***ABSTRACT***

*The focus of this study, namely the characteristics of the culture of the organization in the implementation of cultural policy and tourism (Comparative Studies at the Department of Culture and Tourism Cianjur regency and Bogor District).*

*The approach in this study to explore seven (7) primary characteristics of organizational culture, with the aim of obtaining a clear picture of the primary characteristics of organizational culture, include: innovation and risk taking, attention to detail, result oriented, oriented to humans, team-oriented, aggressiveness and stability.*

*The method used is qualitative method with case studies comparative / cross case by observing and exploring the behavior of the object under study and to find a thorough overview and in-depth about the objects that were analyzed and compared, and the theory made approaches to research problems with the data source consisting of sources of primary data and secondary data through observation, analysis documentation, interview and validity of the data was done by using triangulation via check, re-check and confirm the observation, analysis documentation with interviews.*

*The conclusion of this study, that the characteristics of the organizational culture in the culture and tourism policy implementation Bogor Regency is stronger than the district of Cianjur Regency. Characteristics of organizational culture Bogor and Cianjur district is determined by the integration of innovation and risk-taking; Attention to detail; Results-oriented; Oriented to humans; Team-oriented; aggressiveness; Stability; Requirement (indemand), linked (relevant), and Commitment. "*

***Key words: Characteristics organizational culture.***

1. **Latar Belakang Penelitian**

Budaya organisasi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor (Disbudpar) dihadapkan pada kompleksitas perkembangan dan tantangan dalam aktivitas organisasi yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal, sehingga budaya organisasi turut membentuk, memperkuat aktivitas organisasi dalam berupaya mendorong, mewujudkan pencapaian visi misi Provinsi Jawa Barat. Adapun Visi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat (2013-2018), yakni: “Mewujudkan Jawa Barat Sebagai Pusat Budaya dan Destinasi Wisata Berkelas Dunia”.

Tugas utama sebagai organisasi publik, adalah memberikan pelayanan kepada publik, menyusun kebijakan organisasi, termasuk layanan publik dalam kepariwisataan (*social services*) yang melekat pada peran dan fungsi organisasi. Disbudpar Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor belum menunjukkan sepenuhnya berhasil, bahkan belum sepenuhnya memberikan keuntungan yang berarti bagi daerah sebagai wujud kontribusi positif dalam membangun peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) disebabkan lemahnya penguatan terhadap sikap, perilaku, komitmen, kebijakan nilai-nilai kerjasama, bahkan nilai keyakinan (*bealief*) yang di anut para pengelola, yaitu mulai dari pimpinan hingga anggota organisasi, dari birokrasi sampai dengan komponen organisasi serta aktivitas unit organisasi Disbudpar Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor. Dalam kaitan tersebut, peneliti meyakini bahwa persoalan tersebut merupakan persoalan yang berkaitan dengan budaya organisasi. Dalam kontek ini, Turmudzi (2013:52-53) menyatakan:

Dilihat dalam perspektif, organisasi seperti pemerintah daerah, maka birokrasi pemerintah daerah sudah seharusnya mempunyai budaya organisasi tersendiri yang bisa memberikan penguatan terhadap komponen atau unit kerja di dalamnya.

Terdapat beberapa fakta persoalan di lapangan sebagai data sekunder yang peneliti ketahui pada awal observasi yang menunjukkan lemahnya tatakelola organisasi secara umum pada Disbudpar Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor, misalnya etos kerja (*performance*) pegawai yang kurang memegang komitmen, kurangnya keyakinan pada diri sumber daya manusia (*resources*) akan keberhasilan organisasi, hasil kerja aparatur tidak sesuai rencana, rendahnya pendapatan (PAD/ Pendapatan Asli Daerah) yang, peran kepimpinan (*leadership*) tidak menjadikan adanya perubahan yang berarti. Dengan demikian, adanya persepsi publik dalam menilai organisasi dinas, seperti adanya penilaian hilangnya kepercayaan (*trust*) masyarakat pada dinas, seperti rendahnya kunjungan wisatawan lokal maupun mancanegara, Dinas belum sepenuhnya mampu menatakelola aset-aset pariwisata, lemahnya semangat, kreativitas, inisiatif maupun pemahaman pegawai dalam mengelola potensi daerah, aset pariwisata yang ada tidak menghasilkan keuntungan dalam meningkatkan devisa dalam wujud Pendapatan Asli Daerah. Hal tersebut dapat diketahui sebagai berikut: Objek Dan Daya Tarik Wisata Kab. Bogor Taman Safari Indonesia dengan kunjungan Wisman 7.687 dan Wisnus 649,975 sedngkan Kabupaten Cianjur Nihil. Jumlah Hotel Kab. Bogor sebanya 18 dengan 5 Hotel Bintang Lima dan Kabupaten Cianjur 7 Hotel tanpa Hotel Bintang 5. Dan, Restaurant Dan Rumah Makan Kab. Bogor dengan jumlah Restaurant 37 dan Rumah Makan sebanyak 80 sedangkan Kab, Cianjur hanya memiliki Rumah Makan sebanyak 214. (Sumber, Disbudpar Provinsi Jawa Barat, 2013-2018).

