimal sesuai dengan sasaran. Oleh karena itu, dilakukan analisa proses bisnis pengawasan menggunakan model 7S McKinsey. Model 7S McKinsey digunakan untuk menganalisa penyebab munculnya masalah dan menghasilkan suatu sistem yang dapat membantu seksi pengawasan dalam melakukan proses pengawasan serta mengintegrasikan data antar departemen. Model 7S McKinsey merupakan alat untuk menganalisis organisasi yang didalamnya terdiri dari beberapa tahap diantaranya Strategy, Struktur, System, Staff, Skills, Style dan Shared Vision. Dari analisa yang dilakukan oleh penulis pada seksi pengawasan ketrologian dihasilkan adanya suatu sistem yaitu sistem pengawasan. Dengan adanya sebuah sistem pengawasan ini, diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan dapat menangani permasalahan yang terdapat dalam Seksi Pengawasan Ketrologian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah

**Kata Kunci :** Analisis Proses Bisnis, Kinerja Perusahaan, Model 7s McKinsey, Pengawasan, Sistem.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sebuah model manajemen yang menguraikan 7 faktor untuk

mengorganisir sebuah perusahaan dengan cara yang efektif dan menyeluruh (holistik). Semua faktor ini secara bersama-sama menentukan sebuah korporasi beroperasi. Para pimpinan korporasi tersebut harus mempertimbangkan

tujuh faktor dalam model ini, untuk memastikan keberhasilan implementasi strategi organisasi yang bersangkutan.

Model 7-S Mc.Kinsey dikembangkan oleh Peters dan Waterman(1982) dalam bukunya *In Search of Excellence*. 7S McKinsey adalah suatu alat diagnosa perubahan yang dipakai sejak tahun 1979 oleh salah satu konsultan global terbesar dan saat ini masih dipakai sebagai alat analisis manajerial. 7s Mckinsey dari aspek hard dan soft variable dimana hambatan utama adalah justru pada soft var. Yaitu Leadership dan Shared Value (culture) yang juga merupakan kriteria MAKE AWARD (Most Admired Knowledge enterprise).

Seksi Pengawasan Kemetrolgian adalah salah satu badan pemerintah yang termasuk dalam Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1981 tentang Pengawasan Kemetrolgian / Metrologi Legal adalah badan yang bertujuan untuk melindungi kepentingan umum

dalam hal pengukuran serta memberikan kepastian hukum dalam hal pengukuran. Untuk mencapai tujuan tersebut maka Pemerintah melaksanakan kegiatan metrologi legal yang meliputi penyuluhan, pengamatan, dan pengawasan UTTP, BDKT (Barang Dalam Keadaan Terbungkus), Satuan SI (Sistem Internasional), disertai dengan penyidikan tindak pidana di bidang metrologi legal, pengelolaan standar dan ukuran laboratorium, pengujian UTTP dalam rangka ijin tipe dan ijin tanda pabrik, serta kegiatan tera/tera ulang UTTP. Agar Seksi Pengawasan Kemetrolgian mampu mengidentifikasi dan meningkatkan kinerja perusahaan maka dibutuhkannya sebuah analisis menggunakan alat, yaitu Model 7S McKinsey.

Organisasi pada Seksi Pengawasan Kemetrolgian ini akan dianalisis guna mengetahui bagaimana kondisi Organisasi yang berjalan sekarang guna meningkatkan kinerja perusahaan dan mensejajarkan departemen dan proses selama merger atau akuisisi

serta dengan menggunakan model 7s McKinsey tersebut penulis dapat mengetahui apa saja yang yang menjadi penghambat dalam organisasi tersebut. Hasil yang didapat dari Penelitian ini adalah munculnya rencana peningkatan untuk memaksimalkan kinerja organisasi dan pencapaian bersama.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis melakukan penelitian dan menuangkannya dalam bentuk Laporan Tugas Akhir dengan judul Analisi Proses Bisnis Pada Seksi Pengawasan Kemetrolgian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah Menggunakan Model 7S McKinsey.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan permasalahan-permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi budaya organisasi saat ini di Seksi Pengawasan Kemetrolgian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa

Tengah berdasarkan kerangka model 7S McKinsey?

2. permasalahan serta kendala apa saja yang muncul pada organisasi di Seksi Pengawasan Kemetrolgian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah ?
3. bagaimana solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan dan kendala yang muncul guna meningkatkan kinerja Seksi Pengawasan Kemetrolgian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah ?

