



Intervensi Perbaikan Kinerja dengan Model Diagnosis Burke-Litwin untuk Kesetaraan Sertifikasi Berbahasa Difabel di Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara (BBPSU)

M. Deny Effendy Tambusay*, Dara Aisyah

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Universitas Sumatera Utara, Medan, 20155, Indonesia

Abstrak

Kemampuan berbahasa merupakan salah satu bentuk kecerdasan majemuk yang memiliki peran krusial dalam persaingan global. Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara (BBPSU) bertanggung jawab untuk menyediakan layanan kebahasaan yang setara bagi semua kelompok masyarakat, termasuk difabel. Data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa menunjukkan bahwa sekitar 24.492 atau sekitar 0,16% difabel di Sumatera Utara belum mendapat akses layanan sertifikasi berbahasa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat terwujudnya layanan sertifikasi berbahasa difabel dengan melakukan diagnosis model Burke-Litwin *transformational factors*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, penyebaran kuesioner, dan telaah dokumen. Data dianalisis secara kualitatif dengan teori *New Public Service* yang menekankan pentingnya pelayanan publik yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Hasil diagnosis identifikasi permasalahan mengindikasikan bahwa akuntabilitas di BBPSU menunjukkan sejumlah permasalahan yang mencerminkan tantangan dalam pelaksanaan tanggung jawab organisasi terhadap publik khususnya dalam layanan sertifikasi berbahasa difabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat faktor yang meliputi visi, misi, dan strategi organisasi, lingkungan eksternal, kepemimpinan, dan budaya organisasi saling memengaruhi kinerja. Perlu adanya intervensi perbaikan kinerja melalui reformulasi misi dan strategi, penataan struktur organisasi, dan perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia melalui pemberdayaan struktur organisasi dengan membentuk unit kerja khusus difabel di BBPSU.

Kata Kunci: Akuntabilitas, Burke-Litwin, Difabel, Kinerja, Sertifikasi Berbahasa

Abstrak

Language skills are a form of multiple intelligence that has a crucial role in global competition. The North Sumatra Provincial Language Center (BBPSU) is responsible for providing equal language services for all community groups, including people with disabilities. Data from the Community and Village Empowerment Office shows that around 24,492 or around 0.16% of people with disabilities in North Sumatra have not received access to language certification services. This study aims to determine the supporting and inhibiting factors for the realization of disability language certification services by diagnosing the Burke-Litwin transformational factors model. This research uses a qualitative approach with case studies. Data collection was carried out through interviews, observations, questionnaire distribution, and document review. The data was analyzed qualitatively with the New Public Service theory which emphasizes the importance of public services that are oriented to the needs of the community. The results of the problem identification diagnosis indicate that accountability at BBPSU shows a number of problems that reflect challenges in the implementation of organizational responsibility to the public, especially in disability language certification services. The results of the study show that the four factors that include the vision, mission, and strategy of the organization, the external environment, leadership, and organizational culture affect each other's performance. There is a need for performance improvement interventions through the reformulation of missions and strategies, organizational structure arrangement, and improvement of the human resource management system through the empowerment of organizational structure by forming a special work unit for people with disabilities at BBPSU.

Keywords: *Accountability, Burke-Litwin, Disability, Performance, Language Certification*

*Corresponding author:

E-mail: effendydeny94@gmail.com

PENDAHULUAN

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 telah sangat eksplisit menyatakan bahwa tujuan didirikan Negara Republik Indonesia antara lain adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa (Reandrianta, F. A., 2016). Amanat tersebut mengandung makna bahwa negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dengan memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara secara inklusif atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif tanpa terkecuali (Juliani, 2018). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan bahwa asas penyelenggaraan pelayanan publik harus berdasar atas kesamaan hak, fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, dan tidak diskriminatif (Gafar dkk, 2023). Atas dasar itu dapat dipahami bahwa seluruh lapisan masyarakat termasuk penyandang difabel memiliki hak yang sama untuk mengembangkan dirinya melalui kemandirian yang bermartabat, termasuk memiliki hak dan akses yang sama dalam pelayanan publik, dan inklusivitas dalam berbagai aspek pembangunan. Pelayanan publik merupakan salah satu bentuk kewajiban organisasi penyelenggara pelayanan publik terhadap masyarakat sebagai warga negara (Firdaus dan Iswahyudi, 2010). Difabel sebagai warga negara berhak untuk mendapatkan layanan yang berkaitan dengan different ability-nya. Difabel didefinisikan sebagai pihak-pihak yang memiliki kemampuan yang berbeda dari masyarakat kebanyakan. Kemampuan berbeda yang dimiliki oleh difabel inilah yang mengisyaratkan bahwa mereka juga memerlukan penanganan yang berbeda dalam layanan publik dan harus diperhatikan oleh organisasi publik itu sendiri (Ika Ariana, 2015).

Jumlah difabel di Indonesia terdapat beberapa versi (Wibowo, 2010). Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah difabel di Indonesia pada tahun 2020 adalah 22,5 juta. Sementara Survei Ekonomi Nasional (Susenas) 2020 mencatat ada 28,05 juta penyandang difabel. Adapun Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) menyebut persentase difabel di Indonesia 10 persen dari total penduduk atau sekitar 27,3 juta orang. Terlepas dari perbedaan kriteria tersebut, data yang dikemukakan menunjukkan hal yang sama yaitu difabel merupakan kelompok minoritas yang kepentingannya sering diabaikan dan dianggap tidak penting. Hal ini yang menyebabkan perhatian terhadap difabel masih

sangat minim di masyarakat (Putri, 2020). Sebagai dampaknya, pengabaian terhadap apa yang menjadi kepentingan difabel acap kali dipandang sebagai hal yang biasa (Wahyuni, 2023).

