



**PROYEK PERUBAHAN**  
PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL  
TINGKAT II ANGKATAN XVII

**“PENINGKATAN UJI STANDAR DAN RUJUKAN UNTUK  
PERLINDUNGAN SUMBER DAYA ALAM HAYATI  
INDONESIA”**

Disusun Oleh

**Sriyanto**  
**NDH: A-24**

Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian, Badan Karantina Pertanian  
Kementerian Pertanian

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TK II ANGKATAN XVII  
KEMENTERIAN PERTANIAN – PUSBANGKOMPIMNAS DAN MASN LAN**

**TAHUN 2020**

# LEMBAR PERSETUJUAN

## SEMINAR PROYEK PERUBAHAN

### PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II ANGGARAN XVII KEMENTERIAN PERTANIAN TAHUN 2020

Nama : Sriyanto  
NIP : 197008152001121001  
Instansi : Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian  
Jabatan : Kepala Balai  
Judul Proyek Perubahan : Peningkatan Uji Standar dan Rujukan untuk  
Perlindungan Sumber Daya Alam Hayati Indonesia

TELAH DISEMINARKAN DAN DISETUJUI  
PADA SEMINAR PROYEK PERUBAHAN

BOGOR, 04 Desember 2020

Menyetujui,

COACH

PENGUJI

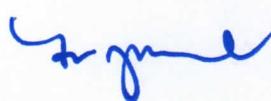
MENTOR



Dr. P.M. Marpaung, MSc  
NIP. 196005301987031001



Ir. Razilu, MSi  
NIP.196511281991031002



Ir. Ali Jamil, MP, Ph.D  
NIP.196508301998031001

## **RINGKASAN EKSEKUTIF**

Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian merupakan unit pelaksana teknis (UPT) lingkup Badan Karantina Pertanian yang mempunyai tugas pokok dan fungsi melaksanakan uji standar, uji rujukan dan bimbingan teknis penerapan system manajemen mutu laboratorium karantina hewan, karantina tumbuhan dan keamanan hayati. Pelaksanaan uji rujukan dimaksudkan untuk memastikan bahwa media pembawa yang dilalulintaskan bebas dari organisme pengganggu tumbuhan karantina, hama penyakit hewan karantina serta keamanan pangan.

Proyek perubahan dengan judul Peningkatan uji standar dan rujukan untuk perlindungan keamanan sumber daya alam hayati Indonesia ini dilaksanakan dengan penetapan area perubahan mencakup : a) Perluasan cakupan layanan uji rujukan, b) Tuntutan layanan pengujian laboratorium yang valid, akuntabel dan cepat, c) pemanfaatan perkembangan ilmu pengetahuan, dan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja organisasi., d) BBUSKP sebagai laboratorium rujukan nasional dan internasional dalam deteksi HPH, OPTK dan cemaran pangan/pakan.

Implementasi dari proyek perubahan ini mencakup 3 tahapan milestones yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Ada 4 tujuan yang telah dicapai di tahapan jangka pendek yaitu terwujudnya aplikasi elektronik system manajemen integrasi (e-SMI), aplikasi system informasi laboratorium quarantine (SILAQU), draft revisi permentan No. 43 tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian serta tersusunnya grand design peningkatan uji standar dan rujukan BBUSKP tahun 2021-2025.

Tujuan jangka menengah akan di capai dalam kurung waktu 6 bulan hingga 1 tahun kedepan dengan output adalah terimplementasinya e SMI di BBKP Tanjung Priok dan BBKP Soekarno-Hatta, implementasi SILAQU bagi pengguna jasa BBUSKP serta launching elektronik sertifikat hasil pengujian. Untuk tujuan jangka panjang ditargetkan adanya peningkatan uji standar dan penambahan ruang lingkup uji akreditasi setiap tahun sesuai grand design, terwujudnya BBUSKP sebagai laboratorium rujukan nasional dan internasional dalam kurun waktu 2021-2025.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa, atas berkah dan ridhonya, penyusunan Laporan Implementasi Proyek Perubahan yang berjudul: **“Peningkatan Uji Standar dan Rujukan untuk Perlindungan Sumber Daya Alam Indonesia”**, ini dapat diselesaikan dengan baik sesuai jadwal.

Proyek perubahan ini merupakan uraian terhadap tahapan yang telah dikerjakan (terimplementasi) pada milestone jangka pendek (Oktober-November 2020) dan tahapan yang akan di implementasikan pada milestone jangka menengah dan jangka panjang dalam tahap Laboratorium Kepemimpinan yang dilaksanakan penulis bersama tim efektif bekerja sama dengan stakeholder.

Dalam penyusunan proyek perubahan ini tidak terlepas atas bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Untuk itu, ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada yang terhormat :

1. Menteri Pertanian;
2. Kepala Lembaga Administrasi Negara;
3. Dr. Ir. Momon Rusmono, MS, Sekretaris Jenderal Kementerian Pertanian;
4. Ir. Ali Kamil, MP, Ph.D, Kepala Badan Karantina Pertanian selaku atasan dan Mentor;
5. Dr. P.M. Marpaung, M.Sc. sebagai Pembimbing (*coach*) Proyek Perubahan;
6. Para Pejabat eselon III, IV serta seluruh staf pada Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian atas dukungan kepada penulis selama proses pendidikan dan pelatihan;
7. Teman-teman peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XVII, atas kebersamaan dan kerjasama yang telah terbangun selama proses PKN;
8. Semua pihak yang telah memberikan saran dan masukan selama proses penyusunan rancangan proyek perubahan ini.

Penulis menyadari bahwa Rancangan Proyek Perubahan ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi penulisan, tata bahasa maupun pembahasannya.

Saya berharap semoga proyek perubahan ini dapat bermanfaat dalam upaya peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan pengujian untuk melindungi sumber daya alam hayati Indonesia dari ancaman hama dan penyakit dan sekaligus bermanfaat sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan petani. Saran dan masukan untuk perbaikan rancangan proyek perubahan ini sangat diharapkan.

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN.....</b>	<b>3</b>
<b>RINGKASAN EKSEKUTIF.....</b>	<b>4</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>5</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>7</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>8</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>9</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>10</b>
<b>LAPORAN PROYEK PERUBAHAN.....</b>	<b>11</b>
<b>SEKILAS MENGENAI ORGANISASI BBUSKP, BADAN KARANTINA PERTANIAN</b>	<b>11</b>
<b>BAB I. LATAR BELAKANG.....</b>	<b>14</b>
1.1. Deskripsi Kondisi Umum.....	14
1.2. Pemilihan Penetapan Area Perubahan.....	16
1.3. Keterkaitan Area Perubahan dengan Isu Strategis Kebijakan Organisasi.....	19
<b>BAB II. TUJUAN DAN MANFAAT PROYEK PERUBAHAN.....</b>	<b>21</b>
2.1. Tujuan Proyek Perubahan.....	21
2.2. Manfaat untuk organisasi adaptif.....	22
<b>BAB III. OUTPUT KUNCI (PROJECT KEY DELIVERABLES).....</b>	<b>23</b>
<b>BAB IV. PENTAHAPAN (MILESTONES) DAN CAPAIAN PELAKSANAAN KEGIATAN.....</b>	<b>25</b>
4.1. Pelaksanaan Kegiatan Milestone Jangka Pendek.....	25
4.2. Pelaksanaan Kegiatan Milestone Jangka Menengah dan Panjang,	27
<b>BAB V. PENGELOLAAN SUMBERDAYA.....</b>	<b>29</b>
5.1. Sumberdaya Kebijakan.....	29
5.2. Sumberdaya Manusia.....	30
5.3. Anggaran.....	32
5.4. Sarana & Prasarana.....	32
<b>BAB VI. STRATEGI KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN STAKEHOLDERS.....</b>	<b>34</b>
6.1. Strategi Komunikasi.....	34
6.2. Manajemen Stakeholders.....	34
<b>BAB VII. STRATEGI DIALOG DAN PEMASARAN ATAS PROYEK PERUBAHAN</b>	<b>38</b>
<b>BAB VIII. FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN.....</b>	<b>40</b>
<b>BAB IX. KENDALA, RISIKO DAN SOLUSI.....</b>	<b>42</b>
<b>BAB X. LESSON LEARNED KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>46</b>
<b>BAB XI. MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERENSI.....</b>	<b>59</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>60</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1	Pelaksanaan kegiatan milestone perubahan strategis jangka pendek (Oktober – November 2020).....	26
2	Milestone perubahan strategis dalam jangka menengah (Desember 2020 hingga Desember 2021).....	27
3	Milestones perubahan strategis dalam jangka panjang (2021 hingga 2025).....	28
4	Peta kuadran, stakeholder dan pengaruh/kepentingan pada proyek perubahan.....	36
5	Kendala, resiko serta solusi dalam implementasi proyek perubahan .....	44
6	Kegiatan pengembangan organisasi BBUSKP sebagai organisasi pembelajar melalui peningkatan sinergitas dan kompetensi pegawai...	55

## DAFTAR GAMBAR

Gambar  
Halaman

1	Struktur Organisasi BBUSKP (Permentan 43 Tahun 2006.....	12
2	Struktur organisasi Badan Karantina Pertanian (Permentan 61 tahun 2010).....	13
3	Frekuensi lalu lintas jenis media pembawa pada kegiatan operasional Karantina Hewan impor (Sumber : Laporan tahunan Badan Karantina Pertanian, 2020).....	18
4	Frekuensi lalu lintas jenis media pembawa pada kegiatan operasional Karantina Tumbuhan impor (Sumber : Laporan tahunan Badan Karantina Pertanian, 2020).....	18
5	Pengelompokan stakeholder berdasarkan pengaruh ( <i>influence</i> ) dan kepentingan ( <i>interest</i> ) sebelum implementasi proyek perubahan.....	35
6	Pengelompokan stakeholder berdasarkan pengaruh ( <i>influence</i> ) dan kepentingan ( <i>interest</i> ) sebelum implementasi proyek perubahan.....	36
7	Senam pagi dan dilanjutkan coffee morning rutin di laksanakan setiap hari Jumat.	56
8	Kegiatan Pembukaan Bulan Mutu Nasional 2020 & Seminar Nasional Standardisasi tahun 2020 dibuka langsung oleh Menteri Ristek & BRIN	56
9	Kegiatan Public lecture IPB University : Biosensor & Bioelectronic.....	57
10	Kegiatan Konferensi Ilmiah Veteriner Nasional, Pengurus Besar Perhimpunan Dokter Hewan Indonesia (PB PDHI).....	57

## DAFTAR LAMPIRAN

### No. Uraian Lampiran

- 1 Undangan rapat Tim efektif
- 2 Undangan ujicoba ESMI 1
- 3 Undangan ujicoba ESMI 2
- 4 Undangan rapat pengembangan SILAQU 1
- 5 Undangan rapat pengembangan SILAQU 2
- 6 Undangan rapat pengembangan SILAQU 3
- 7 Undangan Launching ESMI dan SILAQU
- 8 Permohonan fasilitasi FGD grand design Pusat KH
- 9 Permohonan fasilitasi FGD grand design Pusat KT
- 10 SK Tim Efektif proyek perubahan
- 11 Penyampaian draft usulan revisi permentan no. 43
- 12 Draft revisi permentan no 43 (1)
- 13 Draft revisi permentan no 43 (2)
- 14 Panduan Penggunaan Aplikasi SILAQU
- 15 Panduan penggunaan aplikasi ESMI atau QIMS
- 16 Grand design pengembangan lab BBUSKP
- 17 Testimoni dukungan proper 1
- 18 Testimoni dukungan dari secretariat jenderal kementan
- 19 Testimoni dukungan direktorat pakan dan Dir Keswan

# LAPORAN PROYEK PERUBAHAN

## Sekilas Mengenai Organisasi Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian (BBUSKP)



### Badan Karantina Pertanian

Berdasarkan Peraturan Presiden RI Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara, dan Peraturan Presiden R.I Nomor 45 Tahun 2015 tentang Kementerian Pertanian, serta

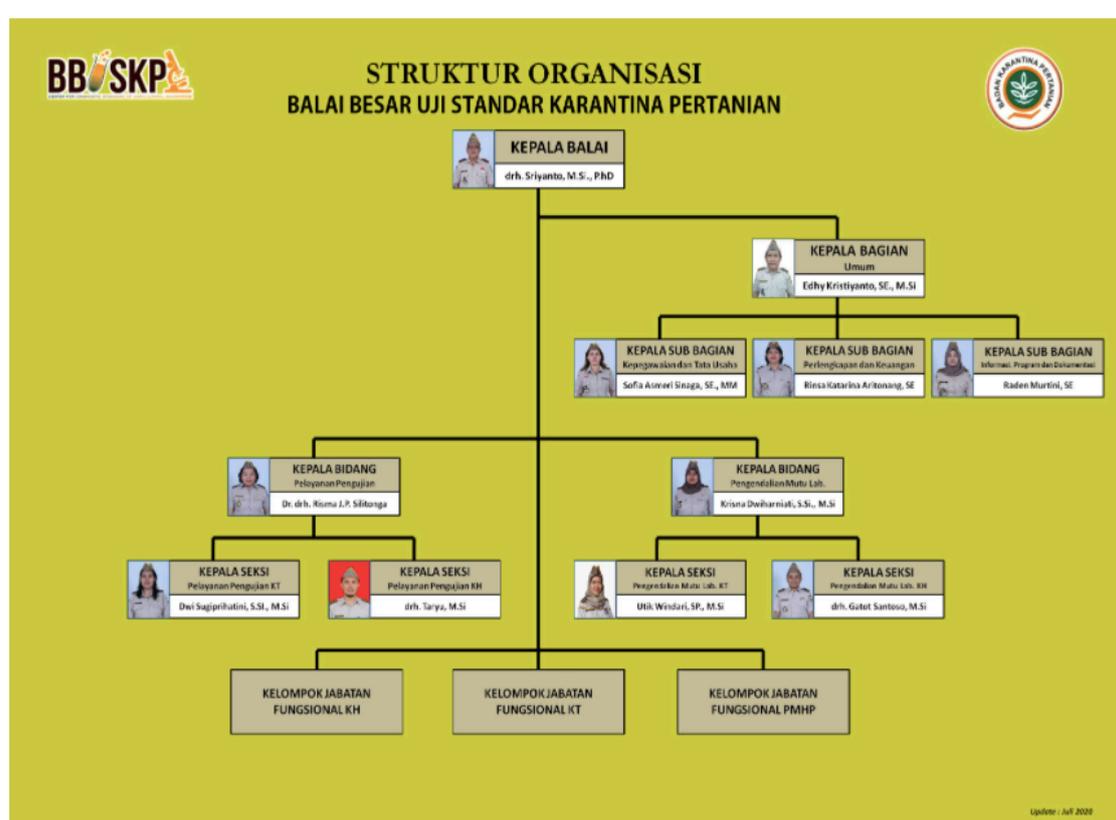
Peraturan Menteri Pertanian No. 61/Permentan/OT.140/10/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertanian, menyatakan bahwa tugas pokok Badan Karantina Pertanian (BARANTAN) adalah melaksanakan perkarantinaan Pertanian. Di dalam melaksanakan tugas tersebut, BARANTAN menyelenggarakan fungsi :

1. penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program perkarantinaan hewan dan tumbuhan, serta pengawasan keamanan hayati;
2. pelaksanaan perkarantinaan hewan dan tumbuhan, serta pengawasan keamanan hayati;
3. pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan perkarantinaan hewan dan tumbuhan, serta pengawasan keamanan hayati; dan
4. pelaksanaan administrasi Badan Karantina Pertanian.