## 1.3 Batasan Masalah

Agar masalah yang dibahas tidak menjadi terlalu luas dan menyimpang dari pokok permasalahan, maka penulis membatasi permasalahan yang ada meliputi:

1. Kondisi Budaya Organisasi pada Seksi Pengawasan Kemetrolgian.

2. Permasalahan serta kendala pada Seksi Pengawasan Kemetrolagian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah
3. Solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah dan kendalah organisasi guna meningkatkan kinerja Seksi Pengawasan Kemetrolagian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Dalam tugas akhir ini tujuan yang ingin dicapai penulis adalah

1. menganalisis kondisi organisasi dari Seksi Pengawasan Kemetrolagian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Model 7S McKinsey.
2. mengetahui permasalahan serta kendala apa saja yang muncul pada Seksi Pengawasan Kemetrolagian Dinas Perindustrian dan

Perdagangan Provinsi Jawa Tengah

3. menganalisis data-data dan menyimpulkan solusi permasalahan yang tepat untuk meningkatkan kinerja Seksi Pengawasan Kemetrolagian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait, diantaranya:

1. Manfaat bagi mahasiswa Meningkatkan kemampuan mahasiswa dalam menganalisis suatu perusahaan.
2. Manfaat bagi universitas Dapat dijadikan tolak ukur bagi keberhasilan universitas dalam mendidik mahasiswa serta dapat dijadikan alat pantau perkembangan mutu mahasiswa dan mutu universitas dari waktu ke waktu.

3. Manfaat bagi Seksi Pengawasan Kemetrolgian Seksi Pengawasan Kemetrolgian mendapat masukan atau alternatif dalam menangani kendala dan masalah dalam proses bisnis sehingga dapat menambah efektivitas kerja dan dapat menunjang peningkatan kualitas kinerjanya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Model Kerangka Kerja Mc**

##### **Kinsey 7-S**

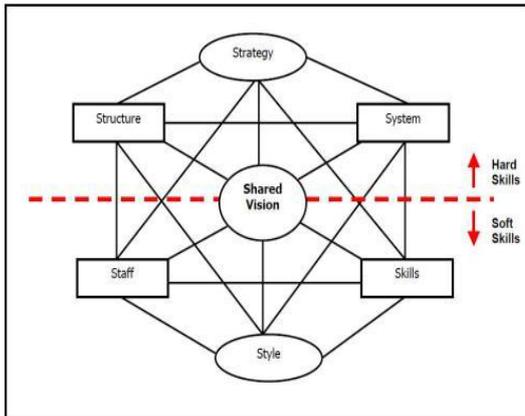
Sebuah model manajemen yang menguraikan 7 faktor untuk mengorganisir sebuah perusahaan dengan cara yang efektif dan menyeluruh (holistik). Semua faktor ini secara bersama-sama menentukan sebuah korporasi beroperasi. Para pimpinan korporasi tersebut harus mempertimbangkan tujuh faktor dalam model ini, untuk memastikan keberhasilan implementasi strategi organisasi yang bersangkutan. Adapun peran masing-masing faktor tidak menjadi persoalan, baik kecil atau besar, karena semua faktor ini interdependen, tergantung satu sama lain. Tingkat kepentingan dari masing-masing faktor akan berubah-ubah selama perkembangan organisasi.

Dalam buku "In Search of Excellence", Peters dan Waterman (1997) menjelaskan dua hal yang

sama dengan pengembangan organisasi (organization development). Pertama, mengasumsikan adanya sebuah bentuk organisasi yang ideal dan menjelaskannya secara terperinci. Kedua, nilai-nilai humanisme yang begitu penting dalam pengembangan organisasi yang tersirat dalam bentuk organisasi yang diusulkan oleh Peters dan Waterman. Akan tetapi, alat analisis yang dikembangkan oleh para penulis inilah yang paling relevan untuk pembangunan organisasi karena alat itu menggambarkan sifat dasar pengembangan organisasi.

Menurut McKinsey & Company (dalam Peters and Waterman, 1986), ada tujuh variabel berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi yang terangkum dalam 7-S McKinsey, yaitu Strategi dan struktur (hardware of organization) serta style (gaya), system, staff (karyawan), skills (kemampuan), dan shared values (budaya organisasi) yang merupakan software of organization. Alat

Analisis tersebut dikenal sebagai model The Seven S dan digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.1 7-S McKinsey Framework**  
**Sumber : Peters and Waterman**  
**(1997,p.42)**

#### 1. Strategi.

Rute yang telah dipilih oleh organisasi bagi pertumbuhannya di masa depan; sebuah rencana yang diformulasi oleh organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

Sebuah rencana untuk mengalokasikan sumber daya sepanjang waktu untuk mencapai tujuan-

tujuan yang diidentifikasi – menentukan arah.

