

ANALISIS DAN PENGARUH *STAKEHOLDERS* UNTUK PENINGKATAN KINERJA PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN GEOLOGI KELAUTAN (P3GL) BANDUNG

Oleh:

P. Hadi Wijaya,

Puslitbang Geologi Kelautan, Balitbang ESDM

Email: hadiwijaya@esdm.go.id

Juli Riauwati,

Prodi Administrasi Publik, STIA Bandung

Email: juli.riauwati@gmail.com

Article Info

Article History :

Received 24 February - 2022

Accepted 24 March - 2022

Available Online 30 March - 2022

Abstract

Marine Geological Institute (MGI) of the Ministry of Energy and Mineral Resources (MEMR) becomes a government agency that implements Public Service Agency (PSA). This study aims to obtain the results of the analysis of the influence of stakeholders and their optimization efforts in improving the performance of PSA MGI for 2019. Data processing methods are influence - interest diagram and net-map toolbox. The influence - interest diagram will distinguish four types of stakeholders, namely promoters, defenders, latents and apathetics. The net-map analysis toolbox describes the relationship map as a framework for cooperation, and discussion as the substance. As a results, five new stakeholders were obtained or an increase of 112% who supported the implementation of activities and plans for future cooperation. The impact of optimizing stakeholders' activities is an increase in the performance of PSA MGI. From August to October 2019, additional work contracts were obtained, which increased by 185.4% in total from January until October 2019.

Keywords :

Stakeholder, PSA, MGI,

Analysis, net map

1. PENDAHULUAN

Institusi penyelenggara layanan publik dapat digolongkan ke dalam 3 (tiga) bentuk yakni institusi birokrasi biasa dengan derajat otonomi dan kemandirian yang terbatas atau tidak ada sama sekali, Badan Layanan Umum/Daerah (BLU/D) sebagai institusi yang semi otonom, dan Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/D) sebagai institusi publik/negara yang benar-benar otonom dalam mengelola setiap sumber daya dan pembuatan keputusan (Lukman, 2013). Konsep penyelenggaraan layanan publik dalam bentuk BLU didasarkan pada Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, walaupun juga didukung oleh berbagai peraturan perundang-undangan lainnya yaitu Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang

Keuangan Negara; Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara; Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik; maupun Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Juliani, 2018).

Pusat Penelitian dan Pengembangan Geologi Kelautan (P3GL) sebagai salah satu satuan kerja (satker) Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) menjadi instansi pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan (PPK) BLU pada tanggal 4 Desember 2017 yang mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 2018 sesuai Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 921/KMK.05/2017. Dengan telah ditetapkannya P3GL sebagai instansi pemerintah yang menerapkan PPK maka P3GL diberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan sesuai dengan

Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005. Maksud dari fleksibilitas meliputi pendapatan keuangan yang diterima dapat dikelola secara langsung dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi BLU, diperlukan kerja sama yang lebih erat dan jangkauan yang lebih luas dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) baik lintas negara maupun antar instansi pemerintah, BUMN dan swasta. Perubahan pelayanan ini menuntut inovasi yang cepat agar BLU P3GL semakin siap dengan peluang tantangan baru. Mulgan & Albury (2003) dalam Muluk (2008:46) menjelaskan bahwa inovasi yang berhasil merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk, layanan, dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil pengembangan nyata dalam hal efisiensi, efektivitas atau kualitas hasil. Perubahan atau transformasi P3GL menjadi BLU memiliki visi baru dan perluasan tugas pokok dan fungsi P3GL. Perubahan ini harus diantisipasi dengan tepat tidak hanya level organisasi, namun juga penting untuk individu-individu atau personilnya. Menurut Atkinson (1987) dan Brooten (1978) dalam Saefullah dan Rusdiana (2016) Perubahan merupakan kegiatan atau proses yang membuat sesuatu atau seseorang berbeda dengan keadaan sebelumnya dan proses yang menyebabkan perubahan pola perilaku individu. Visi hasil perubahan ini adalah menjadi BLU P3GL yang bergerak di bidang survei geologi dan geofisika kelautan yang profesional, mandiri dan berstandar internasional. Untuk mewujudkan visi tersebut, BLU P3GL menjalankan misi antara lain:

- a. pelaksanaan litbang sektor ESDM di wilayah kelautan NKRI yang unggul dan bermanfaat,
- b. melaksanakan kajian dalam perumusan, evaluasi, dan rekomendasi kebijakan terkait dengan isu strategis nasional terkini,
- c. Melaksanakan pelayanan jasa survei/teknologi di bidang geologi kelautan,
- d. mengembangkan program kegiatan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana litbang di bidang geologi kelautan.