Badan Karantina Pertanian adalah salah satu Eselon I di Kementerian Pertanian dengan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka pencegahan masuk, tersebar dan keluarnya Hama Penyakit Hewan Karantina (HPHK) dan Organisme Pengganggu Tumbuhan Karantina (OPTK). Secara lebih ringkas mencegah masuk dan tersebarnya penyakit hewan dan tumbuhan ke wilayah negara Republik Indonesia. Hal ini sesuai dengan amanat Undang-Undang nomor 16 Tahun 1992 juncto Undang-Undang No 21 Tahun 2019 tentang Karantina Hewan, Ikan Dan Tumbuhan. Dalam menjalankan tugasnya, Badan Karantina Pertanian memiliki 52 unit pelaksana teknis (UPT) yang terdiri dari 50 UPT KP operasional pelaksanaan tindakan karantina di

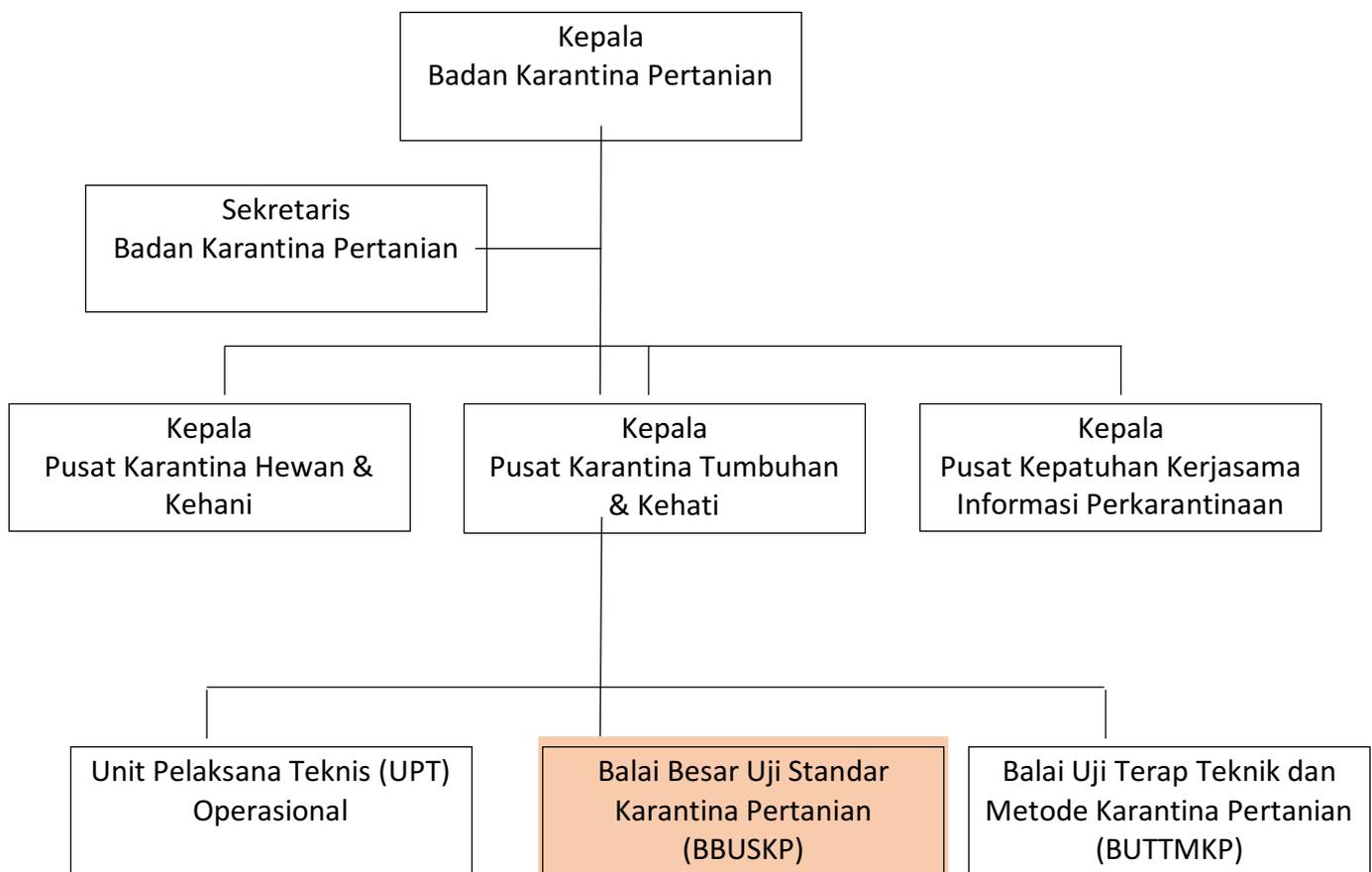
tempat pemasukan/pengeluaran baik bandar udara, pelabuhan laut, penyeberangan, pos lintas batas negara maupun di kantor pos; 1 unit pelaksana teknis di bidang laboratorium (**BBUSKP**) dan 1 unit pelaksana teknis dibidang uji terap teknik dan metode karantina pertanian.

**Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian (BBUSKP)** merupakan unit pelaksana teknis dibawah Badan Karantina Pertanian, Kementerian Pertanian. Berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian No. 43 tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian, Pasal 2 disebutkan BBUSKP mempunyai tugas melaksanakan uji standar, uji rujukan dan bimbingan teknis penerapan system manajemen mutu laboratorium karantina hewan, karantina tumbuhan dan keamanan hayati. Dalam menjalankan tugas tersebut BBUSKP didukung manajemen yang terdiri dari: Bagian Umum; Bidang Pelayanan Pengujian; Bidang Pengendalian Mutu Laboratorium; dan Kelompok Jabatan Fungsional. Adapun struktur organisasi BBUSKP sebagaimana pada gambar 1.



Gambar 1. Struktur Organisasi BBUSKP (Permentan 43 Tahun 2006)

Sebagai organisasi unit pelaksana teknis (UPT) dibawah Badan Karantina Pertanian, maka pelaksanaan tugas BBUSKP adalah mendukung dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Karantina Pertanian yaitu pencegahan masuk dan tersebarnya hama penyakit hewan karantina (HPHK), organisme pengganggu tumbuhan karantina (OPTK) serta pengawasan keamanan hayati terhadap media pembawa (MP) yang dilalulintaskan baik Impor, Ekspor maupun Antar Area. Peran BBUSKP adalah melaksanakan uji rujukan dan uji konfirmasi terhadap sampel-sampel yang dikirim dari UPT operasional lingkup Badan Karantina Pertanian. Hasil dari pengujian ini menjadi bahan pengambil kebijakan apakah media pembawa yang masuk tersebut dilakukan penahanan, penolakan, pemusnahan atau pelepasan. Adapun daftar target pengujian HPHK, OPTK maupun keamanan hayati secara detail di uraikan didalam peraturan menteri pertanian nomor 3238 tahun 2009 (daftar HPHK), peraturan menteri pertanian nomor 25 tahun 2020 (daftar OPTK) dan peraturan menteri pertanian nomor 55 tahun 2016 (PSAT/keamanan pangan segar).



Gambar 2. Struktur organisasi Badan Karantina Pertanian (Permentan 61 tahun 2010)

# BAB I

## LATAR BELAKANG

### 1.1. Diskripsi Kondisi Umum

**Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian (BBUSKP)** merupakan unit pelaksana teknis dibawah Badan Karantina Pertanian yang berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian nomor 43 tahun 2006 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian, Pasal 2, mempunyai tugas melaksanakan uji standar, uji rujukan dan bimbingan teknis penerapan system manajemen mutu laboratorium karantina hewan, karantina tumbuhan dan keamanan hayati. Sebagai institusi pengujian, peran dan fungsi BBUSKP sebagai lab uji rujukan untuk memastikan media pembawa (komoditas pertanian) yang dilalulintaskan bebas dari Hama Penyakit Hewan Karantina (HPHK()), Organisme Pengganggu Tumbuhan Karantina (OPTK) serta keamanan pangan serta hasil pengujiannya menjadi rujukan ilmiah (*scientific based*) dalam pengambilan kebijakan perkarantinaan.

**HPHK** adalah istilah dalam perkarantinaan untuk menyebut hama, hama dan penyakit, dan penyakit hewan berupa organisme yang dapat merusak, mengganggu kehidupan, atau menyebabkan kematian hewan, membahayakan kesehatan manusia, menimbulkan kerugian sosial, ekonomi yang bersifat nasional dan perdagangan internasional yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat untuk dicegah masuknya ke dalam, tersebarnya di dalam, dan keluarnya dari wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sedang **OPTK** adalah istilah perkarantinaan untuk menyebut Organisme yang dapat merusak, mengganggu kehidupan atau menyebabkan kematian tumbuhan, menimbulkan kerugian sosioekonomi serta belum terdapat di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau sudah terdapat di sebagian wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat untuk dicegah masuknya ke dalam dan tersebarnya di dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. HPHK dan OPTK dapat digolongkan menjadi 2 yaitu yang belum terdapat di

wilayah Republik Indonesia (eksotis) dan yang sudah terdapat di beberapa wilayah Republik Indonesia.

Untuk mendeteksi HPHK dan OPTK dapat dilakukan dengan pengamatan gejala penyakit secara klinis serta dengan melakukan pengujian secara laboratorium. Tidak semua hama dan penyakit menunjukkan gejala secara klinis, oleh karenanya perlu dilakukan pengamatan lebih lanjut dengan pengujian laboratorium terhadap sampel yang telah diambil. Untuk menghasilkan hasil pengujian yang valid, diperlukan adanya **uji standar**.

**Uji standar adalah** kegiatan yang dilakukan untuk menetapkan uji standar terhadap media pembawa HPH/HPHK, OPT/OPTK, Keamanan Hayati yang meliputi kegiatan pengembangan metode, validasi/verifikasi metode uji dan uji banding untuk membuktikan bahwa metode tersebut valid.

**Uji Rujukan** adalah kegiatan pengujian terhadap sampel yang dilakukan oleh laboratorium BBUSKP terhadap media pembawa HPH/HPHK, OPT/OPTK, Keamanan Hayati apabila laboratorium pengguna jasa tidak dapat melakukan deteksi/identifikasi/diagnostik HPH/HPHK, OPT/OPTK, Keamanan Hayati;

Proyek perubahan ini berupaya untuk mengembangkan rekomendasi konsep **peningkatan uji standar dan rujukan untuk perlindungan sumber daya alam hayati Indonesia** melalui :

- a. Peningkatan kuantitas pengembangan uji standar deteksi HPHK, OPTK dan keamanan hayati (keamanan dan mutu pangan/pakan)
- b. Peningkatan kuantitas ruang lingkup akreditasi uji rujukan sesuai standar SNI ISO/IEC 17025:2017
- c. Peningkatan jasa layanan pengujian yang mencakup internal dan eksternal Badan Karantina Pertanian
- d. Tersedianya link informasi bagi stakeholder/ pengguna jasa terkait layanan uji standar dan uji rujukan BBUSKP dan yang uji yang diharapkan
- e. Tersedianya elektronik sertifikat (e-certificate) hasil pengujian dengan pemanfaatan teknologi informasi (IT) yang terdaftar secara resmi oleh Badan Sandi Siber Negara (BSSN)

- f. Tersedianya dokumen sistem manajemen terintegrasi secara elektronik yang menunjang pelaksanaan kegiatan penerapan sistem manajemen secara efektif dan efisien.

## 1.2. Pemilihan Penetapan Area Perubahan

Indonesia yang berada di daerah tropis merupakan negara kaya dengan berbagai jenis sumber daya alam hayati berupa aneka ragam jenis spesies hewan, ikan, dan tumbuhan serta memiliki konsentrasi endemisme dan keragaman habitat yang tinggi sehingga menjadi salah satu *megadiversity country*. Mendapat julukan sebagai negara megadiversitas dengan tingkat keanekaragaman hayati yang tinggi menuntut tanggung jawab yang besar dalam pelestarian dan pemanfaatan bagi masyarakat. Kekayaan keanekaragaman hayati tersebut merupakan plasma nutfah sebagai modal dasar pembangunan nasional termasuk pembangunan di sektor pertanian.

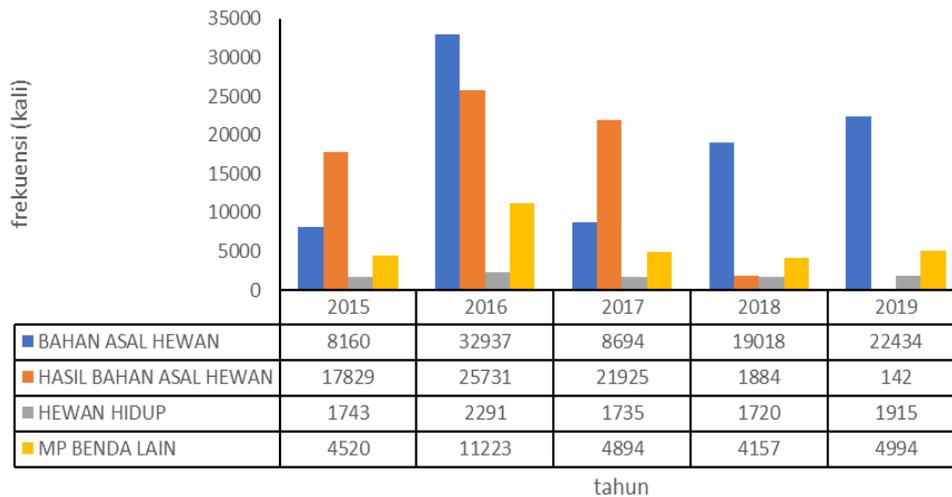
Pembangunan sektor pertanian yang berkelanjutan, memegang peranan penting dalam pencapaian ketahanan pangan dalam negeri serta berkontribusi terhadap pemenuhan bahan pangan dunia. Ketahanan pangan yang dimaksud adalah tercukupinya kebutuhan pangan dalam negeri yang diupayakan bersumber dari kemandirian dan kedaulatan pangan dalam negeri.