#### 2. Struktur

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins dan Coulter, 2007:284).

#### 3. Sistem

Prosedur formal dan informal, meliputi sistem inovasi, sistem kompensasi, sistem informasi manajemen, dan sistem alokasi kapital, yang mengatur kegiatan setiap hari. Proses dan prosedur melalui mana hal-hal diselesaikan dari hari ke hari (S yang sangat kuat).

#### 4. Style (Gaya)

Gaya (style) pada pembahasan ini adalah gaya atau cara bagaimana kepemimpinan diterapkan

dalam organisasi. Dari definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan yang saling mempengaruhi dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi-definisi tersebut menjelaskan bahwasanya kepemimpinan juga menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi akan mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut. Unsur lain dalam definisi tersebut yakni berfokus pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif akan berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Efektivitas kepemimpinan diukur dari sejauh mana tingkat pencapaian satu atau kombinasi dari tujuan

tersebut Pendekatan kepemimpinan dari manajemen puncak dan pendekatan operasional keseluruhan organisasi; juga cara dimana pegawai-pegawai organisasi menghadirkan diri mereka ke dunia luar, kepada pemasok dan pelanggan. Cara manajer berperilaku secara kolektif dalam hal penggunaan waktu, perhatian dan tindakan simbolik (S yang sangat kuat).

#### 5. Skills (keterampilan)

Skill didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki organisasi sebagai satu kesatuan. Secara jelas, skill diuraikan oleh Peters dan Waterman (1982 : 71) sebagai kemampuan dalam pengelolaan organisasi oleh pegawai secara keseluruhan, dan bukan kemampuan individu. Kemampuan perusahaan berbeda

dengan penjumlahan pegawai yang berkemampuan. Organisasi yang memperkerjakan pegawai hanya mereka yang terampil tidak selalu lebih berhasil dibanding dengan yang menggunakan pegawai yang biasa saja, tetapi dengan pembinaan yang tinggi.

Pengembangan sumber daya manusia membantu memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang ahli dan berpengalaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengembangan dapat dirumuskan sebagai pembentuk tingkah laku melalui keterampilan dan pengalaman. Hal ini membekali pegawai supaya bekerja lebih baik, mencapai prestasi kerja yang diinginkan organisasi pada saat ini

dan mempersiapkan pegawai untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang melalui penilaian prestasi, penerapan motivasi, disiplin, serta pendidikan dan pelatihan. Pengembangan tersebut membangun kekuatan dan membantu mengatasi kelemahan-kelemahan, dan memberi kepastian bahwa organisasi telah menyediakan tenaga-tenaga ahli yang diperlukan. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1983), pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien

## 6. Staff

Pembahasan mengenai sumber daya manusia (SDM) dalam

suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dengan pembahasan mengenai keahlian, begitu pula sebaliknya. Sumber daya manusia yang handal dan memiliki keahlian merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi untuk dapat terus bertahan, tumbuh, dan berkembang. Sumber daya manusia organisasi; mengacu pada bagaimanana orang dikembangkan, dilatih, disosialisasikan, diintegrasikan, dimotivasi, dan bagaimana karis mereka dikelola. Orang-orang dalam organisasi demografi.

Manajemen sumber daya manusia meliputi usaha peningkatan produktivitas, pemanfaatan sumber daya manusia dan unsur-unsur yang ada hubungannya seperti pengadaan, pengembangan, pemberian imbalan,

motivasi, dan penanganan anggota-anggota dari suatu organisasi. Perencanaan sumber daya manusia mengatur persyaratan kuantitatif (jumlah orang) dan kualitatif (jenis orang). Perencanaan ini menjadi dasar program penerimaan pegawai (recruitment). Secara umum sasaran perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan.

Selain itu, perencanaan SDM juga ditujukan agar organisasi mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia.

Secara implisit perencanaan sumber daya manusia adalah membuat

estimasi secara sistemik permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja dari suatu organisasi di waktu yang akan datang.

Fungsi perencanaan sumber daya manusia antara lain sebagai berikut:

- a. Mengefektifkan pemanfaatan sumberdaya manusia
  - b. Menyelaraskan kegiatan tenaga kerja dan tujuan organisasi.
  - c. Membantu program rekrutmen dengan baik dan ekonomis.
  - d. Dapat mengkoordinasikan manajemensumber daya manusia.
  - e. Mengembangkan system manajemen sumber daya manusia.
7. Shared values (nilai bersama)

Nilai-nilai bersama (shared values) sebagai faktor penentu yang menjadi acuan perilaku

pegawai (Pascale & Athos, 1981). Amstrong (1994: 14) mendefinisikan sistem nilai organisasi sebagai kepribadian organisasi. Sedangkan menurut Schein (1985), sistem nilai sebagai pola asumsi dasar yang telah ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu untuk mempelajari cara mengatasi masalah-masalah adaptasi dari luar dan cara berintegrasi yang telah berfungsi dengan baik untuk dianggap berlaku, dan karena itu, harus diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, memikirkan dan merasakan masalah-masalah ini.

