



## Efektifitas Implementasi Transformasi Organisasi pada Kinerja Organisasi

Hanif Mauludin<sup>1</sup>, Enggar Nursasi<sup>2</sup>, Suhartati Noviana<sup>3\*</sup>

STIE Malangkeucewara. Jl. Terusan Candi Kalasan, Blimbing, Mojolangu, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65142, Indonesia

<sup>1</sup>[hanif@stie-mce.ac.id](mailto:hanif@stie-mce.ac.id); <sup>2</sup>[enurs@stie-mce.ac.id](mailto:enurs@stie-mce.ac.id); <sup>3</sup>[suhartatinoviana@gmail.com](mailto:suhartatinoviana@gmail.com)

\*corresponding author

[doi.org/10.33795/jraam.v5i3.006](https://doi.org/10.33795/jraam.v5i3.006)

### Informasi Artikel

Tanggal masuk	08-12-2020
Tanggal revisi	19-07-2021
Tanggal diterima	23-09-2021

### Keywords:

Balance Scorecard;  
Organizational Performance;  
Public Service Agency;  
Transformation Organization.

### Abstract

The research objective is to explain the success of organizational transformation in improving performance. A Balanced Scorecard is used to direct the achievement of organizational performance. Data is analyzed by quantitative descriptive. The results show that the effectiveness of organizational transformation begins from a learning and growth perspective that emphasizes the competence of human resources as agents of change that impact internal business processes more productively. The capacity of marketing and services is getting better so it contributes significantly to increasing revenue. Organizational transformation also brings a big change in the mindset of organizational members, from bureaucracy to entrepreneurship.

### Kata kunci:

Badan Layanan Umum;  
Balance Scorecard;  
Kinerja Organisasi;  
Transformasi Organisasi.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan keberhasilan transformasi organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi di Balai Inseminasi Buatan Singosari. Balance Scorecard digunakan untuk mengungkap capaian kinerja organisasi. Metode analisis data menggunakan deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas transformasi organisasi diawali dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menekankan pada kompetensi sumber daya manusia sebagai agen perubahan yang berdampak pada proses bisnis internal secara lebih produktif. Kapasitas pemasaran dan layanan menjadi semakin baik sehingga berkontribusi signifikan pada peningkatan pendapatan transformasi organisasi juga membawa perubahan besar atas mindset anggota organisasi, dari birokrasi menjadi wirausaha.



## 1. Pendahuluan

Agenda transformasi organisasi bercirikan perubahan praktik bisnis yang berorientasi pada lompatan kinerja yang

signifikan. Perubahan tersebut adalah respon atas dinamika lingkungan eksternal organisasi yang cepat yang harus juga direspon dengan cepat dari sisi internal [1].

Transformasi organisasi menjadi keharusan bagi organisasi yang menghendaki pertumbuhan secara keberlanjutan [2]. Transformasi organisasi berdampak pada daya saing dan kinerja bisnis [3,4].

Perusahaan melakukan transformasi bisnis ditengah percepatan dinamika ekonomi sebagai efek globalisasi, kemajuan teknologi, regulasi pemerintah, dan preferensi konsumen yang selalu berubah [3]. Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mengkaji ulang pola kerja, tata nilai organisasi, dan strategi sehingga komponen tersebut dapat ditransformasikan menjadi kehidupan organisasi baru yang mampu menjawab perubahan dan tantangan organisasi.

Di Indonesia, transformasi organisasi pada organisasi publik umumnya dilakukan melalui fleksibilitas tata kelola dengan organisasi yang berbentuk Badan Layanan Umum atau disebut BLU. Fleksibilitas bertujuan agar institusi dapat meningkatkan performa layanannya kepada masyarakat pengguna. Salah satu Fleksibilitas adalah pengelolaan keuangan yang diatur dalam UU No. 1 Tahun 2004 yang mengatur Perbendaharaan Negara. Selanjutnya dijabarkan pada PP No. 23 Tahun 2005 tentang tata kelola Keuangan BLU.

Balai Besar Inseminasi Buatan (BBIB) Singosari mengalami transformasi organisasi dari satker biasa menjadi satker BLU tahun 2010 berdasarkan keputusan tahun 2010 No. 54/KMK.05. BBIB Singosari sebelum menjadi satker BLU telah memiliki layanan berbayar kepada masyarakat yang belum ada dasar hukumnya. Hal inilah yang sering kali menjadi permasalahan saat ada pemeriksaan baik oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Pertanian atau Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Sebagai instansi Pemerintah tentunya dalam menjalankan kinerja harus berdasarkan peraturan yang berlaku, dan bila terdapat temuan dalam pemeriksaan bisa berakibat pada kinerja BBIB yang kurang baik. Dengan

ditetapkannya sebagai satker BLU, BBIB Singosari berupaya untuk menjalankannya sesuai dengan tujuan BLU seperti yang tertuang dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005, yang mengutamakan fleksibilitas tatakelola keuangan untuk mendukung operasi bisnis yang berdaya saing

