

# LAPORAN AKSI PERUBAHAN LINDUNGI NAKER



Reformer :

**KASMA ERVINA HAIDA, M. PSI., PSIKOLOG**  
**KASI KELEMBAGAAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN**  
**KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA**  
**DISNAKER KOTA BALIKPAPAN**  
**NDH 18**

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS ANGKATAN 1**  
**PUSLATBANG KDOD**  
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**  
**SAMARINDA**  
**2020**



## LEMBAR PERSETUJUAN AKSI PERUBAHAN

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa Laporan Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan I :

Nama : Kasma Ervina Haida, M. Psi., Psikolog  
NDH : 18  
NIP : 198404082008032002  
Jabatan : Kasi Kelembagaan Hubungan Industrial dan Kesejahteraan  
Tenaga Kerja  
Instansi : Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan  
Judul Aksi Perubahan : LINDUNGI NAKER

Dinyatakan LAYAK untuk diajukan dalam Seminar Aksi Perubahan pada hari Selasa, 19 Mei 2020 bertempat di Kampus Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Otonomi Daerah (Puslatbang KDOD) Lembaga Administrasi Negara.

Samarinda, 19 Mei 2020

Mentor,

Coach,

Niswaty, SH., MAP  
NIP. 196308201992032007

Muhammad Abdi Rahman, S. Sos., M.Si  
NIP. 198205122011011014



## LEMBAR PENGESAHAN AKSI PERUBAHAN

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa Laporan Aksi Perubahan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan I :

Nama : Kasma Ervina Haida, M. Psi., Psikolog  
NDH : 18  
NIP : 198404082008032002  
Jabatan : Kasi Kelembagaan Hubungan Industrial dan Kesejahteraan  
Tenaga Kerja  
Instansi : Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan  
Judul Aksi Perubahan : LINDUNGI NAKER

TELAH DISEMINARKAN dalam Seminar Aksi Perubahan pada hari Selasa, 19 Mei 2020 bertempat di Kampus Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Otonomi Daerah (Puslatbang KDOD) Lembaga Administrasi Negara.

Samarinda, 19 Mei 2020

Narasumber,

Coach,

**Dr. Rahmat, MA**  
NIP. 197103031996031001

**Muhammad Abdi Rahman, S. Sos., M.Si**  
NIP. 198205122011011014

## DAFTAR ISI

I.	BAB I. RANCANGAN AKSI PERUBAHAN.....	1
A.	Latar Belakang.....	1
B.	Tujuan.....	8
C.	Manfaat.....	9
D.	Keterkaitan Aksi Perubahan dengan Isu Strategis.....	9
E.	Pentahapan ( <i>Milestones</i> ).....	11
F.	Tata Kelola dan Pembentukan Tim Efektif.....	12
G.	Identifikasi Pemangku Kepentingan ( <i>Stakeholder</i> ).....	13
H.	Identifikasi Potensi Kendala dan Strategi Mengatasi Masalah.....	14
I.	Rencana Kegiatan Pelaksanaan.....	14
II.	BAB II. IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN.....	17
A.	Deskripsi Hasil Kepemimpinan.....	17
1.	Capaian Hasil Perubahan.....	17
2.	Manfaat Hasil Perubahan.....	50
B.	Deskripsi Proses Kepemimpinan.....	54
1.	Membangun Integritas.....	55
2.	Pengelolaan Tim Kerja.....	56
3.	Membangun Budaya Pelayanan.....	61
C.	Keberlanjutan Aksi Perubahan.....	63
III.	BAB III. KESIMPULAN DAN SARAN.....	69
A.	Kesimpulan.....	69
B.	Saran.....	69

## BAB I RANCANGAN AKSI PERUBAHAN

### A. Latar Belakang

Pemerintah Indonesia telah memutuskan melakukan pemindahan Ibu Kota Negara dari semula Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta ke Kalimantan Timur, tepatnya di sebagian wilayah Kabupaten Penajam Paser Utara dan sebagian berada di wilayah Kabupaten Kutai Kertanegara. Pindah Ibu Kota merupakan gagasan yang dilatarbelakangi adanya kesenjangan ekonomi antara pulau Jawa dengan luar Jawa yang terus meningkat. Pemindahan Ibu Kota ke luar Jawa diharapkan dapat mendorong pembangunan, ekonomi, dan pendidikan secara merata, sesuai dengan visi Indonesia sentris. Kajian dan studi intensif terhadap pemindahan Ibu Kota ini telah dilakukan secara mendalam selama beberapa tahun, terutama dalam tiga tahun terakhir dan hasilnya lokasi Ibu Kota yang dinilai paling ideal adalah Provinsi Kalimantan Timur, dengan alasan yaitu daerah yang risiko bencana alamnya paling minimal, posisi wilayah berada di tengah Indonesia, area dekat dengan kota yang sudah berkembang, yaitu salah satunya Balikpapan, infrastruktur di kota penyangga terbilang lengkap dan memadai, dan pemerintah Republik Indonesia sudah menguasai lahan seluas 180 hektar. Ibu Kota baru tentu akan menjadi simbol Indonesia maju.



Gambar 1. Letak Strategis Kota Balikpapan

Balikpapan sudah bersiap sejak awal. Jika selama ini Balikpapan merupakan pintu gerbang utama Provinsi Kalimantan Timur dan bahkan Kalimantan Utara, maka kini bertambah statusnya sebagai penyangga Ibu Kota Negara. Balikpapan menjadi kota bermagnet kuat untuk pertumbuhan investasi. Banyak perusahaan tumbuh yang membuka lapangan kerja baru dan menyerap tenaga kerja di Kota Balikpapan. Wali Kota Balikpapan, Bapak Rizal Effendi, dalam banyak kesempatan mengarahkan agar Balikpapan nyaman untuk dihuni. Salah satu aspek kenyamanan adalah hubungan industrial yang harmonis melalui kesejahteraan tenaga kerja. Dalam hal ini

kewenangannya ditangani oleh Dinas Ketenagakerjaan (Disnaker) Kota Balikpapan. Berikut struktur organisasi Disnaker.



Gambar 2. Struktur Organisasi Disnaker Kota Balikpapan

Terwujudnya tenaga kerja berdaya saing tinggi dalam iklim ketenagakerjaan yang kondusif yang menjamin kelangsungan usaha dan **peningkatan kesejahteraan pekerja/buruh** adalah visi Disnaker Kota Balikpapan dalam periode 2016–2021. Tenaga kerja berdaya saing tinggi dimaksudkan adalah tenaga kerja berkualitas dengan kompetensi yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, komitmen terhadap organisasi, bertindak secara *cost-effectiveness* dalam setiap aktivitasnya, dan sesuai dengan tujuan organisasi. Sedangkan iklim ketenagakerjaan yang kondusif diartikan sebagai kondisi dimana **terciptanya hubungan industrial yang harmonis, berkeadilan dan bermartabat sehingga dapat menjamin kelangsungan usaha dan peningkatan kesejahteraan pekerja/buruh.**

Untuk mencapai visi tersebut, Disnaker Kota Balikpapan menjabarkannya ke dalam 4 (empat) misi, yaitu meningkatkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja, meningkatkan perluasan kesempatan kerja, **meningkatkan perlindungan tenaga kerja** dan pengembangan kelembagaan hubungan industrial, dan meningkatkan kinerja organisasi. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, sehingga dirumuskanlah tujuan dan sasaran jangka menengah. Salah satunya adalah **mewujudkan perlindungan tenaga kerja** yang secara spesifik dilaksanakan oleh seksi Kelembagaan Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Tenaga Kerja (**KHI & Kesja**) dalam struktur organisasi Disnaker Kota Balikpapan.

Berdasarkan Perwali Kota Balikpapan Nomor 45 Tahun 2016 Pasal 23, berikut uraian lengkap tugas dan fungsi seksi KHI & Kesja, serta kegiatan, output dan dinamika permasalahan yang terjadi.

Tabel 1. Uraian Tugas Kasi KHI & Kesja dan Dinamikanya.

No	Uraian Tugas	Kegiatan	Output	Permasalahan
1	Menyusun program dan kegiatan seksi KHI & Kesja	Menyusun program dan kegiatan	Rencana Kegiatan dan Anggaran	Besaran pagu tidak bisa berubah dari <i>e-planning</i> (sudah ditetapkan)
2	Menyiapkan bahan kebijakan teknis	Menghimpun, mempelajari dan <i>summary</i> pedoman yang berlaku (perundang-undangan)	Summary (PPT), konsep kebijakan	Penjelasan pasal tidak jelas, banyak pasal yang memungkinkan multi tafsir, banyak kondisi aktual di lapangan yang tidak ada landasan hukumnya
3	Menyiapkan pembinaan dan bimbingan teknis hubungan industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menyelenggarakan Dialog Hubungan Industrial</li> <li>✓ Perayaan hari buruh internasional</li> <li>✓ <i>Up grading</i> kompetensi pengurus Serikat Pekerja/Serikat Buruh</li> <li>✓ Pembinaan dan pengawasan kepatuhan jaminan sosial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dialog Hubungan Industrial terselenggara</li> <li>✓ Kegiatan <i>may day</i> terselenggara</li> <li>✓ Pengurus SP/SB paham aturan</li> <li>✓ Perusahaan patuh pada perlindungan jaminan sosial bagi pekerja</li> </ul>	SDM di Seksi KHI & Kesja hanya 1 (satu) orang (jabatan Pengawas sebagai Kasi tanpa ada dukungan staf, baik PNS maupun non PNS), sehingga kegiatan <i>up grading</i> kompetensi Pengurus SP dan pembinaan terhadap kepatuhan kepesertaan jaminan sosial minim terlaksana padahal masih banyak perusahaan yang tidak taat dan pekerja/buruh menjadi tidak terlindungi
4	Menyiapkan pembinaan pembentukan dan bimtek LKS Bipartit dan lembaga lainnya di perusahaan	Sosialisasi pembentukan LKS Bipartit	LKS Bipartit terbentuk	Terbatasnya anggaran dan SDM Seksi KHI & Kesja sehingga tidak pernah dilakukan sosialisasi secara eksklusif,

				terbatas disisipkan informasinya saat ada pengusaha/HR yang konsultasi langsung atau ketika kegiatan di seksi lain dilaksanakan
5	Melaksanakan fasilitasi LKS Tripartit	Menyelenggarakan rapat	Rekomendasi kebijakan ketenagakerjaan untuk Wali Kota Balikpapan	SDM terbatas sehingga pengurusan SK Tim yang telah habis masa berlaku tertunda.
6	Menyiapkan pembinaan organisasi pekerja dan organisasi pengusaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sosialisasi klasikal di Dinas</li> <li>✓ Kunjungan langsung</li> </ul>	Pengurus SP (organisasi pekerja) atau APINDO/KADIN (organisasi pengusaha) memahami aturan ketenagakerjaan	SDM dan anggaran terbatas, terutama organisasi pengusaha (APINDO/KADIN) belum tertangani sama sekali
7	Melaksanakan pencatatan organisasi pekerja	Mencatat	Bukti Pencatatan SP/Federasi/Konfederasi	Buku masih manual sehingga tidak efisien ketika mencari dokumen, ada alat bantu aplikasi namun belum digunakan dengan maksimal. Saat ini masih proses pemanfaatan
8	Melaksanakan verifikasi keanggotaan organisasi pekerja	Memverifikasi ke sekretariat SP	Laporan verifikasi keanggotaan SP	Keterbatasan SDM dan anggaran, sehingga belum optimal
9	Melaksanakan monitoring, evaluasi, pengendalian dan pelaporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas	Melaporkan hasil kegiatan seksi KHI & Kesja	Laporan Sarana Pengendali Anggaran Mandiri (SPAM)	Beberapa kali gangguan jaringan, sehingga file yang diakses melalui media <i>sharing</i> komputer tidak dapat dibuka
10	Melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh pimpinan/atasan sesuai dengan bidang tugasnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Memberikan layanan konsultasi harian kepada penunjang Bidang HI &amp; Kesja</li> <li>✓ Melakukan seleksi pada kegiatan Bidang Lattas dan narasumber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Masyarakat pekerja/pengusaha paham mekanisme penyelesaian permasalahan ketenagakerjaan</li> <li>✓ Rekomendasi hasil seleksi dan Pencari Kerja Kota Balikpapan paham</li> </ul>	Keterbatasan SDM sehingga harus berbagi waktu

		kegiatan Bidang Penta	teknik melamar kerja dan menghadapi dinamika dunia kerja	
--	--	-----------------------	--	--

Uraian di atas menunjukkan adanya beberapa kendala pada pelaksanaan pelayanan publik yang menjadi kewajiban Pengawas pada KHI dan Kesja dan menjadi tantangan yang harus disikapi dengan melakukan Aksi Perubahan dalam upaya memecahkan dinamika persoalan. Penentuan Aksi Perubahan akan efektif dan efisien apabila pilihannya sesuai dengan hasil asesmen diagnosa organisasi. Untuk mempermudah penentuan skala prioritas persoalan, maka dilakukan identifikasi tingkatan masalah, sebagai berikut:

Tabel 2. Analisa Faktor Penyebab Masalah Kriteria *Urgenty, Seriously, dan Growth*

No	Persoalan (Masalah)	Kriteria			Total	Rangking
		U	S	G		
1	Besaran pagu tidak bisa berubah dari <i>e-planning</i> (sudah ditetapkan)	2	2	3	7	7
2	Penjelasan pasal dalam pedoman ketenagakerjaan tidak jelas, banyak pasal yang memungkinkan multi tafsir, banyak kondisi aktual di lapangan yang tidak ada landasan hukumnya	2	3	4	9	6
3	Pembinaan kepatuhan kepesertaan jaminan sosial belum terlaksana optimal, data tidak tersedia lengkap, sehingga masih banyak perusahaan yang belum sepenuhnya patuh dan perlindungan pekerja belum maksimal	5	5	5	15	1
4	Ketiadaan anggaran dan SDM Seksi KHI & Kesja yang terbatas sehingga sosialisasi tidak pernah dilakukan secara tunggal, terbatas disisipkan informasinya saat ada pengusaha/HR yang konsultasi langsung atau ketika kegiatan seksi lain dilaksanakan, termasuk pembinaan HI ke organisasi pekerja dan organisasi pengusaha yang sangat minim	3	4	4	11	5
5	SDM terbatas sehingga pengurusan SK Tim LKS Tripartit yang telah habis masa berlaku tertunda	5	4	5	14	2
6	Buku pencatatan SP masih manual sehingga tidak efisien ketika mencari dokumen, ada alat bantu aplikasi namun belum digunakan maksimal	5	4	4	13	3
7	Verifikasi keanggotaan Serikat Pekerja/Serikat Buruh tidak maksimal	4	4	4	12	4
8	Beberapa kali gangguan jaringan dalam proses pelaporan kegiatan fisik dan keuangan, sehingga file yang diakses melalui media <i>sharing</i> komputer tidak dapat dibuka	2	2	2	6	8

Proses identifikasi tersebut menunjukkan persoalan kepatuhan pengusaha pada perlindungan tenaga kerja dalam hal kepesertaan jaminan sosial, terutama jaminan sosial ketenagakerjaan menjadi prioritas utama dalam upaya penyelesaian permasalahan

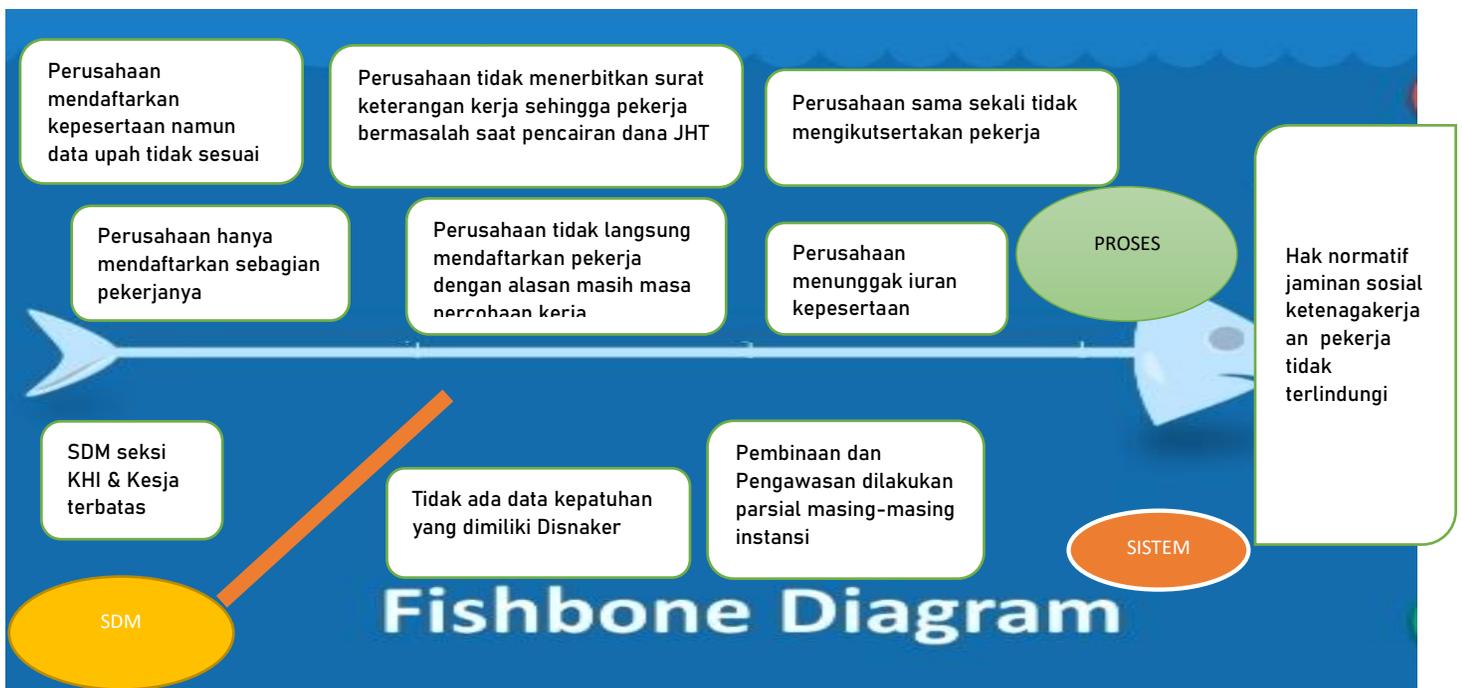
pelayanan publik pada seksi KHI & Kesja. Dasar hukum pelaksanaan jaminan sosial ini sebenarnya telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Juncto Peraturan Daerah Kota Balikpapan Nomor 1 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Ketenagakerjaan Juncto Instruksi Wali Kota Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pelaksanaan Program BPJS. Namun secara aktual, perlindungan pekerja masih terbatas karena jaminan sosial ketenagakerjaan masih belum terpenuhi seluruhnya. Faktanya, masih banyak perusahaan yang belum patuh. Perusahaan di Kota Balikpapan berdasarkan data Wajib Lapor Ketenagakerjaan di Perusahaan (WLKP) sesuai Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1981 tentang Wajib Lapor Ketenagakerjaan per 27 Februari 2020 berjumlah 2.508 perusahaan dengan tenaga kerja sebanyak 35.350 orang.

Di lain sisi, Reformer mendapatkan informasi yang disampaikan Petugas Pemeriksa Cabang BPJS Ketenagakerjaan melalui surat elektronik bahwa terdapat 107 perusahaan yang terkategori piutang diragukan dan piutang macet pada bulan Januari 2020. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat perusahaan yang belum konsisten membayarkannya atas iuran jaminan sosial. Tunggakan tersebut disebabkan 2 (dua) faktor. Pertama, perusahaan tidak memotong iuran dari pekerja/buruh dan selanjutnya tidak membayar iuran. Kedua, perusahaan memotong upah pekerja, namun tidak menyetorkan uangnya ke BPJS Ketenagakerjaan. Akibatnya, yang dirugikan adalah pekerja karena hak normatifnya tidak terpenuhi. Jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan (seperti meninggal dunia atau mengalami kecelakaan kerja), maka pekerja dan ahli waris tidak mendapatkan manfaat atau hal-hal persiapan memasuki masa usia pensiun tentu tidak dapat terjamin. Petugas Pembina pada Bidang Perluasan Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan juga menyampaikan bahwa pada himpunan data bulan Maret 2020 terdapat data potensi Perusahaan Wajib Belum Daftar sebanyak 265 perusahaan. Artinya, masih banyak yang belum mendaftarkan pekerjanya mengikuti program jaminan sosial ketenagakerjaan. Kasus-kasus penyelesaian perselisihan hubungan industrial (62 kasus) dan fasilitasi permasalahan ketenagakerjaan (30 kasus) yang ditangani Disnaker Kota Balikpapan tahun 2019 juga beberapa diantaranya bersumber dari ketidakpatuhan perusahaan pada pelaksanaan jaminan sosial ketenagakerjaan.

Dinamika ketidakpatuhan tersebut tidak hanya pada persoalan tertunggaknya iuran dan perusahaan benar-benar tidak mengikutsertakan pekerjanya dalam jaminan sosial ketenagakerjaan. Beberapa perusahaan mendaftarkan kepesertaan namun data upah tidak sesuai misalnya upah sebenarnya lebih besar dari nilai Upah Minimum Kota (UMK), namun yang dilaporkan hanya UMK dengan tujuan meminimalisir besaran prosentase iuran atau sebaliknya, upah sesungguhnya yang didapat pekerja di bawah UMK, namun data upah yang disampaikan ke BPJS Ketenagakerjaan disamakan dengan nilai UMK. Kasus lainnya adalah perusahaan tidak menerbitkan surat keterangan kerja saat hubungan kerja sudah berakhir antara pengusaha dan pekerja, sehingga pekerja terkendala saat mencairkan Jaminan Hari Tua-nya. Ada pula perusahaan yang hanya mendaftarkan

sebagian pekerjaanya dalam kepesertaan BPJS (tidak keseluruhan) atau perusahaan tidak langsung mendaftarkan pekerjaanya sebagai peserta dengan berbagai alasan seperti adanya kebijakan pendaftaran setelah 3 (tiga) bulan masa percobaan kerja. Di luar sebab eksternal tersebut, SDM di Disnaker Kota Balikpapan sendiri sangat terbatas jumlahnya. Seksi KHI & Kesja hanya dilaksanakan oleh 1 (satu) orang pegawai, yakni Pengawas yang berkedudukan sebagai Kasi, tanpa didukung oleh staf baik PNS maupun non PNS. Selain itu, sumber data kepatuhan jaminan sosial ketenagakerjaan juga saat ini sudah tidak dimiliki oleh Disnaker Kota Balikpapan, mengingat sejak terjadinya pengalihan kewenangan pengawasan ketenagakerjaan dari otoritas Disnaker Kota Balikpapan ke Disnakertrans Provinsi Kaltim sebagaimana Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang diberlakukan efektif sejak 2017 yang berdampak pada kewajiban perusahaan melaporkan ke Disnaker Kota Balikpapan menjadi tidak ada dan tidak berkonsekuensi hukum. Meski demikian, pada uraian tugas dan fungsi seksi KHI & Kesja masih dituntut untuk melaksanakan pembinaan hubungan industrial terkait jaminan sosial ketenagakerjaan. Sehingga yang terjadi adalah pembinaan dan pengawasan diimplementasikan oleh masing-masing instansi secara parsial. Kasi KHI & Kesja bekerja melakukan pembinaan sendiri ketika ada pengaduan ketidakpatuhan tanpa keterlibatan Pegawai Pembina Kepesertaan (AR Khusus) atau Pegawai Pemeriksa BPJS Ketenagakerjaan. Meski beberapa kali masih berkoordinasi melalui sambungan elektronik membahas kasus atau permasalahan yang ditangani, namun belum pernah terlibat pembinaan secara bersama ke lapangan.