Sumatera Utara merupakan provinsi dengan potensi sumber daya manusia yang sangat besar. Sumatera Utara masuk dalam kategori provinsi dengan jumlah penduduk terbesar keempat di Indonesia setelah Jawa Barat, Jawa Timur, dan Jawa Tengah (BPS, 2020). Hasil SP2023 Badan Pusat Statistik menunjukkan penduduk Sumatera Utara mencapai angka 15,38 juta jiwa dan berdasarkan data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Kependudukan dan Catatan Sipil (DPMD Dukcapil) Provinsi Sumatera Utara pada tahun 2019 jumlah difabel di Sumatera Utara tercatat sebanyak 24.492 jiwa yang dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1 Daftar Jumlah Difabel Sumatera Utara

Kabupaten/Kota	Tahun	Jenis Kelamin		Total
		L	P	
Kabupaten Tapanuli Tengah	2019	450	525	975
Kabupaten Tapanuli Utara	2019	435	240	675
Kabupaten Tapanuli Selatan	2019	195	457	652
Kabupaten Nias	2019	0	0	690
Kabupaten Karo	2019	1315	805	2120
Kabupaten Deli Serdang	2019	415	260	675
Kabupaten Simalungun	2019	1215	970	2185
Kabupaten Asahan	2019	175	214	389
Kabupaten Labuhanbatu	2019	0	0	201
Kabupaten Dairi	2019	620	295	915
Kabupaten Toba	2019	400	356	756
Kabupaten Mandailing Natal	2019	895	955	1850
Kabupaten Pakpak Bharat	2019	110	112	222
Kabupaten Humbang Hasundutan	2019	380	457	837
Kabupaten Samosir	2019	475	496	971
Kabupaten Serdangbedagai	2019	260	400	660
Kabupaten Batubara	2019	200	185	385
Kabupaten Padang Lawas Utara	2019	500	215	715
Kabupaten Padang Lawas	2019	375	240	615
Kabupaten Labuhanbatu Selatan	2019	0	0	394
Kabupaten Labuhanbatu Utara	2019	800	320	1120
Kabupaten Nias Utara	2019	0	0	190
Kota Medan	2019	1200	900	2100
Kota Pematang Siantar	2019	380	295	675
Kota Sibolga	2019	195	143	338
Kota Tanjungbalai	2019	253	300	553

Kota Binjai	2019	0	0	261
Kota Tebingtinggi	2019	215	165	380
Kota Padangsidempuan	2019	350	300	650
Kota Gunungsitoli	2019	0	0	1343
Total				24.492

Sumber: Laporan Jumlah Difabel DPMD Dukcapil Sumatera Utara, 2019

Data yang terlihat pada tabel 1 di atas menunjukkan bahwa secara kuantitatif jumlah kelompok difabel sangat sedikit dibandingkan dengan jumlah masyarakat nondifabel. Jumlah yang relatif sedikit ini menjadi alasan bagi sebagian pelaksana kebijakan untuk tidak terlalu memberikan banyak manfaat terhadap penyediaan pelayanan yang memperhatikan masalah aksesibilitas kelompok difabel (Jaeni, 2015). Penyebab lain dari belum terealisasinya aksesibilitas pelayanan umum bagi kelompok difabel adalah belum berjalannya mekanisme reward and punishment secara konsisten kepada penyelenggara pelayanan publik (Sina, dkk. 2023). Penyediaan aksesibilitas diakui akan menambah jumlah anggaran yang harus dikeluarkan untuk membangun fasilitas yang mudah diakses oleh kelompok difabel, untuk itu harus ada mekanisme yang menjamin bahwa meskipun mahal aksesibilitas harus tetap disediakan (Firdaus, dkk. 2010). Pemerintah selama ini menempatkan kelompok difabel sebagai objek pasif atas kebijakan karitatif. Kebijakan karitatif tersebut biasanya dibungkus dalam bentuk program yang tidak tuntas (Jaeni, 2015).

Salah satu organisasi penyelenggara pelayanan publik di Sumatera Utara adalah Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara yang diamanatkan oleh Undang- Undang Nomor 24 Tahun 2009 untuk mengembangkan, membina, dan melindungi bahasa Indonesia serta meningkatkan fungsi bahasa Indonesia menjadi bahasa internasional. Selain itu sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Bahasa dan Kantor Bahasa, tugas dan fungsi Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara adalah melaksanakan perlindungan dan pemasyarakatan bahasa dan sastra Indonesia di Provinsi Sumatera Utara melalui pelaksanaan fasilitasi perlindungan dan pemasyarakatan bahasa dan sastra dan pemberian layanan kebahasaan dan kesastraan di Sumatera Utara. Atas dasar tugas pokok tersebut, dapat dikatakan bahwa Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara memiliki tugas yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan aspek kemajuan negara yang menjadi modal utama dalam pelaksanaan pembangunan dalam bidang kebahasaan.

Kemampuan berbahasa merupakan kemampuan dasar manusia untuk dapat berkompetisi secara global dengan mengikuti perkembangan kemutakhiran ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks) (Firuza, 2023). Salah satu pembentuk kualitas sumber daya manusia Indonesia yang unggul dilihat dari peningkatan kompetensi berbahasa penuturnya, baik secara lisan, tulis, maupun isyarat. Oleh sebab itu, pembangunan manusia Indonesia harus dilaksanakan dengan melibatkan aspek kebahasaan. Pembangunan bidang kebahasaan yang tepat sasaran akan berdampak pada peningkatan kualitas hidup manusia Indonesia (Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara, 2021).

Orang dengan kecacatan, khususnya pada difabel rungu wicara mengalami kesulitan dalam mengembangkan kemampuan berbahasa seperti orang normal lainnya karena mereka mengalami hambatan dalam penguasaan bahasa verbal sehingga kesulitan menerima akses pendidikan dan pekerjaan. Kemampuan berbahasa difabel harus didukung dengan adanya alat penunjang yang dapat diakses dengan baik oleh difabel. Menurut (Christine, 2016) bahasa difabel diperoleh melalui kegiatan menirukan unsur-unsur bahasa mulai terbentuk, difabel rungu wicara akan mencoba mengungkap sendiri melalui kata-kata sebagai awal dari kemampuan bahasa ekspresif. Dengan kata lain, potensi aktulisasi diri dan kemampuan mewujudkan fungsi sosial difabel dapat terhambat karena masalah kemampuan berbahasa dan bukan karena cacat rungunya. Akibat gangguan komunikasi dan bahasa menimbulkan masalah yang lebih kompleks antara lain pada aspek preseptual, kognitif, emosi, dan sosial, dan kesulitan mempelajari keterampilan vokasional. (Haliza, dkk. 2020).

Penetapan program tes standar kemahiran berbahasa Indonesia (UKBI) sesuai yang tercantum dalam Permendikbud Nomor 70 Tahun 2016 merupakan satu langkah baik dalam implementasi Undang-Undang No. 24 Tahun 2009 tentang Bendera, Bahasa, dan Lambang Negara, serta Lagu Kebangsaan yang memuat aturan mengenai program Uji Kemahiran Berbahasa Indonesia (Pardosi, et al. 2021). Keberadaan aturan tersebut juga untuk menguatkan pengembangan layanan sertifikasi berbahasa. Layanan sertifikasi berbahasa menjadi salah satu fokus perhatian dan layanan unggulan Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara. Namun demikian, berbagai capaian baik tersebut kadangkala menghadapi kendala dan hambatan, misalnya yang terjadi saat ini, layanan sertifikasi berbahasa belum dapat dimanfaatkan oleh difabel, khususnya pada seksi mendengarkan untuk difabel rungu. Padahal, berdasarkan Permendikbud Nomor 70

Tahun 2016 menyatakan bahwa peserta uji yang memiliki kondisi khusus, seperti mengalami gangguan pendengaran (tunarungu) atau sakit pada saat pelaksanaan, dapat mengikuti UKBI dengan prosedur khusus yang telah ditetapkan oleh pelaksana layanan. Kepala Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, Endang Aminudin Aziz mengatakan bahwa pengembangan model UKBI Adaptif Merdeka memang saat ini belum dapat memfasilitasi kelompok difabel rungu wicara yang hendak mengikuti ujian secara daring.