Salah satu upaya peningkatan produksi pertanian Indonesia dalam mendukung ketahanan pangan adalah melalui pencegahan masuk dan tersebarnya HPHK dan OPTK yang terbawa oleh media pembawa (komoditas pertanian) yang dilalulintaskan baik impor maupun antar area dalam wilayah Republik Indonesia yang dapat mengancam dan menyebabkan kerusakan sistem budidaya pertanian Indonesia. Upaya pencegahan tersebut melalui jaminan pengujian laboratorium bahwa komoditas pertanian yang dilalulintaskan tersebut aman dan bebas dari agensia HPHK dan OPTK.

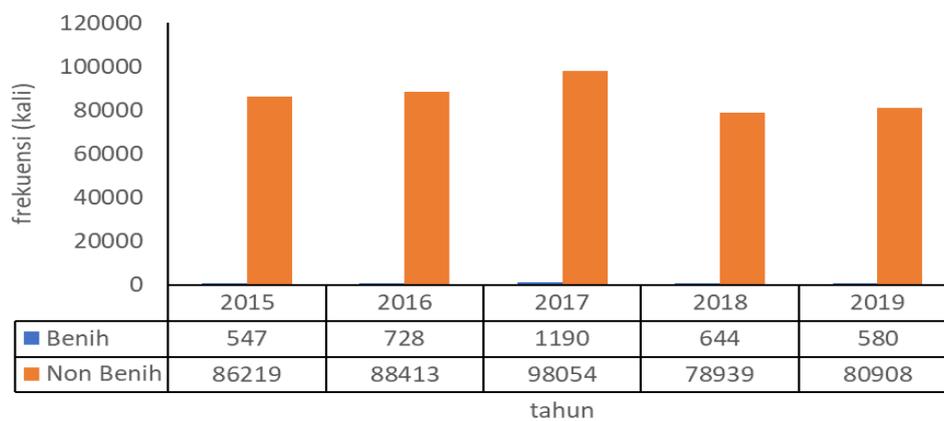
Terjadinya wabah akibat serangan HPHK dan/atau OPTK baik pada hewan budidaya dan/atau tanaman pertanian menyebabkan kerugian yang sangat besar. Kasus merebaknya penyakit flu burung untuk pertama kali pada tahun

2003 telah menimbulkan kematian yang tinggi pada unggas serta berbagai kerugian ekonomi yang luas yaitu terjadinya penurunan produktifitas berbagai sektor ekonomi yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan sektor perunggasan (Muryani, 2015). Komite Nasional Flu Burung dan Kesiapsiagaan Menghadapi Pandemic Influenza (Komnas FBPI) memperkirakan besarnya kerugian di Indonesia akibat wabah flu burung (Avian Influenza) dari 2004-2008 adalah sebesar Rp 4.3 trilyun, diluar kerugian dari hilangnya kesempatan kerja dan berkurangnya konsumsi protein masyarakat. Kasus wabah pada serangan OPTK salah satunya adalah infestasi nematoda sista kuning (NSK) atau *Globodera spp.* pada umbi kentang yang pertama kali terdeteksi di Kota Batu, Malang Jawa Timur pada tahun 2003 telah menyebabkan kehilangan hasil sebesar 30-90 % (Hadisoeganda, 2006). Berdasarkan hasil penelitian yang komprehensif di 75 negara tersebar di seluruh dunia, diperoleh data kerugian ekonomi akibat infestasi NSK lebih dari US \$100 milyar.

Untuk mencegah masuknya HPHK dan/atau OPTK serta cemaran pangan/pakan diperlukan laboratorium yang memiliki kemampuan uji valid, akuntabel dan cepat. Secara kelembagaan, Unit Pelaksana Teknis lingkup Badan Karantina Pertanian dalam melaksanakan tindakan karantina dan pengawasan keamanan pangan/pakan di setiap pintu pemasukan/pengeluaran telah dilengkapi dengan unit laboratorium. Dalam mendukung pelaksanaan pengujian Badan Karantina Pertanian memiliki UPT khusus (BBUSKP) yang menjadi rujukan bagi seluruh UPT lingkup Badan Karantina Pertanian. Dengan diberlakukannya UU No. 21 tahun 2019 sebagai revisi UU No. 16 tahun 1992 tentang Karantina Hewan, Ikan dan Tumbuhan, Badan Karantina Pertanian diberi tambahan kewenangan dalam pelaksanaan pengawasan keamanan hayati (termasuk keamanan dan mutu pangan/pakan) disamping melaksanakan pencegahan masuk dan tersebarnya HPHK dan OPTK. Untuk itu peningkatan kemampuan laboratorium pengujian baik di UPT maupun di BBUSKP mutlak diperlukan dalamantisipasi besarnya lalu lintas media pembawa sebagaimana terlihat pada Gambar 1 dan 2 dibawah.



Gambar 3. Frekuensi lalu lintas jenis media pembawa pada kegiatan operasional Karantina Hewan impor (Sumber : Laporan tahunan Badan Karantina Pertanian, 2020)



Gambar 4. Frekuensi lalu lintas jenis media pembawa pada kegiatan operasional Karantina Tumbuhan impor (Sumber : Laporan tahunan Badan Karantina Pertanian, 2020)

Proyek dengan judul Peningkatan uji standar dan rujukan untuk perlindungan keamanan sumber daya alam hayati Indonesia ini dilaksanakan dengan penetapan area perubahan antara lain :

- a. Perluasan cakupan layanan uji rujukan.

Persyaratan suatu metode pengujian dapat dijadikan sebagai cakupan uji rujukan setelah metode pengujian tersebut valid dan telah diakreditasi oleh Komite Akreditasi Nasional. Seiring dengan diterbitkannya UU No. 21 tahun 2019 merupakan revisi dari UU No. 16 tahun 1992 tentang Karantina Hewan, Ikan dan Tumbuhan, ada penambahan kewenangan Badan Karantina Pertanian dimana kewenangan Badan Karantina Pertanian tidak

saja melaksanakan pencegahan masuk dan tersebarnya HPHK/OPTK namun juga melaksanakan pengawasan keamanan hayati yang mencakup didalamnya pengawasan keamanan dan mutu pangan, keamanan dan mutu pakan, produk rekayasa genetik, sumber daya genetik, agensia hayati, jenis asing invasif dan pengendalian peredaran tumbuhan dan satwa liar serta pengendalian peredaran tumbuhan dan satwa langka.

- b. Tuntutan layanan pengujian laboratorium yang valid, akuntabel dan cepat. Untuk memberikan pelayanan pengujian kepada pengguna jasa secara prima yang cepat, cermat dan akuntabel, perlu didukung peningkatan kompetensi teknis (pengujian) serta pemanfaat perangkat non teknis seperti aplikasi Informasi Teknologi (IT).
- c. Perkembangan ilmu pengetahuan, dan teknologi informasi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini berlangsung secara dinamis. Organisasi harus mampu memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- d. BBUSKP sebagai laboratorium rujukan nasional dan internasional dalam deteksi HPH, OPTK dan cemaran pangan/pakan. Sebagai institusi laboratorium yang telah terakreditasi SNI ISO/IEC 17025:2017 tentang sistem manajemen mutu laboratorium, maka secara teknis ruang lingkup pengujian laboratorium BBUSKP memiliki kompetensi sejajar dengan laboratorium lain sejenis baik nasional maupun internasional. Oleh karenanya perlu terus di promosikan kepada stakeholder baik nasional maupun internasional tentang ruang lingkup pengujian BBUSKP yang telah di akreditasi.

### **1.3. Keterkaitan area perubahan dengan isu strategis kebijakan organisasi**

Indonesia merupakan negara tropis yang dikarunia Tuhan YME tanah subur dengan aneka ragam jenis tanaman serta kaya akan keanekaragaman hayati. Kekayaan alam tersebut merupakan modal dasar pembangunan nasional termasuk didalamnya adalah pembangunan pertanian. Pemerintah menerapkan pembangunan pertanian yang berkelanjutan yaitu pengelolaan sumber daya yang berhasil untuk usaha pertanian guna membantu kebutuhan manusia yang berubah sekaligus

mempertahankan atau meningkatkan kualitas lingkungan dan melestarikan sumber daya alam.

Tujuan dari pembangunan pertanian diharapkan mampu mewujudkan kemandirian dan kedaulatan pangan nasional, peningkatan kesejahteraan petani, tercukupinya kebutuhan pangan nasional serta peningkatan daya saing dan nilai tambah produk pertanian Indonesia di pasar global. Badan Karantina Pertanian sebagai unit eselon I lingkup Kementerian Pertanian mempunyai kebijakan strategis mendukung pencapaian pembangunan pertanian melalui pengawasan komoditas pertanian yang dilalulintaskan bebas dari OPTK, HPHK serta keamanan pangan serta sebagai tools akselerasi ekspor produk pertanian Indonesia di pasar Internasional. Untuk peningkatan dan penguatan pengawasan lalulintas komoditas pertanian baik impor, ekspor maupun antar area perlu didukung oleh adanya kompetensi laboratorium untuk mendeteksi OPTK, HPHK dan keamanan pangan. BBUSKP sebagai institusi laboratorium berperan penting untuk memastikan bahwa komoditas pertanian yang dilalulintaskan bebas dari OPTK, HPHK dan keamanan pangan. Oleh karena itu proyek perubahan yang berjudul peningkatan uji standar dan rujukan untuk perlindungan sumber daya alam hayati Indonesia ini sangat erat keterkaitan dengan isu strategis kebijakan organisasi baik di Badan Karantina Pertanian maupun Kementerian Pertanian.

## BAB II

### TUJUAN DAN MANFAAT PROYEK PERUBAHAN

#### 2.1. Tujuan Proyek Perubahan

Tujuan dari Proyek Perubahan ini terbagi menjadi tiga tahapan milestones sesuai dengan jangka waktu perolehan manfaatnya :

##### 2.1.1. Tujuan jangka pendek :

- a. Menyusun aplikasi sistem manajemen terintegrasi (SNI ISO/IEC 17025:2017, SNI ISO/IEC 17043:2010, ISO 9001:2015, ISO 37001:2016, SPP, SPIP, ZI) secara elektronik (e-SMI) untuk mewujudkan efektifitas dan efisiensi penerapan sistem dokumen
- b. Menyusun Draft Revisi Permentan 43 tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian.
- c. Mengembangkan sistem informasi manajemen laboratorium (SILAQU) berbasis aplikasi yang terintegrasi dengan kebutuhan layanan pengguna jasa.
- d. Menyusun dokumen rancangan besar (*grand design*) strategi peningkatan uji standar dan rujukan untuk periode 2021 s.d. 2025

##### 2.1.2. Tujuan jangka menengah atau tujuan dalam waktu enam bulan hingga satu tahun adalah sebagai berikut :

- a. Mendorong penerapan sistem manajemen terintegrasi bagi UPT lingkup Badan Karantina Pertanian.
- b. Terbangunnya elektronik sertifikat hasil uji laboratorium yang terintegrasi sistem informasi manajemen laboratorium.

##### 2.1.3. Tujuan jangka panjang dalam periode waktu diatas 1 tahun adalah sebagai berikut :

- a. Menambah uji standar dan ruang lingkup areditasi uji rujukan sesuai rancangan besar (*grand design*) di BBUSKP.

- b. BBUSKP sebagai laboratorium uji rujukan nasional untuk deteksi HPHK, OPTK dan Keamanan Hayati
- c. BBUSKP sebagai laboratorium uji rujukan Internasional untuk regional negara-negara Asia Tenggara

## **2.2. Manfaat untuk organisasi yang adaptif :**

Ada tiga manfaat yang diperoleh dari proyek perubahan ini yaitu :

1. *Project leader* (pemimpin proyek/pimpinan)
  - Meningkatkan kemampuan manajerial;
  - Meningkatkan kemampuan kewirausahaan;
  - Meningkatkan kemampuan komunikasi dengan stakeholder
2. Institusi (BBUSKP dan Badan Karantina Pertanian):
  - Meningkatnya kinerja organisasi BBUSKP secara efektifitas dan efisien melalui penerapan sistem manajemen terintegrasi serta dalam memberikan pelayanan pengujian kepada masyarakat.
  - Meningkatnya luasan cakupan pelayanan BBUSKP melalui program peningkatan uji standar dan rujukan
  - Meningkatkan kinerja Badan Karantina Pertanian dalam pencegahan masuk dan tersebarnya Organisme Pengganggu Tumbuhan Karantina (OPTK), Hama Penyakit Hewan Karantina luasan cakupan pelayanan uji rujukan baik internal UPT lingkup Badan Karantina Pertanian maupun eksternal/stakeholder/ masyarakat umum
3. Stakeholder/mitra kerja:
  - Mendapatkan layanan pengujian secara cepat, cermat dan akurat serta transparan.
  - Terjalin sinergitas dan kerjasama pengujian deteksi HPHK , OPTK dan Keamanan Pangan antara BBUSKP dengan mitra kerja seperti uji banding, uji profisiensi maupun kegiatan uji rujukan.
  - Meningkatnya kontribusi pelayanan pengujian bagi masyarakat secara luas,

## **BAB III**

### **OUTPUT KUNCI (PROJECT KEY DELIVERABLES)**

Proyek perubahan peningkatan uji standar dan rujukan untuk perlindungan sumber daya alam hayati Indonesia ini akan dijalankan dalam periode 5 tahun kedepan dengan tahapan kegiatan milestone jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dari masing-masing tahapan milestones tersebut terdapat target output yaitu output jangka pendek, output jangka menengah dan output jangka panjang serta outcome. Adapun output-output dimaksud adalah :

#### **A. Output**

Output jangka pendek

- a. Tersedianya Aplikasi elektronik system manajemen integrasi (e-SMI)
- b. Draft Revisi Peraturan Menteri Pertanian No 43 tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian
- c. Tersedianya sistem informasi laboratorium quarantine (SILAQU) berbasis aplikasi yang adaptif dengan kebutuhan pengguna jasa termutakhir.
- d. Dokumen rancangan besar (*grand design*) strategi peningkatan uji standar dan rujukan untuk periode 2021 s.d. 2025

Output jangka menengah

- a. Bimbingan teknis Aplikasi e-SMI di BBKP Soekarno-Hatta dan BBKP Tanjung Priok
- b. Penerapan Aplikasi SILAQU untuk seluruh pengguna jasa
- c. Elektronik sertifikat hasil uji laboratorium

Output jangka panjang

- a. Sertifikat akreditasi penambahan ruang lingkup pengujian dari Komite Akreditasi Nasional (KAN), Badan Standardisasi Nasional

- b. Permentan tentang organisasi dan tata kerja BBUSKP sebagai laboratorium rujukan nasional dan/atau internasional untuk deteksi HPHK, OPTK dan cemaran pangan/pakan.