Trkaitan dengan layanan jasa kepada pihak mitra atau klien diperlukan hasil yang optimal. Torang (2014:74) mengatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau kelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 79K/08/MEM/2019 Tahun 2019 tentang Pedoman

Tata Kelola Badan Layanan Umum di Lingkungan Kementerian ESDM.

Tulisan ini bertujuan memperoleh hasil analisis dan pengaruh *stakeholders* dan upaya optimalisasi peran *stakeholders* dalam rangka meningkatkan kinerja BLU P3GL secara signifikan. Pembatasan masalah difokuskan pada aspek stakeholder BLU P3GL selama kegiatan pada tahun 2019.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Konsep *stakeholder* pertama kali dikenalkan oleh *Stanford Reseach Institute* pada tahun 1963 (Mohsin, 2016). *Stakeholder* didefinisikan sebagai perorangan maupun kelompok-kelompok yang tertarik, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi, yang berpengaruh maupun terpengaruh oleh tujuan-tujuan dan tindakan-tindakan sebuah Tim. Dalam organisasi publik, sangat penting untuk mengetahui siapa stakeholder yang memiliki kepentingan dan pengaruh terhadap program yang dimiliki oleh organisasi (Gumilar, 2019). Analisis *stakeholder* menjadi cara untuk mencari informasi terkait dengan *stakeholder* yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh setiap keputusan atau kebijakan (Bryson, 2003).

Dally (2015) menyatakan dalam lingkungan instansi pemerintah, *stakeholders* dapat dibagi menjadi 2 bagian, yaitu internal dan eksternal. Stakeholder internal instansi pemerintah antara lain atasan langsung, kepala instansi yang bersangkutan, seluruh kolega di instansinya, serta para bawahannya. Sedangkan stakeholder eksternal antara lain pejabat dari instansi pusat maupun daerah, masyarakat, LSM, para peneliti dari lembaga penelitian, dan dosen terkait, dan lain-lain. Stakeholders dimaksud dapat bersifat individu maupun organisasi

Dally (2015) yang bersumber dari *the Guide to Managing for Quality, a joint effort of Management Sciences for Health and UNICEF*, mengemukakan beberapa kategori *stakeholder* dengan menggunakan diagram empat kuadran yang terdiri dari:

1. *Promotors*, Memiliki kepentingan besar terhadap proyek perubahan dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil (atau menggelincirkannya).
2. *Defendents*, Memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi proyek perubahan.
3. *Latents*, Tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam proyek perubahan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi proyek perubahan jika mereka menjadi tertarik.

4. *Apathetics*, Kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya proyek perubahan.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi Mahsun (2014 : 25). Selanjutnya Bacal (2004) dalam Rahadi (2010:7) menguraikan Manajemen Kinerja sebagai suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerjasama antara karyawan dengan atasannya langsung, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada sasaran organisasi, makna dalam arti konkret untuk melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalkan atau melenyapkan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Creswell (2009) dalam Kusumastuti dan Mustamil (2019:2) menjelaskan bahwa proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data. Selanjutnya Raco (2010:108) menguraikan bahwa data penelitian kualitatif dapat berupa teks, foto, cerita, gambar, *artifacts* dan bukan berupa angka hitung-hitungan. Data dikumpulkan bilamana arah dan tujuan penelitian sudah jelas dan juga bila sumber data yaitu informan atau partisipan sudah diidentifikasi, dihubungi serta sudah mendapatkan persetujuan atas keinginan mereka untuk memberikan informasi yang dibutuhkan..

Teknik Pengumpulan Data. Langkah-langkah pengumpulan data meliputi usaha membatasi penelitian, mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara, baik yang terstruktur maupun tidak, dokumentasi, materi-materi visual, serta usaha merancang protokol untuk merekam/mencatat informasi (Creswell, 2013).

Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti itu sendiri. Peneliti terjun langsung ke lapangan untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara mendalam (*In Depth Interview*), subyek atau informan dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan teknik *purposive*, yakni informan yang dapat memberikan keterangan dari data yang diperlukan (Bungin,

2007). Selain wawancara yang mendalam (*In Depth Interview*), dilakukan juga observasi, catatan lapangan dan memo analitik serta elisitasi dokumen (Harahap, 2020).