Hasil observasi prapenelitian di SLB-B Karya Murni Medan menunjukkan bahwa saat ini layanan sertifikasi berbahasa UKBI belum bisa sepenuhnya dimanfaatkan oleh kelompok difabel, terlebih mereka yang memiliki keterbatasan dalam mendengar (tunarungu) sehingga pada beberapa seksi layanan uji (seksi mendengarkan) tidak bisa diikuti dengan baik. Pengajar mata pelajaran bahasa Indonesia SLB-B Karya Murni Medan yang juga merupakan anggota dari LSM Gerakan Kesejahteraan Tunarungu Indonesia (Gerkatin) kerap menyampaikan harapannya kepada pemangku kebijakan untuk bisa menghadirkan layanan uji sertifikasi berbahasa yang dapat diakses oleh peserta didik dengan hambatan pendengaran, namun hingga saat ini, aduan yang disampaikan belum kunjung direspons dengan baik oleh penyelenggara layanan.

Peneliti juga melakukan pendataan terhadap kebutuhan layanan sertifikasi berbahasa difabel melalui need assessment analysis kepada 100 orang pelajar di SLB-B Karya Murni Medan. Berdasarkan data yang ada, ditemui bahwa dari 100 orang yang peneliti berikan kuesioner kebutuhan kelompok difabel ada sekitar 98% pelajar difabel yang belum dapat mengikuti layanan Uji Kemahiran Berbahasa Indonesia karena keterbatasan akses layanan yang belum tersedia. Peneliti juga mendapati bahwa mayoritas difabel di SLB-B Karya Murni Medan merasa bahwa layanan sertifikasi berbahasa sangat penting bagi mereka untuk menunjang proses pembelajaran dan mengasah kemahiran berbahasa mereka. Difabel rungu merasa bahwa dengan adanya layanan sertifikasi berbahasa, difabel rungu dapat meningkatkan keterampilan mereka dalam menggunakan bahasa isyarat secara lebih efektif dan sesuai standar yang diakui. Pengakuan formal atas keterampilan berbahasa isyarat akan mendukung difabel rungu untuk berpartisipasi lebih aktif dalam masyarakat dan berkontribusi secara profesional. Data dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Data Kebutuhan Difabel terhadap Layanan UKBI
 Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2024

Hasil dari *need assessment analysis* berdasarkan gambar 1 di atas mengindikasikan bahwa terdapat kebutuhan yang mendesak untuk menyediakan layanan UKBI yang lebih inklusif dan dapat diakses oleh difabel di SLB-B Karya Murni Medan. Data terlihat bahwa mayoritas peserta belum mendapatkan akses ke layanan UKBI dan ditemui bahkan ada 100 % peserta sepakat bahwa sertifikasi berbahasa sangat penting untuk mendukung keterampilan berbahasa mereka, yang berpotensi meningkatkan partisipasi sosial bagi kelompok difabel. Selain itu, data ini menunjukkan adanya kesadaran dan kebutuhan yang sangat kuat dari para peserta difabel akan pentingnya layanan sertifikasi berbahasa, khususnya untuk peserta difabel di SLB-B Karya Murni Medan.

Burke, W. W. (1994) *Diagnosing Organizational Change: Applying the Burke-Litwin Model*. Studi ini menekankan pentingnya mendiagnosis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perubahan organisasi. Manajemen perubahan (change management) merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk menangani transisi atau transformasi dalam organisasi, baik itu dalam proses, struktur, atau budaya. Menurut John P. Kotter dalam bukunya *Leading Change* (1996), Kotter menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis yang berfokus dalam membantu organisasi untuk menavigasi dan mengelola perubahan melalui serangkaian tahapan yang terstruktur, dengan tujuan untuk meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan dan memastikan organisasi mampu beradaptasi secara efektif. Ada banyak konsep penting dalam manajemen perubahan yang membantu organisasi dalam

mengelola perubahan dengan efektif. Berikut enam konsep utama dalam manajemen perubahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang gagal beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan dalam regulasi atau tuntutan pasar, cenderung mengalami stagnasi. Model ini memberikan kerangka yang menyeluruh untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang memerlukan perhatian khusus dalam perubahan organisasi besar. Penelitian-penelitian terdahulu memberikan bukti bahwa model Burke- Litwin merupakan alat yang komprehensif dan fleksibel untuk mendiagnosis dan memfasilitasi perubahan dalam organisasi publik, dengan hasil yang menunjukkan relevansi model dalam berbagai konteks, mulai dari pendidikan hingga pelayanan publik di tingkat nasional dan internasional. Model ini terdiri dari dua belas elemen kunci yang dikelompokkan menjadi dua kategori: 1) faktor transformasional; dan; 2) faktor transaksional. Setiap elemen ini berperan penting dalam memahami proses perubahan di dalam organisasi. Faktor transformasional adalah faktor yang terkait dengan aspek-aspek mendasar dari organisasi, termasuk nilai-nilai inti, misi, budaya, dan gaya kepemimpinan. Faktor-faktor ini sangat penting karena perubahan dalam faktor transformasional biasanya memengaruhi seluruh aspek organisasi secara mendalam. Elemen-elemen transformasional dalam model Burke-Litwin meliputi: lingkungan eksternal (*external environment*), misi dan strategi (*mission and strategy*), kepemimpinan (*leadership*), dan budaya organisasi (*organizational culture*). Faktor Transaksional Faktor transaksional adalah elemen-elemen yang lebih terkait dengan operasional sehari-hari organisasi. Ini mencakup struktur organisasi, sistem manajemen, serta iklim dan proses kerja. Perubahan dalam faktor transaksional biasanya lebih bersifat operasional dan dapat diukur melalui perubahan dalam kinerja individu atau tim. Elemen-elemen transaksional dalam model Burke-Litwin meliputi; struktur organisasi (*organizational structure*), sistem manajemen (*management practices*), kebijakan dan proses kerja (*work unit climate*), motivasi (*motivation*), nilai dan kebutuhan individu (*individual needs and values*), dan kinerja individu (*individual and organizational performance*).