Berdasarkan observasi awal yang dipadukan dengan temuan dari data primer dan sekunder (dalam Renstra) yang berkaitan dengan permasalahan pada Disbudpar Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor, yaitu:

1. Tidak meratanya Pengembangan kepariwisataan pada setiap Satuan Kawasan Pengembangan Pariwisata (SKPP).
2. Belum optimalnya ketersediaan potensi daya tarik wisata di wilayah selatan Cianjur.
3. Lemahnya daya saing Objek dan Daya Tarik Wisata (ODTW).
4. Lemahnya karakteristik seni budaya local yang mencerminkan karakteristik Kabupaen Cianjur dalam kehidupan masyarakat.
5. Lemah dan terbatasnya SDM Pengembangan Promosi pada tingkat Regional dan Nasional dan kurang dikenal.
6. Lemah dan terbatasnya SDM pelaku pariwisata.
7. Lemah dan terbatasnya Pelayanan publik dalam kepariwisataan khususnya pada standarisasi dan profesionalisme dalam pelayanan publik (Kepariwisataan).

Alasan mendasar melakukan penelitian tentang budaya organisasi, yaitu untuk mengetahui secara komparatif faktor-faktor yang menyebabkan budaya organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor lemah dalam implementasi kebijakan kebudayaan dan pariwisata.

Alasan ke dua, ketertarikan peneliti untuk mengkaji masalah budaya organisasi difokuskan dalam pengembangan pariwisata pada Disbudpar Kabupaten cianjur dan Kabupaten Bogor,

Alasan ke tiga, budaya organisasi sangat tepat dijadikan pendekatan untuk memecahkan masalah karakteristik budaya organisasi Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor dalam implementasi kebijakan pengembangan pariwisata yang dapat menjadi keunggulan daerah.

**2.Kajian Pustaka**

Fokus dalam kajian pustaka ini menguraikan konsep teori yang relevan dengan ilmu administrasi publik, kebijakan publik dan budaya organisasi

* 1. **Kajian Administrasi Publik**

Atmosudirdjo (1986:46) menyebutkan bahwa “administrasi adalah penyelenggaraan bersama atau proses kerja sama antara sekelompok orang-orang secara tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dan direncanakan sebelumnya”. Pendapat dari Simon (1996:3) yaitu “*Administration as the activities of group cooperating to accomplish common goals*”. Sedangkan pendapat White (1994:11) yaitu “*Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or militery, large scale or small scale etc*”. Administrasi negara mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.Pendapat Presthus (1975:3) administrasi negara mempunyai arti :

*Public administration may be defines as the art and science* of *design and carrying out public policy. As the scale and complex* of *government uncreased, civil sevants assumed a large role in policy making, in addition to their traditional and still mayor role of implementing polities designed by the elected master.*

Pfiffner (1975:6) menjelaskan sebagai berikut :*In sum, public administration is a process concerned with carrying out public policied, encompassing innumerable skills an techniques large numbers of people.* Kegiatan yang dilaksanakan administrasi publik begitu luas dan spesifik dengan harapan agar tujuan dapat berjalan secara efektif dan efesien. Secara khusus administrasi negara untuk Indonesia telah didefinisikan.