Pembahasan nilai-nilai bersama dalam organisasi erat kaitannya dengan pembahasan budaya atau kultur organisasi (organization

culture). Setiap organisasi memiliki keunikan dan karakteristik tersendiri. Salah satu aspek organisasi yang unik sifatnya adalah sistem nilai atau kultur yang dianut dan berlaku bagi semua orang dalam suatu organisasi. Kultur itulah yang membedakan satu organisasi dari organisasi lain, meskipun bergerak dalam kegiatan sejenis. Menurut Peters dan Waterman, kebudayaan itu dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi yang efektif.

Penegasan keterkaitan antara budaya nilai bersama (shared values) juga diungkapkan oleh Linda Smircich. Dia menganggap budaya sebagai suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma perilaku (Smircich, 1983).

Senada dengan itu, Robbins dan Coulter (2004: 76) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama di dalam sebuah organisasi yang menentukan, dalam tingkat yang tinggi, bagaimana para pegawai bertindak.

Sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi yang lain. Makna itu mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut yang tercermin dari perilakunya. Di setiap organisasi, ada sistem-sistem atau pola-pola nilai, simbol-simbol, ritual-ritual, mitos, dan praktek-praktek yang telah berkembang sepanjang waktu. Nilai-nilai bersama tersebut merupakan

pedoman untuk bertindak, menggagas, merumuskan, menganalisis, dan menguraikan masalah yang dihadapi

Gareth R. Jones (2004: 195-197) melihat budaya organisasi sebagai seperangkat nilai dan norma bersama yang mengontrol interaksi anggota organisasi satu dengan lainnya dan dengan orang-orang di luar organisasi. Nilai (value) adalah kriteria umum, standar, atau pedoman prinsip yang digunakan untuk menentukan perilaku, peristiwa, situasi, dan hasil yang sesuai atau tidak sesuai. Nilai (value) dapat dibagi menjadi dua, yaitu terminal value yang menunjukkan tujuan atau hasil yang diupayakan tercapai dan instrumental value sebagai suatu model atau pola tindakan. Sedangkan norma (norm)

adalah standar perilaku yang diterima atau merupakan tipikal dari suatu organisasi.

Dalam sebuah budaya organisasi yang kuat, hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten sehingga atas dasar keadaan tersebut, maka para karyawan baru dapat mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Apabila kesadaran budaya telah demikian mendalam, maka dapat terjadi bahwa seorang eksekutif baru akan dapat dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh atasannya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang kuat biasanya di nilai dan dirasakan pihak lain telah memiliki gaya tertentu,

misalnya “cara melakukan segala sesuatu” pada Procter & Gamble atau Johnson & Johnson. Mereka sering menjadikan nilai-nilai yang dianut bersama itu semacam credo atau pernyataan misi dan secara serius mendorong para manajer mereka untuk mengikuti pernyataan tersebut. Selanjutnya, gaya dan nilai-nilai suatu budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah walaupun ada pergantian CEO karena akar-akarnya sudah mendalam (Kotler dan Hessket, 1992).

Logika tentang cara kekuatan budaya itu berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan (Kotler dan Hessket, 1992), yaitu sebagai berikut :

- a. Penyatuan tujuan. Dalam sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama.
- b. Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan.
- c. Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandarpada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan sekumpulan tata cara yang dilakukan untuk memperoleh data. Berikut merupakan beberapa metode pengumpulan data yang digunakan.

##### **3.1.1 Interview/Wawancara**

Metode

pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab atau wawancara secara langsung kepada narasumber. Di sini wawancara dilakukan dengan narasumber yang kompeten dalam bidangnya khususnya dalam bidang pengukuran atau kemetrolagian. Dengan mengajukan sejumlah pertanyaan kepada narasumber mengenai hal apa saja yang diperlukan oleh peneliti dalam penyusunan laporan penelitian ini.

Metode ini dipilih karena yang lebih mengetahui

kondisi sebenarnya dari Seksi Pengawasan Kemetrolagian.. Adapun wawancara tersebut pertanyaan yang penulis ajukan antara lain :

1. Informasi mengenai Kondisi Organisasi pada Seksi Pengawasan Kemetrolagian.
2. Informasi mengenai kendala yang terjadi pada Seksi Pengawasan Kemetrolagian., dan lain-lain.