.Pembaharuan yang membedakan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya dilihat dari perbedaan lokus dan fokus permasalahan yang terjadi di lapangan, dimana lokasi yang dipilih dalam penelitian saat ini belum pernah diteliti oleh penelitian sebelumnya. Hal lain yaitu dengan melihat urgensi pada penelitian saat ini karena permasalahan diskriminasi dan ketidaksetaraan akses layanan publik di organisasi

pemerintahan yang terjadi tanpa ada tindakan yang jelas dari pemerintah daerah setempat. Selain itu, penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor yang menjadi dukungan dan hambatan dalam memberikan pelayanan sertifikasi berbahasa kelompok difabel melalui proses diagnosis, intervensi dan pengembangan organisasi dengan melihat dan mengkaji misi dan strategi organisasi, lingkungan eksternal, kepemimpinan, dan budaya kerja Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara dengan model Burke- Litwin. Adanya permasalahan berupa ketidaksetaraan pemberian layanan sertifikasi berbahasa bagi kaum difabel membuat peneliti tertarik untuk mengkaji lebih jauh bagaimana kinerja Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara dalam menyediakan akses sertifikasi berbahasa yang inklusif bagi masyarakat difabel.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara (BBPSU) dalam menyediakan layanan sertifikasi berbahasa yang inklusif bagi difabel. Subjek penelitian meliputi pegawai BBPSU serta kelompok difabel yang menjadi penerima layanan ini. Untuk memperoleh data yang mendalam, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, memanfaatkan model diagnostik Burke-Litwin sebagai kerangka analisis. Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, observasi langsung di lokasi penelitian, distribusi kuesioner, serta telaah dokumen terkait. Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, memastikan bahwa hanya pihak yang relevan dengan konteks penelitian yang dilibatkan. Variabel utama yang diukur meliputi faktor transformasional (visi, misi, strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan eksternal) serta faktor transaksional (struktur organisasi, sistem manajemen, kebijakan kerja, motivasi, kebutuhan individu, dan kinerja). Analisis data menggunakan metode kualitatif, dengan teori *New Public Service* sebagai kerangka interpretasi. Peneliti mendiagnosis kondisi kinerja organisasi menggunakan model Burke-Litwin untuk mengidentifikasi masalah mendasar dan memberikan rekomendasi intervensi yang dapat meningkatkan efisiensi dan inklusivitas layanan sertifikasi berbahasa bagi kelompok difabel di BBPSU. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada literatur akademik tetapi juga memberikan masukan praktis bagi perbaikan kinerja organisasi publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat empat indikator dari dua belas indikator Burke-Litwin Models (Burke-Litwin, 1992) yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendiagnosis dan melihat kinerja BBPSU dalam memberikan layanan sertifikasi berbahasa difabel, yaitu, lingkungan eksternal, misi dan strategi, kepemimpinan, serta budaya organisasi. Peneliti menggunakan keempat indikator tersebut karena transformational factors dalam model diagnosis Burke-Litwin adalah elemen-elemen kunci yang memiliki potensi untuk mengubah secara mendasar cara sebuah organisasi beroperasi dan berkinerja. Dalam konteks model Burke-Litwin, transformational factors meliputi lingkungan eksternal, misi dan strategi, kepemimpinan, serta budaya organisasi. Faktor-faktor ini dianggap sangat penting karena keempat faktornya dapat mempengaruhi seluruh organisasi dan mengarah pada perubahan yang diperlukan. Selain itu, transformational factors dianggap sebagai penggerak utama dari perubahan yang signifikan dalam organisasi. Fokus pada transformational factors, organisasi dapat menciptakan fondasi yang kuat untuk mengimplementasikan layanan sertifikasi berbahasa difabel dengan efektif. Ini tidak hanya akan meningkatkan aksesibilitas bagi penyandang difabel, tetapi juga dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang berkembang. Keempat indikator dalam transformational factors model Burke-Litwin juga dianggap mewakili beberapa indikator yang ada.

Keempat indikator tersebut juga sejalan dengan masalah penelitian dan diharapkan melalui keempat indikator tersebut peneliti dapat melihat lebih jauh kinerja BBPSU. Analisis terhadap faktor transformasional dalam model diagnosis Burke-Litwin diperlukan setelah adanya temuan identifikasi masalah berupa kurangnya akuntabilitas BBPSU dalam layanan sertifikasi berbahasa difabel di Balai Bahasa Sumatera Utara. Peneliti melihat bagaimana lingkungan eksternal, misi dan strategi, kepemimpinan, serta budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja BBPSU dan diharap dapat memperbaiki dan mengatasi masalah yang ada. Lingkungan eksternal, visi, misi, dan strategi organisasi, kepemimpinan, serta budaya organisasi saling terkait dalam memengaruhi kinerja BBPSU. Menurut Kotter (1996), perubahan yang berhasil di organisasi memerlukan integrasi dari berbagai faktor ini untuk menciptakan hasil yang signifikan. Kelemahan dalam salah satu faktor dapat menghambat seluruh proses perubahan dan

peningkatan kinerja. Sebagai contoh, misi yang lemah, tanpa dukungan kepemimpinan yang kuat dan budaya inklusif, akan menyebabkan stagnasi dalam layanan difabel. Peneliti juga menggunakan pendekatan unfreezing dari model manajemen perubahan Kurt Lewin yang berfokus pada mencairkan masalah yang ada. Dalam konteks penelitian ini, proses unfreezing penting dilakukan pada aspek visi, misi, dan strategi organisasi. Langkah pencairan ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam visi dan misi organisasi, terutama yang terkait dengan pelayanan inklusif bagi difabel, sebelum perubahan lebih lanjut diterapkan. Peneliti memulai dengan menganalisis kelemahan dalam visi, misi, dan strategi BBPSU yang masih kurang menekankan pentingnya layanan inklusif bagi difabel. Menurut Burke-Litwin (1992), visi dan misi merupakan faktor transformasional yang sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan tujuan organisasi. Jika visi dan misi tidak mencerminkan komitmen yang kuat terhadap inklusivitas, maka akan sulit bagi BBPSU untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam meningkatkan akses layanan bahasa bagi difabel. Selama proses unfreezing, BBPSU perlu mengkaji ulang visi dan misi, dan strategi yang ada dengan mempertimbangkan peran difabel sebagai bagian dari masyarakat yang juga berhak mendapatkan layanan yang setara. Dukungan kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang inklusif juga perlu diperkuat untuk mendukung perubahan ini. Sebagaimana dijelaskan oleh Kotter (1996), kepemimpinan yang kuat dalam proses perubahan sangat penting untuk menciptakan rasa urgensi dan memperkuat visi baru yang lebih inklusif. Selain itu, untuk mengatasi permasalahan layanan difabel, BBPSU perlu membentuk unit kerja atau satuan kerja khusus yang menangani masalah layanan difabel. Unit kerja ini dapat berfungsi sebagai penggerak utama dalam memastikan bahwa layanan yang diberikan kepada difabel sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta mampu mengatasi hambatan-hambatan yang ada. Pembentukan unit ini merupakan salah satu bentuk intervensi organisasi yang dapat membantu BBPSU dalam meningkatkan kinerja layanan terhadap difabel, sebagaimana diusulkan oleh Denhardt & Denhardt (2000) dalam konsep New Public Service, yang menekankan pentingnya pelayanan publik yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Dengan proses unfreezing yang kuat pada aspek visi, misi, dan strategi, serta dukungan kepemimpinan dan budaya organisasi yang inklusif, BBPSU dapat lebih siap dalam menghadapi tantangan perubahan dan meningkatkan kinerja layanannya untuk masyarakat difabel .