Pada metode pengolahan data digunakan diagram *influence - interest* dan *net-map toolbox*. Pada diagram *influence - interest* akan membedakan empat tipe stakeholders yaitu *promoters*, *defenders*, *latents* dan *apathetics*. Analisis *net-map toolbox* menjelaskan peta hubungan sebagai rangka kerja sama, dan diskusi sebagai substansinya. Hasil akhir dari peta menunjukkan kepada siapa kita dapat bekerja sama.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Secara umum kegiatan kerja sama BLU P3GL telah terlaksana selama tahun 2018 dan 2019 dengan para mitra di dalam dan luar negeri. Kerja sama yang sudah dilakukan oleh BLU P3GL diantaranya: Survei Inspeksi Pipa Gas Bawah Laut di Perairan Selat Sunda (Mitra : PT. Teknik Horizon International), *Deep sea marine study*, *Obi Island offshore*, *North Maluku* (Mitra: PT Halmahera Persada Lygend), Site Survei Pre-Konstruksi Platform Sumur Jasa di Lokasi Perairan Mahakam menggunakan Kapal Riset Geomarin III (Mitra : PT. Elnusa, Tbk), *Research Service Marine Geology Studies in Arafura* (Mitra: KIOST Korea).

Identifikasi Stakeholders

Penelitian ini melibatkan beberapa pihak baik itu *stakeholders* internal maupun eksternal yang fungsi koordinasinya bisa searah maupun dua arah. Selain itu, sifat koordinasinya dapat berupa relasi formal maupun informal. Untuk tahap awal dilakukan identifikasi para *stakeholders*, meliputi internal, eksternal di KESDM, dan eksternal luar KESDM yang dapat dilihat pada tabel 1, 2, dan 3.

Tabel 1. Identifikasi stakeholder internal BLU P3GL

No.	Stakeholder Internal	Kode	Interest*	Influence*	Dimas. Dukungan**	Peran
1	Kepala Badan (Dewas BLU)	KBLB	6	9	(+)	Arahan, Instruksi
2	Kepala Pusat	KBLK	8	9	(+)	Instruksi, pengawasan, SK dan anggaran.
3	Kabid AFI	KAFI	5	7	(+)	Dukungan mitra bisnis, Sistem IT (tim efektif), Promosi
4	Kabag TU	KTU	4	7	(+)	Dukungan SK Tim, bahan SOP, Diklat Personel
5	Kabid Program	KPRG	4	7	(+)	Dukungan Anggaran, Monv. Kegiatan
6	KP3 ESSIMK	KESSIMK	5	6	(+)	Dukungan teknis litbang, info mitra
7	KP3 SDMMK	KSDMMK	5	6	(+)	Dukungan teknis litbang, info mitra
8	KP3 PGK	KPGK	5	6	(+)	Dukungan teknis litbang, info mitra
9	KP3 EKDK	KEKDK	5	6	(+)	Dukungan teknis litbang, info mitra
10	PPK P3GL	PPKBLK	5	5	(+)	Dukungan biaya
11	Kasubbid Penyelenggaraan Litbang	PSL-1	7	4	(+)	Tim Efektif
12	Kasubbid Sarana Litbang (PSL-2)	PSL-2	7	4	(+)	Tim Efektif
13	Nahkoda KR Geomarin III	GM-III	8	3	(+)	Tim Efektif
14	Ka ULP P3GL	ULPBLK	7	3	(+)	Dukungan pengadaan alat/bahan

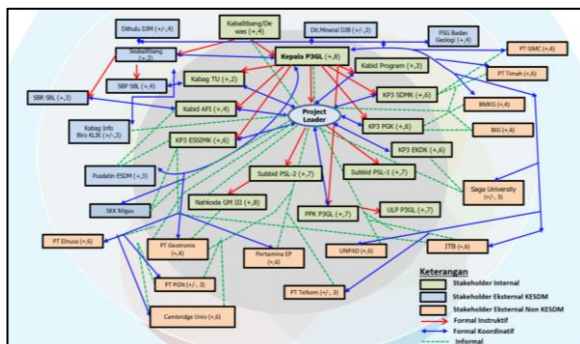
Keterangan: *) Rendah: 1-3; Sedang: 4-6; Tinggi: 7-9. **) (+) = Mendukung; (0) = Tidak Mendukung; (-) = Netral