**2.2. Kajian Perilaku Organisasi**

Perilaku Organisasi dapat memainkan peranan penting dalam [perkembangan organisasi](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Perkembangan_organisasi&action=edit&redlink=1) dan keberhasilan kerja. Perilaku organisasi, Larry L. Cummings dalam Toha (2007:8) juga menekankan bahwa, “Perilaku orgaisasi adalah suatu cara berfikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecaham masalah organisasi”. James L. Gibson, John. M. Ivancevich, James. H. Donelly Jr. (1986) menyebutkan bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah “studi tentang perilaku manusia, sikapnya dan hasil karyanya dalam lingkungan keorganisasian”. Sedangkan Robbin (2001) bahwa,

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

Dalam kaitan dengan perilaku organisasi secara praktis dinyatakan oleh Toha (2007:4-5) yaitu, bahwa “tujuan praktis dari penelaahan studi perilaku orgnisasi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia itu mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi”.

**2.3. Kajian Kebijakan Publik**

Kebijakan publik adalah kebijakan suatu pemerintah untuk mengatur dan mengawasi aktivitas kepentingan umum. Menurut Mustopadidjaja, cetakan kelima (2007:5) dirumuskan sebagai berikut :

Kebijakan publik pada dasarnya adalah suatu keputusan yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu, untuk melakukan kegiatan tertentu, atau untuk mencapai tujuan tertentu yang dilakukan oleh instansi yang berkewenangan dalam rangka penyelenggaraan tugas umum pemerintahan negara dan pembangunan.

Tingkat administrasi adalah berbentuk Peraturan Pemerintah atau Peraturan Presiden untuk dapat melaksanakan suatu haluan Negara. Adapun Undang-undang adalah menjadi kewenangan legislatif. Dengan demikian dalam konsep demokrasi modern, menurut pemahaman Islamy (1994: 10) dikatakan sebagai berikut:

Kebijakan negara tidaklah hanya berisi cetusan pikiran atau pendapat para pejabat yang mewakili rakyat, tetapi opini publik *(publicopinion)* juga mempunyai porsi yang sama besarnya untuk diisikan (tercermin) dalam kebijakan-kebijakan negara. Oleh karena itulah, maka kebijakan negara harus selalu berorientasi kepada kepentingan publik.

* 1. **Kajian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi diharapkan dapat menjadi pedoman bagi semua elemen atau unsure-unsur organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Dalam kaitan ini Turmudzi (2013:54) menyatakan:

Budaya organisasi memuat makna, adalah suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok tertentu untuk mengatasi masalah dalam hal adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang bterbukti dengan cukup sahih/baik, karena itu pola dasar tersebut diwariskan kepada anggota-anggota organisasi baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memahami serta merasakan hal-hal yang berkaitan dengan masalah.

Robbins (1998; 248) mendefinisikan “budaya organisasi *(organizational culture)* sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain”. Lebih lanjut, Robbins (1998; 248) menyatakan:

Bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*"a system ofshared meaning held by members that distinguishes the organization from other* *organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of keycharacteristics that the organization values*").

* 1. **Kerangka Berfikir**

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya kuat merupakan budaya dimana nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas

Robbins (2001:289) yang bukunya diterjemahkan oleh Hadiana, mengemukakan 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

(1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;

(2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain : dilakukan pencatatan jumlah arus kendaraan dan penumpang yang keluar masuk terminal, memeriksa kelengkapan adminstrasi persyaratan teknis dan laik jalan kendaraan;

(3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

(4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

(5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain;

(6) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

(7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Karakteristik tersebut di atas menggambarkan ke khasan dalam kemajemukan dari budaya organisasi, gambaran tersebut menjadi dasar sebagai komitmen, perekat pemahaman bersama (*shared*), sistem bersama bagi anggota organisasi, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya dan bagaimana anggota

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka penelitian penelitian yang diuraikan diatas, selanjutnya digambarkan kerangka penelitian dalam pendekatan perilaku sebagai berikut:

**OUTPUT**

**INPUT**

**PROSES**

**EFEKTIF**

**Karakteristik Budaya Organisasi:**

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko;
2. Perhatian terhadap detil;
3. Berorientasi kepada hasil;
4. Berorientasi kepada manusia;
5. Berorientasi tim;
6. Agresifitas ;
7. Stabilitas,

**Kondisi Existing Disbudpar Kab. Cianjur dan Bogor:**

* **Prilaku Organisasi**
* **Implementasi Kebijakan Pariwisata**

Budaya Organisasi dalam implementasi kebijakan Kebudayaan dan Pariwisata **Efektif/Kuat**

**strategi**

**TIDAK EFEKTIF**

**FEEDBACK**

**Gambar: 2.1.**

**Kerangka Berfikir**

**3. Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah mengenai Karakteristik Budaya Organisasi Dalam Implementasi Kebijakan Kebudayaan Dan Pariwisata (Studi Komparasi Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Cianjur Dan Kabupaten Bogor).