##### **3.1.2 Observasi**

Merupakan metode pengumpulan data melalui pengamatan yang dilakukan secara langsung terhadap obyek penelitian dengan menggunakan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Catatan yang diperoleh dari metode pengamatan ini adalah berupa data-data yang berhubungan dengan Seksi Pengawasan Kemetrolagian.

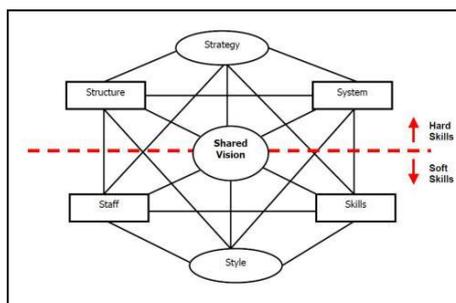
### 3.1.3 Studi Pustaka

Studi pustaka yaitu metode penelitian dengan menggunakan dan mempelajari buku-buku maupun literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti sebagai tinjauan pustaka. Adapun referensi yang digunakan berupa buku, jurnal, *paper* yang berkaitan dengan analisis organisasi. Studi pustaka juga meliputi penelusuran di internet.

### 3.2 Metode Analisis Data

Analisis dilakukan sesuai dengan metode yang dipilih pada tiap tahapan aktivitas peningkatan proses bisnis dan kinerja organisasi

Metode Analisis yang digunakan adalah menggunakan Model 7-S McKinsey. Berikut Paparan singkat dari Model 7S McKinsey.



### Gambar 3.1 Model 7S McKinsey

#### 1. Strategi.

Rute yang telah dipilih oleh organisasi bagi pertumbuhannya di masa depan. Yang dimaksud strategi dalam penelitian ini adalah strategi dalam Seksi Pengawasan Kemetrolgian.

#### 2. Struktur

Struktur organisasi adalah kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Dalam kasus ini adalah struktur organisasi Seksi Pengawasan Kemetrolgian

#### 3. Sistem

Prosedur formal dan informal, meliputi sistem inovasi, sistem kompensasi, sistem informasi manajemen, dan sistem alokasi kapital, yang mengatur kegiatan setiap hari. Sistem yang dimaksudkan adalah sistem yang dipakai dalam Seksi Pengawasan Kemetrolgian

untuk melakukan pendataan Pengawasan.

4. Style (Gaya)

Gaya (style) pada pembahasan ini adalah gaya atau cara bagaimana kepemimpinan diterapkan dalam organisasi. Dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dari Kepala seksi pengawasan kemetrolgian.

5. Skills (keterampilan)

Skill didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki organisasi sebagai satu kesatuan. Skill yang dimaksud disini adalah kemampuan para pegawai seksi pengawasan kemetrolgian dalam bekerja

6. Staff

Sumber daya manusia yang handal dan memiliki keahlian merupakan aset yang sangat berharga

bagi organisasi untuk dapat terus bertahan, tumbuh, dan berkembang. Sumber daya manusia organisasi; mengacu pada bagaimana dikembangkan, dilatih, disosialisasikan, diintegrasikan, dimotivasi, dan bagaimana karir mereka dikelola. Orang-orang dalam organisasi demografi. Sumber daya yang dimaksud dalam penelitian ini adalah para pegawai pengawasan.

7. Shared values (nilai bersama)

Nilai-nilai bersama (shared values) sebagai faktor penentu yang menjadi acuan perilaku pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah nilai-nilai yang dikembangkan dalam kinerja Seksi Pengawasan Kemetrolgian

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Analisis Variable Strategy**

Setelah dilakukannya wawancara penulis memulai dengan menganalisis strategi. Dari wawancara tersebut terlihat bahwa strategi terjadi dengan adanya perintah atasan dan diskusi oleh beberapa pegawai sesuai bagiannya masing-masing. Selain yang diungkapkan diatas, dari hasil pengamatan peneliti dapat dikemukakan beberapa hal terkait strategi, yaitu:

1. Penyusunan strategi yang ada dan dipahami selama ini masih terbatas formalitas saja dengan output dalam bentuk dokumen Rencana Strategi 2008-2013.
2. Proses penetapan visi tidak melibatkan seluruh anggota organisasi dengan pola sesuai dengan pola perumusan visi yang baik, dimulai dari visi pribadi menjadi visi kelompok dan menjadi visi organisasi. Sosialisasi dalam bentuk internalisasi visi dan misi pada

seluruh pegawai juga belum cukup, sehingga visi dan misi tidak dipahami secara menyeluruh oleh segenap anggota organisasi.