Dengan latar belakang tersebut, penulis akan mengangkat penelitian yang berkenaan dengan transformasi organisasi dari satuan kerja biasa (satker) menjadi satker BLU. Selain itu penulis juga akan memberikan gambaran apakah dengan adanya transformasi organisasi berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi. Lokasi penelitian di BBIB Singosari. Metode analisis data adalah kuantitatif deskriptif dengan mengumpulkan data sekunder sebelum dan sesudah menjadi BLU yaitu periode tahun 2009 sampai dengan 2015. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui sejauhmana transformasi organisasi berdampak pada peningkatan kinerja organisasi pada Balai Besar Inseminasi Buatan Singosari. Diawal mencuatnya ide dilakukannya transformasi organisasi, menjadi situasi pro dan kontra. Peneliti termasuk kelompok yang meyakini bahwa perubahan status organisasi dalam konteks transformasi organisasi akan memberikan dampak positif bagi pencapaian kinerja organisasi. Motivasi peneliti didasari dari upaya ingin membuktikan secara empiris bahwa transformasi organisasi yang dilakukan di BBIB Singosari akan memberikan perubahan pada kinerja.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang menekankan pada analisis data secara deskriptif guna menggambarkan kondisi kinerja pada obyek penelitian. Pilihan metode kuantitatif deskriptif ini ditujukan untuk mengetahui perubahan atau dampak yang terjadi setelah menjadi BLU.

Pengukuran penelitian ini menggunakan *Balance Scorecard* untuk menilai kinerja

BBIB Singosari sebagai satker BLU. Terdapat 4 (empat) perspektif yang dikaji antara lain: (1) perspektif keuangan, meliputi realisasi penerimaan, realisasi jumlah asset dan realisasi surplus; (2) perspektif pelanggan, pengukuran kinerja dilihat dari pangsa pasar dan peningkatan jumlah layanan; (3) perspektif bisnis internal, diukur dari peningkatan produksi semen beku; (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menilai kinerja dari peningkatan kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan layanan narasumber, instruktur dan juri kontes ternak.

Penelitian dilakukan bulan Juli 2020 di BBIB. Singosari. Sumber data penelitian bersifat sekunder berupa laporan capaian kinerja sebelum dan sesudah implementasi BLU serta informasi lain yang berhubungan dengan penelitian.

### 3. Hasil dan Pembahasan

**Perspektif Keuangan Realisasi Penerimaan.** Tahun 2009 realisasi penerimaan sebesar Rp. 1.235.039.868,- dari target Rp. 1.000.000.000,- atau mencapai 123,50%. Realisasi penerimaan tersebut termasuk Penerimaan Negara non pajak (PNBP) yang disetor seluruhnya pada kas negara dan kemudian dikembalikan lagi ke satuan kerja sebesar 40% dari penerimaan tahun berjalan untuk biaya operasional.

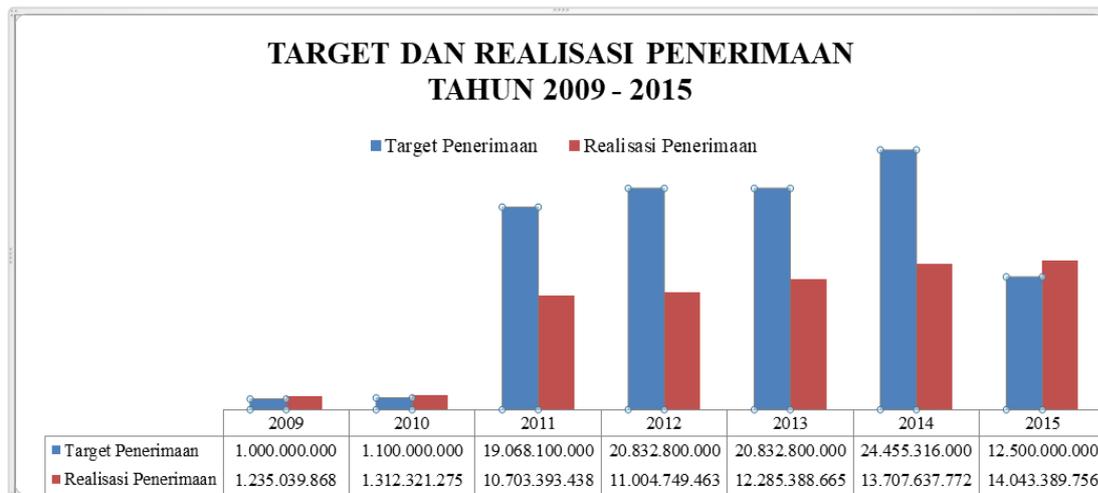
Tahun 2010 realisasi penerimaan sebesar Rp. 1.312.321.275,- dari target Rp. 1.100.000.000,- atau mencapai 119,30%. Penerimaan yang didapatkan belum berasal dari penjualan jasa layanan BLU tetapi dari penjualan hasil peternakan, sewa aset, denda keterlambatan, jasa laboratorium, belanja pegawai, jasa giro dan lain-lain. Tahun 2010 merupakan peralihan dari satker biasa menjadi satker BLU karena revisi DIPA BLU terdapat kendala sehingga pada tahun 2010 belum menjalankan BLU walaupun Surat Keputusan Penetapan BBIB Singosari sebagai satker BLU sudah diterima.