Tabel 2. Akar Masalah

Faktor Transformasional	Akar Masalah
Lingkungan Eksternal	Kurangnya regulasi kebahasaan yang jelas terkait difabel
Misi & Strategi	Misi yang belum inklusif Strategi tidak menyentuh isu difabel serta belum adanya unit/ satuan kerjakhusus difabel.
Kepemimpinan	Kurangnya visi terkait inklusi difabel Keterbatasan peran pemimpin karenaberada di UPT
Budaya Organisasi	Kurangnya kesadaran inklusi Budaya yang kurang mendukung kesetaraan layanan difabel

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2024

Transformasi BBPSU dalam menyediakan layanan sertifikasi bagi difabel memerlukan pendekatan komprehensif yang melibatkan perubahan mendasar pada beberapa faktor utama yang didiagnosis.

Prinsip-Prinsip New Public Service dan Implementasinya di BBPSU

Denhardt and Denhardt dalam Afyiah 2024 menyampaikan sejumlah prinsip New Public Service. Teori New Public Service (NPS) yang diperkenalkan oleh Denhardt & Denhardt (2000) menekankan bahwa fokus utama dari pelayanan publik adalah melayani warga negara, bukan sekadar pelanggan atau konsumen. Prinsip-prinsip NPS menyoroti peran pemerintah sebagai fasilitator yang harus memperhatikan kebutuhan masyarakat secara holistik, menciptakan kolaborasi, serta mempromosikan keterlibatan publik dalam pengambilan keputusan dan penyelenggaraan layanan publik. Dalam konteks reformasi layanan di Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara (BBPSU), prinsip-prinsip NPS sangat relevan untuk meningkatkan aksesibilitas dan inklusivitas layanan sertifikasi berbahasa bagi kelompok difabel.

1. *Serve citizens, not customers* (Melayani warga negara, bukan pelanggan)

Prinsip ini menyatakan bahwa pelayanan publik harus berorientasi pada kebutuhan warga negara secara menyeluruh, bukan melihat masyarakat sebagai pelanggan yang mengonsumsi produk atau layanan. Dalam konteks BBPSU, layanan sertifikasi berbahasa harus dirancang untuk mengakomodasi kebutuhan seluruh warga negara, termasuk kelompok difabel yang seringkali terpinggirkan.

BBPSU dapat memulai dengan memastikan bahwa layanan sertifikasi berbahasa dirancang secara inklusif dengan memetakan kebutuhan khusus difabel rungu (yang memerlukan bahasa isyarat) dan difabel netra (yang memerlukan akses pada teknologi bantu seperti Braille atau perangkat pembaca layar). Proses sertifikasi harus memperhatikan kesetaraan akses dan tidak mendiskriminasi kelompok tertentu. BBPSU dapat menyediakan layanan sertifikasi berbahasa dalam format yang dapat diakses oleh difabel, seperti menyediakan penerjemah bahasa isyarat dalam ujian, atau menawarkan ujian berbasis Braille bagi tunanetra.

2. *Seek the public interest* (Mengutamakan kepentingan publik)

Teori New Public Service menegaskan bahwa kebijakan publik harus berfokus pada kepentingan masyarakat luas, bukan pada kepentingan individu atau kelompok tertentu. Di BBPSU, hal ini berarti merancang layanan yang tidak hanya melayani mayoritas masyarakat, tetapi juga kelompok minoritas seperti difabel, yang seringkali kurang mendapatkan akses layanan publik yang setara. BBPSU harus mempertimbangkan kepentingan difabel dalam setiap keputusan terkait layanan sertifikasi berbahasa. Hal ini dapat dilakukan melalui penyesuaian kebijakan, seperti memberikan sertifikasi berbahasa secara khusus untuk difabel yang memiliki keterbatasan fisik atau sensorik, agar mereka dapat diakui secara formal atas kemampuan berkomunikasi dengan menggunakan bahasa isyarat atau alat bantu lainnya. BBPSU dapat bekerja sama dengan organisasi penyandang difabel untuk mengembangkan kebijakan yang inklusif. Misalnya, memastikan bahwa setiap program sertifikasi berbahasa memiliki modul yang dirancang khusus untuk pengguna bahasa isyarat atau mereka yang menggunakan perangkat bantu bagi difabel netra. Pengembangan kurikulum kebahasaan yang mencakup penggunaan alat bantu teknologi dan bahasa isyarat, sehingga layanan sertifikasi ini bisa benar-benar memenuhi kebutuhan publik yang beragam. Menurut Denhardt & Denhardt (2000), kepentingan publik tidak hanya tentang efisiensi layanan, tetapi juga tentang keadilan dan inklusi. Studi dari Osborne dan Gaebler (1992) juga menegaskan bahwa pemerintah harus bertindak sebagai katalis untuk memenuhi kepentingan masyarakat yang lebih luas, termasuk menyediakan layanan khusus untuk kelompok yang rentan.