**3.1. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Metode kualitatif diawali dari berbagai fenomena yang terjadi atau pada kondisi kenyataan apa adanya sesuai dengan kondisi pada objek penelitian. Alasan peneliti memilih metode kualitatif dengan Studi kasus secara komparatif dengan mengobservasi dan mengeksplorasi perilaku objek yang diteliti serta untuk menemukan gambaran yang menyeluruh dan mendalam tentang objek yang diteliti serta dibandingkan, dan teori dijadikan pendekatan terhadap masalah penelitian. Dalam kaitan ini. Ghony dalam Almansyur (2012) menyatakan,

**Studi kasus** dapat terdiri dari satu unit atau lebih dari satu unit, dapat satu orang, satu kelas, satu sekolah dan beberapa sekolah dalam satu kecamatan…. Dengan teknik strategi historis dengan 2 (dua) sumber bukti, yaitu observasi, wawancara secara partisipan (***Participan observation***), sedangkan **fokus studinya pada organisasi** tertentu.

Penelitian ini menggunakan pendalaman pada studi kasus. Dalam kaitan ini, Yin dalam Craswell (2003:145) menyatakan,

Untuk studi kasus dipertimbangkan perbandingan kasus tunggal, kasus majemuk atau kasus silang (*Cross Case*), holistik (unit tunggal analisa), atau analisa yang tercantum (unit majemuk analisa) atau salah satu struktur ilustratif, analitik linier, komparatif, kronologis, penciptaan teori.

Menurut Silalahi Ulber (2005) penelitian komparatif adalah penelitian yang membandingkan dua gejala atau lebih. Penelitian komparatif dapat berupa komparatif deskriptif (descriptive comparative) maupun komparatif korelasional (*correlation comparative*). Komparatif deskriptif membandingkan variabel yang sama untuk sampel yang berbeda. Arikunto Suharsini (1998:236) mengatakan bahwa dalam penelitian komparasi dapat menemukan persamaan-persamaan dan perbedaan-perbedaan tentang benda-benda, tentang orang, prosedur kerja, ide-ide, kritik terhadap orang, kelompok, terhadap suatu ide atau prosedur kerja. Dapat juga membandingkan kesamaan pandangan dan perubahan-perubahan pandangan orang, grup atau negara, terhadap kasus, terhadap orang, peristiwa atau terhadap ide-ide.

**3.2. Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah analisis kondisis internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara, analisi eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threaths*).

**3.3 Jadwal Penelitian**

 Penelitian ini dilakukan secara terencana, di mulai persiapan penelitian sampai dengan penyempurnaan hasil ujian terbuka disusun dalam tahapan-tahapan sebagaimana tercantum dalam tabel 3.2. sebagai berikut:

**4.1. Hasil Penelitian**

**Hasil penelitian tentang karakteristik** Budaya Organisasi Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor ini diperoleh dari data primer dan data sekunder dari informan melalui wawancara, hasil diskusi terfokus (*Focus Group Discusion*/FGD) dan hasil pengamatan langsung.

**4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan Karakteristik Budaya Organisasi Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor**

**1. Inovasi Dan Keberanian Mengambil Risiko (*Inovation And Risk Taking*)**

Pada Kabupaten Cianjur, telah menggambarkan bahwa pada umumnya dinas belum sepenuhnya melakukan upaya melakukan inovasi dan belum sepenuhnya memiliki keberanian mengambil resiko. Artinya, masih banyak pegawai yang belem mampu melakukan inivasi maupun tindakan yang beresiko sehingga sangat wajar apabila perkembangan kepbudayaan dan pariwisata di Kabupaten Cianjur dianggap tertinggal dibandinfgkan dengan Bogor

Pada Kabupaten Bogor, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kabupaten Bogor telah menggambarkan adanya upaya baru untuk memulai melakukan upaya ke arah inovasi dan baru melakukan untuk menumbuh kembangkan keberanian dalam mengambil resiko. Secara komprehensip Dinas Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor belum memiliki semua ciri-ciri seperti yang terdapat dalam karakteristik budaya organisasi pada karakterstik inovasi dan keberanian mengambil resiko yang dinyatakan secara tegas oleh Robbins dan Judge.