Untuk memudahkan, Reformer menggunakan diagram *Fishbone* agar deskripsi sebab akibat penjelasan di atas menjadi lebih mudah dipahami, sebagai berikut:



Gambar 3. Fishbone Diagram

Ditengah perubahan yang begitu cepat, tentunya Reformer berupaya melakukan pendekatan yang berbeda dibidang ketenagakerjaan, khususnya bagi pekerja/buruh Kota Balikpapan. Dalam perlindungan tenaga kerja tentu dibutuhkan perubahan. Inovasi Metode dan Hubungan melalui kerjasama lintas instansi diperkirakan lebih tepat untuk mengintervensi dinamika permasalahan tersebut. Sehingga, Reformer mengangkat Aksi Perubahan dengan judul **LINDUNGI TENAGA KERJA**, yang disingkat dengan **LINDUNGI NAKER**.

## B. Tujuan

Tenaga kerja merupakan salah satu modal utama pembangunan masyarakat. Presiden Joko Widodo pada periode kedua kepemimpinannya saat ini menggunakan konsep SDM unggul Indonesia Maju. SDM unggul akan terwujud salah satunya melalui kesejahteraan tenaga kerja yang harus ditingkatkan dan terlindungi. Skema perlindungan tenaga kerja di Indonesia yang wajib dilaksanakan oleh setiap pengusaha yang mempekerjakan tenaga kerja di perusahaannya adalah jaminan sosial. Jaminan sosial tenaga kerja merupakan suatu perlindungan bagi tenaga kerja, dalam bentuk santunan berupa uang sebagai pengganti sebagian penghasilan yang hilang atau berkurang dan pelayanan sebagai akibat peristiwa atau keadaan yang dialami tenaga kerja saat mengalami kondisi kecelakaan kerja, meninggal dunia, pensiun, sakit, mengalami sakit akibat hubungan kerja, atau kondisi lainnya. Kepastian mendapatkan jaminan sosial tersebut adalah hak normatif yang didapatkan pekerja. Untuk itu, tujuan dari Aksi Perubahan ini adalah mewujudkan kepatuhan jaminan sosial ketenagakerjaan pada perusahaan di Kota Balikpapan.

Tujuan Aksi Perubahan tersebut akan dapat dicapai melalui pembagian tujuan dalam jangka waktu tertentu. Adapun tahapan tersebut adalah sebagai berikut :

### a) Tujuan Jangka Pendek (2 Bulan)

Terwujudnya kepatuhan jaminan sosial ketenagakerjaan di 5 perusahaan.

### b) Tujuan Jangka Menengah (1 Tahun)

Terwujudnya kepatuhan jaminan sosial ketenagakerjaan di 30 perusahaan.

### c) Tujuan Jangka Panjang

Terwujudnya peningkatan jumlah perusahaan yang patuh melaksanakan perlindungan tenaga kerja melalui jaminan sosial ketenagakerjaan di Kota Balikpapan.

### C. Manfaat

Adapun manfaat yang dapat diambil, sebagai berikut :

- a) Internal (Disnaker Kota Balikpapan)
  - 1. Target kinerja organisasi tercapai
- b) Eksternal
  - 1. Bagi BPJS Ketenagakerjaan
    - Menyelesaikan tunggakan iuran kepesertaan
    - Memperluas cakupan kepesertaan
  - 2. Bagi Pekerja/Buruh
    - Melindungi hak normatif
  - 3. Bagi Pengusaha
    - Menghindarkan dari pengenaan sanksi administratif

### D. Keterkaitan Aksi Perubahan dengan Isu Strategis

Arah kebijakan pimpinan daerah Kota Balikpapan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) periode 2016-2021 salah satunya adalah Peningkatan Perlindungan Ketenagakerjaan dengan indikator kinerja persentase penyelesaian perselisihan hubungan industrial dengan Perjanjian Bersama. Salah satu bentuk upayanya melalui kepastian pelaksanaan jaminan sosial kepada pekerja/buruh kota Balikpapan. Perlindungan jaminan sosial bagi pekerja/buruh adalah mutlak diberikan sesuai dengan pedoman perundang-undangan yang berlaku sebagaimana amanah Pasal 99 ayat (1) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan *“Setiap pekerja/buruh dan keluarganya berhak untuk memperoleh jaminan sosial tenaga kerja”*, dan beberapa pedoman lainnya. Sebagai gambaran lebih jelas, berikut kewenangan program jaminan sosial yang diselenggarakan oleh 2 (dua) badan publik, yaitu BPJS Ketenagakerjaan (BPJamsostek) dan BPJS Kesehatan. Berikut ruang lingkup pelaksanaannya.



Gambar 4. Ruang Lingkup Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial

Seperti gambar di atas, BPJS Ketenagakerjaan menyelenggarakan 4 (empat) program, yaitu Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Hari Tua, Jaminan Kematian dan Jaminan Pensiun. Sedangkan BPJS Kesehatan mendapat amanah menyelenggarakan 1 (satu) program, yaitu Jaminan Kesehatan. Setiap orang di Indonesia, khususnya di Balikpapan, termasuk orang asing yang bekerja paling singkat 6 (enam) bulan, wajib menjadi peserta program Jaminan Sosial. Perusahaan secara bertahap wajib mendaftarkan pekerjanya sebagai peserta kepada BPJS sesuai dengan program jaminan sosial yang diikuti. Pentahapan kepesertaannya pada program BPJS Ketenagakerjaan adalah sebagai berikut :

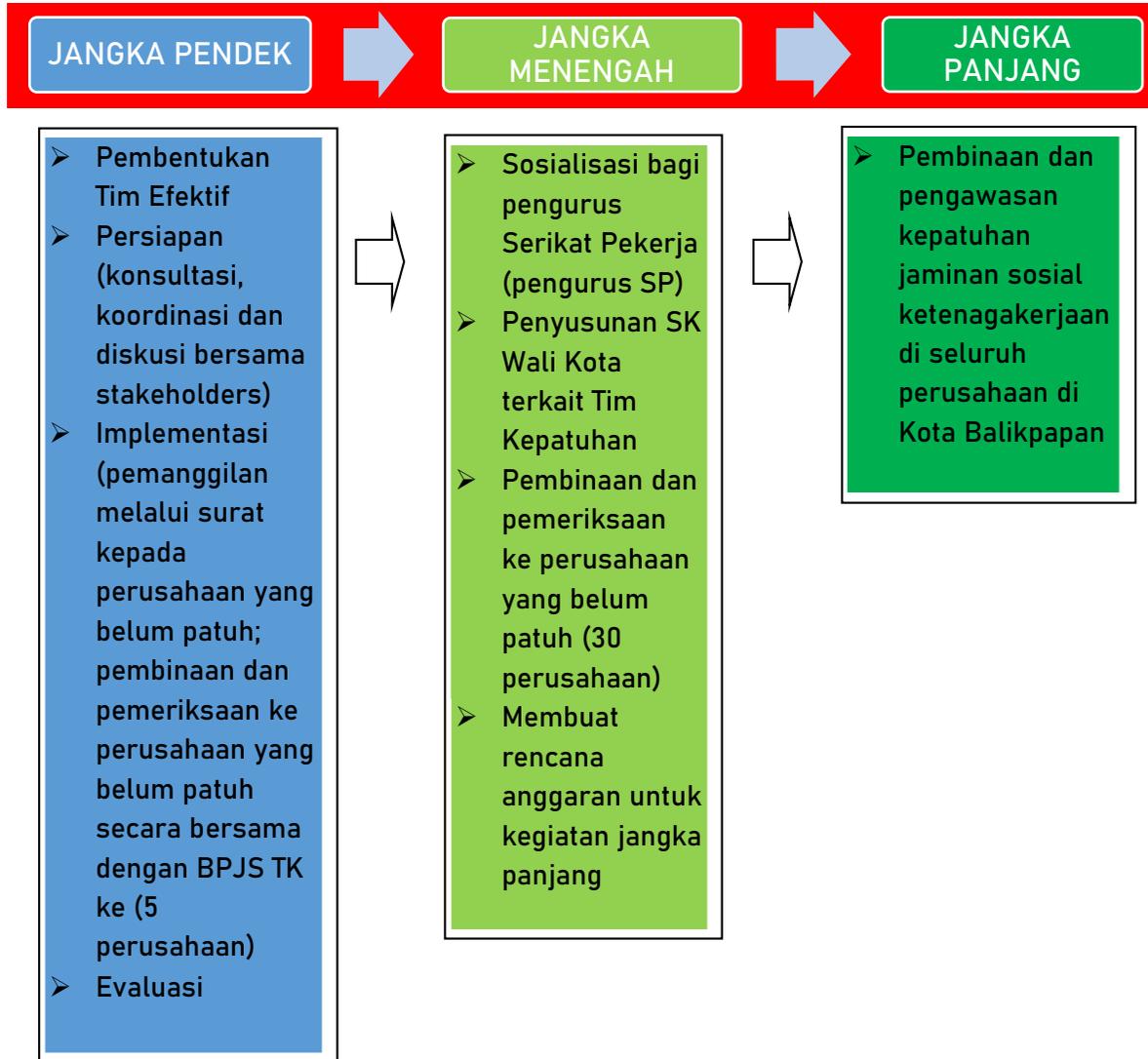


Gambar 5. Penahapan Peserta Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan pada Perusahaan/Badan Usaha

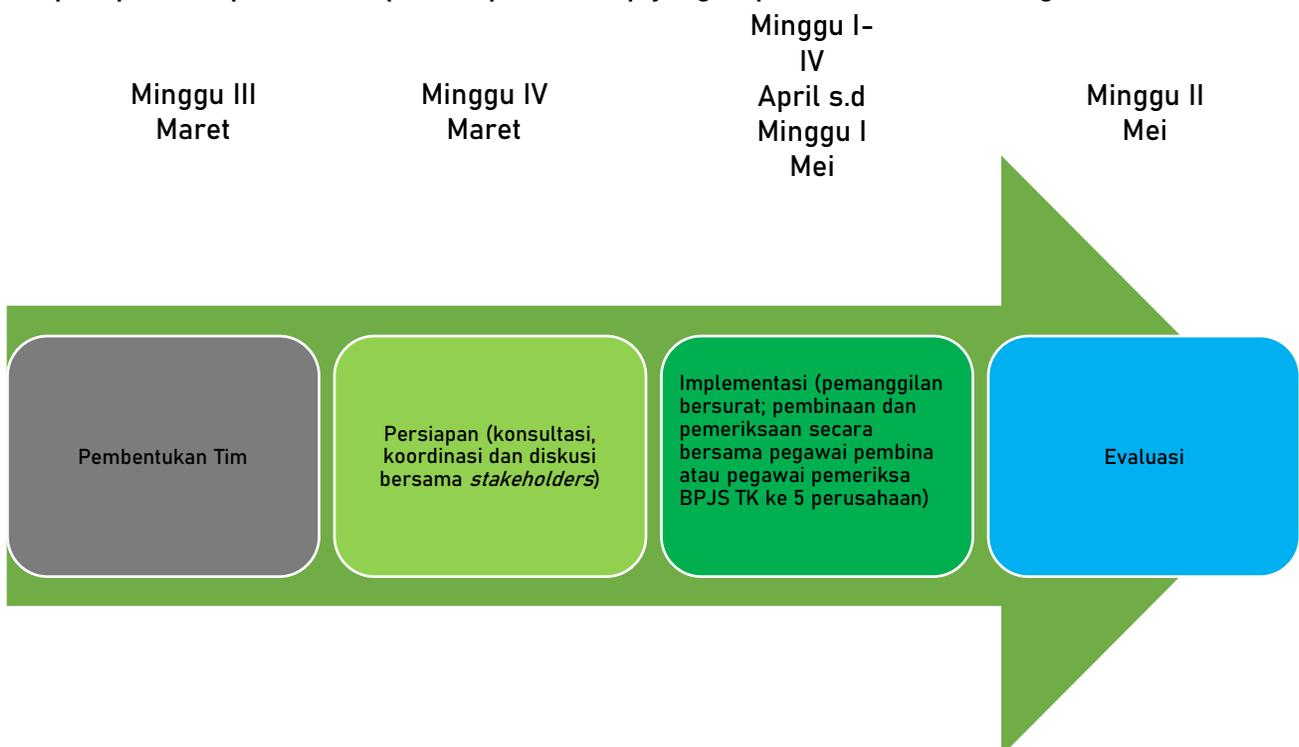
Pemerintah Kota Balikpapan kemudian telah menindaklanjuti upaya perlindungan tenaga kerja dalam bentuk jaminan sosial dengan menerbitkan 2 (dua) landasan, yaitu Instruksi Walikota Balikpapan Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pelaksanaan Program Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan dan Program Jaminan Sosial Kesehatan di Kota Balikpapan dan Peraturan Daerah Kota Balikpapan Nomor 01 Tahun 2018 tentang Penyelenggara Ketenagakerjaan. Dari rangkaian uraian sebelumnya, dapat terlihat bahwa Pemerintah Kota Balikpapan melalui Disnaker secara ideal seharusnya aktif berkoordinasi dan bekerjasama dengan penyelenggara jaminan sosial di wilayah Balikpapan. Dan bukan hanya dengan 1 (satu) pemangku kepentingan saja, namun beberapa stakeholder lainnya yang akan dirincikan kemudian. Dalam Aksi Perubahan ini, yang menjadi fokus utama terbatas hanya pada BPJS Ketenagakerjaan, karena untuk BPJS Kesehatan telah ditindaklanjuti dengan pembentukan forum koordinasi pengawasan dan pemeriksaan kepatuhan badan penyelenggara jaminan sosial kesehatan Kota Balikpapan dengan SK Kepala BPJS kesehatan Nomor 55 Tahun 2019.

**E. Pentahapan (*Milestones*)**

Reformer akan mengimplementasikan Aksi Perubahan secara bertahap. Adapun tahapan yang akan dilakukan tertuang dalam Jangka Pendek, Jangka Menengah dan Jangka Panjang, sebagai berikut :

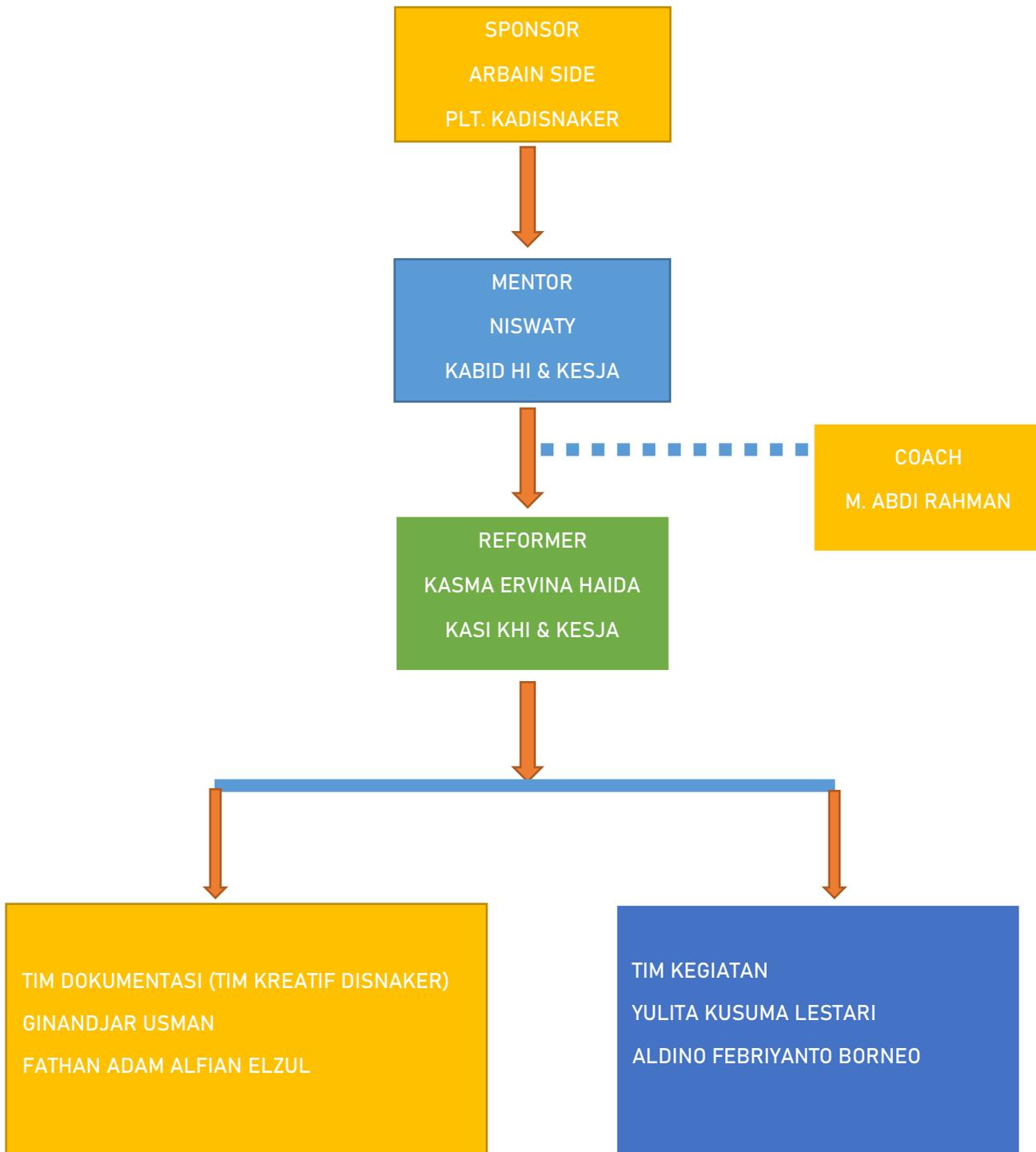


Adapun pentahapan lebih spesifik pada tahap jangka pendek adalah sebagai berikut:



## F. Tata Kelola dan Pembentukan Tim Efektif

Pelaksanaan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER yang akan dilaksanakan oleh Reformer tentunya harus dilaksanakan secara bersama, tidak dapat dilakukan sendiri agar dapat berhasil sesuai target yang diinginkan. Untuk itu perlu dibentuk Tim Efektif yang membantu pelaksanaan dan operasional rencana kegiatan berdasarkan program yang Reformer telah susun. Susunan Tim Efektif sebagai berikut :



Uraian tugas Tim Efektif adalah sebagai berikut :

1. Mentor
  - a. Memberikan arahan terkait dinamika permasalahan dan jenis Aksi Perubahan sebagai solusi, termasuk rencana dan pelaksanaan keseluruhan Aksi Perubahan.
  - b. Membantu Reformer mendapatkan sumber daya dalam pelaksanaan aksi perubahan.

- c. Membantu Reformer untuk menyelesaikan permasalahan di luar kewenangan Reformer.
2. Coach
  - a. Memberikan bimbingan tentang jenis Aksi Perubahan yang akan dilakukan oleh Reformer.
  - b. Membimbing, memantau dan memberikan arahan tentang pelaksanaan Aksi Perubahan.
3. Reformer
  - a. Melaksanakan Aksi Perubahan yang telah direncanakan.
  - b. Membangun Tim Efektif pelaksana Aksi Perubahan.
  - c. Melaporkan progres Aksi Perubahan.
4. Tim Dokumentasi  
Membantu untuk mendokumentasikan semua kegiatan selama Aksi Perubahan berlangsung, termasuk membuat video dan narasinya.
5. Tim kegiatan
  - a. Membantu berkoordinasi kepada *stakeholders*.
  - b. Membantu untuk menyiapkan semua berkas terkait dengan data-data ketidakpatuhan (melakukan rekapitulasi), serta membuat administrasi kegiatan seperti surat undangan, daftar hadir, notulen.
  - c. Mengevaluasi hasil dari pembinaan dan pengawasan lapangan.

#### G. Identifikasi Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)

*Stakeholder* adalah bagian yang tidak terpisahkan dari rencana Aksi Perubahan. Para *stakeholder* umumnya adalah orang, pimpinan badan, atau pimpinan instansi yang secara langsung atau tidak langsung berperan dalam pelaksanaan peningkatan perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan Kota Balikpapan. Berikut adalah rencana *stakeholders* yang akan dilibatkan :

Tabel 3. *Stakeholders* yang Terlibat.

No	<i>Stakeholders</i>
1	Kepala Cabang BPJS Ketenagakerjaan
2	Kabid Perluasan Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan
3	Petugas Pemeriksa Cabang BPJS Ketenagakerjaan
4	Pengawas Ketenagakerjaan Disnakertrans Provinsi Kalimantan Timur
5	Kasi Pencegahan dan Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial
7	Kasi Persyaratan Kerja
8	Ketua HR Forum Kota Balikpapan
9	Ketua Forum Komunikasi SP/SB
10	Direktur perusahaan yang tidak patuh

## H. Identifikasi Potensi Kendala dan Strategi Mengatasi Masalah

Reformer menyadari bahwa implementasi dari rencana Aksi Perubahan ini tentu berpotensi menghadapi beberapa kendala. Berikut identifikasi potensi kendala dan bagaimana cara mengatasinya sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 4. Potensi Kendala dan Strategi.

NO.	POTENSI KENDALA	STRATEGI
1	Perusahaan yang dibina dan diperiksa belum tentu sigap mematuhi ketentuan yang menjadi kewajibannya	Melakukan sosialisasi dan pendampingan terus menerus kepada Direktur Perusahaan, atau pendekatan melalui HR/Perwakilan Perusahaan guna memberikan pemahaman tentang kewajiban dan manfaat kepatuhan pada perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan
2	Perusahaan yang sedang mengalami kesulitan dana, sehingga meskipun menyadari kesalahannya, namun tidak dapat segera membayar tunggakan iuran BPJS Ketenagakerjaan	Diskusi dengan pejabat yang berwenang di BPJS Ketenagakerjaan untuk menentukan alternatif solusi yang lebih meringankan
3	Pengaturan waktu untuk melakukan diskusi bersama <i>stakeholders</i> karena kepadatan aktivitas pekerjaan atau rutinitas lain masing-masing orang	Menghubungi lebih awal melalui media komunikasi <i>Whats App</i> guna mengagendakan pertemuan minimal 3 (tiga) hari sebelumnya

## I. Rencana Kegiatan Pelaksanaan

Penjabaran dari tahapan atau *milestone* yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, selanjutnya akan dilakukan dengan rincian rencana kegiatan pelaksanaan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5. Rencana Pelaksanaan Kegiatan.