**B. Outcome**

1. Terciptanya pelayanan pengujian laboratorium yang valid, akuntabel dan cepat
2. Meningkatnya perlindungan sumber daya alam hayati dari ancaman hama penyakit hewan karantina dan organisme pengganggu karantina yang masuk dari luar negeri
3. Meningkatnya produktifitas dan daya saing produk pertanian Indonesia sehingga meningkatkan pendapatan petani Indonesia
4. Meningkatnya kredibilitas negara Indonesia di mata dunia dalam perlindungan sumber daya alam hayati Indonesia

## **BAB IV**

### **PENTAHAPAN (MILESTONES) DAN CAPAIAN PELAKSANAAN KEGIATAN**

Pentahapan proyek perubahan ini merupakan uraian langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan dari proyek perubahan yang diuraikan dalam 3 (tiga) tahapan yaitu: tahapan (milestone) jangka pendek, tahapan jangka menengah dan tahapan jangka panjang. Berikut adalah pelaksanaan kegiatan milestone proyek perubahan, yang telah dimulai sejak tanggal 1 Oktober 2020 yaitu milestone jangka pendek (Oktober – November 2020) dan milestone jangka menengah (Desember 2020 hingga Juni 2021).

#### **4.1. Pelaksanaan Kegiatan Milestone Jangka Pendek**

Implementasi proyek perubahan telah di mulai sejak tanggal 1 Oktober 2020 sehari setelah rancangan proyek perubahan di seminarkan (30 September 2020). Dalam kurun waktu 2 bulan (Oktober –November 2020), ada 14 tahapan kegiatan di jangka pendek telah berhasil diselesaikan dengan menghasilkan 4 output serta 3 kegiatan di jangka menengah yang maju dan dilaksanakan di jangka pendek.

Ada 4 target output di jangka pendek yang telah berhasil diselesaikan yaitu :

1. Aplikasi Silaqu (system informasi laboratorium quarantine)
2. Aplikasi E-SMI (elektronik system manajemen integrasi)
3. Draft revisi permentan No 43 tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian (BBUSKP)
4. Grand Design Peningkatan uji standar dan rujukan BBUSKP periode 2021-2025

Ada 1 target output di jangka menengah yang berhasil ditarik dan diselesaikan di Jangka pendek.

Target jangka menengah yang ditarik ke jangka pendek yaitu sosialisasi dan implementasi E-SMI di BBKP Soekarno-Hatta dan BBKP Tanjung Priok. Target

jangka menengah tersebut ditarik ke jangka pendek karena adanya pergeseran dan percepatan capaian output di jangka pendek yaitu penyusunan dan launching aplikasi Silaqu dan e-SMI yang ditargetkan selesai di akhir bulan November namun dapat diselesaikan lebih cepat pada tanggal 23 November 2020.

Capaian output dan tahapan kegiatan milestones jangka pendek tersaji pada tabel 1 dibawah.

Tabel 1. Pelaksanaan kegiatan milestone perubahan strategis jangka pendek (Oktober – November 2020)

No	Kegiatan	Output	Waktu	Stakeholder
1.	Pembentukan tim efektif	SK Tim	M1(10)	Bidang PP, Bidang PML, Bagian Umum, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP, konsultan IT
2.	Penyusunan rancangan aplikasi e-SMI	Notulen	M2 (10)	Bidang PP, Bidang PML, Bagian Umum, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP, konsultan IT
3.	Uji coba kelayakan aplikasi	Pra-aplikasi	M3 (10)	Bidang PP, Bidang PML, Bagian Umum, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP, konsultan IT
4.	Uji coba keberterimaan aplikasi e-SMI	Saran perbaikan	M4 (10)	Bidang PP, Bidang PML, Bagian Umum, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP, konsultan IT
5.	Launching aplikasi e-SMI	Aplikasi	M4 (11)	Ka Badan, Sekretaris Badan, BBKP Soekarno Hatta, BBKP Tanjung Priok
6.	Rapat pembahasan tisi BBUSKP untuk bahan revisi Permentan 43/2006	Rancangan revisi Permentan 43/2006	M2(10)	Bidang PP, Bidang PML, Bagian Umum, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP
7.	Pengiriman rancangan revisi Permentan No. 43/2006 ke Badan Karantina Pertanian	SK Kepala BBUSKP	M2(10)	Sekretariat Badan Karantina Pertanian, Bagian Umum
8.	Penyusunan rancangan aplikasi SILAQU	Konsep aplikasi SILAQU	M1(10)	Bidang PP, Bidang PML, Bagian Umum, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP, Konsultan IT
9.	Penyusunan aplikasi SILAQU	Konsep aplikasi	M1(11)	Bidang PP, Bidang PML, Bagian Umum, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP, Konsultan IT
10.	Uji coba kelayakan dan keberterimaan SILAQU	Konsep perbaikan	M3(11)	Bidang PP, Bidang PML, Bagian Umum, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP, Konsultan IT
11.	Launching aplikasi SILAQU	Aplikasi SILAQU	M4 (11)	Ka Badan, Sekretaris Badan, BBKP Soekarno Hatta, BBKP Tanjung Priok
12.	Koordinasi dengan Pusat KH Kehani dan Pusat KT Kehati terkait penyusunan rancangan besar strategi peningkatan uji standar dan rujukan periode 2021-2025	Pesetujuan, Jadwal tentatif pelaksanaan FGD	M1(10)	Pusat Karantin Hewan dan Kehani, Pusat Karantina Tumbuhan dan kehati, Bid PP, Bid PML, Fungsional MV, POPT, PMHP
13.	FGD penyusunan rancangan besar strategi peningkatan uji standar dan rujukan periode 2021-2025	Surat Undangan, Notulensi rapat	M2(10)	Pusat Karantin Hewan dan Kehani, Pusat Karantina Tumbuhan dan kehati, Bid PP, Bid PML, Fungsional MV, POPT, PMHP

14.	Pengesahan rancangan besar strategi peningkatan uji standar dan rujukan periode 2021-2025	Dokumen rancangan besar strategi peningkatan uji standar dan rujukan periode 2021-2025	M4 (11)	Pusat Karantin Hewan dan Kehani, Pusat Karantina Tumbuhan dan kehati, Bid PP, Bid PML, Fungsional MV, POPT, PMHP
-----	---	--	---------	--

#### 4.2. Pelaksanaan Kegiatan Milestone Jangka Menengah dan Jangka Panjang

Implementasi proyek perubahan di jangka menengah merupakan kelanjutan dari capaian implementasi kegiatan di jangka pendek. Demikian pun implementasi untuk jangka panjang merupakan kelanjutan dari jangka pendek dan jangka menengah.

Ada 2 target output implentasi di jangka menengah (untuk periode Desember 2020 hingga Desember 2021) yaitu

1. Implementasi E-SMI di BBKP Soekarno-Hatta dan BBKP Soekarno-Hatta.
2. E Sertifikat hasil pengujian

Kegiatan pentahapan milestone jangka menengah untuk target output ke 1 telah ditarik dan dilaksanakan di jangka pendek yaitu pada bulan November 2020. Adapun milestone perubahan dalam jangka menengah (Desember 2020 hingga Desember 2021) sebagaimana tabel 2 dibawah.

Tabel 2. Milestone perubahan strategis dalam jangka menengah (Desember 2020 hingga Desember 2021)

No	Kegiatan	Output	Waktu	Stakeholder
1	Penyusunan rencana sosialisasi atau bimbingan teknis penerapan e-SMI	Jadwal /tentative sosialisasi	November 2020	dang PP, Bidang PML, Bagian Umum, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP
2	Pelaksanaan sosialisasi atau bimbingan teknis penerapan e-SMI di BBKP Soekarno Hatta dan BBKP Tanjung Priok	Laporan	November 2020	Bidang PP, Bidang PML, Bagian Umum, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP, BBKP Tanjung Priok, BBKP Soekarno-Hatta
3	Pelaporan hasil sosialisasi atau bimbingan teknis penerapan e-SMI di BBKP Soekarno Hatta	Laporan	November 2020	Bidang PP, Bidang PML, Bagian Umum, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP, BBKP Tanjung Priok, BBKP Soekarno-Hatta

	dan BBKP Tanjung Priok.			
4	Konsultasi penerapan elektronik sertifikat	Persetujuan	Januari 2021	Pusat KKIP, BSSN
5	Penyusunan rancangan penerapan elektronik sertifikat	Konsep e-sertifikat	Februari 2021	Bidang PP, Bidang PML, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP, Konsultan IT
6	Konsolidasi kerja sama penerapan elektronik sertifikat antara Badan Karantina Pertanian dan BSSN	Draft MoU	Februari 2021	Pusat KKIP, BSSN
7	Penandatanganan Kerjasama	MoU	Maret 2021	Ka Badan, Ka BSSN
8	Uji coba penerapan dan launching elektronik sertifikat	Aplikasi	April 2021	Pusat Karantina Hewan, Pusat Karantina Tumbuhan, Pusat KKIP

Tabel 3. Milestones perubahan strategis dalam jangka panjang (2021 hingga 2025)

No	Kegiatan	Output	2021		2022		2023		2024		2025		Stakeholder
			S1	S2									
1	a. Persiapan penambahan ruang lingkup	Usulan akreditasi	√		√		√		√		√		Bidang PP, Bidang PML, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP
	b. Akreditasi ruang lingkup	Dokumen akreditasi		√		√		√		√		√	Bidang PP, Bidang PML, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP, Direktorat Akreditasi Laboratorium KAN
2	Fasilitasi peralatan dan bahan, partisipasi uji banding dan uji profisiensi nasional	Laporan uji banding/uji profisiensi	√		√		√		√		√		Bidang PP, Bidang PML, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP
3	Fasilitasi peralatan dan bahan, partisipasi uji banding dan uji profisiensi internasional	Laporan uji banding/uji profisiensi		√		√		√		√		√	Bidang PP, Bidang PML, Fungsional MV, PV, POPT, PMHP

## **BAB V**

### **PENGELOLAAN SUMBERDAYA**

Keberhasilan dari implementasi proyek perubahan ini juga dipengaruhi oleh pengelolaan sumberdaya secara tepat, yang mencakup pengelolaan sumberdaya kebijakan, pengelolaan sumberdaya manusia, pengelolaan sumberdaya anggaran dan pengelolaan sumberdaya sarana & prasarana.

#### **5.1. Sumberdaya Kebijakan**

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Kebijakan berbeda dengan peraturan dan hukum. Jika hukum dapat memaksakan atau melarang suatu perilaku (misalnya suatu hukum yang mengharuskan pembayaran pajak penghasilan), kebijakan hanya menjadi pedoman tindakan yang paling mungkin memperoleh hasil yang diinginkan.

Kebijakan atau kajian kebijakan dapat pula merujuk pada proses pembuatan keputusan-keputusan penting organisasi, termasuk identifikasi berbagai alternatif seperti prioritas program atau pengeluaran, dan pemilihannya berdasarkan dampaknya. Kebijakan juga dapat diartikan sebagai mekanisme politis, manajemen, finansial, atau administratif untuk mencapai suatu tujuan eksplisit.

Pengelolaan kebijakan suatu organisasi dimaksudkan untuk dapat mengatasi permasalahan tertentu ialah sebagai keputusan atau untuk mencapai tujuan tertentu, berisikan ketentuan-ketentuan yang bisa dijadikan pedoman perilaku dalam

1. pengambilan sebuah keputusan lebih lanjut, yang harus dilakukan baik itu kelompok sasaran ataupun (unit) suatu organisasi pelaksana kebijakan,
2. penerapan atau juga pelaksanaan dari suatu kebijakan yang sudah ditetapkan baik dalam hubungan dengan (unit) organisasi pelaksana ataupun dengan kelompok sasaran yang dimaksudkan.

Adapun tingkatan pengelolaan kebijakan mencakup :

1. Kebijakan umum, merupakan kebijakan yang menjadi pedoman atau juga petunjuk pelaksanaan baik yang memiliki sifat positif ataupun yang bersifat negatif yang melingkupi keseluruhan wilayah atau juga instansi yang bersangkutan.
2. Kebijakan pelaksanaan merupakan suatu kebijakan yang menjabarkan kebijakan umum. Untuk tingkat pusat, peraturan pemerintah mengenai pelaksanaan suatu undang-undang.
3. Kebijakan teknis, merupakan suatu kebijakan operasional yang berada dibawah kebijakan pelaksanaan.

## **5.2. Sumberdaya Manusia**

Di era globalisasi ini, persoalan kualitas sumber daya manusia mendominasi isu pembangunan nasional kita. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia harus mampu mengantisipasi perubahan di berbagai bidang aktivitas manusia. Dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, pengelolaan SDM bukan lagi sekedar *recruitmen, selection, placement, appraisal, compensation* dan *work force planning* yang kesemua ini dapat dicakup di dalam administrasi personil, tetapi pengelolaan SDM di masa Pembangunan Jangka Panjang Tahap II sekarang ini akan berkembang ke arah yang jangkauannya lebih luas lagi, seperti pengembangan kultur, pengembangan visi, pembentukan team work, empowering, dan lain-lain.

Sumber Daya Manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, karena melalui sumber daya manusia lah aktivitas penting organisasi terutama dalam pengambilan keputusan, penentuan tujuan, pelaksanaan pekerjaan dan evaluasi pekerjaan dilakukan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuan menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya.