3. Perubahan strategi biasanya terjadi ketika ada perubahan pimpinan tertinggi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Pimpinan yang baru lazimnya mempunyai gaya (style) kepemimpinan yang berbeda-beda, perubahan strategi sering diikuti perubahan struktur organisasi dan sistem prosedur kerja (business proses).
4. Seluruh rencana strategis yang tertera tersebut tidak seluruhnya diaplikasikan kedalam keseharian kinerja para pengawasan kemetrologian. Mereka lebih mengarah ke pemikiran masing-masing atau individual.
5. Pemimpin selalu memberikan setrategi untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam kegiatan pengawasan untuk pencapaian pengawasan yang maksimal, salah satu caranya dengan

memberikan target tiap tahunnya. Pemimpin selalu memberikan pilihan kegiatan kepada pegawainya apabila target itu tercapai. Contoh seperti outbond.

6. Strategy yang terjadi pada lapangan untuk menangani adanya kecurangan adalah dengan memberikan penyuluhan kepada para perusahaan atau penjual yang menggunakan alat ukur untuk bahan produksinya.

#### **4.2 Analisis Struktur**

1. Prinsip dalam seksi pengawasan kemitrologian adalah memaksimalkan kinerja namun mempersempit jumlah pegawai.
2. Meskipun memiliki prinsip tersebut namun seksi pengawasan kemitrologian masih membutuhkan pegawai pembantu untuk menyelesaikan kinerjanya dalam melakukan pengawasan ke tiap-tiap wilayah.
3. Perubahan struktur organisasi biasanya terjadi ketika ada perubahan pimpinan tertinggi pada Seksi Pengawasan

Kemetrologian. Pimpinan yang baru lazimnya mempunyai gaya (style) kepemimpinan yang berbeda-beda, perubahan strategi sering diikuti perubahan struktur organisasi dan sistem prosedur kerja (business proses).

#### **4.3 Analysis Style**

1. Keberhasilan perubahan budaya organisasi akan banyak ditentukan komitmen yang tinggi dari pimpinan terhadap perubahan dan perbaikan atas strategi, struktur, sistem, sdm, keterampilan dan nilai-nilai bersama. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang kuat (strong leadership) akan menjadi faktor utama keberhasilan reformasi birokrasi dengan sasaran pencapaian perubahan pola pikir (mind set) dan budaya kerja (culture set) pada sistem manajemen pemerintahan.
2. Sebagai organisasi milik pemerintah yang dibentuk

- berdasarkan peraturan secara formal, maka pemimpin mempunyai kewenangan untuk membuat keputusan sesuai dengan tugas dan fungsi yang diembannya. Pemimpin dalam organisasi merupakan penggerak yang paling efektif bagi pengembangan nilai-nilai bersama.
3. Beberapa nilai yang dapat ditumbuh kembangkan oleh pemimpin diantaranya :
    - a. Menciptakan iklim kerja yang kondusif.
    - b. Membuka diri terhadap orang lain.
    - c. Menerima perbedaan pendapat.
    - d. Memberi kesempatan pada semua pegawai.
    - e. Melatih keberanian mengungkapkan pendapat
    - f. Mengembangkan budaya kerja yang profesional.

#### **4.4 Analisis System**

Adapaun analisis sistem yang dapat ditarik dari persoalan diatas adalah :

1. Tidak terdapat sistem terkomputerisasi untuk menampung data yang diberikan dari beberapa daerah.
2. Pegawai banyak menemui kendala ketika menginputkan data diantaranya terdapat kesalahan saat menginputkan data, kurangnya ketelitian, dan terlalu lamban dalam menangani data tersebut dikarenakan harus menangani data sebanyak 35 Kota/Kabupaten.
3. Tidak adanya pengetahuan khusus untuk menangani kelemahan sistem ini sehingga masih terdapat kendala dalam sistem yang seharusnya terdapat dalam seksi pengawasan kemetrolagian untuk menampung data dari berbagai daerah.

4. Tidak terdapat koordinasi dari beberapa pihak untuk membangun sebuah sistem yang berguna untuk menampung data dan pemanggilan kembali data-data atau pencarian yang diinginkan pegawai.