No.	Uraian Kegiatan	Estimasi Waktu								Output	Aktor	
		Mar	April					Mei				
		4	1	2	3	4	5	1	2			
<b>I. JANGKA PENDEK</b>												
<b>1.</b>	<b>Pembentukan Tim Efektif</b>											
a.	Rapat pemberitahuan aksi perubahan dan pembentukan tim efektif									Undangan, Notulen, SK Tim Efektif, Tanda Terima SK, Daftar hadir, Dokumentasi	1. Sponsor 2. Mentor 3. Reformer 4. Tim Kreatif Disnaker 5. Agen Perubahan Disnaker	
b.	Membuat SK Tim Efektif											
c.	Distribusi SK Tim Efektif											
<b>2.</b>	<b>Persiapan</b>											
a.	Konsultasi dengan Mentor mengenai langkah-langkah dalam penyiapan kegiatan									Catatan hasil konsultasi, Dokumentasi	1. Sponsor 2. Mentor 3. Reformer 4. Tim Kreatif Disnaker	
b.	Rapat bersama Tim untuk pelaksanaan milestone dan penyiapan sumber daya yang dibutuhkan									Undangan, Notulen, Daftar hadir,	5. Agen Perubahan Disnaker	

										Dokumenta si	
c.	Konsultasi dengan Sponsor tentang kegiatan									Catatan hasil konsultasi, Dokumenta si	
<b>3. Implementasi</b>											
a.	Penggalangan dukungan kepada Plt. Kepala Dinas, Kepala BPJS Ketenagakerjaan Cabang Balikpapan dan jajarannya, Ketua Forum Komunikasi Serikat Pekerja/Serikat Buruh, Ketua Forum HR Kota Balikpapan									Lembar Dukungan, Dokumenta si	Reformer, Tim Efektif
b.	Pemanggilan perusahaan yang belum patuh ke Disnaker sesuai dengan <i>sharing</i> data dari BPJS Ketenagakerjaan									Undangan, Daftar Hadir, Risalah, Dokumenta si	Reformer, Tim Efektif
c.	Kunjungan bersama Pegawai Pembina atau Pegawai Pemeriksa BPJS Ketenagakerjaan untuk melaksanakan pembinaan dan pengawasan ke perusahaan yang tidak hadir saat dipanggil (tidak kooperatif)									Daftar Hadir, Risalah/La poran Monitoring, Dokumenta si	Reformer, Tim Efektif, Pegawai Pembina atau Pegawai Pemeriksa BPJS TK
d.	Pencatatan dan pelaporan									Hasil Pencatatan dan Laporan	Reformer, Tim Efektif
<b>4. Evaluasi</b>											
a.	Rapat Evaluasi bersama Tim Efektif									Undangan, Daftar hadir, notulen	Reformer, Tim Efektif
b.	Rapat Evaluasi bersama BPJS Ketenagakerjaan									Undangan, Daftar hadir, notulen	Reformer, Tim Efektif, Kabid Perluasan Kepesertaan dan Pegawai Pemeriksa BPJS Ketenagakerjaan
c.	Penyusunan laporan hasil implementasi aksi perubahan									Laporan	Reformer, Tim Efektif
<b>II. JANGKA MENENGAH</b>											
<b>1.</b>	<b>Implementasi</b>	2020						2021			
a.	Sosialisasi bagi pengurus Serikat Pekerja/Serikat Buruh terkait Perlindungan Tenaga Kerja	Juni 2020 s.d Juni 2021									
b.	Penyusunan SK Wali Kota terkait Tim Kepatuhan										
c.	Pembinaan dan pemeriksaan ke perusahaan yang belum patuh (30 perusahaan)										
d.	Membuat rencana anggaran untuk kegiatan jangka panjang										

III. JANGKA PANJANG			
1.	Implementasi	2021	2023
a.	Pembinaan dan pemeriksaan kepatuhan bagi seluruh perusahaan yang terdata belum patuh	Juli 2021-Juli 2023 (*dilaksanakan terus secara berkelanjutan sesuai dengan pemberian data ketidakpatuhan dari BPJS Ketenagakerjaan)	

## BAB II

### IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN

#### A. Deskripsi Hasil Kepemimpinan

##### 1. Capaian Hasil Perubahan

Pada rancangan awal, Reformer mengidentifikasi 3 (tiga) potensi kendala dan bagaimana cara mengatasinya. Ketiga kendala tersebut ternyata benar-benar terjadi dan Reformer menyesuaikan dengan strategi yang telah disusun. Namun, dari perkiraan tersebut, yang menjadi kendala terbesar dan berada di luar kendali Reformer adalah terjadi bencana non alam berupa penularan wabah covid-19 (*corona disease*), yang akhirnya membuat Reformer melakukan perubahan pada rencana kegiatan pelaksanaan. Berikut alur implementasi Aksi Perubahan **LINDUNGI NAKER.**

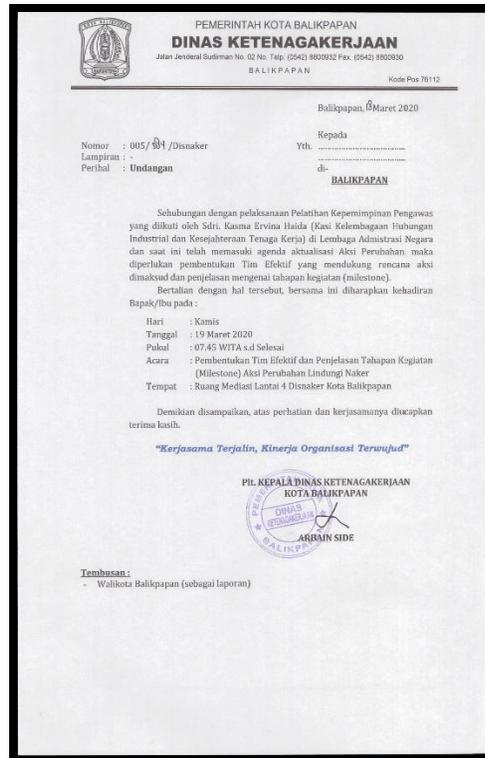
#### 18 MARET 2020

Pada hari pertama *off*kampus, Reformer langsung menghadap Plt. Kadisnaker pada 18 Maret 2020 untuk meminta dukungan selaku Sponsor pada Aksi Perubahan Lindungi Naker. Dilaksanakan di ruang Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Pemerintah Kota Balikpapan.



Gambar 6. Konsultasi Bersama Sponsor

Setelah menjelaskan dan meminta dukungan dari Plt. Kadisnaker Kota Balikpapan, Reformer langsung mengatur agar segera dilakukan rapat koordinasi teknis dengan agenda pembentukan Tim Efektif dan penjelasan tahapan kegiatan (*milestone*). Adapun undangan Nomor : 005/584/Disnaker, Tanggal 18 Maret 2020 dikirimkan kepada masing-masing pegawai Disnaker yang terpilih untuk membantu rencana Aksi Perubahan.



Gambar 7. Surat Undangan Pembentukan Tim Efektif

Selanjutnya, Reformer melakukan koordinasi melalui media elektronik kepada Kepala Bidang Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan untuk mengagendakan rapat bersama pada 19 Maret 2020, serta berkomunikasi pula dengan Pejabat Pemeriksa Cabang untuk bersama-sama melakukan pembinaan dan pengawasan 2 (dua) badan usaha yang masih belum mengikutsertakan seluruh tenaga kerjanya pada program jaminan sosial ketenagakerjaan yang diagendakan akan dilaksanakan pada 19 Maret 2020 setelah rapat bersama selesai. Oleh karena itu, Reformer membuat surat undangan kepada peserta rapat (Reformer membuat sendiri undangan dimaksud, mengingat Tim Efektif belum terbentuk).



Gambar 8. Surat Undangan Rapat Bersama Stakeholder BPJS Ketenagakerjaan.



Selain itu, untuk menghindari keterlambatan sesi pembinaan dan pengawasan kepada badan usaha yang telah diaturkan waktunya sehari sebelumnya. Sebelum rapat, Reformer menyempatkan meminta dukungan langsung dari Kepala Cabang BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan.



Gambar 11. Koordinasi dan memohon dukungan kepada Kepala Cabang BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan

Kemudian, Reformer juga segera mengatur Rapat Lintas Instansi (09.00-12.00 WITA) terkait pembahasan upaya perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan antara Disnaker Kota Balikpapan dengan BPJS Ketenagakerjaan. Pada agenda rapat ini, Disnaker diwakili oleh Kabid Penempatan dan Perluasan Kerja atas instruksi Plt. Kadisnaker.

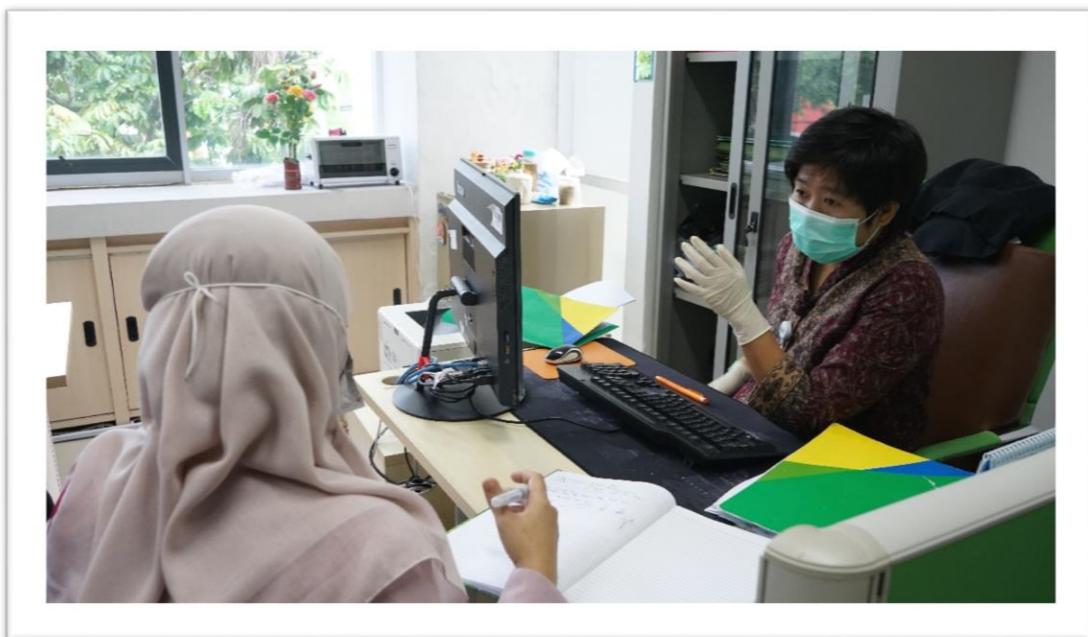


Gambar 12. Rapat Bersama antara Disnaker dengan BPJS Ketenagakerjaan



Gambar 13. Foto Bersama

Setelah selesai melaksanakan rapat bersama dan mencapai kesepakatan untuk mendukung Aksi Perubahan Reformer, kemudian Reformer langsung terlibat pada agenda pembinaan dan pengawasan bersama yang sehari sebelumnya memang sudah diinformasikan secara informal oleh Petugas Pemeriksa Cabang BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan (Sdri. Octa Nova Indria), yang dibuktikan dengan berita acara.



Gambar 14. Koordinasi Petugas Pemeriksa Cabang BPJS Ketenagakerjaan sebelum Pembinaan Bersama



Gambar 15. Pembinaan dan Pengawasan Bersama kepada Pimpinan Perusahaan

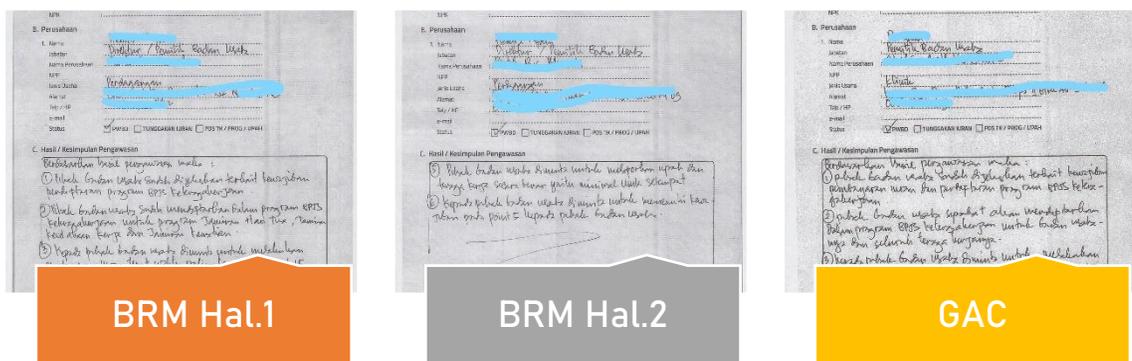
Pembinaan dilakukan kepada 2 (dua) perusahaan dan menghasilkan capaian sebagai berikut :

1. Badan Usaha BRM (11.30-12.30 WITA)

- Pihak badan usaha sudah dijelaskan terkait kewajiban pendaftaran program BPJS Ketenagakerjaan
- Pihak badan usaha sepakat mendaftarkan dalam program BPJS Ketenagakerjaan untuk program JHT, JKK dan JK.
- Kepada pihak badan usaha diminta untuk melakukan pembayaran iuran tepat waktu paling lambat tanggal 15 bulan berjalan
- BPJS Ketenagakerjaan akan melaporkan hasil kepatuhan kepada instansi penegak hukum

2. Badan Usaha GAC (13.30-14.30 WITA)

- Pihak badan usaha sudah dijelaskan terkait kewajiban pembayaran iuran dan pendaftaran program BPJS Ketenagakerjaan
- Pihak badan usaha sepakat akan mendaftarkan dalam program BPJS Ketenagakerjaan untuk badan usahanya dan seluruh tenaga kerjanya.
- Kepada pihak badan usaha diminta untuk melakukan pembayaran iuran tepat waktu paling lambat tanggal 15 bulan berjalan.
- BPJS Ketenagakerjaan akan melaporkan hasil kepatuhan kepada instansi penegak hukum.



Gambar 16. Berita Acara Pembinaan dan Pengawasan Bersama

Reformer telah menyadari bahwa kondisi mewabahnya Covid-19 akan mempengaruhi pelaksanaan Aksi Perubahan Lindungi Naker yang sudah direncanakan oleh Reformer, karena telah ada Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020, Tanggal 16 Maret 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah dan di hari yang sama pula, terbit Surat Edaran Wali Kota Balikpapan Nomor: 800/0278/Org, Tanggal 16 Maret 2020 tentang Pengaturan Sistem Kerja Aparatur dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Pemerintah Kota Balikpapan. Pedoman tersebut membuat Reformer segera menghadap, melapor, meminta arahan dan berkoordinasi kepada Plt. Kadisnaker pada hari pertama *off* kampus (18 Maret 2020), dan kepada Kepala Cabang BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan pada hari kedua (19 Maret 2020) serta segera mengatur rapat pembentukan Tim Efektif dan membuat langsung surat undangan untuk rapat lintas instansi keesokan harinya, mengarahkan agar PIC Kegiatan pada Tim Efektif membuatkan SK Tim Efektif. Di hari yang sama, total ada 5 (lima) kegiatan yang dilakukan oleh Reformer bersama *Stakeholder* dan Tim Efektif. Reformer memutuskan mempercepat tahapan kegiatan karena memprediksi akan ada Petunjuk Teknis kebijakan Pemerintah Kota Balikpapan menindaklanjuti Surat Edaran sebelumnya dan dikhawatirkan akan sulit sekali mengimplementasikan Aksi Perubahan ini mengingat pola yang harus dilakukan adalah pendekatan bertemu secara langsung, berkomunikasi tatap muka untuk membina dan mempersuasi Pimpinan Perusahaan yang belum patuh.

Ternyata, hal tersebut benar terjadi. Pemerintah Kota Balikpapan menerbitkan Surat Edaran Wali Kota Balikpapan Nomor: 800/0281/Org tentang Kebijakan Bekerja Dari Rumah bagi Aparatur di Lingkungan Pemerintah Kota Balikpapan, tanggal 20 Maret 2020 *juncto* Surat Edaran Wali Kota Balikpapan Nomor: 800/0284/Org tentang Perubahan Surat Edaran Wali Kota Balikpapan Nomor: 800/0281/Org tentang Kebijakan Bekerja Dari Rumah bagi Aparatur di Lingkungan Pemerintah Kota

Balikpapan, tanggal 21 Maret 2020, di mana isi SE tersebut mengatur penyesuaian sistem kerja di seluruh Organisasi Perangkat Daerah, termasuk Disnaker yang menginstruksikan agar pegawai menjalankan tugas kedinasan dengan bekerja dari rumah/tempat tinggalnya (*work from home*), kecuali Pejabat Tinggi Pratama (Eselon II).

Bahwa sebagai upaya pencegahan dan untuk meminimalisasi penyebaran covid-19 di wilayah Kota Balikpapan, serta mengurangi risiko penularan covid-19 di lingkungan Disnaker pada khususnya, keluarga besar Disnaker dan lingkungan sekitar tempat tinggal pegawai Disnaker, maka Disnaker Kota Balikpapan melakukan langkah sistematis menyesuaikan sistem kerja dengan mengatur pegawai untuk dapat bekerja dari rumah dan penugasan piket di kantor secara bergiliran. Meski demikian, pimpinan Disnaker tetap mengarahkan pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing pegawai dapat berjalan efektif untuk memenuhi kinerja organisasi dan memastikan pelaksanaan pelayanan publik Disnaker dapat tetap berjalan efektif. Secara umum, pelayanan tatap muka ditiadakan untuk sementara dan berupaya memaksimalkan/mengubah metode seluruh atau sebagian tahapan pelayanan secara daring, namun seluruh Bidang tetap membuka kesempatan melaksanakan pelayanan secara terbatas (bertatap muka) terutama untuk hal-hal yang mendesak/penting. Adapun sebagai dasar hukum pelaksanaannya, maka diterbitkan surat Plt. Kadisnaker Nomor : 800/583/Disnaker, tanggal 20 Maret 2020, perihal Pemberitahuan, ditujukan kepada seluruh pegawai Disnaker Kota Balikpapan yang isinya memuat pemberitahuan pegawai untuk bekerja dari rumah dan pembagian kehadiran ke kantor dengan menggunakan sistem piket, yang diberlakukan sejak 24 Maret 2020.

Selain Disnaker, seluruh *stakeholder* yang Reformer tetapkan juga memiliki kebijakan masing-masing dalam rangka mengikuti anjuran Pemerintah dan memastikan pencegahan penularan covid-19 dengan melakukan *social distancing* (pembatasan berkumpul) dan *physical distancing* (menjaga jarak), sehingga sudah tidak dimungkinkan bagi Reformer melaksanakan tahapan yang sudah direncanakan sebelumnya, bahkan sudah melewati proses ujian seminar pada tanggal 16 Maret 2020 di Puslatbang KDOD Samarinda. Atas kondisi tersebut, Reformer berkonsultasi dengan Mentor dan memutuskan menyusun kembali tahapan Aksi Perubahan tanpa mengubah makna dari tujuan semula, sebagai berikut :



- Pembentukan Tim Efektif
- Persiapan (konsultasi, koordinasi dan diskusi bersama *stakeholders*: melalui media elektronik seperti WA, jika memungkinkan dapat bertemu langsung)
- Implementasi pembinaan dan pengawasan melalui pemanggilan secara langsung diubah menjadi pemberitahuan secara tertulis kepada perusahaan yang belum patuh karena pelayanan tatap muka di Disnaker ditiadakan sementara, kecuali yang sifatnya mendesak dan tidak dapat dihindari;
- Penyusunan SK Tim Kepatuhan yang semula direncanakan pada Jangka Menengah ditarik prosesnya ke Jangka Pendek dengan menyusun MOU antara Pemerintah Kota Balikpapan dengan BPJS Ketenagakerjaan dan draft Perjanjian Kerjasama antara Disnaker Kota Balikpapan dengan BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan, sehingga pada Jangka Menengah hanya melanjutkan proses pengajuan sebelumnya ke Bagian Hukum Pemkot (tidak perlu dalam bentuk SK Tim Kepatuhan, namun dalam bentuk PKS)
- Evaluasi



- Sosialisasi bagi pengurus Serikat Pekerja (pengurus SP)
- Proses kelanjutan MOU dan PKS
- Pembinaan dan pengawasan ke perusahaan yang belum patuh (30 perusahaan)
- Membuat rencana anggaran untuk kegiatan jangka panjang (menjadi prioritas)



- Pembinaan dan pengawasan kepatuhan jaminan sosial ketenagakerjaan ke perusahaan yang beroperasi di Kota Balikpapan sesuai mekanisme yang sudah ada payung hukumnya

Penyusunan perubahan tahapan tersebut Reformer lakukan pada 25 Maret 2020, bersama dengan Anggota Bidang Kegiatan Tim Efektif dan Kasi Persyaratan Kerja selaku *stakeholder* terkait, setelah sebelumnya berkonsultasi kepada Mentor pada 24 Maret 2020.



Gambar 17. Diskusi bersama Mentor dan Tim Efektif.



Gambar 18. Rapat Tim Efektif bersama *Stakeholder*.

Diputuskan pula agar melakukan pengamatan selama 1 (satu) minggu terkait dengan dinamika ketenagakerjaan yang terjadi di Kota Balikpapan mengingat telah diterbitkan Surat Edaran Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor : M/3/HK.04/III/2020, Tanggal 17 Maret 2020 tentang Perlindungan Pekerja/Buruh dan Kelangsungan Usaha dalam Rangka Pencegahan dan Penanggulangan Covid-19 dan Surat Edaran Wali Kota Balikpapan Nomor : 440/0240/Disnaker tentang Kewaspadaan dan Kesiapsiagaan atas Penetapan Status Kejadian Luar Biasa (KLB) Covid-19 di Kota Balikpapan, Tanggal 22 Maret 2020, yang memuat himbauan agar setiap pimpinan perusahaan/pelaku usaha untuk segera membuat rencana kesiapsiagaan dalam menghadapi pandemi covid-19 dengan tujuan memperkecil resiko penularan di tempat kerja dan menjaga kelangsungan usaha.

Untuk bahan monitoring dan evaluasi, Disnaker kembali mengirimkan surat yang ditujukan kepada pimpinan perusahaan/pelaku usaha, Nomor : 560/586/Disnaker, Tanggal 24 Maret 2020, perihal Pelaksanaan Pengaturan dan Pembatasan Kegiatan Usaha dalam Rangka Pencegahan dan Penanggulangan Covid-19, agar segera melaporkan pelaksanaan Surat Edaran Wali Kota Balikpapan dimaksud. Tidak berselang lama, muncul permintaan dari Plt. Kadisnakertrans Prov. Kaltim dengan suratnya Nomor: 560/096/BHI/DTKT, Tanggal 1 April 2020, Perihal Permintaan Data Ketenagakerjaan yang merujuk pada surat Sekretaris Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan, Nomor: 1/241/HK.00.00/III/2020, Tanggal 27 Maret 2020, Hal Permintaan Data Ketenagakerjaan, yang intinya agar Disnaker Kota Balikpapan dapat mengirimkan laporan pekerja yang terdampak covid-19, baik di PHK maupun dirumahkan, serta perusahaan yang menutup operasional keseluruhan ataupun sebagian kegiatannya.