Realisasi penerimaan tahun 2011 – 2014 tidak mencapai estimasi anggaran yang ditetapkan. Faktor yang memengaruhi hal tersebut adalah: Estimasi penetapan target penerimaan terlalu tinggi; Belum semua potensi layanan memiliki tarif yang ditetapkan; dan SDM belum memahami cara berbisnis yang sehat. Upaya yang dilakukan BBIB Singosari sebagai berikut: Menurunkan target penerimaan sesuai dengan estimasi permintaan pelanggan; Usulan tarif layanan ke Menteri Keuangan; Melakukan studi banding tentang pelaksanaan BLU ke beberapa satker BLU; dan Melakukan promosi layanan yang dimiliki.

**Tabel 1. Target dan Realisasi Penerimaan**

No	Tahun	Target Penerimaan (Rp)	Realisasi Penerimaan (Rp)
1	2009	1.000.000.000,-	1.235.039.868,-
2	2010	1.100.000.000,-	1.312.321.275,-
3	2011	19.068.100.000,-	10.703.393.438,-
4	2012	20.832.800.000,-	11.004.749.463,-
5	2013	20.832.800.000,-	12.285.388.665,-
6	2014	24.455.316.000,-	13.707.637.772,-
7	2015	12.500.000.000,-	14.043.389.756,-

Sumber: Laporan Tahunan BBIB Singosari Tahun 2009 – 2015



Gambar 1. Target dan Realisasi Penerimaan Tahun 2009 – 2015

Tahun 2015 realisasi penerimaan melebihi dari estimasi target yang ditetapkan sebesar Rp. 14.043.389.756,- dari target Rp. 12.500.000.000,- atau mencapai 112,35%. Faktor yang memengaruhi adalah: Telah ditetapkan tarif layanan sesuai Peraturan Menkeu No. 119/PMK.05 tahun 2013 yang menjadi dasar bahwa layanan yang semula tidak berbayar menjadi layanan berbayar untuk meningkatkan penerimaan BLU; Masyarakat sudah memahami layanan yang dimiliki oleh BBIB Singosari; dan Target penerimaan telah disesuaikan dengan estimasi kebutuhan pelanggan.

Dampak penerimaan BLU yang meningkat adalah: Kegiatan operasional BBIB Singosari berjalan lancar karena tersedianya anggaran yang cukup dan fleksibilitas penggunaan anggaran BLU. Selain itu, Kesejahteraan pegawai meningkat melalui honor kerja sama operasional. Hal ini selaras dengan temuan penelitian terdahulu yang menyebutkan terdapat perbedaan hasil kinerja keuangan setelah implementasi BLU daerah [5]. Capaian tersebut sebagai dampak dari praktek manajemen yang lebih produktif dalam mengelola keuangan.

**Realisasi Jumlah Aset.** Pada tabel 2 dapat dilihat bahwa realisasi jumlah aset BBIB Singosari mengalami peningkatan setiap tahun, baik pada aset lancar maupun tetap. Aset lancar meliputi barang konsumsi,

suku cadang, pemeliharaan, bahan baku dan persediaan. Sedangkan aset tetap meliputi tanah, peralatan, bangunan, infrastruktur jaringan, dan teknologi

**Tabel 2. Realisasi Jumlah Aset tahun 2009 – 2015**

Nomor	Tahun	Aset (Rp)
1	2009	54.764.817.127,-
2	2010	59.251.043.170,-
3	2011	77.260.918.822,-
4	2012	85.732.063.527,-
5	2013	87.472.192.280,-
6	2014	91.652.982.716,-
7	2015	93.792.784.539,-

Sumber: Laporan Tahunan BBIB Singosari Tahun 2009 – 2015.