No.	Stakeholder Internal	Kode	Interest*	Influence*	Stap Dukungan**	Peran
1	Sesbalitbang	SBL-1	4	7	(+)	Dukungan anggaran dan bahan/SOP/diklat
2	Tenaga Ahli Menteri (TAM) Balitbang	TAM-BLB	3	6	(+)	Dukungan tim IT
3	SBR Balitbang	SBR	3	6	(+)	Dukungan tim IT
4	SBP Setbalitbang	SBP	4	6	(+)	Dukungan diklat personal
5	Pusdatin ESDM	PUSDATIN	5	6	(+)	Dukungan data dan IT
6	Dit. Bina Hulu Migas DIM	HULU-DIM	4	7	(+/-)	Dukungan kebijakan
7	Dit. Bina Usaha Mineral DIB	MINR-DIB	4	7	(+/-)	Dukungan kebijakan
8	PSG Badan Geologi	PSG-BG	4	7	(+)	Dukungan teknis litbang, info mitra
9	SKK Migas	SKK-MGS	4	7	(+/-)	Dukungan kebijakan dan regulasi

Keterangan: * = Benar; 1-3 = Rendah; 4-6 = Tinggi; 7-8 = Sangat Tinggi; ** (+) = Mendukung; (-) = Tidak Mendukung; (+/-) = Netral

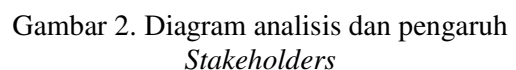
No	Stakeholder Internal	Kode	Interest ^a	Influence ^a	Sikap Dukungan ^{a, b}	Peran
1	Badan Informasi Geospasial (BIG)	BIG	4	6	(+)	Dukungan kerjasama/legislasi
2	BMKG	BMKG	4	6	(+)	Dukungan kerjasama/legislasi
3	FTTM ITB	ITB-FTTM	6	4	(+)	Dukungan kerjasama/legislasi
4	FTG UNPAD	UNPAD-FTG	6	4	(+)	Dukungan kerjasama/legislasi
5	PT PGN Tbk dan Anak Perusahaan	PGN	3	4	(+/-)	Dukungan kerjasama/legislasi BLU
6	Cambridge Univ.	CAMB-U	4	4	(+)	Dukungan legislasi BLU
7	PT Eluna	ELUNESA	6	4	(+)	Dukungan legislasi BLU
8	Pertamina EP	PERTM-EP	6	4	(+)	Dukungan legislasi BLU
9	PT Timah	PT-TIMAH	6	4	(+)	Dukungan legislasi BLU
10	PT GMC	PT-GMC	4	3	(+)	Dukungan legislasi BLU
11	PT Geotronics	PT-GEOTR	4	3	(+)	Dukungan legislasi BLU
12	PT Telkom Tbk dan Anak Perusahaan	TELKOM	3	4	(+/-)	Dukungan legislasi BLU
13	PT Saga University Jember	SAGA	3	3	(+/-)	Dukungan kerjasama riset

Untuk mempermudah koordinasi dalam pelaksanaan kegiatan penelitian, maka dilakukan pemetaan hubungan jaringan (*net-mapping*) diantara para *stakeholders* yang terkait dengan produk kerja BLU P3G, kemudian dibuat secara detil hubungannya, baik formal instruktif, koordinatif maupun informal (Gambar 1).



Berdasarkan hasil pemetaan *stakeholders* sebagian besar mendukung proyek perubahan dan sebagian kecil dalam posisi netral, namun tidak ada *stakeholders* yang tidak mendukung. Stakeholders terbagi atas 4 kelompok berdasarkan seberapa besar minat atau ketertarikan serta pengaruh mereka terhadap proyek perubahan yang akan dijalankan, yaitu sebagai berikut :

- Hasil analisis dan pengaruh *stakeholders* terhadap proyek perubahan dapat dilihat di Gambar 2.



Agar dukungan semakin kuat dan berkesinambungan dari *stakeholders* terhadap penelitian ini perlu dilakukan komunikasi yang tepat antara lain melalui konsultasi, diskusi, pertemuan formal dan informal, persuasi, promosi dan lain-lain berdasarkan peran dan pengaruh masing – masing *stakeholders*.