3. *Think strategically, act democratically* (Berpikir strategis, bertindak demokratis)

Dalam kerangka NPS, organisasi publik perlu mengembangkan strategi jangka

panjang yang berorientasi pada kepentingan masyarakat luas, tetapi juga melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Di BBPSU, reformasi layanan sertifikasi bagi difabel dapat dilakukan dengan berpikir strategis dalam merancang program yang inklusif, sambil tetap melibatkan masyarakat dalam setiap tahap implementasinya. BBPSU dapat melakukan survei atau jajak pendapat di antara komunitas difabel dan penyelenggara pendidikan kebahasaan untuk memahami kebutuhan spesifik mereka. Dari hasil tersebut, BBPSU bisa mengembangkan strategi jangka panjang yang berfokus pada inklusivitas dalam pelayanan sertifikasi berbahasa. Di samping itu, mengadakan lokakarya atau forum diskusi dengan pemangku kepentingan difabel untuk mendengarkan masukan mereka terkait dengan reformasi layanan sertifikasi. BBPSU dapat melibatkan lembaga yang menangani difabel dalam penyusunan modul ujian bahasa isyarat atau ujian berbasis teknologi bantu untuk difabel netra. Berry & Berry (1999) dalam studinya menyebutkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan legitimasi kebijakan dan memastikan bahwa program yang diimplementasikan benar-benar sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Prinsip ini sangat sejalan dengan NPS yang mendorong demokratisasi dalam pembuatan kebijakan.

4. *Serve rather than steer* (Melayani daripada mengendalikan)

Prinsip ini menyarankan agar pemerintah tidak hanya berfungsi sebagai pengendali kebijakan, tetapi juga berperan sebagai pelayan yang proaktif membantu warga negara dalam memenuhi kebutuhan mereka. Prinsip ini dapat diterapkan dengan menyediakan dukungan tambahan bagi difabel yang mungkin menghadapi kesulitan dalam mengakses layanan sertifikasi berbahasa. BBPSU harus lebih proaktif dalam menyediakan informasi tentang layanan yang inklusif bagi difabel, serta memberikan dukungan tambahan dalam proses sertifikasi. BBPSU dapat memberikan pendampingan atau layanan konsultasi khusus bagi difabel yang akan mengikuti ujian sertifikasi, untuk memastikan bahwa mereka memahami prosedur dan dapat mengikuti ujian dengan lancar. Memberikan pelatihan bagi staf BBPSU tentang cara berinteraksi dengan difabel agar mereka dapat memberikan layanan yang lebih inklusif dan empatik. Osborne & Plastrik (1997) menekankan pentingnya pemerintah menjadi pelayan yang responsif dan mendukung warga negara, terutama kelompok yang kurang terlayani. Pendekatan

ini dapat meningkatkan kepuasan publik terhadap layanan pemerintah, terutama bagi kelompok yang rentan seperti difabel. Prinsip-prinsip New Public Service sangat relevan dalam konteks reformasi layanan BBPSU, khususnya untuk meningkatkan inklusivitas sertifikasi berbahasa bagi kelompok difabel. Implementasi prinsip-prinsip seperti melayani warga negara, mengutamakan kepentingan publik, bertindak demokratis, dan melayani proaktif akan mendorong BBPSU untuk lebih responsif terhadap kebutuhan difabel. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses perumusan kebijakan dan mengembangkan strategi yang inklusif, BBPSU dapat memperbaiki kinerja layanan publik dan memastikan bahwa setiap warga negara, termasuk difabel, mendapatkan hak yang setara dalam akses terhadap layanan kebahasaan. Organisasi publik beserta jaringannya lebih memungkinkan mencapai keberhasilan dalam jangka panjang jika dijalankan melalui proses kolaborasi dan kepemimpinan bersama yang didasarkan pada penghargaan kepada semua orang (Alamsyah, 2016).

Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja BBPSU dalam Layanan Sertifikasi Berbahasa Difabel

Faktor-faktor transformasional Burke-Litwin yang terdiri dari visi, misi, dan strategi organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan, memiliki hubungan dan pengaruh yang erat dengan kinerja BBPSU dalam layanan sertifikasi berbahasa difabel. Ketika faktor-faktor ini selaras dan dikelola dengan baik, BBPSU dapat meningkatkan efektivitas layanan, dan mencapai target kinerja yang diinginkan. Transformasi organisasi dalam menghadapi tantangan penyediaan layanan sertifikasi berbahasa yang inklusif bagi difabel memerlukan identifikasi faktor pendukung dan penghambat secara komprehensif. Berdasarkan diagnosis model Burke-Litwin terhadap BBPSU, faktor-faktor pendukung dan penghambat dapat dikelompokkan menjadi empat faktor transformasional: visi dan strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, serta lingkungan eksternal. Adapun faktor-faktor pendukung layanan sertifikasi berbahasa difabel di BBPSU di antaranya:

1. Adanya Regulasi yang Mendukung

Kebijakan nasional, seperti Permendikbud Nomor 70 Tahun 2016, yang mengatur Uji Kemahiran Berbahasa Indonesia (UKBI), menjadi dasar kuat untuk penerapan layanan sertifikasi yang inklusif bagi difabel. Regulasi ini memberikan arahan

kepada BBPSU atau setiap Tempat Uji Kemahiran Berbahasa Indonesia (TUKBI) untuk menyediakan akses yang setara kepada difabel dalam layanan publik. Walaupun penerapan kebijakan ini belum optimal, kebijakan ini menjadi fondasi yang mendukung transformasi organisasi menuju layanan yang lebih inklusif.

2. **Komitmen dan Visi Strategis BBPSU**

BBPSU telah menunjukkan komitmen dalam memperluas layanan sertifikasi ke kelompok difabel. Visi strategis ini mulai diselaraskan dengan tuntutan masyarakat dan kebutuhan akan layanan yang inklusif. Komitmen strategis ini adalah salah satu faktor pendukung dalam menciptakan inovasi layanan sertifikasi. Di samping itu, Kepala Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara juga mengatakan bahwa komitmen ini juga didasari dengan semakin banyaknya jumlah pejuji yang telah mengikuti UKBI di Indonesia sehingga untuk pengembangan dalam versi lain dapat dilakukan.

3. **Kemajuan Teknologi Aksesibilitas**

Peningkatan teknologi, termasuk perangkat lunak pembaca layar dan alat bantu lainnya, membuka peluang bagi BBPSU untuk meningkatkan aksesibilitas layanan bagi difabel, khususnya dalam konteks UKBI. Teknologi ini memungkinkan penyesuaian layanan yang dapat mengakomodasi difabel, baik mereka yang memiliki gangguan penglihatan maupun pendengaran, sehingga dapat mendukung kinerja organisasi. Tentu kemajuan teknologi ini juga harus dibarengi dengan kemampuan SDM yang ada di BBPSU itu sendiri.

4. **Adanya Dukungan dan Inovasi dari Mitra Strategis Duta Bahasa**

Inovasi yang sudah dikembangkan oleh Duta Bahasa di DKI Jakarta dalam bentuk purwa rupa (prototype) layanan sertifikasi berbahasa difabel merupakan dukungan signifikan dalam mendorong BBPSU untuk mengadopsi layanan inklusif. Inovasi ini berfungsi sebagai model percontohan bagi BBPSU dalam mengimplementasikan layanan sertifikasi yang inklusif, sehingga dapat mempercepat proses pengembangan layanan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan difabel.