Faktor yang menyebabkan peningkatan aset adalah: 1) penggunaan dana dari APBN, yaitu dana yang berasal dari pemerintah yang penggunaannya dialokasikan untuk pengadaan pembelian aset lancar, maupun aset tetap; 2) penggunaan dana dari BLU, yaitu dana yang berasal dari layanan BLU yang penggunaannya dialokasikan untuk pengadaan pembelian aset lancar, maupun aset tetap; 3) hibah masuk, yaitu Penerimaan aset yang berasal dari BUMN; 4) transfer masuk, yaitu Penerimaan aset yang berasal dari Instansi Pemerintah pusat termasuk didalamnya Kementerian pertanian maupun kementerian lainnya; 5) revaluasi (penilaian kembali) aset tetap, yaitu tindakan

mengambil keputusan untuk revaluasi atas aset tetap. Revaluasi atau penilaian kembali terjadi ketika ada kenaikan nilai pasar atas aset atau disebabkan nilai aset tetap yang rendah akibat dievaluasi dengan tujuan untuk mendapatkan nilai wajar. Kelima faktor tersebut yang menyebabkan nilai aset BBIB menjadi bertambah.

Aset yang tersedia dimanfaatkan secara optimal dengan cara: 1) disewakan, aset BBIB disewakan dengan tarif sesuai Peraturan. 2) dijual, produk dan jasa yang dihasilkan dari aset. 3) kerjasama yang menguntungkan, kerjasama yang dimaksud adalah kerjasama yang menunjang layanan balai sebagai bagian dari optimalisasi aset dan peningkatan mutu kualitas produk dan layanan BBIB. Hasil dari optimalisasi pengelolaan aset digunakan BLU dalam meningkatkan layanan kepada masyarakat pengguna.

Aset tetap tidak produktif dioptimalkan sebagai berikut: 1) penjualan lelang pada kantor lelang milik negara setelah persetujuan penjualan dari Menteri Pertanian dan hasil lelang disetor ke Kas Negara; 2) penjualan sebab lain, yaitu perlakuan terhadap aset tetap yang tidak produktif berupa ternak namun masih memiliki nilai ekonomis akan dijual sesuai aturan dan perundang-undangan yang berlaku, hasil penjualan disetor ke kas negara.

Dampak peningkatan aset mengakibatkan kegiatan berjalan lancar karena sarana dan prasarana lebih memadai. Optimalisasi penggunaan aset dapat terlaksana dengan baik sehingga meningkatkan kemampuan dalam layanan masyarakat dan berpeluang menambah penerimaan BLU. Sebagaimana pada hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa kebijakan Pemerintah, pengelolaan aset dan optimalisasi penggunaan aset memiliki dampak secara signifikan pada kemandirian keuangan daerah [6].

**Realisasi Surplus.** Tabel 3 menyajikan bahwa pada tahun 2009, BBIB Singosari

belum menjalankan BLU dan masih menjadi satker PNPB sehingga belum memiliki surplus. Setelah menjadi satker BLU, BBIB Singosari memiliki surplus yang setiap tahun meningkat kecuali tahun 2012 yang mengalami penurunan.

**Tabel 3. Realisasi Surplus BBIB Singosari Tahun 2009 – 2015**

Nomor	Tahun	Surplus (Rp)
1	2009	-
2	2010	501.072.980,-
3	2011	1.986.862.679,-
4	2012	1.439.535.359,-
5	2013	3.008.687.805,-
6	2014	7.886.209.204,-
7	2015	11.773.774.378,-

Sumber: Laporan Tahunan BBIB Singosari Tahun 2009 – 2015

Faktor yang menyebabkan penurunan surplus adalah: 1) meningkatnya Nilai Piutang; 2) kurang optimal pengelolaan Kas dan setara kas; 3) melakukan optimalisasi belanja operasional. Upaya yang dilakukan adalah: 1) membuat jangka waktu piutang; 2) penempatan deposito berjangka pada Bank Pemerintah dengan spesial rate.

Dampak dari peningkatan surplus adalah: 1) piutang pihak ketiga berkurang; 2) meningkatnya jumlah penerimaan dari jasa layanan dan pendapatan BLU lainnya, khususnya yang berasal dari investasi jangka pendek seperti pendapatan bunga deposito. Kondisi ini senada dengan kajian sebelumnya bahwa tata kelola keuangan yang mempunyai fleksibilitas penggunaan akan berdampak positif pada kinerja organisasi [7].

**Perspektif Pelanggan Pangsa Pasar.** Layanan penjualan semen beku merupakan *core bisnis* dari BLU BBIB Singosari. Pangsa pasar penjualan semen beku BBIB Singosari sebelum dan sesudah menjadi satker BLU relatif sama, yaitu berasal dari pasar lembaga pemerintah Dinas Peternakan seluruh Indonesia, swasta dan KUD. Perbedaannya hanya terdapat pada pola

penjualannya, dimana sebelumnya BLU menggunakan sistem Kerja Sama Operasional (KSO) antara BBIB Singosari dengan pihak kedua dalam jangka waktu tertentu dalam satu tahun, yang tidak ada payung hukumnya.