Pengelolaan sumber daya manusia bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan dengan mendorong keikutsertaan dan keterlibatan anggota-anggotanya. Bagi suatu organisasi, pengelolaan sumber daya manusia menyangkut keseluruhan urusan organisasi dan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu seluruh komponen atau unsur yang ada di memfokuskan pada perencanaan yang menyangkut penyusunan staff, penetapan program latihan jabatan dan lain sebagainya. Hal ini perlu dilakukan untuk mengantisipasi perkembangan jangka pendek dan jangka panjang dari suatu organisasi tersebut, khususnya yang menyangkut kesiapan sumber daya manusianya. Alasan lainnya adalah bahwa suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat terlepas dari lingkungan internal maupun eksternal, yang pada suatu saat akan dapat mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam istilah lain sering disebut: *personal management* atau *resources administration*. Menurut Flipppo B. Edwin (1981) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Sedang menurut Haneman (1989:2) menyatakan bahwa:“ *Personal or* menurut Wayne (1981) “*human resources management is the attraction, selection, retention.*

Dari beberapa definisi dan konsep pengelolaan sumberdaya manusia di atas dapat dipahami bahwa suatu pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berhubungan dengan implementasi indikator fungsi-fungsi pengelolaan atau manajemen yang berperan penting dan efektif dalam menunjang tercapainya tujuan individu, lembaga, maupun organisasi atau perusahaan.

Sumberdaya yang ada di BBUSKP terdiri dari SDM teknis dan SDM non teknis (administrasi). SDM teknis mencakup para pejabat fungsional medik veteriner (MV), paramedik veteriner (PV), pengendali organisme pengganggu tumbuhan (POPT) dan pengawas mutu hasil pertanian (PMHP). Sedang SDM non teknis

meliputi pranata computer, analis kepegawaian, analis keuangan, tenaga harian lepas serta honorer.

### **5.3. Anggaran**

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan institusi atau organisasi untuk jangka waktu ( periode) tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.

Program akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan anggaran yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang.

### **5.4. Sarana & Prasarana**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menyatakan bahwa sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan. Dan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek).

Fungsi sarana dan prasarana tentu berbeda berdasarkan ruang lingkup penggunaannya masing-masing. Tetapi mempunyai suatu tujuan yang sama yaitu tujuan untuk mencapai hasil yang di harapkan sesuai dengan rencana. Berikut adalah fungsi utama sarana dan prasarana, yaitu :

- Dapat mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga mampu menghemat waktu.
- Serta meningkatkan produktivitas baik barang maupun jasa.
- Hasil kerja lebih berkualitas serta terjamin.

- Dapat lebih sederhana atau memudahkan dalam gerak para pengguna atau pelaku.
- Membuat ketetapan susunan stabilitas pekerja lebih terjamin.
- Dapat menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan.
- Dan menimbulkan rasa puas pada orang-orang yang berkepentingan yang mempergunakannya.

Sarana dan prasarana yang di miliki oleh BBUSKP cukup memadai yang terdiri dari fasilitas gedung laboratorium karantina hewan, laboratorium karantina tumbuhan, laboratorium keamanan hayati, gedung manajemen, ruang rapat dan seminar serta ruang staf atau pegawai. Setiap gedung laboratorium dilengkapi dengan peralatan laboratorium yang memadai yang mencakup alat uji penyakit virus, alat uji penyakit bakteri, alat uji residu kimia (uji antibiotik, uji residu pestisida, uji hormone), mikroskop, autoklaf, dan alat pendukung laboratorium lainnya. Selain itu juga didukung dengan fasilitas informasi teknologi seperti perangkat computer, server serta program aplikasi, dan dukungan system manajemen administrasi. Semua sarana dan prasarana tersebut dikelola dengan baik untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi.

## **BAB VI**

### **STRATEGI KOMUNIKASI DAN MANAJEMEN STAKEHOLDERS**

#### **6.1. Strategi Komunikasi**

Proyek perubahan yang diselenggarakan dalam tahapan jangka pendek (waktu sekitar 2 (dua) bulan), memerlukan tata kelola yang baik dan terarah sehingga pencapaian setiap tahapan dapat tercapai dan terukur. Oleh karena itu diperlukan koordinasi, kolaborasi dan sinergi dengan semua pihak (stakeholder). Penyusunan tim efektif sesuai dengan kapasitasnya sangat membantu upaya pencapaian percepatan dan implementasi dari proyek perubahan tersebut.

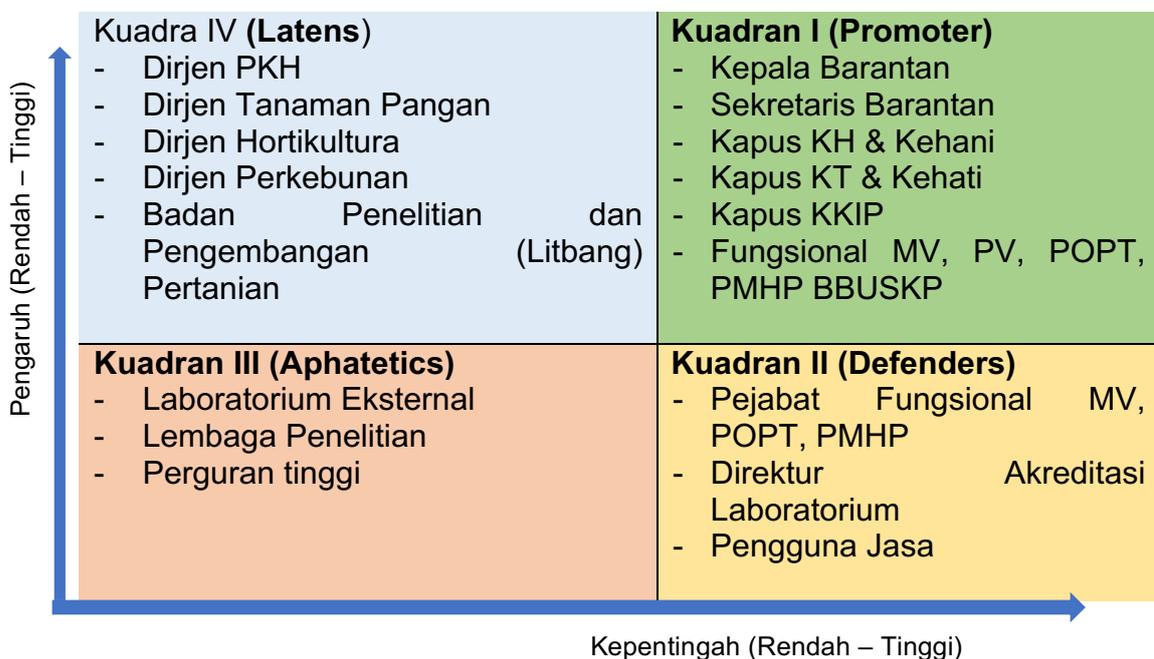
Dalam memberdayakan tim efektif sesuai kapasitasnya, maka seorang pemimpin harus mengasah kemampuan komunikasi dan strateginya sehingga dalam waktu yang singkat dapat menyelesaikan target-target yang telah ditetapkan. Membangun komunikasi dengan seluruh stakeholder terkait, khususnya di lingkungan eksternal, memerlukan strategi komunikasi yang baik sehingga dalam berbagai kesempatan pertemuan dapat memanfaatkan waktu untuk mendapatkan dukungan penyelenggaraan proyek perubahan.

#### **6.2. Manajemen Stakeholders**

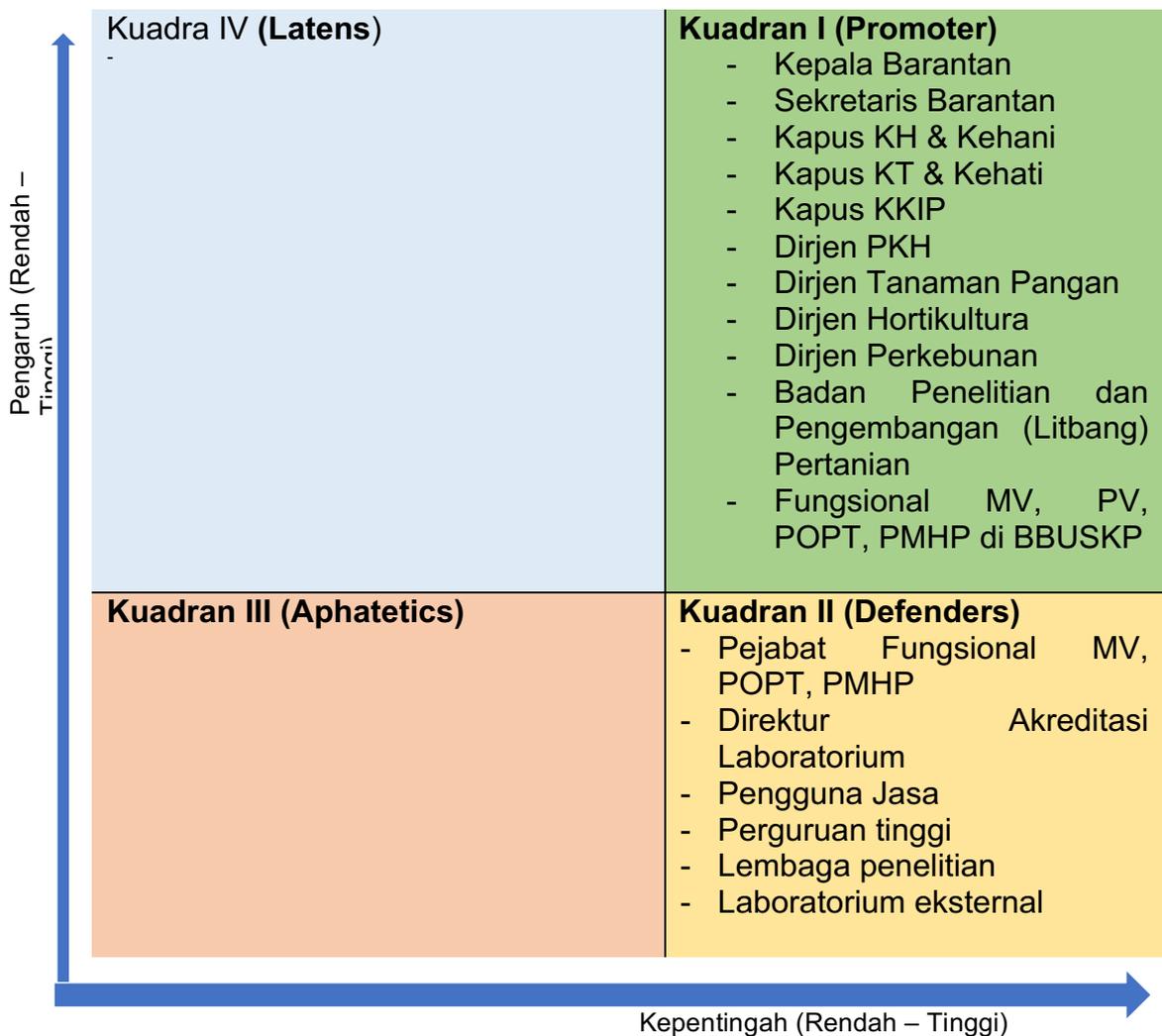
Dalam merencanakan dan mengimplementasikan proyek perubahan tidak terlepas dari peran stakeholder. Stakeholder yang terlibat dalam implementasi rancangan proyek perubahan ini dikelompokkan menjadi 4 kelompok stakeholder yaitu :

1. **Promoters**, memiliki kepentingan besar terhadap rancangan proyek perubahan dan juga kekuatan untuk membantu membuat keberhasilan rancangan proyek perubahan ini adalah Kepala Badan Karantina Pertanian, Sekretaris Badan Karantina Pertanian, Kepala Pusat Karantina Hewan dan Keamanan Hayati Hewani, Kepala Pusat Karantina Tumbuhan dan Keamanan Hayati Nabati, Kepala Pusat Kepatuhan Kerjasama dan Informasi Perkarantinaaan, pejabat fungsional MV, PV, POPT, PMHP.

2. **Latens**, Tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam proyek perubahan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi rancangan proyek perubahan jika mereka menjadi tertarik, dalam hal ini kami cermati yang termasuk dalam kelompok ini adalah Dirjen PKH, Dirjen Tanaman Pangan, Dirjen Hortikultura, Dirjen Perkebunan, Badan Litbang Pertanian.
3. **Apathetics**, Kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya proyek perubahan, yang termasuk dalam kelompok ini adalah Perguruan tinggi di bidang Kedokteran Hewan, Hama Penyakit Tanaman dan Keamanan Pangan, Laboratorium eksternal, lembaga penelitian dan masyarakat umum.
4. **Defender**, Memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi proyek perubahan, yang termasuk dalam kelompok ini adalah pengguna jasa ( antara lain asosiasi perbenihan, asosiasi tanaman hias, asosiasi SBW).



Gambar 5. Pengelompokan stakeholder berdasarkan pengaruh (*influence*) dan kepentingan (*interest*) sebelum implementasi proyek perubahan.



Gambar 6. Pengelompokan stakeholder berdasarkan pengaruh (*influence*) dan kepentingan (*interest*) sebelum implementasi proyek perubahan.

Tabel 4. Peta kuadran, stakeholder dan pengaruh/kepentingan pada proyek perubahan

No	Kuadran	Stakeholder	Pengaruh/ Kepentingan pada Proyek Perubahan
1	Kuadran I <b>Promoters</b> ( <i>High influence, high interest</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Barantan</li> <li>2. Sekretaris Barantan</li> <li>3. Kepala Pusat Karantina Hewan dan Keamanan Hayati Hewani</li> <li>4. Kepala Pusat Karantina Tumbuhan dan Keamanan Hayati Nabati</li> <li>5. Kepala Pusat Kepatuhan Kerjasama</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengambilan keputusan</li> <li>• Pemberi arahan/persetujuan</li> <li>• Dukungan sarana dan prasana</li> </ul>

		Informasi Perkarantinaan	
		6. Pejabat Fungsional MV, PV, POPT, PMHP lingkup BBUSKP	
2	Kuadran II <b>Defenders</b> ( <i>Low influence, High interest</i> )	1. Pengguna Jasa (UPT KP lingkup Badan Karantina Pertanian,) 2. Direktorat Akreditasi Laboratorium (Komite Akreditasi Nasional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dukungan penerima kebijakan/penerima manfaat langsung</li> <li>• Dukungan sumber daya manusia</li> <li>• Dukungan terhadap kepercayaan</li> </ul>
3	Kuadran III <b>Aphatetics</b> ( <i>Low influence, low interest</i> )	1. Laboratorium eksternal 2. Lembaga penelitian 3. Perguruan tinggi 4. Masyarakat umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manfaat tidak langsung</li> </ul>
4	Kuadran IV <b>Latens</b> ( <i>High influence, Low interest</i> )	1. Ditjen PKH 2. Ditjen Tanaman Pangan 3. Ditjen Hortikultura 4. Ditjen Perkebunan 5. Badan Litbang Pertanian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dukungan sosial</li> </ul>

## BAB VII

### STRATEGI DIALOG DAN PEMASARAN ATAS PROYEK PERUBAHAN

Dialog strategis sektor publik sangat dibutuhkan oleh semua organisasi baik level lokal, nasional maupun internasional untuk menyelesaikan masalah organisasi dan atau mencapai tujuan/kesuksesan organisasi. Sebagai contoh dialog strategis hubungan bilateral Indonesia dan Jepang serta negara2 lain (Australia, Tiongkok, Korea Selatan, Philipina dll), dialog strategis penyelesai konflik di Aceh, Papua, masalah sosial, RUU Omnibuslaw Ketenagakerjaan, RUU BPIP.