#### **4.5 Analisis variable staff**

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) berasal dari 2 jalur, yaitu jalur pengadaan SDM yang telah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pengadaan dari Lulusan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (Fresh Graduate).
2. Status kepegawaian SDM ada dua, yaitu PNS Organik berasal dari instansi pemerintah lainnya yang direkrut menjadi pegawai Seksi Pengawasan K metrologian, dan PNS Dipekerjakan (Dpk) status kepegawaian masih tetap pada instansi asalnya.
3. Keinginan pemimpin untuk memiliki jumlah pegawai sedikit telah tercapai

namun dalam kinerjanya hanya beberapa saja yang aktif dalam lapangan, terutama dalam pembinaan dan penyuluhan ke setiap daerah.

#### **4.6 Analisis Kemampuan (skills)**

1. Keterampilan atau keahlian sumber daya manusia (staff) dapat dibedakan menjadi dua, yaitu hard skill dan soft skill. Kapasitas hard skill adalah kemampuan teknis yang lebih mudah ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).
2. Sumber Daya Manusia pada Seksi Pengawasan K metrologian mempunyai potensi skill yang kuat, berdasarkan latar belakang pengalaman kerja pada kementerian/lembaga yang berbeda-beda.

3. Pada kinerja lapangannya pada seksi pengawasan kemetrologian lebih melibatkan atasan langsung untuk dalam melakukan pengawasan langsung terhadap lapangan dan meninjau kondisi pengukuran pada pasar.

#### **4.6 Analisis Shared Values**

1. Inisiatif nilai-nilai bersama dapat berawal dari perilaku individu yang diterima oleh kelompoknya atau bisa juga bermula dari suatu kelompok, selanjutnya diterima seluruh anggota organisasi. Bila nilai-nilai bersama ini dilakukan terus-menerus secara konsisten dan berkesinambungan, maka nilai-nilai bersama akan

membentuk suatu budaya organisasi.

2. Pengembangan nilai-nilai bersama kurang mendapat kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, karena terbatasnya moment kebersamaan yang melibatkan seluruh anggota organisasi terutama antar pucuk pimpinan dengan para staff.

3. Tradisi nilai-nilai bersama bukan hanya menjadi himbauan saja, misalnya untuk pegawai baru, maka ia akan berdiri pada garis-garis budaya kerja yang sudah baku sebagai pedoman budaya kerja di Seksi Pengawasan Kemetrologian. Dengan adanya garis-garis budaya kerja yang sudah baku, pegawai yang baru datang tidak akan

membawa memory dari instansi sebelumnya dan mempercepat proses adaptasi serta integrasi dengan anggota organisasi yang lain.

4. Nilai-nilai bersama untuk memperkenalkan pegawai baru kepada para anggota organisasi yang lain, bila disepakati, diterima dan dilakukan secara terus-menerus akan menjadi bagian dari budaya organisasi.

#### **4.7 Analisa Data**

Secara umum penulis melakukan pengamatan, wawancara, studi pustaka yang berkaitan dengan analisis. Tujuannya untuk mengenali Seksi Pengawasan Kemetrolagian dari sudut pandang budaya organisasi. Hasil dari kajian pustaka, wawancara, dan

pengamatan penulis gunakan untuk analisis data. Berdasarkan metode analisis data yang diuraikan pada bab sebelumnya maka tahapan aktivitas peningkatan proses bisnis yang pertama yaitu dokumentasi proses.

#### **4.8 Hasil Analisis**

Seksi Pengawasan Kemetrolagian adalah suatu badan organisasi yang dibangun oleh pemerintah pusat untuk menjalankan tugasnya sebagai organisasi yang menangani tentang permasalahan alat ukur serta penggunaannya pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan alat ukur sebagai produksi mereka.

Namun, perlu dilakukan berbagai pengembangan agar menjadi organisasi yang mampu menangani permasalahan pengukuran

secara global sesuai dengan visi dan misi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Maka dari itu, perlu adanya perbaikan-perbaikan pada proses bisnis yang dilakukan. Berikut daftar hasil analisis dengan menggunakan tool.

**Table 4.8 Hasil Analisis**

Tools	Hasil Analisis
Check sheet	Masih dilakukan dengan cara manual yaitu pencatatan buku, kurangnya penggunaan teknologi , dan membutuhkan waktu yang lama
Fishbone diagram/Cause and effect chart	Terdapat dua kategori yaitu Tenaga dan waktu, menjadi penyebab lemahnya sistem pengawasan pada seksi Pengawasan Kemetrolgian

Brainstorming	Dari brainstorming, muncul solusi yang mungkin dari beragam penyebab kurang maksimalnya sistem pengawasan
Idealizing	Sistem Pengawasan menjadi solusi untuk pendataan pengawasan yang sangat kompleks

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dirasa cukup oleh penulis, maka dapat diambil beberapa kesimpulan diantaranya :