**Tabel 4. Tabel Pangsa Pasar Penjualan Semen Beku Tahun 2009 – 2015**

Uraian	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dalam Negeri	31	156	124	138	122	114	109
Luar negeri	-	-	-	-	3	-	-

Sumber: Laporan Tahunan BBIB Singosari Tahun 2009 – 2015

Pada tabel 4 terlihat bahwa penjualan semen beku mengalami fluktuasi. Fluktuasi disebabkan karena faktor eksternal yaitu: 1) ketersediaan anggaran pembelian semen beku di tingkat pusat atau provinsi/kabupaten yang masih bersifat *top down* dan tergantung pada program pemerintah; 2) pengaruh lingkungan yaitu kebutuhan semen beku dari petugas inseminator dan peternak; 3) permintaan dari konsumen akhir yang dimiliki oleh perusahaan sebagai agen. Upaya yang dilakukan adalah: 1) memperluas pasar penjualan semen beku dengan meningkatkan kegiatan promosi secara langsung ataupun melalui media sosial/ online; 2) menjalin hubungan dengan pelanggan lama; 3) pemberian potongan khusus pada pelanggan yang membeli dalam jumlah tertentu, minimal 5.000 dosis; 4) fleksibilitas dalam penetapan tarif sesuai dengan kondisi pasar; 5) penggantian semen beku yang rusak untuk pelanggan swasta; 6) pemberian piutang kepada pelanggan yang memiliki kerja sama; 7) melaksanakan pelayanan purna jual/ *after sales service* tidak berbayar kepada pelanggan pengguna produk. 8) melakukan *public hearing* untuk menyosialisasikan layanan dan tarif kepada pelanggan; 9) menindaklanjuti hasil evaluasi kepuasan pelanggan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Keberhasilan transformasi organisasi mampu meningkatkan *core business* yaitu penjualan semen beku yang berimbas pada

penerimaan BLU. Kinerja ini distimulus oleh layanan yang semakin baik. Hal ini semakin memperkuat dukungan bahwa perubahan organisasi berdampak pada bertambahnya pasar dari penjualan produk [8].

**Peningkatan Jumlah Layanan.** Tabel 5 menyajikan bahwa saat BBIB Singosari menjadi satker biasa, layanan yang diberikan hanya penjualan semen beku, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi BBIB Singosari. Setelah menjadi satker BLU, BBIB Singosari mengembangkan layanan dengan menggali potensi SDM juga sarana dan prasarana. Tahun 2013 layanan BBIB Singosari mengalami peningkatan menjadi 8 (delapan) layanan berbayar sesuai PMK No. 119/PMK.05 tahun 2013 tentang tarif yang dalam operasionalnya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Hasil dari penjualan layanan digunakan langsung untuk operasional BBIB tanpa harus disetor dahulu ke rekening kas negara.

**Tabel 5. Jumlah Layanan BBIB Singosari Tahun 2009 – 2015**

Uraian	2009-2012	2013-2015
Jumlah Layanan	1	8

Sumber data: Laporan Tahunan BBIB Singosari Tahun 2009 – 2015

Dampak dari peningkatan jumlah layanan adalah: 1) Kualitas pelayanan kepada masyarakat semakin meningkat; 2) Optimalisasi aset dan sumber daya manusia; 3) Penerimaan BLU meningkat sehingga dapat memenuhi target yang ditetapkan; 4) Kegiatan operasional balai berjalan lancar karena ketersediaan anggaran; 5) Kesejahteraan pegawai meningkat. Capaian ini memperkuat pemahaman bahwa transformasi organisasi yang berhasil mampu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi dalam berkontribusi pada peningkatan kinerja [9].

**Perspektif bisnis internal Peningkatan Produksi.** Tahun 2009 – 2010, produksi semen beku menggunakan anggaran yang

bersumber dari APBN dan Kerja Sama Operasional (KSO). KSO adalah kontrak kerjasama operasional produksi semen beku antara BBIB Singosari dengan pihak kedua. BBIB Singosari berkewajiban menyediakan ternak, peralatan dan tenaga ahli, sedangkan pihak kedua berkewajiban menyediakan anggaran untuk pengadaan bahan media dan sarana produksi dan operasional kegiatan. Hasil kerja sama digunakan untuk biaya operasional BBIB tetapi hal ini sering menimbulkan permasalahan pada saat pemeriksaan eksternal karena tidak ada payung hukum yang jelas mengenai KSO.