Reformer adalah salah satu petugas yang diperintahkan pimpinan untuk menindaklanjuti pendataan dimaksud, sehingga mengajukan saran penghimpunan data dilakukan melalui media google form dengan membuat link yang disebarluaskan supaya data bisa terkumpul cepat, selain bersurat ke pimpinan perusahaan/pelaku usaha di seluruh kota Balikpapan (Nomor : 560/612/Disnaker, Tanggal 2 April 2020, Perihal Pelaporan Pekerja Dirumahkan dan/atau di-PHK akibat Covid-19). Adapun link dimaksud dengan alamat : <http://bit.ly/PendataanPekerjaTerdampakCOVID19KOTABALIKPAPAN2020>, dan hasilnya ternyata mencengangkan. Sebanyak 1041 badan usaha/instansi yang tercatat melakukan pengurangan tenaga kerja, dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 6. Data Pekerja Terdampak Covid-19 di Kota Balikpapan.

Keterangan	Dalam Hubungan Kerja	Luar Hubungan Kerja	Total
Dirumahkan	5.326 orang	108 orang	5.434 orang
Di-PHK	948 orang	39 orang	987 orang
Total	6.274 orang	147 orang	6.421 orang

\*Catatan : dikategorikan Dalam Hubungan Kerja untuk usaha yang tunduk pada UU Ketenagakerjaan, sedangkan yang tidak tunduk pada UU Ketenagakerjaan dikategorikan Luar Hubungan Kerja, misal : Gojek dan staf naban di Pemerintahan.

Selain data di atas, beberapa perusahaan skala kecil dan skala menengah mulai menyampaikan kepada Reformer bahwa operasional mereka ditutup. Contoh : Hotel GJ, Hotel BS, HP Karaoke, Hotel LG, PT. XXX (pengelola Mall terbesar di Balikpapan), dan beberapa perusahaan lainnya. Bagian-bagian masalah yang tidak sederhana tersebut membuat Reformer menganalisa dan menyimpulkan bahwa dampak dari wabah yang mendunia tersebut sangat mempengaruhi kondisi ketenagakerjaan di Balikpapan. Pekerja yang di PHK belum tentu mendapat kompensasi sesuai ketentuan. Pekerja yang dirumahkan akibat tutupnya operasional perusahaan mayoritas tidak diberikan upah dan Tunjangan Hari Raya Keagamaan ditunda atau dicicil pembayarannya. Dan pengaruhnya ternyata tidak berhenti. **Aspek perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan pekerja/buruh juga terpengaruh.** Bagian yang menjadi fokus Reformer dalam Aksi Perubahan ini.

### 3 APRIL 2020 (10.00-12.00 WITA)

Reformer menindaklanjuti informasi yang awalnya disampaikan oleh Kabid Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan melalui sambungan telepon dengan menyiapkan rapat bersama antara Disnaker Kota Balikpapan dengan BPJS Ketenagakerjaan membahas kondisi beberapa perusahaan yang mulai mengajukan penangguhan atau penundaan pembayaran iuran kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan. Permasalahan utamanya adalah BPJS Ketenagakerjaan tidak memiliki dasar hukum untuk memberikan kebijakan kecuali menerapkan sanksi

denda keterlambatan bagi pengusaha dan bagi pekerja menjadi kehilangan manfaat program perlindungannya. Berdasarkan pengalaman Reformer dalam proses penyelesaian perselisihan hubungan industrial dan memfasilitasi permasalahan ketenagakerjaan terkait dengan ketidakpatuhan pengusaha terhadap perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan, maka dampak kerugian paling besar akan dirasakan oleh pekerja. Sehingga, ketika mendapat informasi dari *stakeholder* tersebut, Reformer segera menindaklanjuti, meski bagian ini menjadi **tahapan yang ditambahkan** dalam Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER. Walaupun pada 25 Maret 2020, Reformer telah mengubah tahapan kegiatan pada agenda Jangka Pendek yang disesuaikan dengan situasi covid-19, nyatanya ditengah implementasi, Reformer kembali mengubah dengan menambahkan materi pembahasan dan langkah strategis tindak lanjutnya. Jika dicermati sebenarnya kondisi ini tidak jauh berbeda dengan potensi kendala saat merancang Aksi Perubahan ini. **Reformer meyakini bahwa penambahan tersebut konsisten terhadap upaya perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan sesuai tujuan Aksi Perubahan ini.**



Gambar 19. Rapat Bersama Stakeholder BPJS Ketenagakerjaan.

Pada pertemuan tersebut, poin utama adalah kondisi mewabahnya pandemi covid-19 di Kota Balikpapan telah berdampak pada kelangsungan usaha. Terbukti melalui data yang terhimpun. Sebagian perusahaan menghentikan sementara operasional usahanya dan melakukan pemutusan hubungan kerja kepada pekerja serta mengambil kebijakan merumahkan dengan perubahan struktur upah, baik besaran maupun tata cara pembayaran. Akibatnya, Tim BPJS Ketenagakerjaan selaku *stakeholder* menyampaikan dalam rapat bahwa terdapat 16 (enam belas) perusahaan yang telah mengajukan penangguhan dan pembebasan pembayaran iuran jaminan sosial ketenagakerjaan. Paparan lisan tersebut disertai dengan surat tertulis BPJS Ketenagakerjaan, Nomor: B/6340/042020, Tanggal 3 April 2020. Berikut rincian badan usaha dimaksud:

Tabel 7. Badan Usaha yang Mengajukan Relaksasi Pembayaran Iuran Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Akibat Covid-19.

No	Nama Perusahaan	Skala Usaha	Jumlah Iuran (dalam Rupiah)	Uraian
1	Hotel BS	Menengah	61.458.878,77	Permohonan pembebasan iuran Maret 2020 s.d perekonomian Balikpapan membaik.
2	Hotel GT	Menengah	30.697.303	Permohonan keringanan dan penundaan pembayaran iuran s.d pandemi covid-19 berakhir.
3	Hotel GS	Menengah	56.659.031	Permohonan peninjauan kembali iuran kepesertaan dan solusi dari BPJS Ketenagakerjaan atas kondisi perusahaan (perusahaan mengambil kebijakan pekerja dirumahkan tanpa upah pada bulan April, Mei dan Juni)
4	Hotel P	Menengah	22.752.418	Permohonan penghapusan pembayaran iuran BPJS Ketenagakerjaan selama 6 bulan terhitung sejak April 2020.
5	Hotel SJ	Kecil	420.594	Permohonan keringanan iuran BPJS Ketenagakerjaan April 2020 dan penghapusan iuran bulan Mei 2020 karena operasional hotel ditutup.
6	Hotel LG	Menengah	27.562.761,60	Permohonan pemutusan kontrak kerjasama sejak 31 Maret 2020 karena kondisi perusahaan dan pandemik virus corona.
7	Hotel Q	Menengah	-	Permohonan relaksasi pembayaran iuran BPJS Ketenagakerjaan karena penutupan sementara operasional hotel
8	Hotel GR	Menengah	71.644.274	Permohonan relaksasi atau penundaan pembayaran tagihan BPJS Ketenagakerjaan selama bulan April s.d Juni 2020.

9	Hotel BS	Menengah	-	Permohonan relaksasi pembayaran iuran BPJS Ketenagakerjaan mulai Maret 2020 sampai perekonomian Balikpapan membaik.
10	PT. BRP	Menengah	34.934.737	Permohonan keterlambatan pembayaran iuran Maret 2020 paling lambat 20 April 2020 karena berdampak pada hasil produksi perusahaan.
11	PT. CPE	Menengah	21.786.715	Permohonan keterlambatan pembayaran iuran Maret 2020 paling lambat 20 April 2020 karena berdampak pada hasil produksi perusahaan.
12	PT. AGM	Menengah	14.160.294	Permohonan kebijakan dari BPJS Ketenagakerjaan karena perusahaan pemberi pekerjaan (PT. BOSS) mengajukan perubahan nilai kontrak, sehingga terjadi perubahan data upah pekerja dalam jangka waktu 12 bulan terhitung sejak April 2020.
13	PT. EH	Kecil	2.872.879	Permohonan menonaktifkan kepesertaan pekerja sementara sampai kondisi kembali stabil karena seluruh pekerja dirumahkan.
14	PT. HNI	Menengah	23.325.943	Permohonan penangguhan pembayaran iuran Maret 2020 s.d waktu yang belum dapat ditentukan.
15	PN	Kecil	7.086.436	Permohonan penangguhan pembayaran iuran BPJS Ketenagakerjaan s.d Juni 2020.
16	PT. PDP	Menengah	10.249.286	Permohonan penonaktifan kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan karena pekerja di PHK.

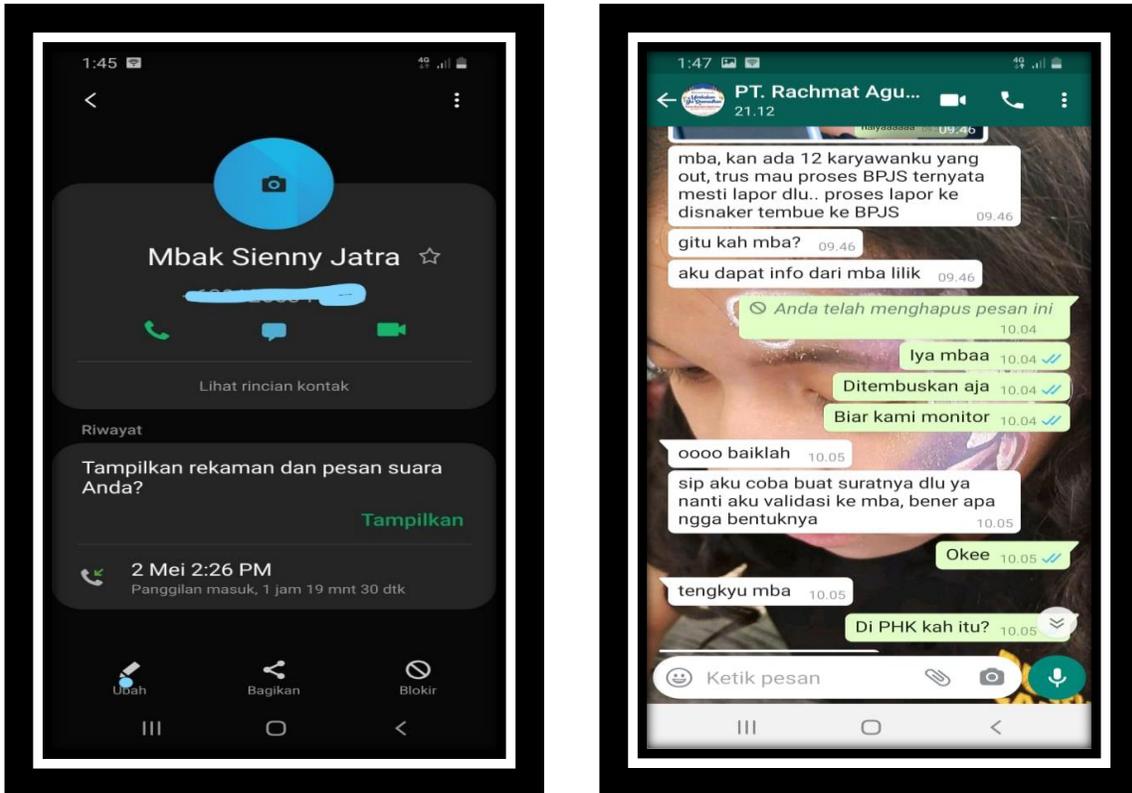
Kesimpulan pada pembahasan bersama tersebut adalah Disnaker dan BPJS Ketenagakerjaan belum dapat mengambil keputusan apapun mengenai permohonan dari sejumlah perusahaan dimaksud mengingat BPJS Ketenagakerjaan Cabang Balikpapan pada prinsipnya mengikuti pedoman regulasi dari BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat dan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia yang menjadi *leading sector*, kecuali jika memang antara perusahaan dan pekerja telah berakhir hubungan antara keduanya (PHK), maka sesuai dengan ketentuan dapat diproses penonaktifan kepesertaan, namun apabila dalam kondisi masih memiliki keterikatan hubungan kerja antara para pihak, meskipun statusnya dirumahkan, maka perusahaan tetap memiliki kewajiban membayarkan iuran. Selanjutnya, agar setiap perusahaan yang melakukan permohonan serupa akan diarahkan untuk mengirimkan surat tembusan pemberitahuan secara tertulis ke Disnaker Kota Balikpapan agar dapat dilakukan pemantauan untuk meminimalisir alasan ketidakmampuan yang dilandasi itikad buruk bagi pekerja. Hal demikian penting karena menjadi tujuan utama Aksi Perubahan ini untuk **memastikan kepatuhan jaminan sosial ketenagakerjaan** oleh seluruh perusahaan di Kota Balikpapan.

Selanjutnya, Reformer berdiskusi secara internal dengan Mentor, dan Mentor menginisiasi agar seluruh pegawai pada Bidang Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Tenaga Kerja guna melanjutkan rapat (pukul 12.15 s.d 14.15 WITA) untuk membantu Reformer melakukan *brainstorming* cara-cara penanganan terhadap luasnya dampak covid-19 bagi perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan untuk pekerja, khususnya perusahaan-perusahaan yang telah melapor penundaan pembayaran atau akan melapor ke depan. Rapat dengan peserta khusus Bidang ini penting dilakukan, mengingat Kepala Bidang adalah Mentor yang mengarahkan Reformer, dan 2 (dua) Kasi lainnya, Kasi Persyaratan Kerja dan Kasi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial adalah stakeholder dalam Aksi Perubahan ini.



Gambar 20. Rapat Bidang HI & Kesja (Mentor, Reformer dan 2 (dua) *Stakeholder*)

Pada hari-hari berikutnya, Reformer melaksanakan layanan penjelasan bagi pengusaha yang ingin berkonsultasi terkait ketidakmampuan perusahaan dan upaya penundaan pembayaran iuran kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan yang telah mereka ajukan. Aktivitas seperti ini selalu Reformer laporkan kepada Mentor.



Gambar 21. Komunikasi Reformer dengan Beberapa HRD Perusahaan.

Selanjutnya, Reformer juga menerima surat tembusan, baik secara langsung maupun menggunakan surat elektronik, sebagai berikut :

1. PT. XXX, Nomor : 069/WBL-BPN/IV/2020, Tanggal 14 April 2020, Perihal Permohonan Penundaan Pembayaran BPJS TK, yang isinya memohon untuk dapat melakukan penundaan pembayaran iuran sampai batas waktu yang disesuaikan dengan kebijakan pemerintah terkait pandemi covid-19.
2. PT. BAL, Nomor : 33/BAL/IV/2020, Tanggal 15 April 2020, Perihal Permohonan Kebijakan Pembayaran BPJS Ketenagakerjaan terkait Dampak Covid-19, yang isinya memuat pengajuan permohonan penyesuaian pembayaran iuran kepesertaan mulai April 2020 sampai keadaan Balikpapan membaik.
3. PT. NIP, pada 15 April 2020, yang isinya memohon agar BPJS Ketenagakerjaan melakukan peninjauan kembali dan memohon dukungan agar dapat diberikan solusi terkait kondisi perusahaan menghadapi pandemi covid-19.
4. Hotel A, Nomor : 012/HR-OUT/AHB/2020, Tanggal 24 April 2020, Perihal Pembayaran Jaminan Ketenagakerjaan Karyawan, yang isinya memohon agar dapat dilakukan relaksasi/penundaan/keleluasaan pembayaran selama 3 (tiga) bulan sejak Mei hingga Juli 2020.

14 APRIL 2020

Reformer juga mendapat dukungan langsung dari Wali Kota Balikpapan, Bapak Rizal Effendie diruang VIP Pemerintah Kota Balikpapan. Bapak Rizal Effendi menyampaikan agar Reformer terus melakukan Aksi Perubahan secara berkelanjutan. Tidak berhenti setelah selesai masa pelatihan.



Gambar 22. Reformer menjelaskan Aksi Perubahan kepada Wali Kota Balikpapan.



Gambar 23. Wali Kota Balikpapan Mendukung Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER.

17 APRIL 2020

Reformer melaksanakan kegiatan pembinaan dan pengawasan bersama AR Khusus BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan ke Rumah Sakit TH yang diketahui termasuk dalam kategori PWBD (Perusahaan Wajib Belum Daftar), seluruh pekerja baik tenaga medis maupun non medis belum diikutsertakan dalam program jaminan sosial ketenagakerjaan. Namun dalam pertemuan tersebut, belum dapat ditarik komitmen oleh pihak RS dengan alasan Kasubag TU tidak berada di tempat dan keputusan harus dari manajemen dan pimpinan tertinggi Rumah Sakit. Salah satu alasan utama

pentingnya dilakukan pembinaan dan kepastian komitmen atas kepatuhan terhadap jaminan sosial ketenagakerjaan bagi pekerjanya, karena RS ini menjadi salah satu rujukan penanganan covid-19 di Kota Balikpapan. Pada kunjungan ini, Reformer tidak ditemani oleh Tim Efektif untuk menjaga kesehatan dan keselamatan kerja Tim Efektif, mengingat status RS ini seperti telah disebutkan di atas. Beberapa kali kemudian sudah diusahakan untuk membuat janji pengaturan rapat kembali, namun pihak RS belum memberikan respon. Kemudian hasil kesepakatan dengan Tim BPJS Ketenagakerjaan agar kunjungan langsung ke RS sementara dihentikan mengingat di RS tersebut terdapat pasien positif covid-19 yang dirawat dan selanjutnya akan dilakukan pendekatan berbeda sesuai hasil diskusi bersama.



Gambar 24. Pembinaan Bersama BPJS Ketenagakerjaan ke Lapangan.

**21 APRIL 2020**

Petugas Pemeriksa Cabang BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan mengirimkan data 5 (lima) badan usaha dengan kategori ketidakpatuhan Piutang luran untuk dilakukan pengawasan dan pembinaan oleh Disnaker Kota Balikpapan, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 8. Badan Usaha Kategori Ketidakpatuhan Piutang luran

No	Perusahaan	Alamat	Potensi luran	Status
1	PT. D	Jl. Telogo Rejo RT 28 No 44 Balikpapan	81.711.180,-	Perlu ditindaklanjuti
2	PT. ARS	Jl. PDAM RT 38 Km 8, Balikpapan	27.301.787,56	Perlu ditindaklanjuti
3	PT. YFD	Jl. Marsma R Iswahyudi No 63E Kel. Sungai Nangka, Balikpapan	1.583.569.440,00	Perlu ditindaklanjuti
4	PT. KMI	Jl. Marsma R Iswahyudi No 31 RT 86 Kel. Sepinggan Balikpapan Selatan, Balikpapan	1.619.542.471,00	Perlu ditindaklanjuti

5	PT. WV	Jl. Marsma R Iswahyudi No 63E Kel. Sungai Nangka, Balikpapan	1.075.853.294,00	Perlu ditindaklanjuti
---	--------	--	------------------	--------------------------

Menindaklanjuti surat elektronik tersebut, Reformer langsung melakukan diskusi dengan Mentor terkait teknis bagaimana melakukan pembinaan dan pengawasan dalam masa pencegahan covid-19. Diambil kesimpulan agar pembinaan dilakukan secara tertulis dahulu untuk mengikuti protokol yang ditetapkan Pemerintah, mengingat melakukan pemanggilan secara langsung untuk sementara tidak dapat dilakukan.



Gambar 25. Diskusi Bersama Mentor.

**22 APRIL 2020**

Dilakukan diskusi dengan Sponsor terkait hasil arahan Mentor bahwa pembinaan agar dilakukan secara tertulis untuk mengikuti protokol yang ditetapkan Pemerintah, mengingat melakukan pemanggilan secara langsung untuk sementara tidak dapat dilakukan.



Gambar 26. Diskusi Bersama Sponsor.

**23 APRIL 2020**

Reformer menyusun konsep surat dengan perihal Pemberitahuan dan melakukan diskusi kembali dengan Mentor terkait konsep surat dimaksud bersama Anggota Bidang Kegiatan pada Tim Efektif.

Surat tersebut ditujukan pada 5 (lima) perusahaan yang dikirimkan melalui kantor pos sesuai dengan alamat masing-masing perusahaan, yang isi suratnya menyampaikan 2 poin utama, yaitu :

- (1) Agar badan usaha/perusahaan segera menyelesaikan tunggakan untuk menghindari potensi perselisihan hubungan industrial;
- (2) Agar badan usaha/perusahaan menjelaskan secara tertulis alasan terjadinya tunggakan dan upaya apa saja yang telah dilakukan.

Dalam surat tersebut, pengusaha diberi waktu untuk menyampaikan respon paling lambat tanggal 30 April 2020.

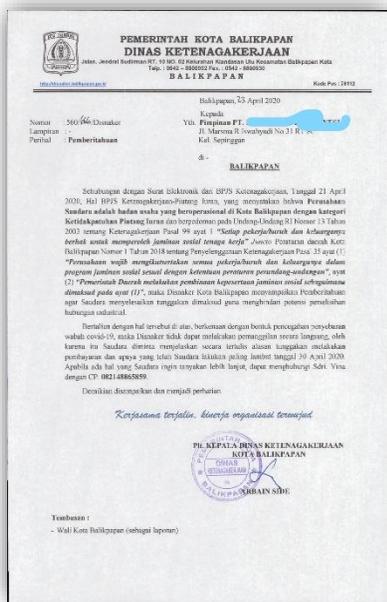
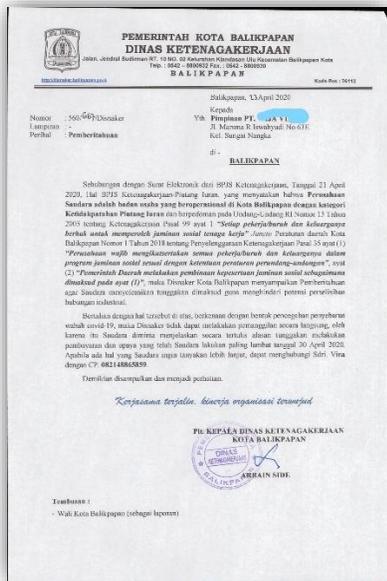


Gambar 27. Bersama Mentor.

Setelah surat diparaf oleh Mentor selaku Kabid, Reformer kembali menghadap Sponsor untuk meminta tanda tangan.



Gambar 28. Bersama Sponsor.



Gambar 29. Pembinaan kepada 5 (Lima) Perusahaan melalui Surat Tertulis.