Upaya optimalisasi dukungan *stakeholders* melalui serangkaian kegiatan untuk mempengaruhi hubungan lebih erat dengan para *stakeholders* dilakukan dengan cara pendekatan secara personal, dengan diskusi, tatap muka dan komunikasi melalui telepon, *whats-app* (WA) dan email.. Beberapa didatangi secara langsung baik dengan diskusi tatap muka. Juga para *stakeholders* dilibatkan dalam berbagai kegiatan antara lain rapat, temu bisnis, *technical meeting*, dan inspeksi pekerjaan BLU. Strategi Komunikasi untuk

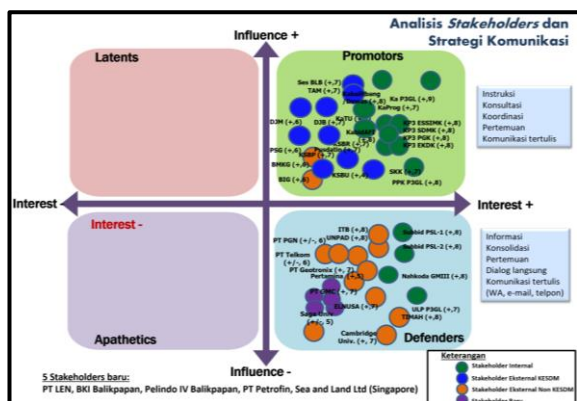
memperkuat dukungan *stakeholders* dilakukan sesuai tabel 4.

Secara keseluruhan *stakeholders* mendukung proyek perubahan ini. Dukungan dibuktikan dengan adanya surat dukungan atau keterlibatan dalam kegiatan.

Keberhasilan penggalangan dukungan salah satunya diukur dari dampak yang terlihat dari perubahan analisis *stakeholders* yang pada akhirnya semua berada di kuadran memberikan dukungan (*Promoters* dan *Defenders*). Perubahan tersebut dapat dilihat pada gambar 3.

Tabel 4. Strategi Komunikasi untuk memperkuat dukungan *stakeholders*

Peran Stakeholders	Strategi Komunikasi
<i>Promotor</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Konsultasi dengan Sponsor dan Mentor untuk mendapatkan arahan dan dukungan - Koordinasi untuk mendapatkan informasi yang akurat, saran dan masukan
<i>Defender</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menyampaikan informasi intensif - Melakukan konsolidasi dan dialog langsung - Melakukan pertemuan formal dan informal
<i>Latent</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan komunikasi yang intensif dan persuasif - Diskusi dan koordinasi untuk mendapatkan dukungan
<i>Apathetic</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menyampaikan informasi terkait proyek perubahan - Melakukan promosi dan persuasi secara tepat



Gambar 3. Peta analisis *stakeholders* pasca optimalisasi

Selama proses penelitian diperoleh lima *stakeholders* baru yang mendukung pelaksanaan kegiatan dan rencana kerja sama ke depannya. Kelima *stakeholders* ini yaitu: PT LEN, BKI Balikpapan, Pelindo IV Balikpapan, PT Petrofin, *Sea and Land Ltd* (Singapore).

Dampak Optimalisasi *Stakeholders* terhadap Peningkatan Kinerja

Dampak dari kegiatan optimalisasi para *stakeholders* yang komprehensif dan terintegratif adalah peningkatan kinerja BLU P3GL yang

signifikan.. Selama proses penelitian pada bulan Agustus sampai Oktober 2019 diperoleh tambahan kontrak pekerjaan BLU P3GL sebesar Rp 25,8 Milyar atau total pekerjaan dari Januari - Oktober berjumlah Rp 30,2 Milyar (Gambar 4).

Dari hasil kegiatan pengembangan bisnis BLU, telah disepakati kegiatan tahun berikutnya yaitu tahun 2020 antara lain: Survei Tahap II Cambridge Univ – ITB (Juli 2020), Survei Geologi dan Geofisika PT Timah Tahun 2020, Survei re-Route Kabel Bawah Laut PT LEN (Maret 2020), Survei rute kabel bawah laut PT Telkom (Februari 2020).



Gambar 4. Dampak utama dari inovasi proyek perubahan untuk peningkatan kinerja BLU P3GL (Wijaya, 2019)

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Upaya optimalisasi dukungan *stakeholders* telah dilakukan melalui serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan cara pendekatan secara personal, diskusi tatap muka dan berbagai kegiatan seperti rapat, temu bisnis, *technical meeting*, dan inspeksi pekerjaan BLU. Juga Strategi Komunikasi untuk memperkuat dukungan *stakeholders*. Keberhasilan upaya optimalisasi salah satunya diukur dari dampak yang terlihat dari perubahan analisis *stakeholders* yang pada akhirnya semua berada di kuadran yang memberikan dukungan baik pada kuadran *Promoters* dan *Defenders*.