**Tabel 6. Target dan Realisasi Produksi Semen Beku Tahun 2009 – 2015**

No	Tahun	APBN		BLU		Total Produksi	
		T	R	T	R	T	R
1	2009	100.000	100.775	2.184.017	2.174.004	2.284.017	2.274.779
2	2010	157.000	158.749	2.437.800	2.807.007	2.594.800	2.965.756
3	2011	307.000	316.167	1.981.000	1.712.081	2.288.000	2.028.248
4	2012	307.400	319.942	2.849.050	2.206.626	3.156.450	2.526.568
5	2013	307.400	309.097	2.200.000	2.707.966	2.507.400	3.017.063
6	2014	307.400	327.563	2.550.500	2.577.225	2.857.900	2.904.788
7	2015	307.400	312.093	2.692.600	1.760.591	3.000.000	2.072.684

Sumber data: Laporan Tahunan BBIB Singosari Tahun 2009 – 2015

Pada tahun 2011 – 2013 produksi semen beku mengalami peningkatan karena permintaan dari Dinas Peternakan, swasta dan KUD juga meningkat. Pada tahun 2014-2015 terjadi penurunan yang disebabkan adanya perubahan formula produk yang digunakan sebagai bahan utama pakan. Hal ini menyebabkan turunnya kualitas produk yang dihasilkan. Upaya BBIB Singosari untuk meningkatkan hasil produksi berupa semen beku dengan meubah kembali formula baku pakan. Dampak dari penurunan produksi semen beku adalah tidak dapat memenuhi kebutuhan semen beku sesuai permintaan pelanggan dan penerimaan BLU yang menurun. Temuan ini senada dengan hasil penelitianter dahulu yang menunjukkan bahwa perubahan proses bisnis internal yang tidak dikontrol dengan baik akan berdampak kinerja pasar yaitu menurunnya permintaan [8].

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Peningkatan Kompetensi SDM.** Sumber daya manusia merupakan asset bernilai yang digerakkan untuk mendorong pertumbuhan dan peningkatan daya saing organisasi. Oleh karena itu kualitas SDM yang kompeten akan memberikan dampak positif pada output organisasi. Untuk menjadikan SDM berkualitas, BBIB Singosari berupaya meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas melalui diklat/in house training/ seminar/apresiasi/workshop/ sosialisasi/FGD yang diadakan oleh Kementerian Pertanian maupun Kementerian Lain/ Lembaga/ Swasta/Perguruan Tinggi/dll. Selain itu SDM BBIB Singosari diberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui tugas belajar/ ijin belajar dengan mengambil jurusan yang sesuai dengan kebutuhan institusi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, sikap, keterampilan pegawai dalam melakukan pekerjaan agar efektif dan efisien untuk mendukung kelancaran operasional dan produktivitas organisasi.

**Tabel 7. Peningkatan Kompetensi SDM Tahun 2009–2015**

Uraian	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Diklat Dalam Negeri	21	31	44	57	29	20	86
Diklat Luar Negeri	6	-	-	5	1	-	-
Seminar/apresiasi/Workshc sosialisasi/FGD	59	88	85	141	165	300	58

Sumber: Laporan Tahunan BBIB Singosari Tahun 2009 – 2015

Efektivitas pendidikan dan pelatihan bagi pegawai BBIB diukur dari 1) Peningkatan pengetahuan dan tanggungjawab tugas pokoknya; 2) penurunan kesalahan kerja yang berimplikasi kerugian 3) reputasi pegawai meningkat akibat peningkatan *skill* serta sikap; 4) Peningkatan produktivitas.

Sedangkan manfaat bagi BBIB Singosari adalah: 1) mampu bersaing dengan kompetitor; 2) menyiapkan dan menjawab tantangan di masa depan; 3) menyediakan produk berkualitas sesuai standar SNI.

Dengan meningkatnya kompetensi SDM diharapkan BBIB Singosari mampu memberikan layanan yang terbaik kepada pelanggan. Kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk memberikan layanan narasumber, instruktur dan juri kontes ternak adalah mempunyai kompetensi di bidang Handling Semen, Inseminasi Buatan, Recording, Pemeriksa Kebuntingan, Asisten Teknis Reproduksi, Bull Master dan Manajemen Pemeliharaan Ternak.