## 24 APRIL 2020

Reformer melakukan koordinasi teknis dengan Kepala Cabang BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan dan Petugas Pemeriksa Cabang BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan selaku *stakeholder*. Pada diskusi tersebut dilakukan pembahasan keberlanjutan kerjasama Aksi Perubahan. Sesuai dengan hasil perubahan aktivitas pada jangka pendek yang telah Reformer susun, pihak BPJS Ketenagakerjaan menyampaikan sepakat dan akan terus mendukung dengan berbagai cara. Hanya saja saat ini sesuai dengan arahan Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan untuk meminimalisir meluasnya penyebaran covid-19, khususnya di lingkungan unit kerjanya, BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan memfokuskan semua layanan dan program tanpa kontak fisik, termasuk upaya pembinaan dan pengawasan sementara tidak dilakukan dengan tatap muka. Pada kesempatan ini, Reformer juga melapor telah melakukan tindakan pembinaan dengan mengirimkan

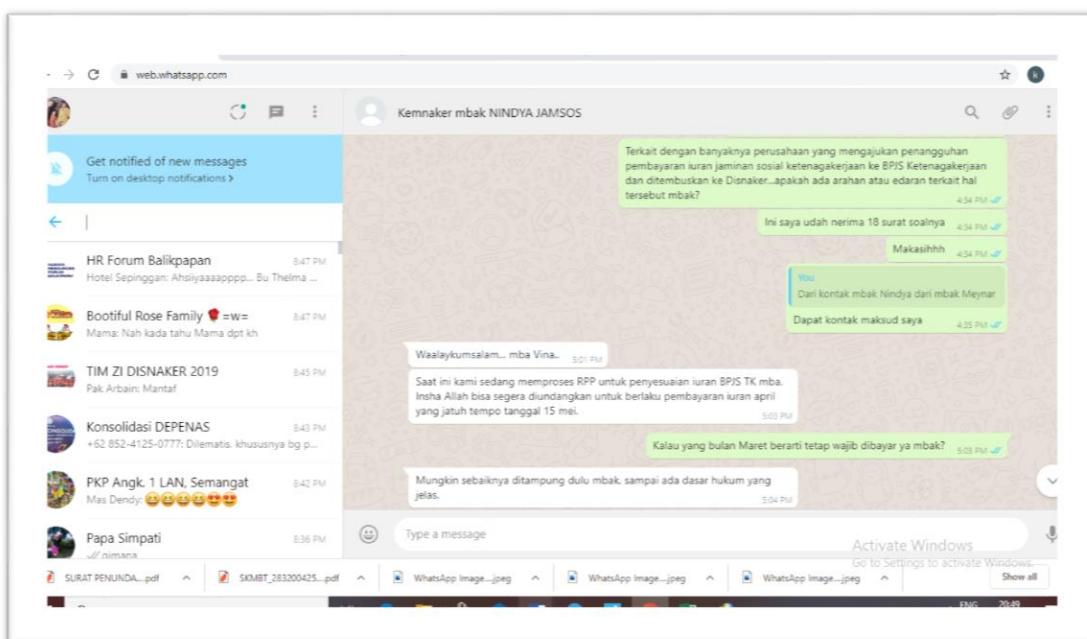
surat ke 5 (lima) perusahaan yang tidak patuh sesuai dengan data yang diserahkan oleh Petugas Pemeriksa Cabang.



Gambar 30. Bersama *Stakeholder*.

**26 APRIL 2020**

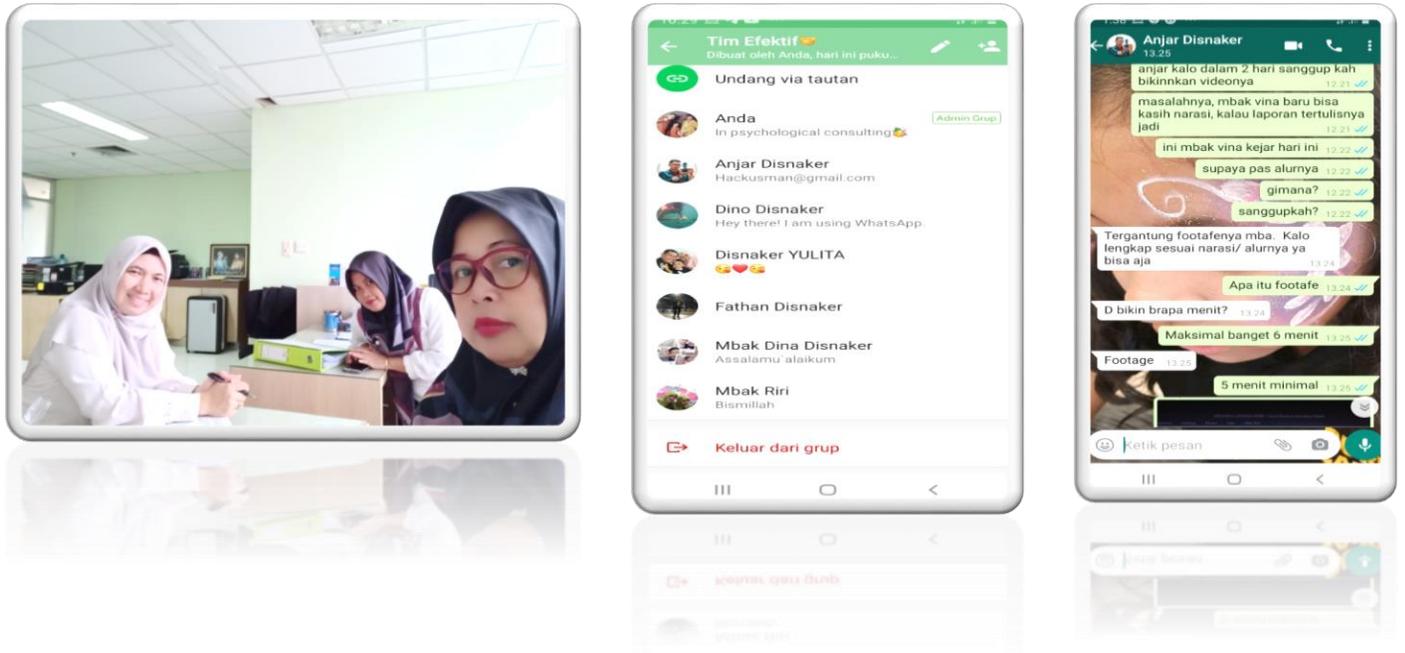
Setelah beberapa pekan tidak ada kepastian aturan atau informasi yang diterima dan beberapa perusahaan mulai menghubungi untuk meminta penjelasan terkait pengajuan penundaan/relaksasi kewajiban bayar, maka Reformier melakukan koordinasi dengan Ibu Nindya pada Direktorat Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kementerian Ketenagakerjaan RI dan disampaikan bahwa saat ini sedang dilakukan proses penyusunan *draft* Rancangan Peraturan Pemerintah terkait penyesuaian iuran BPJS Ketenagakerjaan untuk diberlakukan mulai bulan April 2020 dan akan segera diundangkan.



Gambar 31. Koordinasi kepada Direktorat Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kemnaker RI

**28 APRIL 2020**

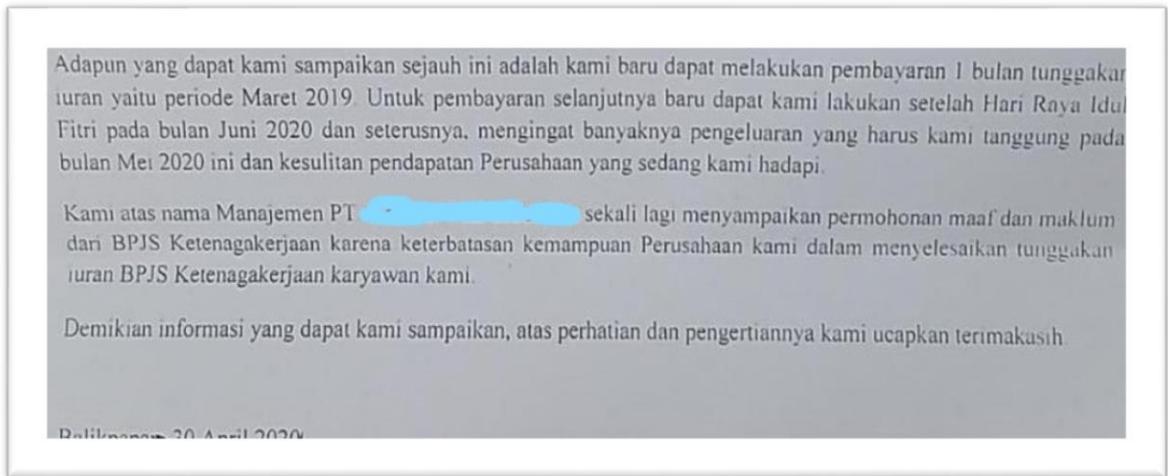
Melakukan koordinasi teknis dengan Anggota Bidang Kegiatan pada Tim Efektif terkait pemenuhan target Aksi Perubahan yang telah dicapai. Meskipun Reformer hanya bisa melakukan koordinasi dengan tatap muka secara terbatas, namun Reformer tetap dapat bersinergi dengan Tim Efektif melalui WA Grup yang telah dibuat.



Gambar 32. Cara Reformer berinteraksi dengan Tim Efektif.

**30 APRIL 2020**

Reformer mendapatkan surat tembusan yang dikirimkan ke Disnaker yang isinya memuat penjelasan dari salah satu perusahaan yang disurati sebelumnya, yaitu PT. KMI, dan menyampaikan baru dapat melakukan pembayaran 1 (satu) bulan tunggakan iuran untuk periode Maret 2019 dan akan dilakukan pembayaran selanjutnya pada bulan Juni 2020 dan seterusnya. Surat seperti ini adalah untuk pertama kalinya diterima Disnaker Kota Balikpapan (belum pernah ada sebelumnya) dan Reformer merasakan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER ini terasa manfaatnya nyata, langsung memenuhi hak normatif pekerja dan melindungi jaminan sosial ketenagakerjaan. Walaupun dalam kasus ini, belum utuh terselesaikan, namun setidaknya sudah ada progres kemajuan.



Gambar 33. Balasan PT. KMI kepada Disnaker Kota Balikpapan.

Sedangkan 4 (empat) perusahaan lainnya tidak memberikan respon apapun dan telah dilakukan koordinasi dengan Petugas Pemeriksa Cabang BPJS Ketenagakerjaan dan Pengawas Ketenagakerjaan Disnakertrans Prov. Kaltim untuk dilakukan pembinaan dan pengawasan secara bersama-sama ke lapangan setelah pandemi wabah covid-19 ini berakhir.

### 1 MEI 2020

Dampak menarik dari adanya Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER yang Reformer cermati adalah terbentuknya pemahaman oleh Tim BPJS Ketenagakerjaan bahwa Serikat Pekerja itu berperan dalam membantu mewujudkan upaya perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan bagi pekerja di Kota Balikpapan, bukan hanya Pengusaha yang biasanya diwakili oleh HR Forum atau APINDO Kota sebab Serikat Pekerja didirikan bertujuan untuk memberikan perlindungan, pembelaan hak dan kepentingan, serta meningkatkan kesejahteraan yang layak bagi pekerja dan keluarganya. Serikat Pekerja berfungsi sebagai sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak dan kepentingan anggotanya untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Setelah Reformer menjelaskan peran dan fungsi Serikat Pekerja tersebut kepada beberapa stakeholder lainnya, maka pada momen May Day 2020, BPJS Ketenagakerjaan yang memang memiliki program bantuan sembako bagi pekerja terdampak yang telah direncanakan, pada tahun ini menghubungi Reformer untuk membantu bersama-sama melaksanakan sesi *ceremonial*-nya dengan melibatkan Plt. Kadisnaker Kota Balikpapan, Ketua APINDO Kota Balikpapan, Perwakilan HR Forum dan Ketua Forum Komunikasi Serikat Pekerja/Serikat Buruh beserta pengurus intinya, dan BPJS Ketenagakerjaan sudah memastikan apabila wabah covid-19 berakhir akan mendukung pelaksanaan sosialisasi klasikal untuk SP/SB yang Reformer telah agendakan pada jangka

menengah. Seluruh undangan yang menjadi peserta pada agenda tersebut adalah persis sama dengan stakeholder yang Reformer susun.



Gambar 34. Sambutan Ketua Forum Komunikasi Serikat Pekerja/Serikat Buruh.

### 5 MEI 2020

Surat yang ditujukan ke PT. ARS dikembalikan oleh kantor pos dengan alasan alamat tidak dikenal. Hasil diskusi bersama Mentor dan Tim Efektif adalah untuk melakukan kunjungan langsung ke alamat tersebut untuk memastikan kondisi perusahaan, namun masih sama kendalanya yaitu protokol kunjungan langsung ke lapangan saat ini ditunda untuk sementara waktu. Hal demikian berlaku juga untuk perusahaan lain yang tidak memberikan respon.



Gambar 35. Surat dikembalikan.

11 MEI 2020

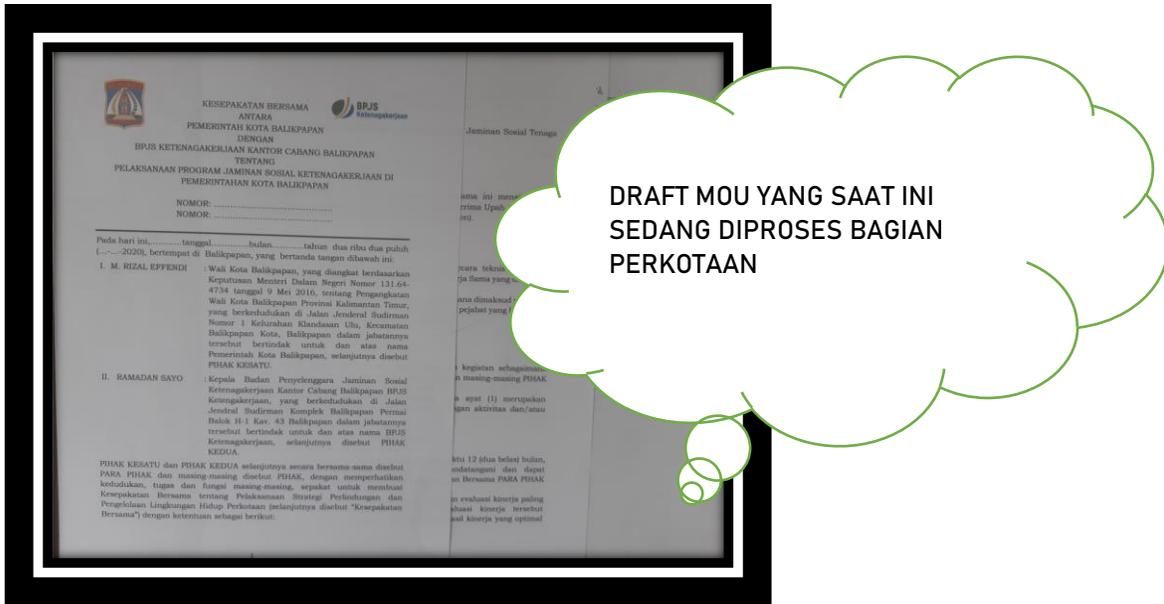
Reformer bersama Tim BPJS Ketenagakerjaan menyampaikan permohonan MOU (*Memorandum Of Understanding*)/Nota Kesepahaman antara Pemerintah Kota Balikpapan dengan BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan. Kabag Perkotaan dan Kasubag Kerjasama pada prinsipnya menyepakati dan berkomitmen untuk segera menindaklanjuti setelah mendapat disposisi dari Wali Kota untuk melakukan pembahasan bersama Bagian Hukum. Reformer telah menyelesaikan draft Perjanjian Kerja Sama antara Disnaker Kota Balikpapan dengan BPJS Ketenagakerjaan Kota Balikpapan, namun masih belum dapat dilakukan penandatungannya mengingat PKS adalah bentuk turunan dari MOU yang saat ini sedang diproses Bagian Perkotaan.



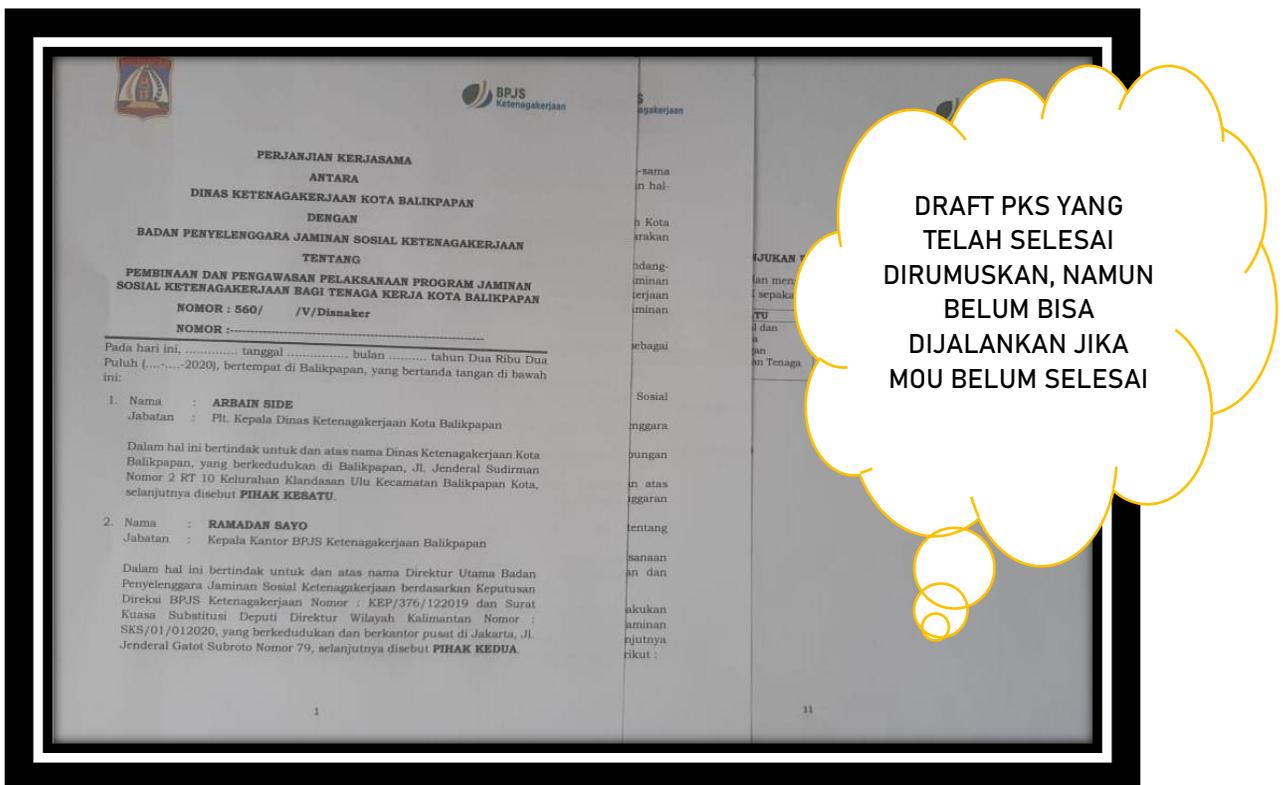
Gambar 36. Proses Pengajuan MOU ke Bagian Perkotaan Pemkot Balikpapan.



Gambar 37. Proses Pengajuan MOU ke Bagian Perkotaan Pemkot Balikpapan.



Gambar 38. Draft MOU/Nota Kesepahaman antara Pemkot Balikpapan dengan BPJS Ketenagakerjaan



Gambar 39. Draft PKS antara Disnaker dengan BPJS Ketenagakerjaan.

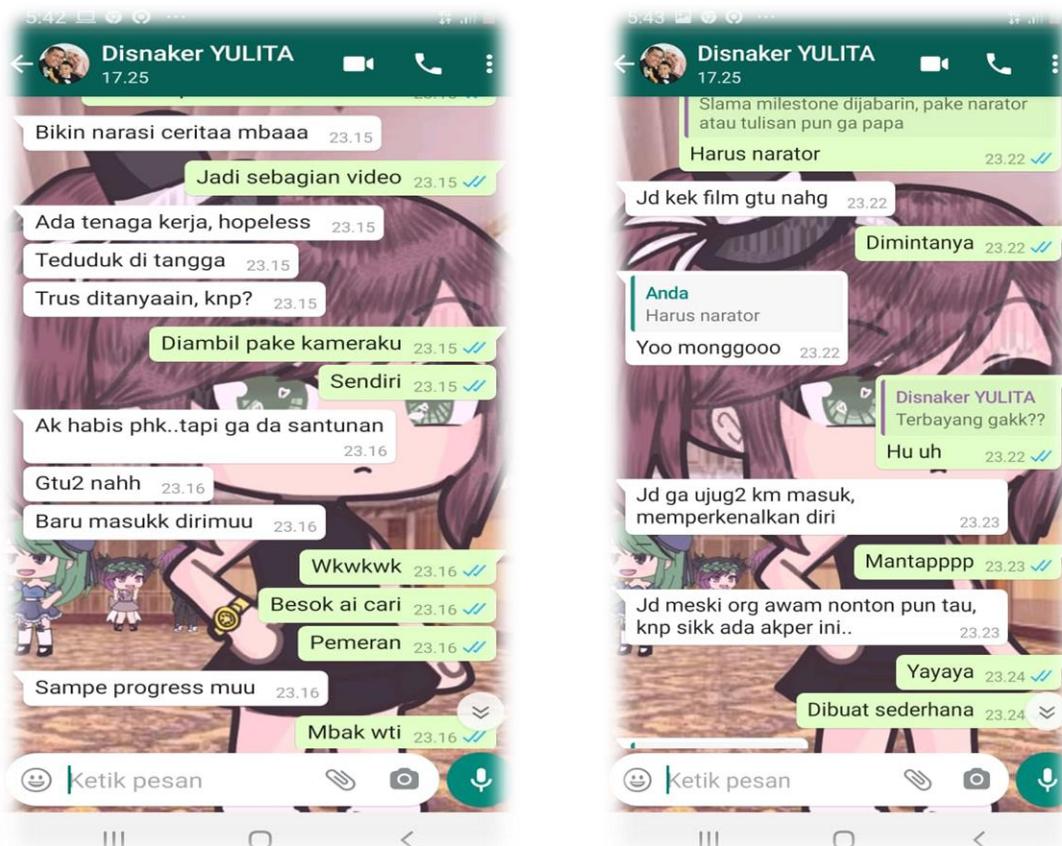
Pada hari yang sama, Reformer melaporkan seluruh rangkaian pelaksanaan Aksi Perubahan kepada Mentor. Mentor menyampaikan apresiasi dan mengarahkan agar Reformer tetap semangat menjalankan tahapan selanjutnya pada Jangka Menengah dan Jangka Panjang.

11-14 MEI 2020

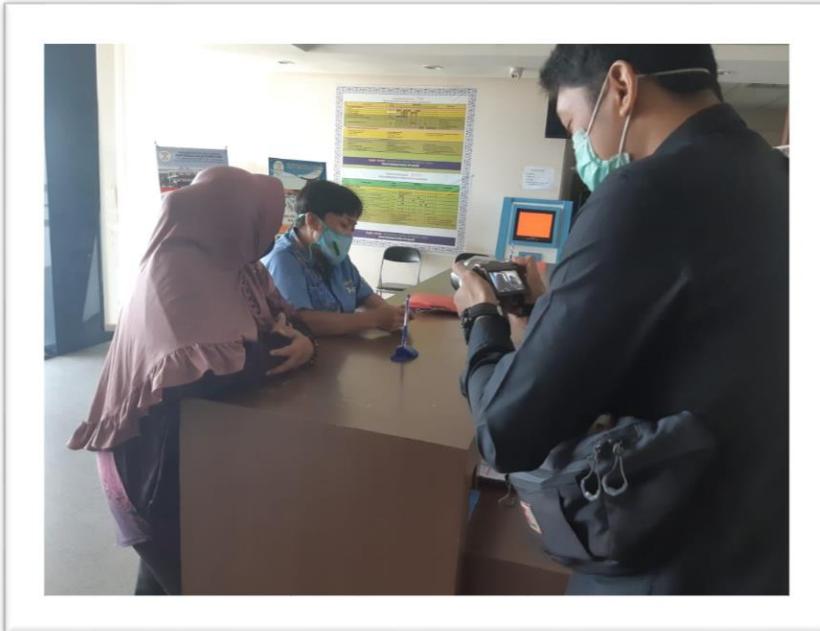
Pada tahap ini, Reformer bersama Tim Efektif menyusun rangkaian pelaksanaan dalam bentuk Video. Berikut beberapa dokumentasi dan tangkapan layar percakapan Reformer bersama Tim Efektif.