**2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*);**

Pada Kabupaten Cianjur, pada umumnya telah menggambarkan bahwa pada upaya perhatian terhadap yang detail pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Cianjur masih lemah. Pada Kabupaten Bogor, menggambarkan bahwa pada upaya perhatian terhadap yang detail telah dilakukan dengan indikasi para pegawai selalu didorong untuk cermat dan teliti, disamping itu secara organisasi kelengkapan telah terpenuhi dengan adanya 4 (empat) bidang yang ada dalam struktur organisasi dinas. Sedangkan pada Dinas Kebudayaan dan Parwisata Kabupaten Cianjur hanya 2 (dua) bidang dan ini menghambat upaya organisasi untuk mengembangkan secara detil dari tugas pokok dan tanggungjawabnya dikarenakan kurangnya personal dan kurangnya bidang yang menangani secar organisatoris. Selain itu Kabupaten Bogor lebih unggul dalam peraihan PAD melalui Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Selain posisi strategis yang diuntungkan dikarenakan wilahnya dekat dengan pemerintah pusat Jakarta.

**3. Berorientasi Kepada Hasil (*Outcome Orientation*);**

Pada Kabupaten Cianjur, menggambarkan bahwa pada upaya berorientasi pada hasil belum sepenuhnya dapat diwujudkan. Hal ini dapat diketahui dari porestasi tatakelola kebudayan dan pariwisata hanya berorienttasi pada wilayah geografis yang ada di utara sedangkan di wolayah cinajur selatan tidak terkelola dengan efktif padahal wilayah ini sangat potensi untuk mendatangkan turis lokal maupun, mancanegara. PAD dari aspek Kebudayaan dan kepariwisataan belum mampu mendongkrah hasil yang diharapkan. Walaupun tujuan tersebut belum sepenuhnya berhasil diwujudkan tetapi pada katagori orientasi pada hasil pada dasarnya telah telah ada upaya dalam organisasi untuk mengembangkan kebudayaan dan kepariwisataan didarah Kabupaten Cianjur.

 **Pada Kabupaten Bogor**, menggambarkan bahwa pada upaya berorientasi pada hasil, sebagian telah dapat diwujudkan, seperti orientasi pada peningkatan kontribusi terhadap PAD Kabupaten Bogor telah ditunjang oleh keberhasilan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, dari sisi aparatur telah diketahui bahwa sebagain besar sekitar 75% berlatar belakang keahlian dalam bidang pariwisata berikut terdapat penambahan penghasilan PNS Dinas Disbudpar Kabupaten Bogor sebesar 15.000 (lima belas ribu) yang diperoleh dari sektor pariwisata, Tambahan kerja pada kerja pegawai diimbangi dengan tambahan penghasilan. Pemerintah Kabupaten Bogor telah memfasilitasi kebutuhan objek wisata terutama dalam mendatangkan investor.

**4. Berorientasi Kepada Manusia (*People Orientation*).**

Pada Kabupaten Cianjur, menggambarkan bahwa pada upaya berorientasi pada manusia telah dilakukan secara proporsional oleh Disbudpar Kabupaten Cianjur, walaupun hal ini belum sepenuhnya memuaskan pegawai. Akantetapi upaya-upya normative secara organisatoris telah dilakukan, seperti diadakan atau mengikuti: pembinaan, pelatihan, sminar, pengembangan pendidikan, memperhatikan pada jenjang karir, pangkat dan jabatan pegawai. Akantetapi pada sisi etod kerja aparatur Disbudpar Kabupaten Cianjur belum sepenuhnya optimal. Hal ini diindikasikan pada tingkat kemampuan pegawai, latar belakang pendidikan dan struktur organisasi yang masih belum memadai (baru ada dua bidang) yang semestinya secara ideal organisasi terdapat empat bidang.