Selama proses penelitian diperoleh lima *stakeholders* baru atau meningkat 112% yang mendukung pelaksanaan kegiatan dan rencana kerja sama ke depannya. Kelima *stakeholders* ini yaitu: PT LEN, BKI Balikpapan, Pelindo IV Balikpapan, PT Petrofin, *Sea and Land Ltd* (Singapore).

Dampak dari kegiatan optimalisasi para *stakeholders* yang komprehensif dan terintegratif adalah peningkatan kinerja BLU P3GL yang signifikan.. Selama proses penelitian pada bulan Agustus sampai Oktober 2019 diperoleh tambahan kontrak pekerjaan BLU P3GL sebesar Rp 25,8 Milyar atau terjadi peningkatan 185,4% secara total dari bulan Januari 2019.

Dari hasil penelitian ini disarankan diantaranya perlunya pertemuan dan komunikasi lebih intensif dan berkelanjutan, temu bisnis dan negosiasi yang tepat pada setiap permasalahan yang dihadapi dan

tentunya dengan strategi yang tepat dan efektif. Juga Kemampuan mempengaruhi *stakeholders* terutama pihak mitra BLU yang perlu penjelasan konkrit dan detil untuk mendukung pelaksanaan proyek perubahan melalui strategi-strategi komunikasi yang efektif memberikan pengalaman berharga untuk menunjang tugas lainnya.

5. REFERENSI

- Bryson, J. 2003. *What to Do When Stakeholder Matter: A guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. The London School of Economics and Political Science.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan, Publik dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Putra Grafika.
- Creswell, W. John. 2013. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, kuantitatif dan Mixed*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dally, Dadang. 2015. *Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat II*. LAN RI.
- Gumilar, Nurul Aini. 2019. *Penyusunan Sistem Monitoring Untuk Meningkatkan Efektivitas Pemantauan Proses Kerjasama Penyelenggaraan SPAM*.
- Harahap, Nursapia. 2020. *Buku Penelitian Kualitatif*. Cetakan Pertama. Medan: Wal Ashri Publishing.
- Juliani, Henny. 2018. Eksistensi Badan Layanan Umum sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik. *Administrative Law & Governance Journal*, Vol. 1, no. 2, pp. 149-164
- Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 79K/08/MEM/2019 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Kelola Badan Layanan Umum di Lingkungan Kementerian ESDM
- Kusumastuti, A. Mustamil, A.K. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo
- Lukman, Mediya. 2013. *Badan Layanan Umum, dari Birokrasi Menuju Korporasi*. Jakarta.: PT Bumi Aksara
- Mahsun, Mohamad. 2014. *Pengukuran Kinerja Sekor Publik*. Edisi Pertama. Cetakan Kelima. Yogyakarta: BPFE UGM
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mohsin, Mohamad. 2016. Memahami Konflik Antar Aktor dalam Implementasi Sistem Informasi Perguruan Tinggi: Perspektif Teori Stakeholder. *Jurnal Ilmiah Multitek Indonesia*. Vol.10. No.2.
- Muluk, M.R. Khairul. 2008. *Knowledge Management: Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*. Cetakan Pertama. Malang: Bayumedia Publishing.
- Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 13 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.02/2006 tentang Tata Cara Penyusunan, Pengajuan, Penetapan, dan Perubahan Rencana Bisnis dan Anggaran serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran Badan Layana Umum.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/PMK.05/2011 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran Serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum.
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Puslitbang Geologi Kelautan, 2017, Rencana Strategi Bisnis BLU
- Raco, J. R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: PT. Grasindo
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke 1. Malang: Tungal Mandiri Publishing
- Rencana Strategis Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral 2014 -2019.
- Saefulah, Asep dan Rusdiana, Ahmad. 2016. *Manajemen Perubahan*. Cetakan Kedua. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 921/KMK.05/2017 tentang P3GL pada Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
- Torang, Syamsir. 2014. *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Cetakan Kedua. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Wijaya, P. H. 2019. *Peningkatan Kinerja BLU P3GL melalui Optimalisasi Layanan Sarpras Litbang dalam Pemenuhan Standar Kualifikasi Industri*. Proyek Perubahan Diklat Pimpinan Tingkat III Kementerian ESDM, PPSDM Aparatur bekerja sama dengan LAN