Gambar 40. Koordinasi Bersama Bidang Dokumentasi Tim Efektif.



Gambar 41. Koordinasi Bersama Bidang Kegiatan Tim Efektif.



Gambar 42. Proses Syuting Video yang Melibatkan Artis Figuran.



Gambar 43. Finalisasi Video Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER.

**15 MEI 2020**

Reformer yang telah memproses laporan hasil implementasi Aksi Perubahan kemudian melaporkan untuk meminta umpan balik dari Mentor.



Gambar 44.  
Melaporkan  
Laporan Aksi  
Perubahan  
kepada  
Mentor.

Berdasarkan rangkaian implementasi Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER yang telah Reformer laksanakan, berikut gambaran capaian hasil perubahan dan perbaikan pelayanan sesuai tahapan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 9. Capaian Hasil Perubahan dan Perbaikan Pelayanan.

Rancangan Awal saat seminar	Rancangan Perubahan (d disesuaikan dengan kondisi covid-19)	Implementasi	Capaian dalam Persen
Pembentukan Tim Efektif	Pembentukan Tim Efektif	Pembentukan Tim Efektif	100%, dibuktikan dengan SK Tim Efektif
Persiapan (Konsultasi, koordinasi, dan diskusi bersama stakeholders)	Persiapan (Konsultasi, koordinasi, dan diskusi bersama stakeholders : melalui media elektronik seperti WA, jika memungkinkan dapat bertemu langsung	Persiapan (Konsultasi, koordinasi, dan diskusi bersama stakeholders : melalui media elektronik seperti WA, jika memungkinkan dapat bertemu langsung	100%, dibuktikan dengan Surat Dukungan Stakeholders, Lembar Konsultasi, Surat Undangan, Daftar Hadir, Dokumentasi)
Pemanggilan melalui surat kepada perusahaan yang belum patuh; pembinaan dan pemeriksaan ke perusahaan yang belum patuh secara bersama dengan BPJS TK ke 5 (lima) perusahaan	Pembinaan dan pengawasan melalui pemberitahuan secara tertulis kepada perusahaan yang belum patuh, karena pelayanan tatap muka ditiadakan sementara, kecuali yang sifatnya mendesak dan tidak dapat dihindari	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sempat melakukan pembinaan secara tatap muka pada 19 Maret 2020 kepada 2 (dua) perusahaan PWBD (Perusahaan Wajib Belum Daftar), dan hasilnya memuaskan, pengusaha bersedia mematuhi dan mengikutsertakan seluruh pekerjanya pada program jaminan sosial ketenagakerjaan;</li> <li>❖ Melakukan pembinaan kepada 5 (lima) perusahaan yang tidak patuh dalam melaksanakan pembayaran iuran. Pembinaan dilakukan secara tertulis dan diberi batas respon tanggal 30 April 2020. Hanya ada 1 (satu) perusahaan yang menanggapi dan bersedia membayar meski dicicil.</li> <li>❖ Melakukan pembinaan langsung ke PWBD (Perusahaan Wajib Belum Daftar) (belum berhasil mengikat komitmen pengusaha/pimpinan instansi/badan usaha), namun sementara dihentikan tindak lanjutnya berdasarkan kesepakatan bersama dengan stakeholder (BPJS Ketenagakerjaan) karena menjaga kesehatan dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Untuk tahapan pembinaan dan pengawasan melalui surat tertulis 100% untuk capaian prosesnya, namun hanya 20% yang memberi respon (jika dibandingkan dengan target 5 perusahaan);</li> <li>❖ Untuk tahapan pembinaan secara tatap muka dan berhasil mengikat komitmen perusahaan tercapai sebanyak 40% (jika dibandingkan dengan target 5 perusahaan);</li> <li>❖ Mendatangi langsung perusahaan yang belum patuh 20%</li> </ul>

		keselamatan kerja Reformer dan stakeholder)	<p>dalam prosesnya, namun hasilnya masih 0% karena perusahaannya masih belum bersedia mengikutsertakan seluruh pekerjaanya dalam program jaminan sosial ketenagakerjaan.</p> <p><i>*masing-masing aktivitas tidak dapat dikumulatif prosentasenya mengingat berbeda latar belakang, proses dan hasilnya.</i></p> <p>Dibuktikan dengan Berita Acara, Surat Tertulis, Dokumentasi.</p>
-	Proses MOU/Nota Kesepahaman antara Pemkot Balikpapan dan BPJS Ketenagakerjaan untuk selanjutnya disusun Perjanjian Kerjasama antara Disnaker dengan BPJS Ketenagakerjaan (tidak dalam bentuk SK Tim).	<p><b>Reformer memindah kegiatan dari semula Jangka Menengah ke Jangka Pendek.</b></p> <p>Telah dikoordinasikan dengan bagian Perkotaan untuk proses MOU/Nota Kesepahaman antara Pemkot Balikpapan dan BPJS Ketenagakerjaan untuk selanjutnya disusun Perjanjian Kerjasama antara Disnaker dengan BPJS Ketenagakerjaan (tidak dalam bentuk SK Tim).</p> <p>Draft PKS telah pula disusun.</p>	<p>100% prosesnya terpenuhi, namun hasilnya masih 0% karena belum legal dalam perjanjian para pihak.</p> <p>Dibuktikan dengan Dokumentasi, Catatan Koordinasi, Draft MOU, Draft PKS.</p>
Evaluasi	Evaluasi	Evaluasi dilakukan untuk memastikan adanya perubahan ke arah yang lebih baik, agar didapat pola yang sesuai untuk melaksanakan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER dengan seoptimal mungkin.	<p>100% terpenuhi, dilakukan bersama salah satu anggota Tim Efektif. Dibuktikan dengan Dokumentasi. Sedangkan, evaluasi bersama BPJS Ketenagakerjaan dilakukan secara elektronik (via WA), tidak dilakukan secara bertatap muka, dan BPJS Ketenagakerjaan</p>

			menyampaikan apresiasi yang menggembirakan.
--	--	--	---

Sebagai penutup pada deskripsi capaian hasil perubahan ini, berikut perbaikan pelayanan yang terjadi pada Seksi Kelembagaan Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Tenaga Kerja dan Disnaker Kota Balikpapan :

1. Mengurangi potensi kasus perselisihan hubungan industrial atau kasus fasilitasi permasalahan ketenagakerjaan, minimal 2 (dua) perusahaan yang telah mendaftarkan seluruh pekerjanya. Disnaker sebagai perpanjangan tangan pemerintah telah aktif melindungi hak normatif pekerja.
2. Memiliki data rekapitulasi kepesertaan program perlindungan tenaga kerja yang memuat jumlah perusahaan di Balikpapan dan jumlah tenaga kerja di Balikpapan, mengingat Disnaker kehilangan akses data karena berpindahnya Bidang Pengawasan Ketenagakerjaan dari semua di bawah Disnaker Kota Balikpapan menjadi otoritaritas Disnakertrans Provinsi Kaltim, sedangkan mekanisme sharing data belum terbangun baik. Setidaknya informasi data tersebut dapat digunakan untuk materi perumusan kebijakan bagi tenaga kerja Balikpapan.
3. Membuka jaringan lebih luas agar segenap *stakeholders* bekerjasama meningkatkan kesadaran dan kepatuhan perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan (antar stakeholders menjadi saling mengenal dan bersinergi). Contoh : Pengurus Serikat Pekerja akan bertambah pemahamannya terhadap detail program jaminan sosial ketenagakerjaan dan dapat berperan membantu percepatan kepatuhan pengusaha di Kota Balikpapan.
4. Pembinaan perlindungan ketenagakerjaan yang selama ini dilakukan secara parsial diubah menjadi bekerja bersama. Contoh : saat melakukan pembinaan dan pengawasan ke pengusaha PWBD menjadi saling melengkapi dalam memberikan penjelasan, baik dasar hukum, sanksi, maupun penjelasan manfaat program, yang sulit dicapai apabila dilakukan masing-masing. Pengusaha yang mendapat penjelasan lengkap tentu lebih mudah memahami maksud dan tujuan jaminan sosial ketenagakerjaan, bukan menafsirkan asuransi atau program yang dipaksakan oleh pemerintah.
5. Pembinaan perlindungan ketenagakerjaan oleh Disnaker dan BPJS Ketenagakerjaan menjadi memiliki payung hukum ketika MOU dan PKS telah diterbitkan, dan menjadi poin dalam meraih **Paritrana Award** yang sebenarnya diselenggarakan tiap tahun. Hanya saja, Balikpapan belum pernah meraih

penghargaan tersebut, penghargaan dari Pemerintah Pusat kepada daerah yang peduli terhadap perlindungan jaminan sosial bagi tenaga kerja.

## 2. Manfaat Hasil Perubahan

Pelaksanaan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER memang tidak seluruhnya berjalan sesuai dengan perencanaan semula, namun telah dimodifikasi sesuai dengan kondisi pandemi wabah covid-19 yang terjadi di Kota Balikpapan. Meski demikian, manfaatnya tetap dirasakan oleh masing-masing stakeholders. Serta konsisten dengan manfaat yang telah dirumuskan dalam rancangan awal. Berikut uraiannya :

### a) Internal (Disnaker Kota Balikpapan)

Salah satu uraian tugas dan fungsi Reformer yang tertuang dalam Perwali Nomor 45 Tahun 2016 Pasal 23 adalah menyiapkan pembinaan dan bimbingan teknis hubungan industrial, dengan salah satu aktivitasnya adalah pembinaan dan pengawasan kepatuhan jaminan sosial. Bahkan dibunyikan dengan sangat jelas dalam visi, misi, tujuan dan sasaran jangka menengah Disnaker berupa peningkatan kesejahteraan pekerja dan keluarganya melalui perlindungan jaminan sosial. Target kinerja organisasi yang menjadi sasaran Bidang Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Tenaga Kerja adalah “50% berhasil menyelesaikan perselisihan hubungan industrial dengan Perjanjian Bersama”. Artinya, para pihak yang berselisih (pihak pengusaha dan pihak pekerja) yang dalam prosesnya difasilitasi oleh Disnaker minimal harus 50% selesai dan diikat dalam kesepakatan Perjanjian Bersama, sehingga para pihak atau salah satu pihak tidak perlu lagi menggugat atau melanjutkan perjuangannya ke ranah litigasi di Pengadilan Hubungan Industrial Samarinda. Untuk bisa mencapai kata sepakat tentu tidak mudah apabila para pihak keras pada pendirian masing-masing dan tidak saling beritikad baik dalam menyelesaikan perselisihannya. Semakin besar kesadaran Pengusaha memenuhi hak normatif pekerja seperti upah, pendapatan non upah, waktu kerja, cuti, serta jaminan sosial kesehatan dan ketenagakerjaan yang sesuai dengan ketentuan, maka Reformer meyakini bahwa hubungan industrial akan terwujud harmonis, dan apabila terjadi perselisihan pun, misal perselisihan PHK, maka biasanya tidak terlalu sulit dalam prosesnya.

### b) Eksternal

#### 1. Bagi BPJS Ketenagakerjaan

- Menyelesaikan tunggakan iuran kepesertaan

Terbukti setelah upaya pembinaan dan pengawasan yang dilakukan secara paralel oleh Petugas Pemeriksa Cabang BPJS Ketenagakerjaan, kemudian diperkuat dengan pemberitahuan dari Disnaker melalui surat tertulis yang dikonsepsi oleh Reformer, tepat pada batas respon yang ditentukan ada 1 (satu) perusahaan dari 5 (lima) perusahaan yang

diberikan pembinaan menyampaikan upayanya menyelesaikan tunggakan iuran kepesertaan. Walaupun masih jauh dari kata maksimal, namun implementasi Aksi Perubahan ini menunjukkan progres yang baik dalam kebermanfaatannya.

- Memperluas cakupan kepesertaan

Mudah untuk melihat pembuktian manfaat ini. Seperti uraian sebelumnya bahwa ada 2 (dua) perusahaan yang sebelumnya terkategori PWBD (Perusahaan Wajib Belum Daftar) menjadi bersedia mendaftarkan badan usahanya menjadi peserta program jaminan sosial ketenagakerjaan, meski masih terdapat pula 1 (satu) perusahaan yang belum berhasil menunjukkan komitmennya. Tidak dipungkiri bahwa proses perluasan cakupan kepesertaan ini tidak gampang, sehingga membutuhkan kerjasama para pemangku kepentingan.

## 2. Bagi Pekerja/Buruh

- Melindungi hak normatif

Hak Normatif adalah hak-hak pekerja yang lahir sebagai upaya memberi perlindungan terhadap pekerja yang harus dipenuhi oleh pengusaha, diatur dalam Peraturan Perundang-undangan, Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan atau Perjanjian Kerja Bersama yang bersifat mengikat pihak pekerja dan pengusaha. Hak normatif tidak hanya identik dengan pengupahan, namun juga wajib bagi pemberian jaminan sosial ketenagakerjaan untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar hidup pekerja secara layak. Pada Aksi Perubahan ini, pekerja di 2 (dua) perusahaan yang bersedia mendaftar tentu yang semula tidak mendapat perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan menjadi mendapatkan hak tersebut. Pekerja dapat bekerja tanpa rasa cemas terhadap kepastian manfaat dalam jaminan sosial ketenagakerjaan apabila terjadi hal-hal di luar yang diinginkan pekerja.

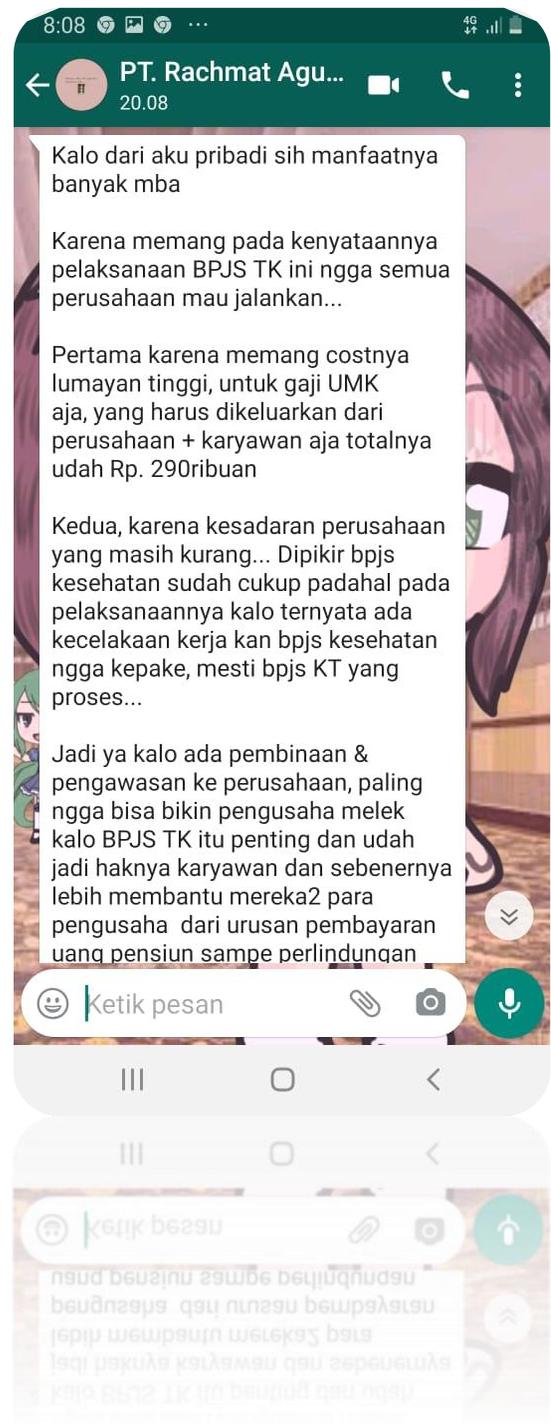
## 3. Bagi Pengusaha

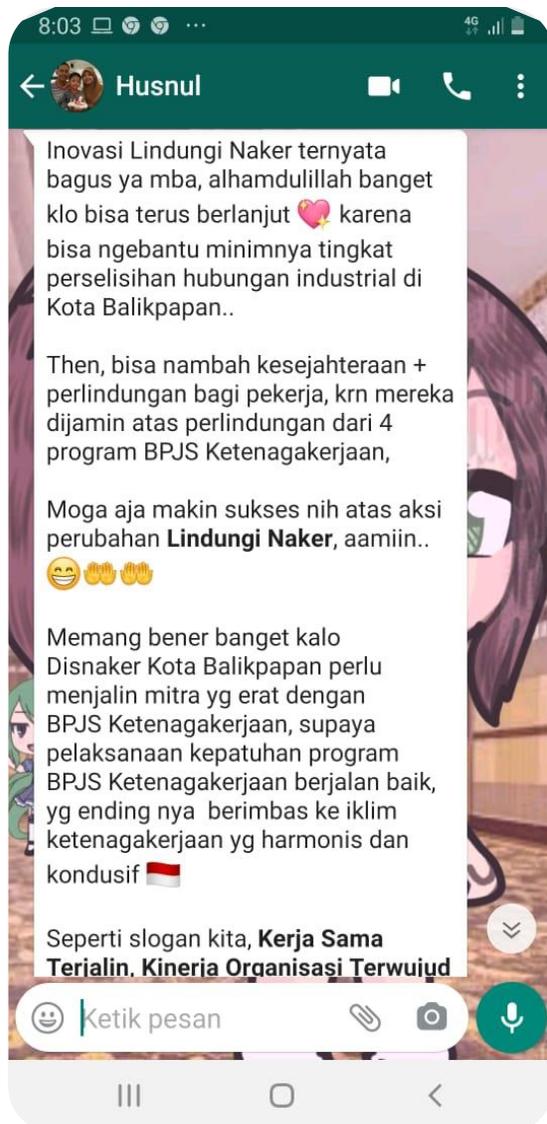
- Menghindarkan dari penerapan sanksi administratif.

2 (dua) Pengusaha yang telah mendaftarkan badan usahanya dan pekerjanya di atas telah pasti terhindar dari penerapan sanksi administratif, seperti teguran tertulis, denda, atau tidak mendapat pelayanan publik tertentu, yang mekanismenya telah diatur dalam peraturan perundang-undangan. Ia tidak akan menjadi objek pemeriksaan oleh Pengawas Ketenagakerjaan Disnakertrans Provinsi Kaltim, Petugas KPKNL Kementerian Keuangan, dan Pengacara Jaksa Negara di Kejaksaan Negeri Balikpapan.

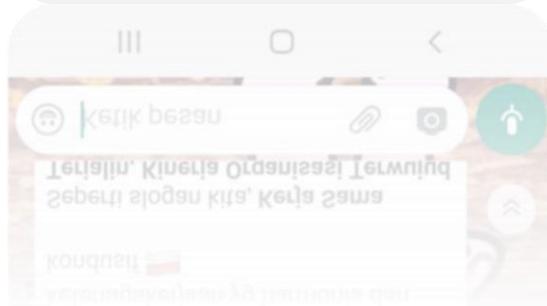
Selain deskripsi di atas, secara otentik, beberapa percakapan berikut menunjukkan manfaat yang juga dirasakan oleh *stakeholders* dalam Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER.

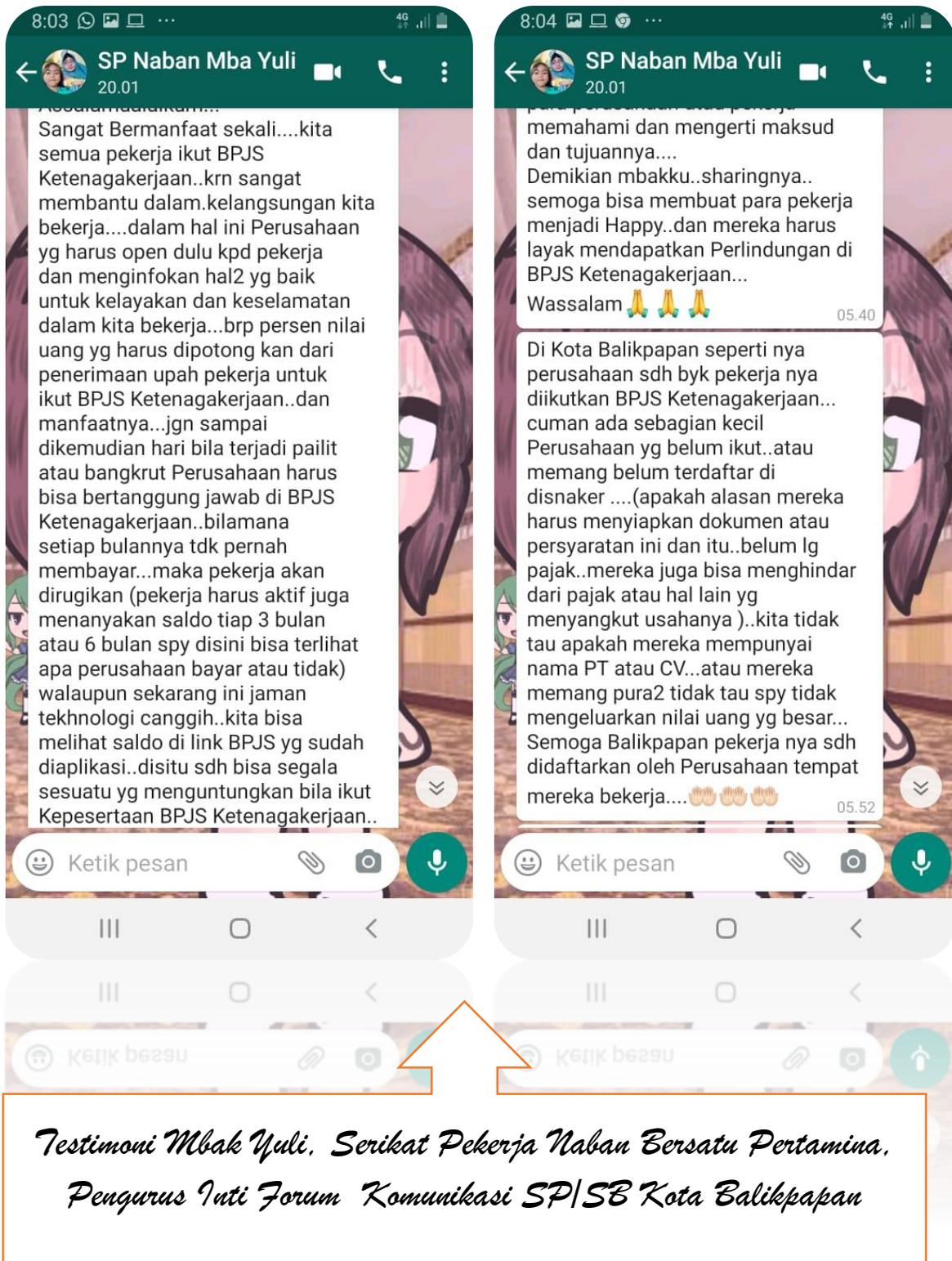
*Testimoni Mbak April, Pengusaha,  
PT. Rachmat Agung, Anggota HR  
Forum Kota Balikpapan*





*Testimoni Mbak Husnul,  
Kasi Persyaratan Kerja Disnaker Kota  
Balikpapan*





Gambar 47. Testimoni Beberapa Pihak dari Unsur *Stakeholder*.