 Pada Kabupaten Bogor, menggambarkan bahwa pada upaya berorientasi pada manusia telah mampu mewujudkannya, dengan indikasi bahwa Disbudpar memotivasi aparatur untuk bekerja lebih giat, sehingga pada bidang keparawisataan ini telah menunjukka keberhasilan dalam meraih dan memberikan kontribusi hasil terhadap peningkatan PAD termasuk kepada pendapatan PNS di Kabupaten Bogor meningkat terdapat tambahan sebesar 15.000. Selain itu aparatur Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bogor sekitar 75% berlatar belakang pendidikan Pariwisata. Selain ini, Pamerintah Kabupaten melalui Bpati telah menunjukkan dorongan kepada aparatur untuk mewujudkan etos kerja yang unggul dengan diberikannya berbagai fasilitas terutama dalam pengembangan bidang pariwisata.

**5. Berorientasi Tim (*Team orientation*);**

Pada Kabupaten Cianjur, menggambarkan bahwa pada upaya berorientasi pada tim telah diketahua ada. Keberadaan tim pada pemerintah Kabupaten Cianjur, khususnya tim pada Kebudayaan dan Pariwisata baru-baru ini diketahui pada bentuk wujud tim penyelesai masalah, yaitu ketika menyelesaikan persoalan situs gunung padang. Adpun untuk tim secara internal, peneliti sampai saat ini belum menemukan pembentukan tim khusunya yang berkaitan dengan penyusunan program, keuangan dan perlengkapan, kesenian dan budaya, kepariwisataan, bina produk kepariwisataan maupun usaha-usaha atau promosi dalam bidang kepariwisataan.

 Pada Kabupaten Bogor, menggambarkan bahwa pada upaya berorientasi pada tim belum sepenuhnya diketahui. Sampai saat ini, peneliti tidak menemukan pembentukan tim pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bogor yang berkaitan dengan tim Tim penyelesaian masalah (*Problem solving Team*) adalah; Tim ini biasanya terdiri dari 5 – 12 orang karyawan yang dibayar per jam dari departemen yang sama bertemu selama beberapa jam setiap minggunya utnuk mendiskusikan cara-cara memperbaiki kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja. Dalam tim ini para anggota berbagai idea tau memberikan saran mengenai bagaimana proses dan metode kerja bisa ditingkatkan; meskipun mereka jarang sekali memiliki wewenang untuk mengimplementasikan berbagi tindakan yang mereka usulkan secara unilateral.

**6. Agresifitas (*Aggressiveness*);**

Pada Kabupaten Cianjur, menggambarkan bahwa agresivitas pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata belum Nampak terlihat secara jelas. Indikasi dari hal ini diduga belum menguatnya motivasi pimpinan terhadap pegawai dalam hal mendorong sikap agrsif sehingga tingkat persaingan antar pegawai tidak begitu tercermin dari keseharian bekerja. Ada kecenderungan pegawai bersikap santai-santai dan krangnya inovasi maupun terdapat ketidakberanian mengambil resiko.

 Pada Kabupaten Bogor, menggambarkan bahwa agresivitas pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bogor telah Nampak adanya sikap agresif dengan indikasi, secara organisasi mereka membentuk “*Guide*” untuk turis mancanegara dengan memberikan insentif sebesar Rp. 900.000,- hal ini merupakan inovasi dan kreativitas yang mendukng memperkuat bidang kapariwisataan, telah mampu meningkatkan dan memberikan kontribusi dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sehingga PNS di KAbupaten Bogor mendapat tambahan insentif sebesar Rp. 15.000,- Dengan demikian tingkat agresifitas pegawai cenderung meningkat. Walaupun peningkatan itu belum sepenuhnya akantetapi upaya dan wujud agresifitas pegawai telah dapat terlihat dan dapat dirasakan.

**7. Stabilitas (*Stability*),**

Stabilitas dimasukkan ke dalam karakteristik yang ke tujuh dalam budaya organisasi menurut Robbis, karena dalam suatu organisasi terdapat perlakuan. Artinya, organisasi dalam kaitan ini perlu mempertahankan stabilitas, logikanya bahwa pada kondisi organisasi yang stabil segala kegiatan akan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu, organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan. Oleh karenanya, organisasi untuk dalam mempertahankan keberadaannya diperlukan penyesuaian diri dengan lingkungannya (adaptif). Gambaran umum melalui temuan di atas, mencerminkan adanya organisasi yang menunjukkan katagori stabilitas (stabil) dengan ciri-ciri yang ada berupa nilai-nilai perilaku, struktur organisasi dan proses dalam organisasi dengan adanya perencanaan, sampai dengan pencapaian tujuan sejalan dengan merespon adanya perubahan perilaku dalam organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Dinas Pendidikan dan Kebudayan Kabupaten Cianjur belum dapat dikategorikan suatu organisasi yang memiliki orientasi stabilitas. Sdangkan pada Disbudpar Kabupaten Bogor termasuk ke dalam kategori organisasi yang yang berorientasi pada stabilitas dan menunjukkan sebagai organisasi yang stabil.