**Tabel 8. Layanan Juri Kontes Ternak Tahun 2009 – 2015**

Uraian	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Narasumber	1	10	16	13	17	15	29
Instruktur	-	-	3	27	1	2	2
Juri Kontes Ternak	-	4	8	3	8	4	15

Sumber: Laporan Tahunan BBIB Singosari Tahun 2009 – 2015

Pada tabel 8 dapat dilihat bahwa permintaan narasumber, instruktur dan juri kontes ternak selalu ada setiap tahun. Layanan ini tergantung dari permintaan pihak luar, apabila tidak ada permintaan sebagai narasumber, instruktur dan juri kontes ternak maka akan terjadi penurunan pencapaian seperti yang terlihat pada grafik di tahun 2013 dan 2014. Agar permintaan layanan terhadap narasumber, instruktur dan juri kontes semakin meningkat, BBIB Singosari telah berupaya: 1) meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM yang kompeten untuk memenuhi permintaan pelanggan; 2) mempromosikan layanan narasumber, instruktur dan juri kontes ternak melalui promosi secara langsung (pameran) maupun tidak langsung (media cetak dan media online) agar permintaan semakin meningkat.

Dampak peningkatan permintaan layanan narasumber, instruktur dan juri kontes adalah: 1) target layanan narasumber, instruktur dan juri kontes ternak tercapai; 2) peningkatan penerimaan BLU; 3) peningkatan kesejahteraan pegawai. Hal ini

menunjukkan adanya relasi antara peningkatan kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan [10].

**Keberlanjutan Implementasi BLU periode 2015-2019.** BBIB Singosari setelah ditetapkan menjadi Satker Badan Layanan Umum (BLU) pada tahun 2010 terus berupaya meningkatkan layanan kepada masyarakat dan kinerja organisasi. Hal ini tentu diperlukan SDM yang profesional, sarana prasana dan anggaran yang mencukupi. Dengan adanya transformasi organisasi, kinerja organisasi menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan BLU yang salah satu karakteristiknya yaitu kewenangan dan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan asas *good corporate governance* yang menerapkan tatakelola bisnis sehat, sesuai PP No. 23 pasal 2 tahun 2005. Hal ini dibuktikan dengan peningkatan kinerja organisasi dari sisi keuangan maupun non keuangan pada tahun 2016 – 2019.

**Tabel 9. Realisasi Penerimaan**

No	Tahun	Realisasi Penerimaan(Rp)
1	2016	18.396.844.173,-
2	2017	29.955.605.295,-
3	2018	27.798.631.230,-
4	2019	32.832.019.991,-

Sumber: Laporan Tahunan BBIB Singosari Tahun 2016 - 2019

**Tabel 10. Realisasi Jumlah Aset tahun 2016 - 2019**

Nomor	Tahun	Aset (Rp)
1	2016	111.084.924.299,-
2	2017	115.235.701.534,-
3	2018	176.868.848.826,-
4	2019	173.428.926.879,-

Sumber: Laporan Tahunan BBIB Singosari Tahun 2016 – 2019

**Tabel 11. Realisasi Surplus BBIB Singosari Tahun 2016 – 2019**

Nomor	Tahun	Surplus (Rp)
1	2016	11.379.968.209,-
2	2017	14.550.809.338,-
3	2018	10.296.746.280,-
4	2019	9.585.563.355,-

Sumber: Laporan Tahunan BBIB Singosari Tahun 2016 – 2019

Pada kinerja non keuangan, jumlah layanan yang sebelumnya terdapat 8 layanan berbayar dan 1 layanan tidak berbayar. Tahun 2019 jumlah layanan meningkat menjadi 15 layanan berbayar dan 1 layanan tidak berbayar. Produksi semen beku yang menjadi core bisnis BBIB Singosari dari tahun ke tahun semakin meningkat karena permintaan dari konsumen juga semakin meningkat. Produksi tahun 2015 sebanyak 2.072.684 dosis, tahun 2016 sebesar 1.897.228 dosis, tahun 2017 sebesar 2.265.956 dosis, tahun 2018 sebesar 3.584.172 dosis dan tahun 2019 sebesar 3.881.620 dosis.

**Kompetensi SDM.** Peningkatan kompetensi SDM melalui diklat/ workshop/ in-house training /studi banding. Bentuk lain peningkatan kompetensi SDM adalah tugas belajar dan tugas belajar yang setiap tahunnya mengalami peningkatan. Dari sisi pemanfaatan oleh pihak lain sebagai nara sumber, instruktur dan juri kontes kompetisi ternak juga semakin meningkat. Ini adalah indikasi bahwa proses pembelajaran mampu meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan stakeholder.

BBIB Singosari selalu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggannya sehingga dipercaya oleh Instansi Pendidikan/ Swasta/ BUMN/ UPT/ UPTD, hal ini dibuktikan dengan banyaknya kerjasama berupa penelitian, PKL/ Magang, Bimtek, produksi semen beku, dll.