## B. Deskripsi Proses Kepemimpinan

Hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pembinaan hubungan industrial sebagai bagian dari pembangunan ketenagakerjaan harus diarahkan untuk terus mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan. Pemerintah secara berjenjang berperan mengawal perlindungan ketenagakerjaan bagi para pihak melalui

tugas dan fungsi Dinas Ketenagakerjaan yang berada di wilayah Kabupaten/Kota. Salah satunya adalah Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan.

Pimpinan pada seksi KHI & Kesja dijabat oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) **Pengawas** yang saat ini menjalankan tugas sebagai **Reformer untuk melaksanakan Aksi Perubahan**. Dalam menjalankan kedudukan tersebut, Reformer dituntut memiliki kompetensi manajerial yang berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Beberapa aspek kompetensi manajerial dimaksud tercermin dalam implementasi Aksi Perubahan yang dilaksanakan oleh Reformer, dengan penjelasan sebagai berikut.

### 1. Membangun Integritas

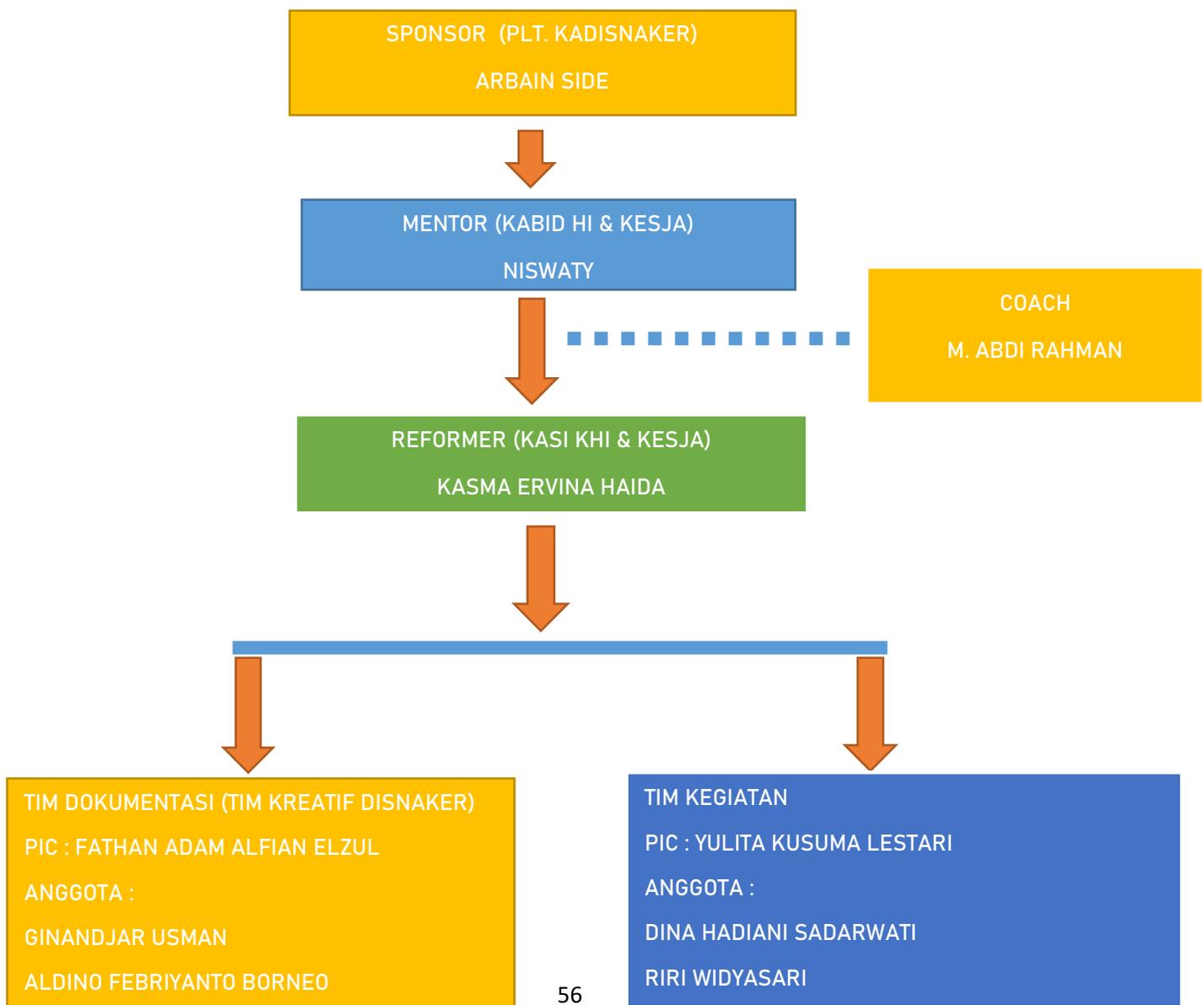
Reformer selaku Pengawas berkewajiban membangun integritas dalam menjalankan Aksi Perubahan ini. Integritas adalah konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam pelaporan kepada Puslatbang KDOD LAN sebagai penyelenggara Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, serta jujur dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, bawahan langsung (saat ini tidak ada staf), dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya. Reformer bertindak :

- a. Mengingatkan dan mengajak anggota tim efektif untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi. Contoh : pada saat pengambilan *take* video menyampaikan ijin dulu terhadap pihak yang direkam.
- b. Menerapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi dalam implementasi Aksi Perubahan yang dilaksanakan tim efektif. Contoh : Setiap melakukan aktivitas rapat, maka normanya adalah selalu memberikan undangan rapat ke semua pihak terkait, dalam rangka menciptakan budaya keterbukaan. Contoh lainnya, menyampaikan secara terbuka kepada Tim Efektif pada saat awal pembentukan Tim bahwa ada besaran nilai dana bantuan dari BKPSDM dalam melaksanakan implementasi Aksi Perubahan. Semua pengeluaran terkait kegiatan dan dokumentasi disampaikan secara terbuka dan akuntabel.
- c. Memberikan informasi yang dapat dipercaya sesuai dengan etika organisasi. Contoh : data yang disampaikan dalam laporan ini sesuai dengan kondisi data, tidak diklaim sebagai data sepihak. Misal data jumlah perusahaan dan jumlah tenaga kerja di Balikpapan memang tidak dimiliki oleh Disnaker Kota Balikpapan. Data tersebut Reformer ambil dari Data Wajib Lapor Tenaga Kerja yang

bersumber dari Disnakertrans Prov. Kaltim dan Data dari kepesertaan berasal dari BPJS Ketenagakerjaan.

## 2. Pengelolaan Tim Kerja

Reformer menyadari tidak akan mampu melaksanakan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER tanpa tim efektif. Untuk itu perlu dibentuk Tim Efektif yang membantu pelaksanaan dan operasional kegiatan berdasarkan program yang Reformer telah susun dan kondisikan sesuai situasi yang dihadapi. Jika biasanya anggota Tim Efektif terdiri dari rekan satu Bidang, namun untuk Reformer, hal tersebut sulit untuk diwujudkan, mengingat dalam Bidang Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Tenaga Kerja, jumlah sumber daya yang tersedia hanya 4 (empat) orang, terdiri dari Kabid HI dan Kesja yang posisinya selaku Mentor dalam Aksi Perubahan ini, dan 2 (dua) orang lainnya adalah pegawai dengan status Pengawas pada 2 (dua) seksi berbeda, dalam hal ini Reformer tempatkan sebagai *stakeholder*. Masing-masing Pengawas, termasuk Reformer, tidak memiliki staf baik PNS maupun non PNS. Reformer memahami beban kerja masing-masing yang cenderung *over load*. Oleh karena itu, atas ijin Kepala Bidang lainnya di Disnaker, Reformer memilih personil PIC dan Tim Efektif terdiri dari lintas bidang. Susunannya ada dalam Bab I, pada uraian rancangan awal Aksi Perubahan. Namun dalam tahap *off*kampus, setelah Reformer melakukan diskusi dengan Mentor, Reformer mengubah dengan menambahkan susunan Tim Efektif, sebagai berikut :



Adanya penambahan 2 (dua) orang dalam Tim Efektif tersebut dimaksudkan untuk menguatkan posisi sumber daya untuk pencapaian Aksi Perubahan ini.

Dalam tahap pembentukan dan keberlanjutan Tim Efektif di atas, Reformer menggunakan komponen desain dari Cummings dan Worley (2008), yaitu :

#### 1. Kejelasan Tujuan Aksi Perubahan

Kejelasan tujuan Aksi Perubahan disampaikan pertama kali dalam agenda Rapat Pembentukan Tim Efektif guna pemahaman atau persepsi yang sama. Tujuan harus jelas dapat dipahami oleh seluruh anggota tim. Secara umum, Reformer menetapkan bahwa tujuan tersebut dapat diukur dan dipantau. Reformer senantiasa aktif memberikan umpan balik informasi tentang pencapaian tujuan. Indikatornya meliputi pemahaman terhadap tujuan tim dan evaluasi keberhasilan pekerjaan.

Pada sesi rapat perdana pembentukan Tim Efektif, Reformer menjelaskan dengan lengkap latar belakang hingga tahapan (*milestone*) rencana Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER kepada Tim Efektif yang terbentuk, mengingat personil Tim Efektif berasal dari pegawai lintas bidang, Bidang Pelatihan dan Produktivitas sebanyak 2 (dua) orang, Bidang Penempatan dan Perluasan Kerja sebanyak 3 (tiga) orang, dan Sekretariat 1 (satu) orang, yang notabene dalam tugas kesehariannya tidak familiar dengan bahasan jaminan sosial ketenagakerjaan. Reformer menjelaskan bahwa skema perlindungan tenaga kerja di Kota Balikpapan wajib dilaksanakan oleh setiap pengusaha yang mempekerjakan tenaga kerja di perusahaannya melalui jaminan sosial ketenagakerjaan. Disampaikan kepada seluruh anggota Tim Efektif bahwa tujuan dari Aksi Perubahan ini adalah **mewujudkan kepatuhan jaminan sosial ketenagakerjaan pada perusahaan di Kota Balikpapan**, dan khusus pada jangka pendek ini dibatasi targetnya 5 (lima) perusahaan.

#### 2. Struktur Tugas

Struktur tugas berkaitan dengan bagaimana kerja tim dirancang. Struktur tugas tidak lepas dari uraian tugas. Adapun uraian tugas Tim Efektif telah diuraikan dalam Bab sebelumnya, Bab mengenai rancangan awal Aksi Perubahan.

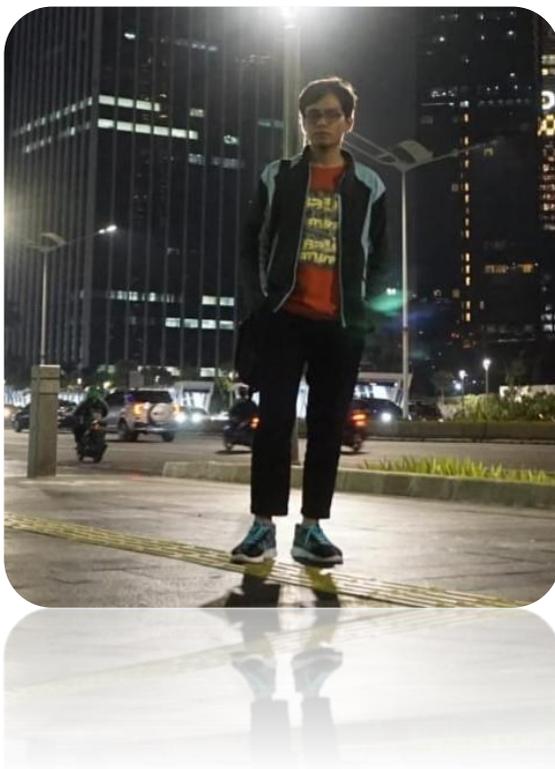
Reformer juga membekali Tim Efektif pemahaman mengenai identifikasi pemangku kepentingan (*stakeholders*). Reformer menyadari bahwa implementasi dari Aksi Perubahan ini tentu berpotensi menghadapi beberapa kendala. Oleh karena itu struktur tugas perlu dipahami setiap anggota Tim Efektif. Struktur tugas terdiri dari dua dimensi kunci, yaitu upaya koordinasi anggota tim dan regulasi dari tindakan dalam menjalankan tugas. Dimensi koordinasi meliputi derajat sampai sejauh mana struktur tugas tim dapat meningkatkan interaksi yang efektif antar anggota. Dimensi regulasi mencakup derajat dimana anggota tim harus dapat mengontrol sendiri pelaksanaan tugasnya sesuai dengan rencana

dan program kerja, yang bisa saja relatif bebas dari pengawasan Reformer. Kemampuan kontrol ini dapat dilihat ketika anggota tim menyelesaikan sejumlah penugasan seperti penyelesaian pembuatan surat undangan rapat, pembuatan SK Tim Efektif, pembuatan video dan lain-lain. Indikatornya meliputi koordinasi anggota tim serta kesempatan memecahkan masalah dan pengambilan keputusan.

### 3. Komposisi Tim

Komposisi tim terfokus pada keanggotaan dalam tim. Setiap anggota tim bisa saja memiliki perbedaan pada sejumlah dimensi yang memiliki relevansi dengan perilaku tim. Variabel demografi seperti usia, pendidikan, pengalaman, keterampilan, jabatan, dan kemampuan dapat mempengaruhi bagaimana anggota tim berperilaku dan berhubungan antara satu dengan lainnya dalam tim. Perbedaan demografi tersebut membuat Reformer memilih dan menentukan komposisi anggota tim memiliki kesesuaian antara tugas dengan keterampilan dan pengetahuan, termasuk pula keterampilan interpersonal. Reformer menyadari bahwa anggota tim berpotensi memberikan pengaruh pada perilaku tim kerja. Indikatornya meliputi komunikasi antar anggota dan produksi ide.

Berikut profil Tim Efektif yang membuat Reformer mengikutsertakan dalam menjalankan Aksi Perubahan ini. Semua personil yang Reformer pilih atas pertimbangan kapasitas intelegensi, kepribadian, dan gaya kerja.



Fathan, Tenaga IT, Bidang Penempatan dan Perluasan Kerja. Mampu menganalisa persoalan kompleks, luwes dalam berkomunikasi, banyak memberikan gagasan ketika rapat.

Penting bagi Reformer untuk berdiskusi aktif.

Anjar, Tenaga IT, Sekretariat Disnaker.  
Paling ahli dalam mendesain grafis, produksi video dan gambar, *taste* yang sudah terlatih dan tidak pernah diragukan. Mampu bekerja memenuhi target waktu yang singkat.



Dino, Staf Bidang Pelatihan dan Produktivitas.

Pribadi yang sigap, penolong, mudah mempelajari hal baru, bekerja dengan sistematis, meski masih dapat fleksibel saat kondisi menuntut perubahan.

Uly, Kasi Pembinaan LPK, Bidang Pelatihan dan Produktivitas.

Ceria, memiliki jaringan yang luas, mau memberi lebih dalam pekerjaan dan tidak terbatas waktu, totalitas dalam amanah tugas, mampu mentrasfer semangat positif bagi orang lain.





Dina, Kasi Perluasan Kerja,  
Bidang Penempatan dan  
Perluasan Kerja.

Memiliki pengalaman kerja  
yang cukup lama, namun tidak  
pernah menganggap dirinya  
senior, perhatian dengan  
ketuntasan pekerjaan, mau  
belajar hal baru,  
pembawaannya tenang.

Riri, Kasi Analisa Pasar Kerja dan Data, Bidang  
Penempatan dan Perluasan Kerja.

Salah satu Agen Perubahan Disnaker, sudah paham  
bahwa inovasi penting dan mutlak dilakukan  
berkelanjutan. Mampu bekerjasama dengan baik  
dalam tim.



#### 4. Fungsi Tim

Fungsi tim adalah hal pokok yang mendasari kehidupan tim. Bagaimana interaksi anggota tim satu sama lain adalah hal penting dalam tim kerja karena kualitas dari hubungan interpersonal dapat mempengaruhi pelaksanaan kinerja tugas. Dalam tim ini, Reformer menjaga agar hubungan interpersonal antara anggota tim tidak diliputi oleh situasi kompetitif atau bahkan konflik yang akhirnya mempengaruhi dukungan dan perilaku menolong satu sama lain. Reformer berupaya mengembangkan hubungan interpersonal yang sehat, termasuk peningkatan kemampuan dan kesediaan untuk berbagi perasaan dan persepsi mengenai perilaku anggota tim yang memiliki permasalahan interpersonal dan efeknya terhadap kesulitan dalam pelaksanaan tugas dengan tujuan dapat terselesaikan. Fungsi tim dalam hal ini meliputi aktivitas seperti pemberian arahan, permintaan informasi, aktivitas koordinasi dan evaluasi, termasuk pula pemberian semangat, harmonisasi, dan kerelaan mengorbankan kepentingan sendiri. Indikatornya meliputi hubungan interpersonal dan pengelolaan konflik.

## 5. Norma Kinerja

Norma kinerja adalah keyakinan anggota tim tentang bagaimana tim seharusnya melaksanakan tugas atau penerimaan atas level kinerja anggota tim. Norma tim muncul dari hasil interaksi antar anggota tim dan berfungsi pula sebagai petunjuk perilaku anggota tim. Ketika anggota tim menyepakati norma timnya, maka selanjutnya baik secara implisit maupun eksplisit, anggota tim akan berkelanjutan melakukan suatu tindakan dalam koridor norma tim. Sebagai contoh, dalam pelaksanaan tugas tim efektif ini, petugas yang meliputi kegiatan Aksi Perubahan adalah petugas yang pada hari tersebut bertugas piket di kantor, sesuai jadwal piket kerja selama kebijakan *work from home*. Indikatornya meliputi norma tim.

Untuk mencapai tim kerja yang partisipatif dan efektif, Reformer tentunya dituntut memiliki kompetensi komunikasi. Dalam proses kepemimpinan, Reformer harus kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan orang lain dalam rangka mencapai tujuan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER.

## 3. Membangun Budaya Pelayanan

Aturan mengenai pelayanan publik sebenarnya telah banyak pedomannya, namun dalam implementasinya pelayanan belum bergerak ke arah yang lebih baik. Bukan tentang banyaknya produksi ide pelayanan terbaik, namun pada kenyataannya bagaimana cara mengimplementasikan sangat dipengaruhi oleh Pemimpin. Pemimpin berperan strategis dalam sebuah unit kerja. Kepemimpinan merupakan kemampuan Pengawas untuk mempengaruhi anggota tim (unit kerja atau tim efektif) agar berperilaku produktif melakukan usaha mencapai sasaran kinerja. Dalam menjalankan peran sebagai seorang pemimpin, Pengawas harus pula memiliki kemampuan merencanakan inovasi agar dapat beradaptasi dengan perubahan dan mau berpikir serta bertindak dengan metode baru agar pengelolaan pelayanan publik yang dipimpinnya menjadi lebih baik.

Selain integritas, kompetensi pelayanan publik mutlak dimiliki ASN Pengawas. Kompetensi pelayanan publik adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/golongan/partai politik. Reformer dalam implementasi Aksi Perubahan ini bertindak dengan perilaku sebagai berikut:

- a. Menunjukkan sikap yakin dalam mengerjakan tahapan Aksi Perubahan yang berhubungan dengan tugas-tugas perbaikan pelayanan publik, mampu menyelia dan menjelaskan secara objektif bila ada yang mempertanyakan analisa masalah

- dan intervensi yang diambil. Bahkan dituntut sigap mengubah tahapan Aksi Perubahan sesuai dengan kondisi yang dihadapi.
- b. Secara aktif mencari informasi untuk mengenali kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholder*) agar dapat menjalankan pelaksanaan Aksi Perubahan yang tidak lepas dari tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik secara cepat dan tanggap.
  - c. Mampu menganalisa masalah melalui pemahaman kebiasaan, tata cara, situasi tertentu dalam pengelolaan pelayanan publik, sehingga apa yang disampaikan menjadi perhatian pemangku kepentingan dalam hal implementasi Aksi Perubahan.

Pengelolaan pelayanan publik pada seksi KHI & Kesja berpedoman pada Perwali Kota Balikpapan Nomor 45 Tahun 2016, khususnya Pasal 23 yang sudah dijelaskan dalam uraian sebelumnya. Reformer telah melakukan identifikasi tingkatan masalah berdasarkan uraian tugas dan fungsi jabatan Pengawas Seksi KHI & Kesja dan menarik kesimpulan bahwa persoalan kepatuhan pengusaha pada perlindungan tenaga kerja dalam hal kepesertaan jaminan sosial menjadi prioritas utama dalam upaya penyelesaian permasalahan pelayanan publik pada seksi KHI & Kesja. Dasar hukum pelaksanaan jaminan sosial ketenagakerjaan ini sebenarnya telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Juncto Peraturan Daerah Kota Balikpapan Nomor 1 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Ketenagakerjaan Juncto Instruksi Wali Kota Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pelaksanaan Program BPJS. Faktanya, masih banyak perusahaan yang belum patuh, baik yang tidak menjaga konsistensinya dalam membayar iuran kepesertaan maupun belum mendaftarkan pekerjanya ke dalam program jaminan sosial ketenagakerjaan.

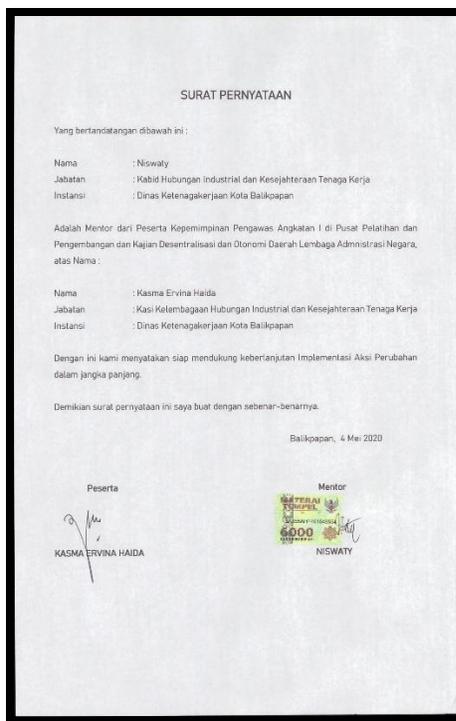
Dalam mengubah budaya pelayanan untuk arah yang lebih baik, Reformer telah berperan mengelolanya dalam aktivitas terstruktur, sebagai berikut urutannya :

1. Mengidentifikasi permasalahan di seksi KHI & Kesja;
2. Merumuskan alternatif pemecahan masalah;
3. Menetapkan solusi pemecahan masalah dengan menancang Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER;
4. Menetapkan strategi perubahan peningkatan pelayanan publik pada seksi KHI & Kesja.