Sebagai upaya untuk mewujudkan layanan sertifikasi yang inklusif bagi difabel, di samping terdapat faktor-faktor pendukung, BBPSU masih menghadapi berbagai tantangan signifikan. Tantangan-tantangan ini tidak hanya berasal dari keterbatasan internal, seperti infrastruktur dan kompetensi SDM, tetapi juga terkait dengan kompleksitas birokrasi dan adaptasi terhadap kebijakan yang berlaku. Untuk mengatasi hambatan ini, diperlukan strategi yang komprehensif agar transformasi layanan dapat

berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Adapun faktor-faktor penghambat yang dimaksudkan adalah:

1. **Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang Terlatih**

Salah satu hambatan terbesar yang dihadapi BBPSU adalah kurangnya kompetensi SDM dalam menangani layanan sertifikasi berbahasa difabel. Keterbatasan ini mencakup kurangnya pelatihan staf dalam hal sensitivitas terhadap difabel dan kemampuan dalam mengoperasikan teknologi bantu. Tanpa pelatihan yang tepat, staf kesulitan memahami dan mengimplementasikan prosedur yang inklusif bagi peserta difabel. Di samping itu, kurangnya kompetensi dalam pengembangan teknologi informasi yang menunjang layanan difabel juga masih menjadi masalah utama.

2. **Keterbatasan Infrastruktur Layanan di BBPSU**

Keterbatasan infrastruktur layanan menghambat penyediaan layanan yang inklusif secara penuh. Layanan sertifikasi berbahasa di BBPSU belum sepenuhnya menyediakan infrastruktur yang mendukung aksesibilitas bagi difabel. Fasilitas layanan yang ramah difabel, seperti panduan bagi tunanetra, atau sistem pendukung komunikasi bagi tunarungu, belum tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa layanan belum sepenuhnya inklusif dan belum memperhitungkan kebutuhan peserta difabel dalam proses sertifikasi. Tanpa infrastruktur yang memadai, akses difabel terhadap layanan sertifikasi berbahasa menjadi sangat terbatas, mengakibatkan kesenjangan dalam aksesibilitas layanan publik yang seharusnya inklusif bagi semua.

3. **Hierarki dan Struktur Organisasi yang Kaku**

Hierarki Organisasi yang kaku, sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bawah Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, mengakibatkan lambatnya pengambilan keputusan dalam hal perubahan yang diperlukan untuk layanan difabel. Selain itu, BBPSU belum menjalin kolaborasi erat dengan unit lain yang telah memiliki prototipe layanan inklusif, seperti yang dikembangkan di Duta Bahasa DKI Jakarta. Ketiadaan kolaborasi ini menjadi penghambat signifikan dalam upaya BBPSU mengembangkan layanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan difabel.

4. Kurangnya Fokus Kebijakan Kebahasaan terhadap Difabel

Kurangnya fokus kebijakan kebahasaan BBPSU terhadap difabel menjadi masalah utama. Meskipun terdapat regulasi yang mendukung, fokus implementasi kebijakan di BBPSU masih belum sepenuhnya terarah ke layanan difabel. Hal ini terlihat dari pernyataan bahwa UKBI untuk difabel belum menjadi prioritas, meskipun ada permintaan besar dari masyarakat. Ketiadaan fokus ini memperlambat pengembangan layanan yang seharusnya dapat diakses oleh semua kelompok masyarakat.

SIMPULAN

Balai Bahasa Provinsi Sumatera Utara (BBPSU) sebagai instansi pemerintah yang merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dari Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kemendikbudristek memiliki tanggung jawab untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan pelayanan kebahasaan bagi masyarakatnya termasuk kelompok difabel. Hasil diagnosis identifikasi terhadap masalah organisasi mengindikasikan bahwa akuntabilitas di BBPSU menunjukkan sejumlah permasalahan yang mencerminkan tantangan dalam pelaksanaan tanggung jawab organisasi terhadap publik, khususnya dalam memberikan layanan kepada kelompok difabel. Permasalahan ini muncul dalam beberapa indikator akuntabilitas yang teridentifikasi selama penelitian yang menunjukkan bahwa ada kesenjangan antara harapan publik dan kinerja organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa BBPSU cenderung lambat dalam menanggapi keluhan dan masukan dari masyarakat. Kelompok difabel dan organisasi yang mewakili mereka telah berulang kali menyampaikan keluhan terkait aksesibilitas layanan sertifikasi berbahasa, namun respons dari BBPSU belum optimal. Ketidakmampuan untuk merespons dengan cepat dan tepat merupakan indikator lemahnya mekanisme akuntabilitas dalam merespons kebutuhan kelompok yang rentan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat faktor transformasional Burke-Litwin yang meliputi visi, misi, dan strategi organisasi, lingkungan eksternal, kepemimpinan, dan budaya organisasi saling memengaruhi kinerja BBPSU dalam layanan sertifikasi berbahasa difabel. Hal ini didasarkan pada hasil pengamatan empiris dan wawancara yang mendukung bahwa visi, misi, dan strategi organisasi yang tidak inklusif, ditambah dengan kepemimpinan yang kurang mendukung, serta lingkungan eksternal dan budaya organisasi yang belum siap, secara langsung berdampak pada rendahnya kinerja BBPSU dalam memberikan layanan sertifikasi berbahasa bagi difabel. Untuk perbaikan kinerja organisasi, Balai Bahasa