Bagaimana kita akan menang di periode mendatang? "Itulah pertanyaan kunci di balik pengembangan strategi dialog. Untuk memenangkan apa pun yang berharga, maka kita membutuhkan alat khusus & tepat. Tim profesional mengetahui hal ini, dan gagasan ini berlaku untuk organisasi, departemen/bagian/bidang dan tim kerja - dan bahkan untuk diri sendiri sebagai individu. Menjadi sukses berarti mengetahui bagaimana menggunakan bakat dan sumber daya yang kita miliki untuk keuntungan terbaik, dan sangat sulit untuk "menang" jika Anda tidak memiliki alat khusus yang tepat ini.

Dialog strategis merupakan salah satu kunci penting untuk mencapai kesuksesan organisasi sesuai tujuan, visi dan misinya, termasuk dalam hal ini adalah pencapaian proyek perubahan peningkatan uji standar dan rujukan untuk perlindungan sumber daya alam hayati Indonesia.

Selain dialog strategis, untuk mendukung keberhasilan proyek perubahan ini adalah dengan pelaksanaan strategi marketing sektor publik yang meliputi 5 (lima) elemen yaitu, produk, place, price, promotion dan stakeholder.

#### a. Produk

Produk yang akan dihasilkan yaitu:

- 1) Aplikasi e-SMI
- 2) Rancangan Revisi Permentan 43 tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian.
- 3) Sistem informasi manajemen laboratorium berbasis aplikasi termutakhir.
- 4) Dokumen rancangan besar (*grand design*) strategi peningkatan uji standar dan rujukan untuk periode 2021 s.d. 2025

#### b. Place

- 1) Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian (BBUSKP)
  - 2) UPT Lingkup Badan Karantina Pertanian
- c. Price
- 1) Anggaran DIPA BBUSKP
  - 2) Informasi dan layanan mudah diakses melalui website/aplikasi
- d. Promotion
- 1) Internal dan eksternal melalui sosialisasi dengan mengundang stakeholder terkait
  - 2) Penggunaan media sosial seperti Facebook, Twitter dan Instagram, pembuatan leaflet, banner dan bulletin.
  - 3) Membuat branding (logo) yang mudah dikenali oleh stakeholder.
- e. Customer
- Stakeholder yang diharapkan akan mendukung strategi ini adalah :
- 1) Pengguna Jasa
  - 2) UPT Karantina Pertanian
  - 3) Masyarakat umum

Secara umum strategi marketing sektor publik dilaksanakan dalam berbagai kegiatan antara lain :

1. Forum Group Discussion (FGD)
2. Zoom meeting
3. Diskusi terprogram
4. Pemanfaatan media sosial, media online, leaflet, banner

## **BAB VII**

### **FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN**

Proyek perubahan peningkatan uji standar dan rujukan untuk perlindungan sumber daya alam hayati Indonesia, dirancang sejak bulan September 2020 dan mulai diimplementasi pada awal bulan Oktober 2020 dengan pentahapan milestone jangka pendek (Oktober – November 2020), jangka menengah (Desember 2020 hingga Desember 2021) dan jangka panjang (2021 hingga 2025). Ada beberapa faktor kunci keberhasilan dalam implementasi proyek perubahan ini, antara lain :

1. Persetujuan dari Kepala Badan Karantina Pertanian selaku promotor  
Kepala Badan Karantina Pertanian merupakan atasan langsung sekaligus sebagai mentor dan promotor proyek perubahan ini. Sebagai promotor, Kepala Badan Karantina Pertanian memiliki pengaruh dan kepentingan tinggi untuk keberhasilan proyek perubahan ini. Hasil dari proyek perubahan ini berdampak peningkatan kompetensi dan eksistensi institusi Badan Karantina Pertanian dalam pelaksanaan pengujian dan memastikan media pembawa yang dilalulintaskan baik impor, ekspor dan antar area bebas dari organisme pengganggu tumbuhan karantina (OPTK), hama penyakit hewan karantina (HPHK) dan keamanan pangan.
2. Dukungan dan kerjasama tim efektif  
Proyek perubahan ini merupakan upaya bersama seluruh jajaran pegawai lingkup Balai Besar Uji Standar Karantina Pertanian untuk mewujudkan kondisi ideal di masa mendatang. Untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasi seluruh tahapan proyek perubahan ini maka di bentuk tim efektif. Oleh karenanya keberhasilan implementasi proyek perubahan ini tidak lepas dukungan dan kerja sama tim efektif.
3. Komunikasi intensif dengan stakeholder terkait baik internal maupun eksternal  
Dalam pelaksanaan implementasi proyek perubahan telah diidentifikasi peta stakeholder yang terdiri dari 4 kuadran yaitu latens (pengaruh tinggi, kepentingan rendah), aphantetics (pengaruh rendah, kepentingan rendah), defenders (pengaruh rendah, kepentingan tinggi) dan promoters (pengaruh tinggi, kepentingan tinggi). Berdasarkan identifikasi stakeholder ini, dilakukan strategi komunikasi yang intensif dengan stakeholder untuk mendukung

keberhasilan proyek perubahan. Komunikasi bisa dilakukan melalui diskusi, dialog strategis, komunikasi personal dan melalui media elektronik.

#### 4. Ketersediaan anggaran.

Ketersediaan anggaran sangat menunjang keberhasilan implementasi dari proyek perubahan. Anggaran merupakan salah satu rencana keuangan yang merupakan komponen utama dari perencanaan. Perencanaan itu sendiri merupakan suatu pandangan kedepan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu.

Anggaran adalah sebuah rencana yang dapat disusun dan dibuat dalam bentuk angka yang dinyatakan dalam sebuah unit moneter yang mana hal itu meliputi semua kegiatan dalam suatu perusahaan dalam jarak waktu (periode) tertentu pada masa mendatang. Oleh sebab itu, suatu rencana yang telah dibentuk dan disusun serta dinyatakan dalam bentuk unit moneter sering disebut juga dengan rencana keuangan. Perkara ataupun peran yang paling penting dalam suatu anggaran adalah satuan kegiatan dan satuan uang.

Oleh karena itu agar kegiatan-kegiatan yang direncanakan terkait pelaksanaan proyek perubahan bisa berjalan dengan baik, maka perlu disusun rencana alokasi kegiatan dan anggaran yang bersumber dari anggaran pendapatan pendapatan negara (APBN) ataupun yang bersumber dari pendapatan negara bukan pajak (PNBP).

## BAB IX

### KENDALA, RISIKO DAN SOLUSI

Dalam implementasi proyek perubahan ini yang meliputi tahapan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, terdapat beberapa kendala yang dapat berisiko terhadap pencapaian keberhasilannya. Dari hasil mitigasi kendala-kendala tersebut telah dapat diatasi dan dicarikan solusi pemecahannya sehingga tidak menyebabkan resiko terjadinya kegagalan.

Berikut adalah kendala-kendala yang bisa terjadi, risiko dan solusinya sebagai berikut :

1. Ketersediaan bahan uji laboratorium. Sebagian besar bahan-bahan yang digunakan untuk melakukan pengujian laboratorium didapatkan dari luar negeri. Dengan adanya pandemic covid 19 ini, penyediaan bahan mengalami keterlambatan. Akibat dari kendala ini berisiko pelaksanaan kegiatan uji standar dan uji rujukan tidak dapat berjalan dengan baik.

Alternatif solusi:

- Perencanaan final kebutuhan bahan diakhir tahun (November)
- Pengadaan bahan uji laboratorium dilakukan diawal tahun
- Inventarisasi bahan uji alternatif sebagai pengganti jika bahan uji utama sulit tersedia

2. Kontinuitas ketersediaan bahan uji laboratorium dan *spare-part* peralatan laboratorium. Akibat dari kendala berisiko pelayanan pengujian tidak sesuai dengan Service Level Arrangement (SLA) atau waktu janji layanan.

Alternatif solusi :

Peningkatan penguasaan kompetensi teknis pegawai, *soft skill* maupun *intra personal skill*, integritas, serta *networking*;

3. Tidak maksimalnya pertemuan tatap muka akibat pandemic covid 19. Risiko yang diakibatkan adalah pelaksanaan kegiatan mundur dari target yang ditetapkan, hasil tidak optimal dan bahkan kegiatan gagal dilaksanakan.

Alternatif solusi:

- Pertemuan dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi secara daring (*virtual meeting*)

- Komunikasi dilaksanakan melalui whatsapp group, dan email
  - Optimalisasi komunikasi dan koordinasi melalui WA Grup, Email dan pemanfaatan media social lainnya
4. Proses akreditasi membutuhkan waktu cukup lama. Resiko yang terjadi adalah penambahan ruang lingkup akreditasi tidak sesuai target dan mundur dari waktu yang di tetapkan.

Alternatif solusi:

- Koordinasi dan komunikasi intensif dengan Direktorat Akreditasi Laboratorium, KAN-BSN
  - Perencanaan dan persiapan penambahan ruang lingkup akreditasi minimal 1 tahun sebelumnya yang mencakup kegiatan uji validasi/verifikasi, uji banding/profisiensi dan pengajuan ruang lingkup uji.
5. Kurangnya pemahaman bisnis proses BBUSKP untuk pengembangan aplikasi. Resiko yang terjadi adalah aplikasi tidak sesuai tujuan, tidak bermanfaat atau gagal terwujudnya aplikasi.

Alternatif solusi :

- Membentuk Tim penyusun alur proses untuk kebutuhan pengembangan aplikasi
  - Melaksanakan pertemuan bersama untuk mendiskusikan dan mengevaluasi perkembangan penyusunan aplikasi
  - Melakukan ujicoba bersama dari aplikasi yang telah di buat, diberi masukan perbaikan.
6. Keterbatasan waktu antara tugas rutin dan tugas proper (manajemen waktu). Risiko yang bisa terjadi menyebabkan proyek perubahan tidak tercapai sesuai target waktu.

Alternatif solusi :

Manajemen waktu dengan baik, disiplin waktu, dan kerjasama tim (pembagian tugas tim efektif).

Rangkuman dari kendala, risiko dan solusi sebagaimana dalam tabel 5 dibawah.

Tabel 5. Kendala, resiko serta solusi dalam implementasi proyek perubahan

No	Kendala	Resiko	Solusi
1	Penyediaan bahan-bahan uji laboratorium sebagian besar didatangkan dari luar negeri, membutuhkan waktu cukup lama	Proses pengembangan metode uji standar dan penambahan ruang lingkup uji terkendala terkait ketersediaan bahan uji laboratorium;	Merancang dan menyusun skala prioritas pengembangan metode uji standar dan penambahan ruang lingkup uji bersama stakeholder;
2	Kontinuitas ketersediaan bahan uji laboratorium dan <i>spare-part</i> peralatan laboratorium;	Pelayanan pengujian tidak sesuai dengan Service Level Arrangement (SLA) atau waktu janji layanan	Peningkatan penguasaan kompetensi teknis pegawai, <i>soft skill</i> maupun <i>intra personal skill</i> , integritas, serta <i>networking</i> ;
3	Sulitnya mengantisipasi/menduga kemunculan penyakit baru	Ketidaksiapan pengujian penyakit baru.	Menjalin kerjasama dengan instansi lain baik dalam bidang epidemiologi penyakit hewan/tumbuhan dan laboratorium eksternal
4	Informasi layanan pengujian di BBUSKP belum banyak diketahui oleh customer/stakeholder.	Customer melakukan pengujian di luar BBUSKP	Menjalin kerjasama dengan instansi lain baik dalam bidang teknis laboratorium, IT dan bidang system manajemen mutu untuk meningkatkan <i>promotion</i>
5	Tidak maksimalnya pertemuan tatap muka untuk mencegah penularan covid	Pertemuan tidak bisa dilaksanakan secara langsung/tatap muka sehingga mengganggu penyusunan draft	Pertemuan dilaksanakan secara daring serta memanfaatkan komunikasi melalui whatsapp group, dan email

		permentan, grand design dan aplikasi	
6	Kurangnya pemahaman bisnis proses dari stakeholders (IT)	Penyusunan aplikasi tidak sesuai dengan tujuan	Membentuk tim penyusun alur proses untuk kebutuhan pengembangan aplikasi
7	Keterbatasan waktu antara tugas ruting dengan tugas proyek perubahan	Proyek perubahan tidak tercapai sesuai target waktu	Disiplin waktu, kerja tim kompak

## **BAB X**

### **LESSON LEARNED KEPEMIMPINAN**

Tak bisa dinafikan bahwa ASN memiliki peranan besar dalam membangun bangsa ini kedepannya sebagaimana yang diamanatkan dalam UUD Negara Republik Indonesia tahun 1945. ASN tentunya sangat mempengaruhi jalannya birokrasi pemerintahan dinegara ini karena ASN memang memiliki fungsi salah satunya yakni melaksanakan kebijakan Publik.

Karena itu untuk mencapai Birokrasi yang madani maka dibutuhkan pemimpin yang akan mengarahkan, mengcouching, mementoring semua ASN yang ada diinstansinya untuk mencapai visi misi organisasi, pemimpin ASN tentunya harus bisa menjadi pemimpin yang andal seperti halnya CEO-CEO pada perusahaan perusahaan dunia misalnya Samsung, Aple, maupun Microsof.