Dengan kompetensi SDM yang semakin meningkat, BBIB Singosari dipercaya sebagai tenaga ahli/expert di bidang manajemen reproduksi, progeny test dan recording, selector dan monev, hal ini dibuktikan pada tahun 2015 mengirim 2 tenaga ahli ke Kyrgyzstan dan 4 orang ke Timor Leste, tahun 2016 sebanyak 2 orang ke Timor Leste, tahun 2017 sebanyak 3 orang ke Suriname, 6 orang ke Australia, dan 4 orang ke Kyrgyzstan, tahun 2018 sebanyak 2 orang ke Kyrgyzstan, 3 orang ke Australia dan 2 orang ke Suriname.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi capaian kinerja antara sebelum dan sesudah implementasi transformasi organisasi dapat disimpulkan bahwa transformasi organisasi pada BBIB Singosari yang diukur dengan menggunakan 4 perspektif Balance Scorecard (BSC) berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Pada aspek pemasaran, penetapan target penerimaan telah disesuaikan dengan estimasi permintaan pelanggan. Jumlah layanan pada masyarakat meningkat sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan sumber daya yang dimiliki. Pada aspek keuangan, penerimaan meningkat sesuai dengan jumlah layanan yang dimiliki. Optimalisasi penggunaan aset sesuai prinsip efektif dan efisien dapat meningkatkan layanan kepada masyarakat dan menambah penerimaan BLU. Fleksibilitas dalam penggunaan anggaran, menjadi dasar otonomi bagi BLU untuk menggunakan penerimaan secara lebih cepat dan tepat sasaran.

Kompetensi SDM lebih profesional karena BLU memiliki fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran terkait dengan program pembelajaran yang diikuti dengan peningkatan kesejahteraan pegawai. Pelaksanaan kegiatan menjadi efektif dan produktif. Karakteristik ini menjadi pembeda dari instansi pemerintah non BLU yang lebih mengutamakan penyerapan anggaran namun minim dampak secara internal. Lebih lanjut, pada BLU keberhasilan efisiensi yang berwujud nilai surplus bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kegiatan penguatan kapasitas pada tahun berikutnya.

Kontribusi penelitian ini secara manajerial adalah menyediakan rencana kerja bagi peningkatan kinerja meliputi 1). penguatan kompetensi sumber daya manusia yang menekankan pada inovasi layanan. 2) perbaikan bisnis proses internal yang menekankan pada peningkatan hasil produksi yang berorientasi pasar. 3) peningkatan kapasitas kerja pemasaran yang menekankan pada inovasi layanan, perluasan pasar dan

promosi yang lebih luas. 4) Pengelolaan keuangan yang lebih fleksibel namun tetap akuntabel.

Keterbatasan penelitian ada pada kedalaman koleksi data karena alasan kerahasiaan yang harus dijaga organisasi.

#### Daftar Rujukan

- [1] Kreitner R, Kinicki A. Perilaku Organisasi. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat; 2014.
- [2] Handoko TH. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE; 2012.
- [3] Wang D, Wang Y, Yang J, Huang Z, Cui R. Managerial Cognitive Bias, Business Transformation, and Firm Performance: Evidence From China. *SAGE Open* 2021;11. <https://doi.org/10.1177/2158244021999156>.
- [4] McKeown I, Philip G. Business transformation, information technology and competitive strategies: Learning to fly. *Int J Inf Manage* 2003;23:3–24. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(02\)00065-8](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(02)00065-8).
- [5] Chrishartoyo, Khairana A, Rahayu S, Zutilisna D. Analisis Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan Rumah Sakit Sebelum Dan Sesudah Badan Layanan Umum Daerah (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi Surakarta Tahun 2004 – 2015). *J Ekon Dan Perbank* 2017;2:25–35. <https://doi.org/10.36587/probank.v2i2.182>
- [6] Sumarajaya IW, Kembar M, Budhi S, Yasa INM. Government Policies in Regional Finance and Asset Management in Regional Autonomy Implementation in the Province of Bali , Indonesia. *Int J Econ Bus Manag Res* 2020;4:159–74.
- [7] Julia T, Sianturi AM. Pengaruh Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) Terhadap Kinerja Finansial, Kinerja Non Finansial Dan Mutu Layanan Pendidikan (Studi Kasus Pada: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa). *J Akunt* 2016;3:1–17. <https://doi.org/10.30656/jak.v3i1.201>
- [8] Hakim L, Sugiyanto E. Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta. *Benefit J Manaj Dan Bisnis* 2018;3:49. <https://doi.org/10.23917/benefit.v3i1.6562>.
- [9] Moonti RM. Regional Autonomy in Realizing Good Governance. *Subst Justice Int J Law* 2019;2:43. <https://doi.org/10.33096/substantivejustice.v2i1.31>.
- [10] Subagja. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Akta Kelahiran Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Bogor. *J Sos Hum* 2019;10:67–74.