Provinsi Sumatera Utara hendaknya: 1) merumuskan kembali misi, visi, dan strategi organisasi yang berorientasi pada inklusifitas layanan publik; 2) lebih responsif terhadap masukan dan aduan dari masyarakat. Ini bisa dilakukan dengan membentuk tim khusus yang bertugas menangani dan mengevaluasi aduan serta masukan secara berkala; 3) membangun komunikasi yang baik mengenai rencana visi dan strategi secara efektif ke Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa untuk mendapatkan dukungan dan arahan yang diperlukan secara hierarkis organisasi; 4) menata ulang struktur organisasi yang mendukung aksesibilitas layanan sertifikasi berbahasa difabel. Perlu dibentuk divisi/unit khusus untuk memberikan fokus pada pembentukan layanan sertifikasi berbahasa difabel; 5) memperbaiki sistem manajemen SDM yang mendukung kompetensi pegawai dalam memberikan layanan sertifikasi berbahasa difabel. Dalam hal ini, pemimpin organisasi memiliki peranan yang sangat penting; dan 6) memperbaiki sistem komunikasi organisasi yang efektif untuk mendukung koordinasi dan kolaborasi antar unit dalam memberikan layanan sertifikasi berbahasa difabel. Selain itu, untuk mengatasi permasalahan layanan sertifikasi berbahasa difabel, BBPSU perlu membentuk unit kerja atau satuan kerja khusus yang menangani masalah layanan difabel. Unit kerja ini dapat berfungsi sebagai penggerak utama dalam memastikan bahwa layanan yang diberikan kepada difabel sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta mampu mengatasi hambatan-hambatan yang ada. Pembentukan unit ini merupakan salah satu bentuk pemberdayaan struktur organisasi dan rekomendasi intervensi organisasi yang dapat membantu BBPSU dalam meningkatkan kinerja layanan terhadap difabel, sebagaimana diusulkan oleh Denhardt & Denhardt (2000) dalam konsep *New Public Service*, yang menekankan pentingnya pelayanan publik yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, M. (2015). Diagnosis perubahan pada Kantor Akuntan Publik ABC dengan menggunakan model Burke-Litwin. *Jurnal Manajemen Perubahan*, 10(2), 75-89.
- Aminuddin, M. Y. (2019). Perubahan status kelembagaan pada perguruan tinggi agama Islam dalam menghadapi tantangan dan peluang pendidikan Islam di Indonesia. *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam*, 2(1), 22-44.
- Andra-Nicoleta, P., Claudia, C. R., & Maria, C. (2023). Exploring the direct influence of the organizational change process on organizational performance. *BASIQ Conference Proceedings*.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action*. Kogan Page.
- Atkinson, J. (1984). *Manpower strategies for flexible organizations*. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.
- Badrudin. (2013). *Dasar-dasar manajemen*. Alfabeta.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. (2020). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems (6th ed.)*. SAGE Publications.
- Bonoma, T. V. (1984). Making your marketing strategy work. *Harvard Business Review*, March/April.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (Eds.). (2009). *Public management and governance (2nd ed.)*. Routledge.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- C. R. N., Huda, A. N., & Siddiq, A. (2020). *Islam dan disabilitas: Dari teks ke konteks*. Gading.
- Chambers, H. E. (2001). *Effective communication skills for scientific and technical professionals*. Perseus Publishing.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Sage Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1975). *Organization development and change*.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2016). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. Wiley.
- Dwiyanto, A. (2010). *Reforming bureaucracy in Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Fanggidae, R. S., Ratmawati, D., & Agustina, T. S. (2015). Analisis kesiapan manajemen terhadap implementasi perubahan organisasi pengelolaan SDM single grade di PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V. *Jurnal Manajemen Teori & Terapan*, 8(1), 55-70.
- Farid, A. (2023). Performance management and its impact on public sectors' effectiveness (a study in Afghanistan). *Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*.
- Firdaus, F., & Iswahyudi, F. (2010). Aksesibilitas dalam pelayanan publik untuk masyarakat dengan kebutuhan khusus. *Jurnal Borneo Administrator*, 6(3).
- Firuz, S. I. (2023). Language competence as a factor of shaping human identity. *International Journal of Social Science and Human Research*.
- Fitriyani, F. (2014). Public service performance in Indonesia: Challenges and future directions. *Jurnal Kebijakan Publik*, 11(3), 45-60.
- Haliza, N., Kuntarto, E., & Kusmana, A. (2020). Pemerolehan bahasa anak berkebutuhan khusus (tunarungu) dalam memahami bahasa. *METABASA*, 2(1).
- Harahap, M., & Bustanudin, A. (2015). Accessibility of public services for persons with disabilities in Sumatera Utara. *Journal of Social Policy and Administration*, 22(4), 223-239.
- Hardianti, S. K., & Ratnawati, I. (2011). Analisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Bitratex Industries Semarang) (Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro).
- Hardiyansyah, H. (2022). Analisis pengembangan organisasi pelayanan publik melalui proses diagnosa dan intervensi. *Jurnal Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik*.
- Hernawati, T. (2007). Pengembangan kemampuan berbahasa dan berbicara anak tunarungu. *Jurnal JASSI_anakku*, 7(1), 101-110.
- Indriyani, I. A. (2015). Pelayanan publik dan pemenuhan hak difabel: Studi tentang layanan pendidikan inklusif melalui kasus pemindahan difabel dari sekolah reguler ke sekolah luar biasa di Yogyakarta. *INKLUSI Journal of Disability Studies*, 2(1), 1-20.
- Kesuma, S. (2017). *Kunci sukses pemimpin perubahan meng-goal-kan proyek perubahan dalam diklat kepemimpinan*. Deepublish.

- Kettl, D. F. (2015). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century America* (2nd ed.). Johns Hopkins University Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Maftuhin, A., Ghafur, W. A., Muttaqin, A., Handayana, S., Keumala, Mamilo, B. (2016). Comparing public service performance in Albania and Kosovo using the Burke-Litwin model. *Journal of Comparative Public Administration*, 18(2), 167-181.
- Man, P., Petter, S., & DeLone, W. (2008). Ensuring information systems success: Models, dimensions, measures, and interrelationships. *European Journal of Information Systems*, 17(3), 236–263.
- Mangundjaya, W. L. (2020). *Pengembangan organisasi: Diagnosis dan intervensi*. Jakad Media Publishing.
- Mckinsey & Company. (1997). Credit risk management framework for rural commercial banks in China. *Journal of Financial Risk Management*, 6(1).
- Meithiana, I. (2017). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan: Tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan.
- Meutia, I. F. (2017). *Reformasi administrasi publik*.
- Middlebrooks, E. J. (1995). Upgrading pond effluents: An overview. *Water Science and Technology*, 32(12), 1–12.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long-run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Mitki, Y., Shani, A. B., & Sternberg, T. (2008). Leadership, development and learning mechanisms: System transformation as a balancing act. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(1), 68–84.
- Nanus, B., & Bennis, W. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Novianto, E. (2019). *Manajemen strategis*. Deepublish.
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance, Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Palenewen, J. D. O. (2019). Manajemen pelayanan publik: Tinjauan tentang keadilan akses pelayanan publik bagi kaum difabel. *Journal of Social Politics and Governance (JSPG)*, 1(1), 28–38.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (Eds.). (2016). *The SAGE handbook of public administration* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Roberts, A. (2019). *Strategies for governing: Reinventing public administration for a dangerous century*. Cornell University Press.
- Samuel, L. C., & Carlos, F. G. (2023). The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study. *Public Money & Management*.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change management: Manajemen perubahan: Individu, tim kerja, organisasi*.
- Turno, M. P., Suacana, I. W. G., Rosmiati, M., IP, S., Asep Deni, M. M., Werdiningsih, R., & Devi Marlita, S. E. (2024). *Pengembangan organisasi*. CV Rey Media Grafika.