Pelatihan Kepemimpinan Nasional tingkat II yang selanjutnya disebut PKN Tingkat II adalah pelatihan struktural kepemimpinan pratama sebagaimana yang diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai Manajemen Aparatur Sipil Negara. Tujuannya yakni untuk membentuk kompetensi kepemimpinan Strategis yang merupakan kompetensi manajerial untuk menjamin akuntabilitas jabatan yang meliputi

- ✓ Tersusunnya rumusan alternatif kebijakan yang memberikan solusi;
- ✓ Tercapainya hasil kinerja unit selaras dengan tujuan organisasi;
- ✓ Terwujudnya pengembangan strategi yang terintegrasi untuk mendukung pencapaian tujuan orgnisasi;
- ✓ Terwujudnya kapabilits pada unit kerja untuk mencapai outcame organisasi

Agenda pembelajaran PKN Tingkat II mencakup 4 hal yakni agenda mengelolah diri, agenda kepemimpinan strategis, agenda manajemen strategis, agenda aktualisasi kepemimpinan. Pada agenda mengelolah diri diberikan pelatihan tentang Energi kepemimpinan (Energi Leadership), serta Interitas Kepemimpinan. Pada agenda kepemimpinan startegis dibekali pelatihan tentang organisasi adaaktif, kepemimpinan kewirausahaan, dan organisasi pembelajaran. Sedang pada agenda manajemen strategis dibekali dengan mata pelatihan Dialog startegis, isu startegis dan marketing

sektor publik. Dan pada agenda aktualisasi kepemimpinan dibekali kegiatan berupa visitasi agenda pembelajaran, visitasi kepemimpinan nasional (tematik atau non tematik), dan proyek perubahan.

Dari hasil pembelajaran selama PKN II ini ada beberapa lesson learned kepemimpinan yang kami dapatkan antara lain :

1. Klaus Schwab (Filosof) mengatakan : “In the new world it is not the big fish which eats the small fish, it’s the fast fish which eats the slow fish”. Filosofi ini menggambarkan bahwa telah terjadi perubahan paradigma yang perlu dipahami yaitu bukan lagi yang besar memakan yang kecil namun yang kerja lambat akan digilas/dimakan oleh yang kerja cepat. Artinya perubahan adalah suatu keniscayaan. Kita selaku pimpinan birokrasi harus adaptif dan agile menyikapi terjadinya perubahan.
2. Adaptif (adaptasi) adalah sikap dan kebijakan (policy) yang bisa menyesuaikan dengan lingkungan.
3. Selaku pimpinan dalam suatu organisasi kita dituntut sensitivity (peka) dan curiosity (keingintahuan) terhadap terjadinya perubahan eksternal. Sehingga birokrasi harus adaptif (beradaptasi) dan agile (secara cepat).
4. Adaptive organisation :
  - Individu dan unit kerja dalam organisasi dapat bekerjasama dengan mudah dan efektif
  - Individu dan unit kerja dapat bekerjasama dengan mudah pihak2 eksternal organisasi seperti masyarakat, organisasi lain, pakar dan lain2
  - Kemampuan setiap unit dan individu untuk berinovasi tanpa rasa takut salah. Individu dan unit yg berinovasi diberi penghargaan. (the adaptive corporation in 1985, Alvin and Heidi Toffler).
5. Bagaimana mengelola perubahan :
  - Kemampuan dalam menyesuaikan diri dg situasi yg baru atau berubah
  - Tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama
  - Mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untu memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif

6. Contoh kasus/tokoh yaitu **Subakti Syukur, Direktur Utama PT. Jasa Marga** yang menerapkan organisasi adaptif dan agile (cepat) dengan menerapkan penggunaan **elektronik toll (e-toll)** menggantikan pembayaran tol secara tunai. Upaya ini memerlukan keberanian, investasi besar, dan perubahan budaya kerja internal (pengurangan pegawai) serta berdampak luas kepada masyarakat pengguna jasa jalan toll (detik.com).
7. Semakin tinggi jabatan yang diemban maka semakin besar godaan dan tantangan. Disinilah nilai integritas kepemimpinan strategis diuji. Tantangan/godaan tersebut antara lain adanya tekanan eksternal (atasan, mitra kerja), system pengendalian internal lemah, tata kelola manajemen serta nilai uang yang sangat besar.
8. Kepemimpinan kewirausahaan adalah gaya kepemimpinan yang memanfaatkan peluang dan sumber daya dengan cara yang berbeda untuk mencapai produktifitas lebih tinggi dan tujuan secara lebih efektif dan efisien (Roomi & Harrison). Sementara menurut A.R. Adji Hoesodo dan Georgina Mieke Juwono adalah kemampuan mengorganisir sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama menggunakan perilaku proaktif kewirausahaan dengan mengoptimalkan risiko, berinovasi untuk memanfaatkan peluang, mengambil tanggungjawab pribadi dan mengelola perubahan dalam lingkungan yang dinamis untuk kepentingan organisasi. Adapun ciri kepemimpinan kewirausahaan meliputi : 1). Bekerja dengan nilai, 2). Cermat memanfaatkan peluang, 3). Mampu membangun tim, 4). Focus melayani customer, 5). Berani mengambil risiko, 6). Inovatif dan 7). Merumuskan strategi dan eksekusi.
9. Menjalinkan kerja sama dengan lembaga dan laboratorium berskala nasional dan internasional (sebagai contoh menjadi anggota Internasional Seed Test Assosiation) untuk meningkatkan keberterimaan mitra dagang internasional dalam penjaminan kualitas kesehatan produk pertanian untuk pasar ekspor dengan keberterimaan di banyak negara. Di dunia perdagangan internasional, salah satu hambatan perdagangan adalah persyaratan teknis dari negara pengimpor seperti penerapan batas maksimum cemaran dan residu yang sangat rendah, bebas dari hama dan penyakit. Dan untuk penjaminan kualitas produk tersebut dilakukan melalui sertiiikat hasil pengujian dari laboratorium yang kompeten.
10. Memperluas cakupan ruang lingkup akreditasi ISO 17025:2017 yang merupakan standar persyaratan kompetensi untuk laboratorium. Dengan memperbanyak ruang lingkup akreditasi uji laboratorium maka akan memperluas cakupan pelayanan pengujian, meningkatkan kepercayaan customer serta meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi. Ujungnya meningkatkan pendapatan negara bukan pajak (PNBP) dari hasil jasa pengujian

laboratorium, serta peningkatan angka kredit (nilai angkat fungsional) bagi para laboran yang mengerjakan pengujian.

11. Meningkatkan promosi pelayanan pengujian dengan memanfaatkan teknologi informasi (medsos, media cetak) untuk memperluas jangkauan dan customer. Dengan membaca, mempelajari, dan memahami pembelajaran dialog strategi sektor publik ini adalah beberapa hikmah (lesson learnt) bisa diambil :
12. Mampu menyamakan persepsi, memahami konsep dan tahap-tahap diaog strategis.
13. Mampu menyusun strategi dialog sector publik yang **tepat** mulai merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi strategi suatu organisasi berbasi pada dialog dan pelibatan pegawai internal dan stakeholders untuk mencapai kesuksesan organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
14. Mampu mengklarifikasi, mengkomunikasikan, dan pemetaan setiap ada masalah terkait produk atau jasa layanan yang kami berikan kepada masyarakat (tidak puas, komplain, maupun penolakan).
15. Mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik berupa kebijakan maupun pemberian layanan kepada masyarakat.
16. Meningkatkan motivasi membangun dialog strategis baik secara internal maupun dengan stakeholder.

## **BAB XI**

### **MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR**

Organisasi pembelajar (LO) adalah organisasi dimana pegawainya secara berkelanjutan mengembangkan kapasitasnya untuk mewujudkan hasil yang mereka inginkan, tumbuh kembangkan pola pikir baru dan ekspansif, keinginan bersama diberi ruang serta pegawainya secara terus-menerus belajar bersama bagaimana cara belajar (Peter Senge)

Lebih lanjut menurut David Garvin, LO adalah organisasi yang mahir menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer, mempertahankan pengetahuan dan secara sengaja mengubah perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pemahaman yang baru. Singapore dan Jepang adalah contoh organisasi (negara) pembelajar yang bagus (excellent) yang mampu merespon perubahan dengan baik dan menjadikannya sebagai negara yang meraih kemajuan /negara maju.

Kalau setiap organisasi (pemerintah) yang ada di Indonesia sebagai organisasi pembelajar mulai dari level regional (daerah) hingga level nasional, maka bisa dipastikan Indonesia akan menjadi negara yang akan meraih kemajuan/menjadi negara maju.

LO penting dan urgen untuk dipelajari agar organisasi yang kita kelola bisa bertahan lama dan memberikan kinerja pelayanan publik yang semakin baik, lincah (agile), adaptif, berwawasan kewirausahaan yang cepat dan terpercaya. Banyak contoh yang bisa diambil dari esensi LO ini. Organisasi (perusahaan) yang besar karena tidak mau belajar (tidak menerapkan sebagai organisasi pembelajar) maka menyebabkan tereliminasi, pailit. Perusahaan Jamu Nyonya Menir (98 tahun berdiri), Teh Sariwangi yang sangat terkenal dengan branding produknya yang sangat disukai orang akhirnya tutup (pailit) karena kalah bersaing. Disisi lain ada perusahaan-perusahaan yang diestimasi hidup dalam jangka waktu 12,5 tahun namun justru bisa bertahan lebih dari 100 tahun seperti Stora (800 thn), Sumitomo (400 thn), Du Pont (195 thn), Pilkington (171 thn). Mereka adalah organisasi

pembelajar, yang mau belajar dan merespon dengan cepat perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

Dari organisasi pembelajar ini kita bisa mendapatkan *lesson learned* sebagai berikut :

- Kondisi lingkungan eksternal sangat dinamis dan bisa mempengaruhi eksistensi organisasi. Setiap perubahan kondisi eksternal kita harus mampu membaca dan merespon dengan cepat dan bahkan mampu mengantisipasi sebelum terjadi. Untuk bisa merespon perubahan ini, maka pimpinan dan pegawai harus memiliki kesamaan pemahaman atas tujuan, aktifitas organisasi dan arah kerja organisasi.
- Organisasi harus memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai untuk belajar dan mengembangkan kompetensinya secara terus menerus.
- Untuk dapat menjadikan sebagai organisasi pembelajar, penting untuk menerapkan disiplin organisasi pembelajar yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *system thinking* dan *team learning*.
  - ***Personal mastery*** : proses refleksi dan keinginan pribadi secara berkelanjutan menghadirkan realitas kerja yang lebih jelas dan mampu membangun kapasitas personal dan kapasitas organisasi. Anggota organisasi harus mampu menciptakan dan memelihara tensi kreatifitas dan emosi dalam kehidupannya
  - ***Mental models*** : aspek sikap dan perilaku yang mendalam, membentuk, menentukan dan mempengaruhi penglihatan kita, sikap kita dan perbuatan kita.
  - ***Shared vision*** : Tujuan bersama dan kemitraan melalui komunikasi dan adaptasi. Terbentuk melalui tahap membuat ide, menjual ide, ujicoba visi, konsultasi dan penentuan visi bersama.
  - ***Team learning*** : melalui dialog (banyak mendengar, dan bukan menawarkan dan mempertahankan pendapat) dan diskusi (melengkapi dialog, membantu dalam mengambil kesimpulan).
  - ***System thinking*** : membangun kerjasama secara holistik dan interkoneksi (terkoneksi satu sama lain dan dengan lingkungan), dengan mengintegrasikan 4 hal LO diatas.

BBUSKP selaku organisasi pemerintah yang memberikan layanan kepada publik harus mampu menerapkan LO. Dengan menerapkan sebagai organisasi pembelajar, ada manfaat yang bisa diperoleh baik bagi organisasi maupun bagi pegawai (ASN).

Adapun manfaat LO bagi organisasi antara lain :

- Lingkungan kerja kondusif
- Pegawai (ASN) kompeten
- Komitmen pegawai terbangun
- Sinergi satu sama lainnya
- Mencapai sasaran dan target sesuai tujuan organisasi
- Meningkatkan produktifitas dan kinerja
- Meningkatkan kapabilitas organisasi
- Kesiapan pengembangan organisasi

Manfaat bagi pegawai antara lain :

- Belajar seumur hidup
- Kepuasan kerja
- Partisipasi lebih besar
- Perbaikan kepercayaan diri
- Perbaruan organisasi dan kesiapan bersaing
- Mengatasi depresi karyawan
- Kompensasi dan imbalan lebih besar.

Sebagai organisasi yang berkecimpung dibidang pengujian laboratorium, BBUSKP dituntut untuk dapat terus berkembang meningkatkan kompetensi dan kemampuan melakukan uji deteksi terhadap penyakit hewan dan tumbuhan baik yang sudah ada di Indonesia maupun yang belum ada.

Oleh karena itu menjadi penting, BBUSKP untuk menerapkan/ mengimplementasikan sebagai organisasi pembelajar (LO) sehingga mampu berkompetisi dengan laboratorium eksternal, meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan pengujian, lincah (agile), berkinerja, professional, modern dan terpercaya, sesuai visi Badan Karantina Pertanian.

Untuk menerapkan organisasi pembelajar (LO) di BBUSKP, maka perlu dilakukan beberapa tahap :

1. **Analisis tantangan LO secara Internal dan eksternal.** Secara internal mencakup penilaian pola/model hubungan manusia (kerjasama, mengerjakan sesuatu bersama-sama) dan model proses internal (control, mengerjakan sesuatu dengan benar). Untuk faktor eksternal mencakup model sistem terbuka (kreatif, mengejarkan sesuatu pertama) dan model tujuan rasional (kompetisi, mengerjakan sesuatu dengan cepat).

Dari analisis ini maka akan dapat dipetakan masalah kesiapan dalam penerapan organisasi pembelajar sehingga bisa dicarikan solusi yang tepat, apa yang diperlukan untuk dilaksanakan. Secara internal juga bisa dipetakan kelompok pendukung, kelompok status quo (zona nyaman) dan penentang. Terhadap status quo dan penentang dilakukan pendekatan dengan metode dialog untuk menyamakan pemahaman, tujuan, visi dan misi.

2. **Learning disabilities (gangguan/kesulitan belajar)** yaitu mencakup ketidakmampuan seseorang dalam memproses, mengingat, dan menghasilkan informasi. Hal ini bisa disebabkan oleh adanya ego (saya adalah fungsional ahli utama dsb), pikiran diri yang membelenggu seperti musuh ada diluar diri, bayang-bayang kekuasaan, belajar dari pengalaman, mitos manajemen tim dll.

Hambatan/kesulitan belajar ini harus mampu dihilangkan sehingga proses implentasi organisasi pembelajar dapat berjalan dengan baik.