1. Kesimpulan yang diperoleh dari tiap elemen Metode McKinsey terhadap organisasi Seksi Pengawasan Kemetrolgian adalah sebagai berikut :

a. Strategy

Seluruh rencana strategis yang tertera tersebut tidak seluruhnya diaplikasikan kedalam keseharian kinerja para pengawasan kemetrolgian. Mereka lebih mengarah ke pemikiran masing-masing atau individual.

b. Struktur

Prinsip dalam seksi pengawasan kemetrolgian adalah memaksimalkan kinerja namun mempersempit jumlah pegawai, namun dalam kinerja lapangan masih ada

satu pekerja pendukung yang dipekerjakan di dalam Seksi Pengawasan Kemetrolgian untuk membantu memaksimalkan Kinerja pegawai.

c. Style

Setiap Pemimpin Organisasi memiliki style tersendiri dan berbeda-beda untuk memimpin suatu organisasi. Style yang terdapat dalam Seksi Pengawasan

Kemetrolgian diantaranya menciptakan iklim kerja yang kondusif, membuka diri terhadap orang lain, menerima perbedaan pendapat, memberi kesempatan pada semua pegawai, melatih keberanian

mengungkapkan pendapat, mengembangkan budaya kerja yang profesional.

d. Sistem

Didalam Kinerja Seksi Pengawasan Kemetrolgian belum terdapat adanya sistem

terkomputerisasi dari tahun 2008 yang membuat kinerja pegawai dirasa lamban dalam mendata dan pencarian kembali data yang sudah ada.

e. Staff.

Seksi Pengawasan Kmetrologian memiliki pegawai atau staff yang berjumlah 9 orang.

f. Skill

Skill yang dimiliki oleh para pegawai memiliki potensi yang kuat, namun pada pelaksanaan langsung terhadap lapangan hanya beberapa pegawai saja yang mengaplikasikan skill tersebut.

g. Shared values

Nilai bersama yang terdapat dalam Seksi Pengawasan Kmetrologian dianggap kurang maksimal dikarenakan terbatasnya moment kebersamaan yang melibatkan seluruh anggota organisasi terutama

antar pucuk pimpinan dengan para staff.

2. Permasalahan atau kendala yang sering terjadi pada seksi pengawasan ketrologian ini adalah tidak adanya sistem yang menampung data dari tiap-tiap daerah, akibatnya pegawai dirasa lamban dalam penginputan dan pemanggilan kembali data-data yang diinginkan.

3. Solusi yang tepat untuk menangani permasalahan tersebut adalah diciptakannya sistem sederhana yang berfungsi untuk menyimpan data. Sistem tersebut digunakan untuk memaksimalkan kinerja pegawai dalam menginputkan data, menyimpan data dan pemanggilan kembali data-data yang telah tersimpan jika sewaktu-waktu diperlukan.

## 5.2 Saran

Setelah dilakukannya penelitian di idnas perindustrian dan perdagangan provinsi jawa tengah, penulis memiliki beberapa saran diantaranya :

1. Diharapkan setelah dilakukannya penelitian ini , dapat memperbaiki kinerja dari seksi pengawasan dan kemetrologian provinsi Jawa Tengah.
2. Mampu mempercepat kinerja pegawai dalam, penginputan data dan pencarian kembali data yang telah tersimpan.
3. Mampu mengurangi kesalahan dalam penginputan data.
4. Mampu memperbaiki kinerja pegawai dalam koordinasi strategy dalam menjalankan tugasnya terutama untuk mengurangi kecurangan dalam transaksi pengukuran.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2001, *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Abdul Halim, 2002, *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah*, Salemba Empat
- Davenport, Thomas H., 1993, *Process Innovation: Reengineering Work through information Technology*, Boston, Massachusetts, Harvard BusinessSchool Press.
- Hammer, Michael, James Champy, 1993, *Reengineering the Corporation: A Manifesto For Business Revolution*, Harper-Collins Publisher, Inc., New York
- Munandar, M. 2001. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Edisi Pertama. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Paul, Harmon. 2003. *Business Process Change*. United States: Morgan Kaufmann Publishers
- Robbins, Stephen P & Mary Coulter. 2004. *Manajemen edisi-7*. Jilid 1. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Indeks, Jakarta
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*, Penerbit Salemba Empat: Jakarta
- Siagian P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta
- Syahrul dan Muhammad Afdi Nizar, 2000, "*Kamus Istilah-istilah Akuntansi*", Cetakan Pertama, Citra Harta Prima, Jakarta.
- Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row, 1982.
- Wibowo, (2007) *Manajemen Kinerja, PT. Raja Grafindo Persada*, Jakarta.