Reformer menetapkan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER dengan menggunakan prinsip tidak bertentangan dengan peraturan, mampu berkesinambungan, merupakan solusi bagi masalah yang terjadi, memberi manfaat yang terukur, dan aspek kebaruan pada seksi KHI dan Kesja.

### C. Keberlanjutan Aksi Perubahan

Prinsip keberlanjutan adalah salah satu kunci dalam inovasi pengelolaan pelayanan publik. Oleh sebab itu, tujuan dalam Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER dicapai melalui 3 (tiga) tahapan, yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang yang masing-masing telah diatur targetnya. Setelah melaksanakan implementasi Aksi Perubahan ini, meski dilakukan dengan penyesuaian situasi covid-19, Reformer, Mentor, Sponsor dan segenap *stakeholders* telah merasakan manfaatnya secara langsung, walaupun masih terbatas dan pencapaian prosentasi keberhasilan sesuai dengan target tidak 100% utuh. Pernyataan tertulis atas dukungan Mentor juga telah Reformer peroleh.



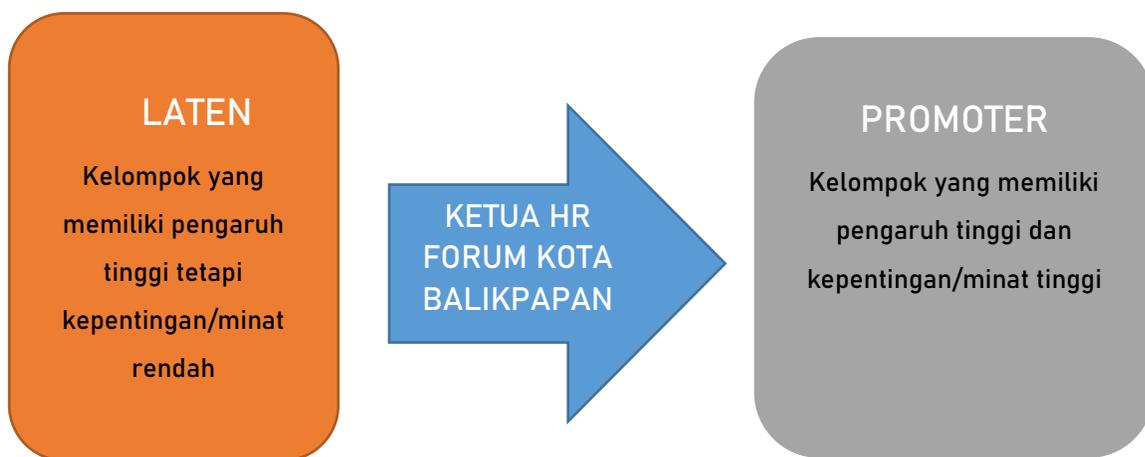
Gambar 48. Surat Pernyataan Dukungan Mentor untuk Keberlanjutan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER.

Reformer berhasil mendapatkan dukungan dari Mentor dan pimpinan perangkat organisasi, bahkan Wali Kota Balikpapan dalam Aksi Perubahan ini. Hal ini penting agar Reformer memastikan bahwa kegiatan jangka menengah dan jangka panjang akan tetap dilaksanakan untuk memenuhi target yang telah dirumuskan. Dukungan yang diberikan oleh Mentor tidak hanya sebatas pada aspek pernyataan persepsi saja, namun telah ditunjukkan dalam sikap untuk mendukung penyiapan anggaran untuk keberlanjutan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER, karena langkah pembinaan dan pengawasan kepada perusahaan yang belum mematuhi perlindungan terhadap jaminan sosial ketenagakerjaan dimulai dengan mengirimkan surat secara tertulis melalui media pos yang berbayar.

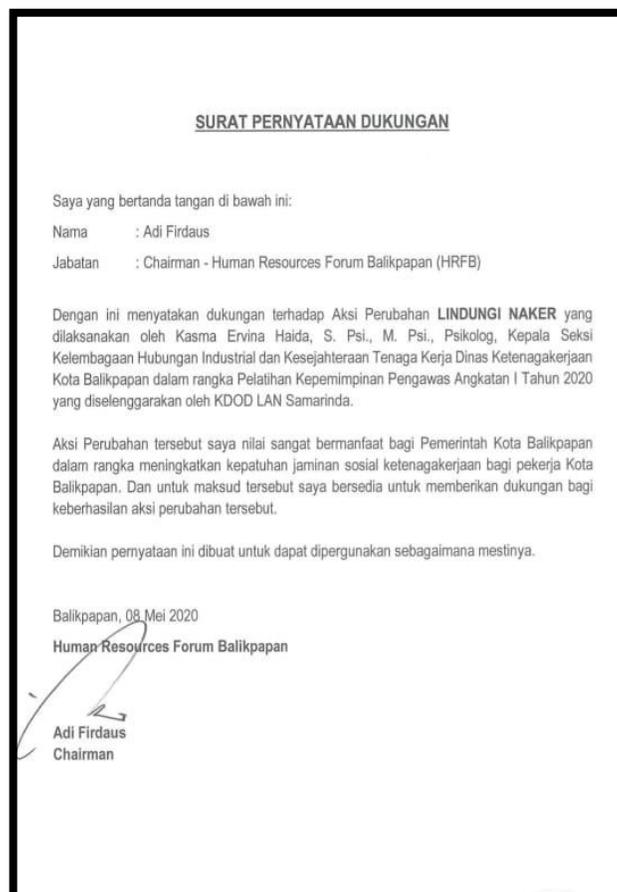
Mentor sebagai atasan langsung Reformer juga memahami bahwa proses pengurusan MOU/Nota Kesepahaman yang telah dimajukan dari semula pada tahapan jangka menengah ke jangka pendek telah dimulai dan belum selesai. Proses itu akan terus berjalan dan jika telah ditandatangani Wali Kota Balikpapan akan diteruskan dengan agenda Perjanjian Kerja Sama antara Disnaker Kota Balikpapan dengan BPJS

Ketenagakerjaan. Dengan payung hukum tersebut, aspek legal Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER telah terpenuhi. Di luar itu, apabila situasi mewabahnya covid-19 ini telah mereda dan situasi kembali normal, maka kegagalan dalam pencapaian target secara utuh sesuai dengan rancangan tahap awal akan dituntaskan.

Di sisi lain, Aksi Perubahan ini penting untuk dilanjutkan, karena telah mampu menggeser posisi kedudukan *stakeholder* yang telah dikategorikan dalam diagram pengaruh dan kepentingan sesuai hasil pemetaan yang terjadi dalam tahap awal rancangan Aksi Perubahan. Berikut ilustrasinya.



Ketua HR Forum Kota Balikpapan yang posisinya saat ini penugasan dinas ke luar kota dan tidak bisa kembali karena penutupan jalur transportasi udara tetap mengirimkan dukungannya dalam bentuk pernyataan secara tertulis, sebagai berikut :

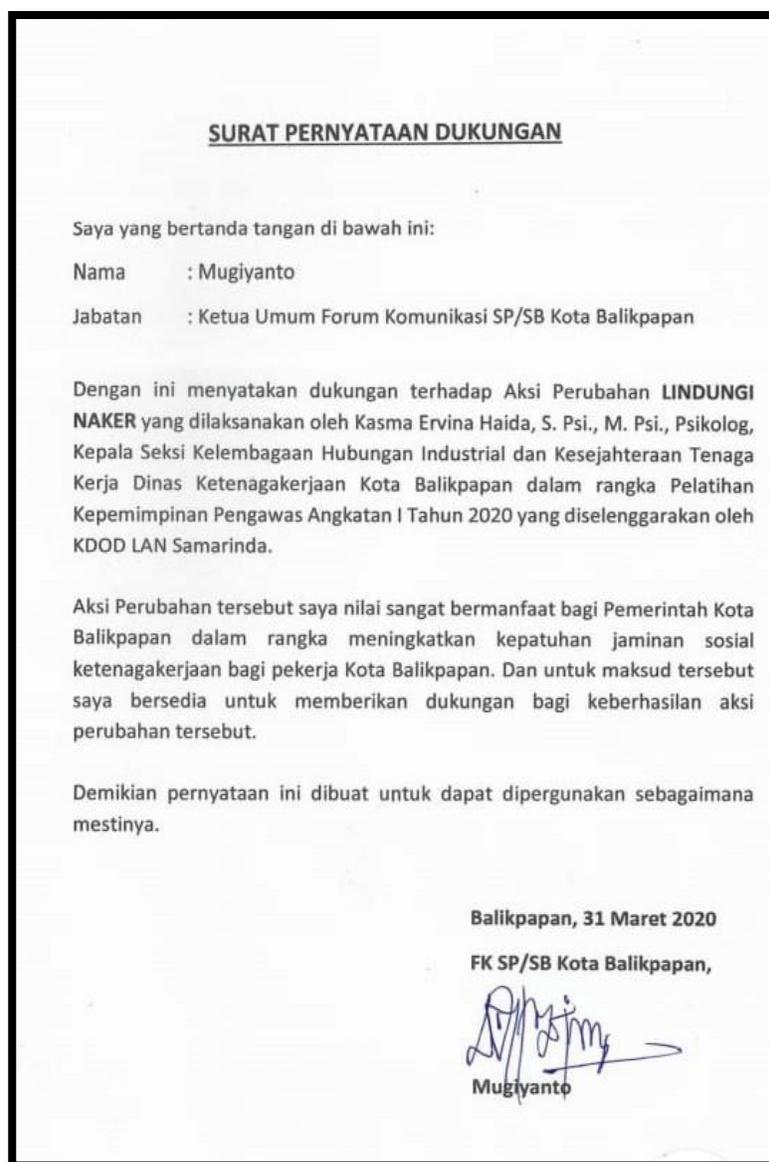


Gambar 49. Dukungan Ketua HR Forum Kota Balikpapan.

Pemangku kepentingan lain yang berhasil posisinya tergeser adalah Ketua Forum Komunikasi Serikat Pekerja/Serikat Buruh Kota Balikpapan.

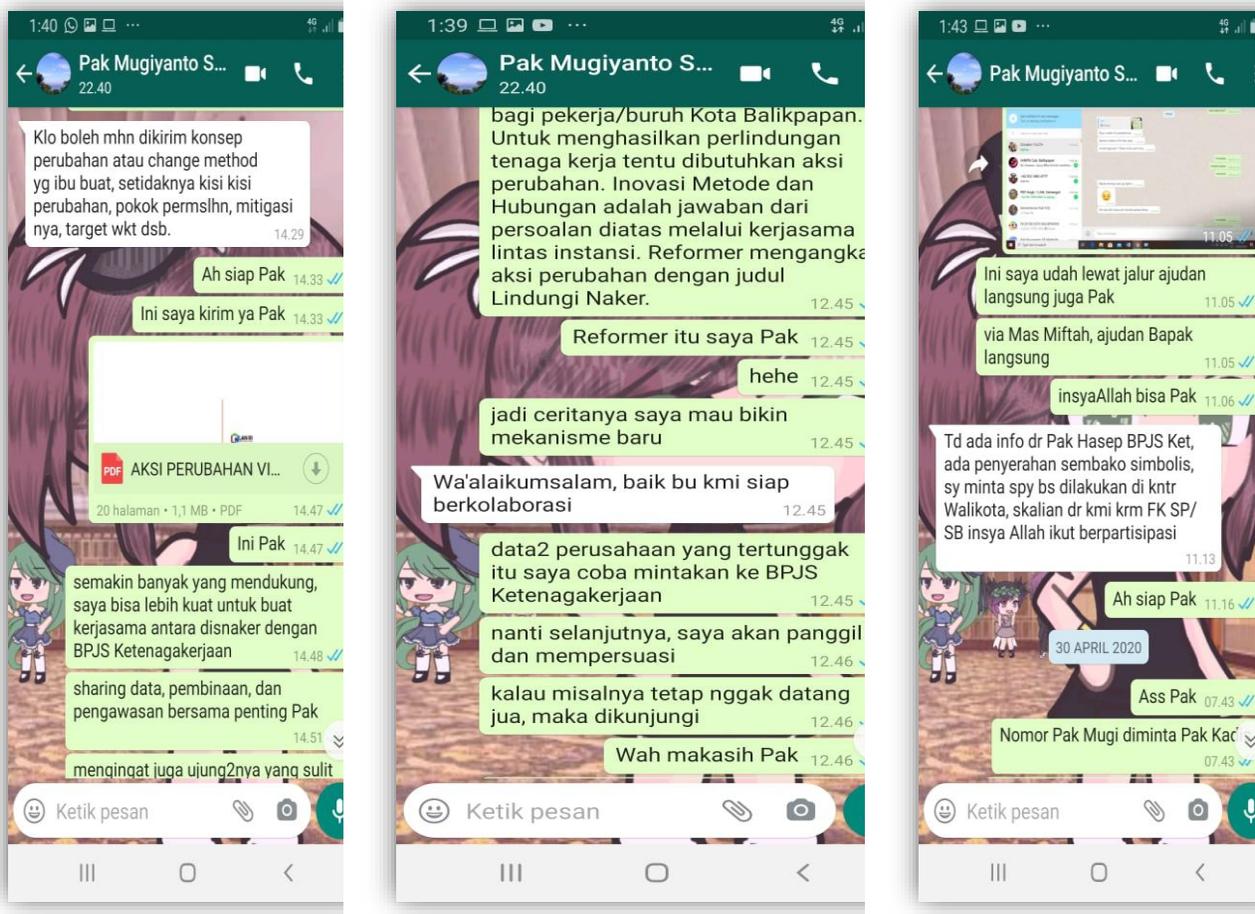


Perubahan tersebut dibuktikan dengan dukungan :



Gambar 50. Dukungan Ketua FK Serikat Pekerja/Serikat Buruh Kota Balikpapan.

Pernyataan dukungan tersebut tidak dengan cepat Reformer dapatkan. Berikut sebagian prosesnya yang terekam melalui percakapan via WA.

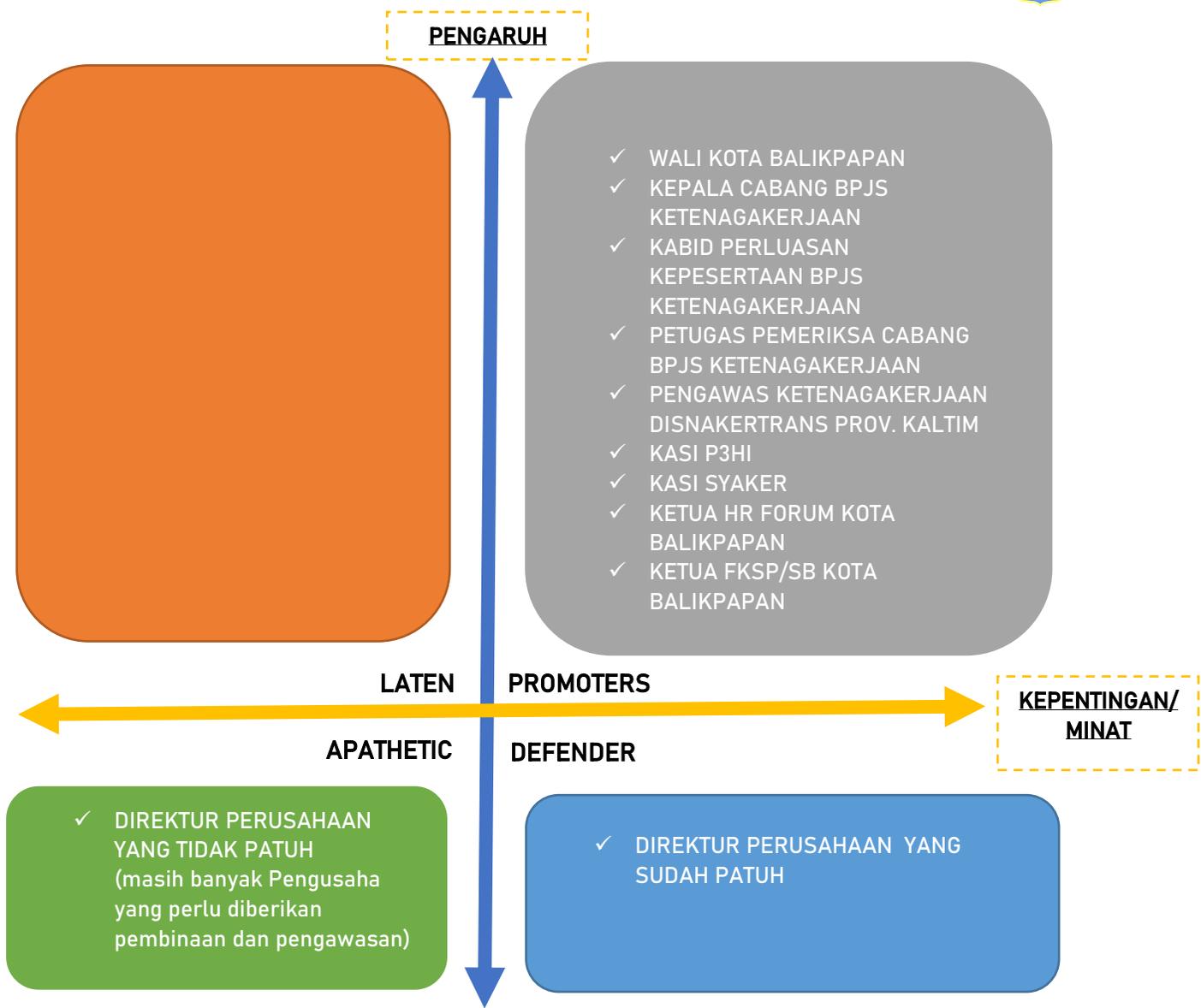


Gambar 51. Upaya Persuasi Reformer kepada *Stakeholder*.

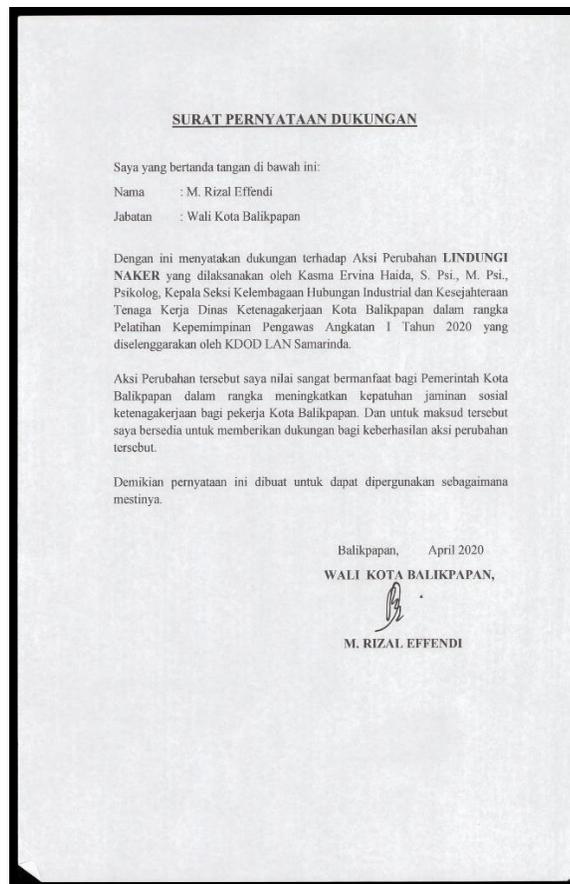
Ilustrasi ketiga adalah berpindahnya posisi Direktur Perusahaan yang Tidak Patuh, sebagai berikut :



Meskipun perpindahan ini baru terlaksana kepada 2 (dua) pimpinan perusahaan dari kategori PWBD menjadi peserta aktif badan usaha, dan 1 (satu) perusahaan yang mulai mencicil tunggakannya meski belum lunas secara keseluruhan pada piutang berjalannya. Secara keseluruhan, diagram pengaruh dan kepentingan/minat para *stakeholder* setelah dilakukan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER berubah seperti tertera dalam gambar di bawah ini :



Tampak pada diagram tersebut, ada penambahan pemangku kepentingan, yaitu WALI KOTA BALIKPAPAN. Sebagai pimpinan daerah, Wali Kota memiliki pengaruh dan kepentingan yang tinggi terhadap pencapaian keberhasilan perwujudan perlindungan kepada masyarakatnya, dalam hal ini masyarakat pekerja melalui kepastian memperoleh jaminan sosial ketenagakerjaan. MOU/Nota Kesepahaman yang sedang diproses untuk ditandatangani Wali Kota akan menjadi jembatan penghubung untuk Disnaker serta organisasi perangkat daerah lainnya bersinergi dengan penyelenggara jaminan sosial ketenagakerjaan yang ditunjuk oleh Pemerintah, dalam hal ini BPJS Ketenagakerjaan Cabang Balikpapan. Dukungan yang disampaikan beliau melalui pernyataan lisan maupun tertulis. Surat pernyataan dukungan Wali Kota Balikpapan sebagai berikut :



Gambar 52. Dukungan Wali Kota Balikpapan.

Berdasarkan deskripsi di atas, adanya stimulus perubahan posisi dalam pemetaan diagram pengaruh dan kepentingan/minat para *stakeholder*, bahkan bertambah oleh masuknya WALI KOTA BALIKPAPAN dalam *cluster promoters*, serta dukungan alokasi anggaran pada rencana kegiatan anggaran tahun berikutnya oleh Sponsor dan Mentor, meyakinkan dan memastikan Reformer untuk konsisten melanjutkan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER ini.

## BAB III

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER yang telah diimplementasikan sejak 18 Maret 2020 telah dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan, sedangkan terhadap kendala yang dihadapi atas keputusan Pemerintah Pusat dan Daerah untuk mencegah penularan wabah covid-19 yang terjadi saat ini dapat diminimalisir dengan adanya komunikasi dan koordinasi dengan Sponsor, Mentor dan Tim Efektif dengan mengubah skema aktivitas dalam pentahapan kegiatan (selain beberapa aktivitas tetap sama, juga dilakukan pemindahan proses aktivitas yang seharusnya dilakukan pada jangka menengah). Serta kerjasama yang luar biasa dari seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terlibat.
2. Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER mampu mencapai tujuan yang dirumuskan, yaitu mewujudkan kepatuhan jaminan sosial ketenagakerjaan pada perusahaan di Kota Balikpapan.
3. Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER dapat menjadi solusi untuk mewujudkan hubungan industrial Kota Balikpapan yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan. Manfaat nyata langsung dirasakan oleh banyak pihak, terutama pekerja sebagai bahan utama untuk pencegahan terjadinya perselisihan hubungan industrial (minim konflik).

#### B. Saran

1. Untuk keberhasilan keberlanjutan Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER perlu komitmen dan kerjasama Reformer dengan seluruh pemangku kepentingan.
2. Disnaker Kota lainnya dapat menduplikasi Aksi Perubahan LINDUNGI NAKER dan secara bertahap menyesuaikan dengan kondisi masing-masing wilayah.
3. Disnaker Kota Balikpapan dapat mengembangkan pola pendekatan inovasi Hubungan bersama pemangku kepentingan lainnya untuk perbaikan pelayanan publik dengan tetap berpedoman pada peraturan yang berlaku secara benar.