Adapun penerapan organisasi pembelajar di BBUSKP adalah :

1. Mengidentifikasi kebutuhan peningkatan kompetensi pegawai (banyak disiplin ilmu dalam organisasi) baik teknis (kemampuan uji deteksi penyakit dan cemaran kimia) maupun manajemen (pelayanan pengujian, administrasi umum). Hasil identifikasi dijadikan usulan kegiatan peningkatan kompetensi baik dalam bentuk inhouse training, magang, riset pengembangan metode uji (validasi/verifikasi metode uji), pembinaan mental dll.
2. Mengedapankan dialog dan diskusi untuk membuat keputusan organisasi

3. Membangun team learning yang mampu menerapkan shared vision dan system thinking yang baik.
4. Dialog dengan customer secara periode untuk menerima saran dan masukan.
5. Menjalin jejaring dan kerjasama dengan instansi lain.

Karakteristik organisasi belajar menurut Marquardt meliputi belajar semua dan terus menerus, berpikir sistem, akses informasi, budaya kelembagaan positif, aspirasi dan konseptualisasi bersama, menyesuaikan, memperbaharui dan meningkatkan diri. Ciri-ciri organisasi belajar :

1. Organisasi tidak melaksanakan kesalahan yang sama untuk kedua kalinya.
2. Mempunyai kemampuan bersaing dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan eksternalnya
3. Terus menerus meningkatkan kemampuan dan menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan dengan pola berpikir baru dan memberikan kebebasan tumbuhnya aspirasi kolektif
4. Belajar dilakukan oleh organisasi secara menyeluruh, seolah-olah organisasi itu memiliki satu otak.
5. Belajar berlangsung terus menerus dan terintegrasi dengan pekerjaan
6. Kemampuan berfikir sistem sangat fundamental
7. Tersedianya informasi dan sumber data yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi
8. Berkembangnya budaya kelembagaan yang mendukung, menghargai dan memicu belajar perorangan dan beregu.
9. Kegiatan dilandaskan pada aspirasi, refleksi dan konseptualisasi bersama
10. Mampu menyesuaikan diri, memperbarui dan meningkatkan diri sebagai respon atas perubahan lingkungan.

Tabel 6. Kegiatan pengembangan organisasi BBUSKP sebagai organisasi pembelajar melalui peningkatan sinergitas dan kompetensi pegawai

No	KEGIATAN	OUTPUT	WAKTU	PIC	Keterangan
1.	Senam pagi & coffee morning	Menjaga stamina dan kesehatan tubuh, berbagi informasi	Tiap Hari Jumat, 07.00- 08.30	Subagian kepegawaian, seluruh pegawai	Kegiatan ini sementara diliburkan sehubungan dengan Covid-19
2	Pembukaan Bulan Mutu Nasional 2020 & Seminar Nasional Standardisasi tahun 2020	Update informasi Standardisasi dan Penilaian Kesesuaian, adopsi ISO/SNI tahun 2020	Rabu, 4 November 2020, 09.00 – 13.00	Ka BBBUSKP, Bidang PML dan Bidang PP	Mengangkat issue pentingnya penerapan biosafety laboratorium
3.	Public lecture IPB University : Biosensor & Bioelectronic	Update perkembangan riset & development teknologi biosensor & bioelectronic	Senin, 09-11-2020 08.00-11.00	Tim Pengembangan Biosensor BBUSKP	Perkembangan teknologi biosensor untuk pengawasan penyakit
4.	Konferensi Ilmiah Veteriner Nasional, Pengurus Besar Perhimpunan Dokter Hewan Indonesia (PB PDHI)	Perkembangan hasil-hasil penelitian di bidang Veteriner Indonesia	Jumat-Minggu, 20-22 November 2020	Fungsional Medik Veteriner (MV) lingkup BBUSKP	Informasi perkembangan penelitian di bidang kedokteran hewan Indonesia
5.	Pertemuan desiminasi kerjasama multilateral/ internasional	Pemahaman konvensi keanekaragaman hayati (Convention on Biological Diversity/CBD), Sanitary and Phytosanitary (SPS)	26 November 2020	Bidang PP, Bidang PML, Fungsional MV, POPT dan PMHP lingkup BBUSKP	Pemahaman kerja sama multilateral/ internasional (SPS dan CBD)
6	Peningkatan kompetensi pejabat fungsional PMHP	Sertifikat keikutsertaan, informasi/ pengetahuan	1-2 Des 2020	Fungsional PMHP	Diselenggarakan Badan Ketahanan Pangan

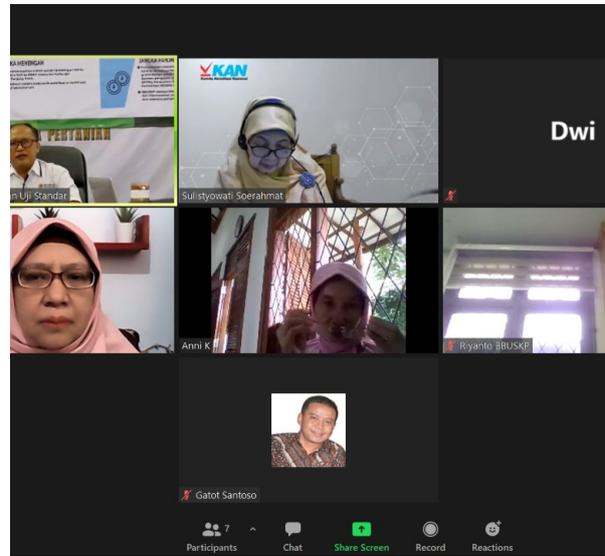
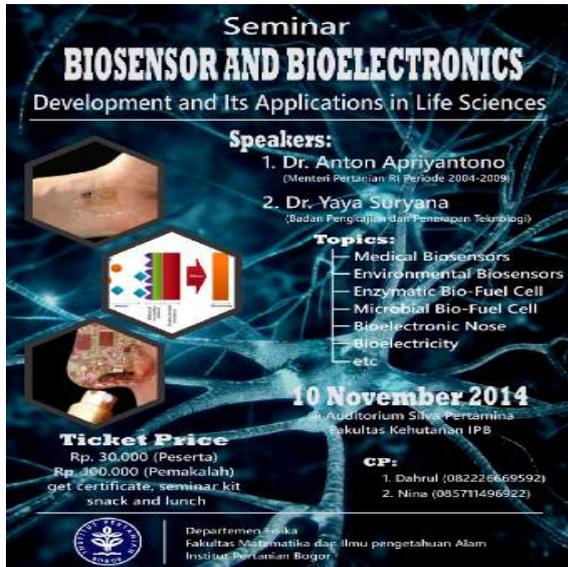
Berikut ini dilampirkan beberapa photo kegiatan organisasi pembelajar sebagai berikut :



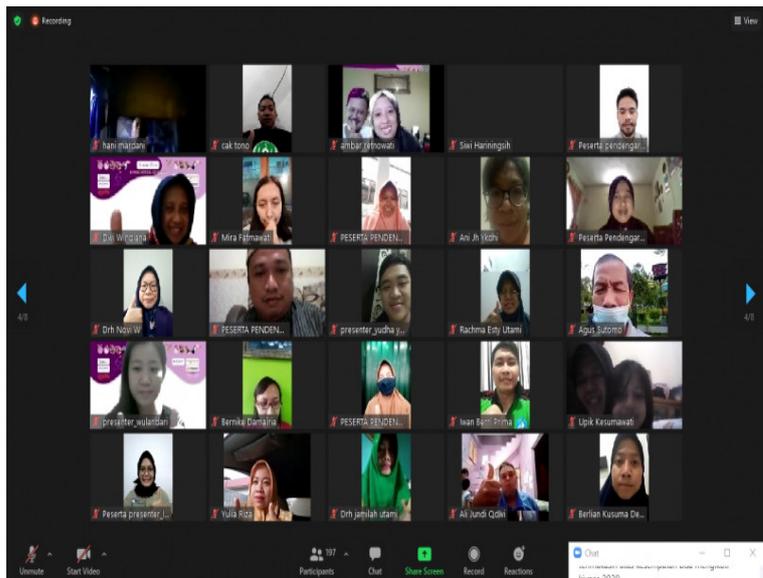
Gambar 7. Senam pagi dan dilanjutkan coffee morning rutin di laksanakan setiap hari Jumat.



Gambar 8. Kegiatan Pembukaan Bulan Mutu Nasional 2020 & Seminar Nasional Standardisasi tahun 2020 dibuka langsung oleh Menteri Ristek & BRIN



Gambar 9. Kegiatan Public lecture IPB University : Biosensor & Bioelectronic.



Gambar 10. Kegiatan Konferensi Ilmiah Veteriner Nasional, Pengurus Besar Perhimpunan Dokter Hewan Indonesia (PB PDHI).

## Referensi

- Anonim. 2020. Laporan Tahunan Badan Karantina Pertanian Tahun 2019. Badan Karantina Pertanian. Jakarta.
- Ayuningtyas, D. 2020. Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan: Konsep dan Langkah Praktis. Rajawali Pers. Depok-Jawa Barat.
- Cascio K. Wayne dan Awad A. Yulk. (1981). *Human Resources Management: An Information System Approach*. Virginia: Reston Publishing Company. Inc.
- Flippo B. Edwin. (1984). *The Personnel Management*. Mc Graw Hill Book Company.
- Hadisoeganda. 2006. Nematoda Sista Kentang: Kerugian, Deteksi, Biogeografi dan Pengendalian Nematoda Terpadu. Balai Penelitian Tanaman Sayuran. Bandung.
- Haneman H.G. (1981). *Managing Personnel and Human Resources: Strategies and Programs*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Muryani. 2015. Kebijakan Pemerintah dalam Rangka Pemulihan Ekonomi dan Keterkaitannya dengan Merebaknya Flu Burung. *Jurnal Ekonomi Kuantitatif Terapan*. 8 (2):113-216
- Senge, Peter M (1996). *Fifth Discipline*. Binarupa Aksara. Edisi Bahasa Indonesia

## DAFTAR LAMPIRAN

### No. Uraian Lampiran

- 1 Undangan rapat Tim efektif (Link : <https://drive.google.com/file/d/11E1VJiOxwLuTEd9EAG0cc2xYpsCGmJ88/view?usp=sharing> )
- 2 Undangan ujicoba ESMI 1 (Link : <https://drive.google.com/file/d/1fwwXg-yFWCoV7sE0ZEaNhcczwGKGO8Th/view?usp=sharing> )
- 3 Undangan ujicoba ESMI 2 (Link : <https://drive.google.com/file/d/10O9u5xJP2rPqrsShQRCpK7cxgxV39pKU/view?usp=sharing> )
- 4 Undangan rapat pengembangan SILAQU 1 (Link : [https://drive.google.com/file/d/1zKyAx9Si6\\_MUk1sytMQyF4ixc2WiASwz/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1zKyAx9Si6_MUk1sytMQyF4ixc2WiASwz/view?usp=sharing) )
- 5 Undangan rapat pengembangan SILAQU 2 ( Link : <https://drive.google.com/file/d/1viz2hFkMRMwYnKC0gcS1r58rnZaEV-GR/view?usp=sharing> )
- 6 Undangan rapat pengembangan SILAQU 3 (Link : <https://drive.google.com/file/d/1ISVZikwfg1EIHHGsZBSRxd2yIrlEOIbxY/view?usp=sharing> )
- 7 Undangan Launching ESMI dan SILAQU (Link : [https://drive.google.com/file/d/1glkibO\\_uZDGSBWacx52UOz2sUbFBDz\\_Z/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1glkibO_uZDGSBWacx52UOz2sUbFBDz_Z/view?usp=sharing) )
- 8 Permohonan fasilitasi FGD grand design Pusat KH (Link : <https://drive.google.com/file/d/1SmLpqf1lhWib0TFDRbIKCcfZ7dbSjNya/view?usp=sharing> )
- 9 Permohonan fasilitasi FGD grand design Pusat KT (Link : <https://drive.google.com/file/d/18b0ijUgz1N3Zit7s8SawGDMaSMAM0K4D/view?usp=sharing> )
- 10 SK Tim Efektif proyek perubahan (Link : <https://drive.google.com/file/d/1ITW02RASNJPjKrpU0Z8FE5IVGrQ2n3B/view?usp=sharing> )
- 11 Penyampaian draft usulan revisi permentan no. 43 (Link : <https://drive.google.com/file/d/1v-UwM5Nh1z-Km7huovQQeUB83RnzQDyK/view?usp=sharing> )

- 12 Draft revisi permentan no 43 (1) (Link : <https://drive.google.com/file/d/19ZObe3LIJFU48zWhfTqThjQYHNLrHDaS/view?usp=sharing> )
- 13 Draft revisi permentan no 43 (2) (Link : [https://drive.google.com/file/d/1g\\_3sivHBTOeKEZ0PeJ\\_w8oPA88bzEK65/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1g_3sivHBTOeKEZ0PeJ_w8oPA88bzEK65/view?usp=sharing) )
- 14 Panduan Penggunaan Aplikasi SILAQU (Link : [https://drive.google.com/file/d/1I0yxUt9\\_onX4VYefj6dmY295QzS\\_MLDDL/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1I0yxUt9_onX4VYefj6dmY295QzS_MLDDL/view?usp=sharing) )
- 15 Panduan penggunaan aplikasi ESMI atau QIMS (Link : <https://drive.google.com/file/d/1btpo9QyMnkou8YtcRhb3-NApTMuVG1JG/view?usp=sharing> )
- 16 Grand design pengembangan lab BBUSKP (Link : [https://drive.google.com/file/d/1cUuntxGxWAc0sGeW\\_8OdiySB7-dwNI7i/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1cUuntxGxWAc0sGeW_8OdiySB7-dwNI7i/view?usp=sharing) )
- 17 Testimoni dukungan proper 1 (Link : <https://drive.google.com/file/d/1dKcfuUh0fDu89gJavSlgJwhxo0HWLSDd/view?usp=sharing> )
- 18 Testimoni dukungan dari sekretariat jenderal kementan (Link : [https://drive.google.com/file/d/1z6oaIE4BRvniJgFPXDFrD0y6BF\\_kRbka/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1z6oaIE4BRvniJgFPXDFrD0y6BF_kRbka/view?usp=sharing) )
- 19 Testimoni dukungan direktorat pakan dan Dir Keswan (Link : [https://drive.google.com/file/d/1MskvDduyM26ygpke4BbA\\_4GZTzkH-lpN/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1MskvDduyM26ygpke4BbA_4GZTzkH-lpN/view?usp=sharing) )