* 1. **Strategi dalam implementasi kebijakan kebudayaan dan pariwisata pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor**

Srategi dalam implementasi kebijakan kebudayaan dan pariwisata pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Cianjur dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Dapat diketahui letak strateginya, juga turut menentukan posisi antara atau antara sel-sel SWOT Analsis. Diketahui bahwa keberadaan kuadrannya berada diantara arah sumbu Kekuatan (S) dengan bobot rating dengan sumbu Ancaman (T) dengan bobot rating 4 atau berada di kuadran 2 (dua), yaitu dengan kata lain disebut mendukung Strategi *Diversifikasi*. Untuk mengetahui letak posisi Kekuatan (S) dan Kelemahan dimaksud dapat diketahui pada tabel 4.32. sebagai berikut:

**Tabel: 4.4**

**Faktor Internal**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FAKTOR STRATEGI INTERNAL** | **Bobot** | **Rating** | **Bobot x Rating** |
| **KEKUATAN** |  |  |  |
| 1. Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 thn 204 tentang Sistem Pembangunan Nasional
 | **0.1** | **4** | **0.4** |
| 1. Peraturan Pemerintah No. 8 thn 2008 tentang tentang Tatacara penyusunan Rencana Pembangunan Daerah
 | **0.1** | **4** | **0.4** |
| 1. Perda No 2 tahun 2010 tentang RPJMD Provinsi 2013-2018
 | **0.05** | **4** | **0.2** |
| 1. Visi Disbudpar Provinsi (2013-2018)
 | **0.1** | **4** | **0.4** |
| 1. Restra Disbudpar Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor 2013-2018
 | **0.1** | **4** | **0.4** |
| 1. RPJPD Cianjur-Bogor 205-2025
 | **0.05** | **4** | **0.2** |
| 1. Visi dan Misi Kabupaten Cinajur dan Kabupaten Bogor
 | **0.05** | **4** | **0.2** |
| 1. Adanya dunia Industri wisata,
 | **0.05** | **2** | **0.1** |
| 1. Adanya Dunia Usaha Wisata
 | **0.05** | **2** | **0.1** |
| 1. Adanya dukungan lingkungan
 | **0.1** | **3** | **0.3** |
| 1. Adanya sarana dan prasana dalam menunjang
 | **0.05** | **2** | **0.1** |
| 1. Disbudpar yang memenuhi standar nasional
 | **0.1** | **2** | **0.2** |
| 1. waktu pelaksanaan promosi budaya-wisata
 | **0.1** | **3** | **0.3** |
| **TOTAL** | **1** | **42** | **3.3** |
|  |  |  |  |
| **KELEMAHAN** |  |  |  |
| * + 1. BudPar belum memiliki data kewisataan dan kebudayaan yang lengkap
 | **0.1** | **3** | **0.3** |
| * + 1. Implementasi Kebijakan Budpar belum sesuai dengan peningkatan PAD.
 | **0.1** | **2** | **0.04** |
| * + 1. SDM bidang budaya dan wisata masih terbatas
 | **0.02** | **2** | **0.04** |
| * + 1. Sosialisasi program belum dilakukan secara intensif untuk memberikan informasi yang lengkap, akurat
 | **0.1** | **3** | **0.3** |
| * + 1. Kurangnya ahli dalam BudPar
 | **0.2** | **3** | **0.5** |
| * + 1. Lemahnya koordinasi lintas sektoral antar (OPD)
 | **0.1** | **1** | **0.1** |
| * + 1. Kurangnya anggaran yang tersesia
 | **0.1** | **2** | **0.2** |
| * + 1. Belum menerapkan teknologi informasi yang sesuai kebutuhan
 | **0.08** | **2** | **0.16** |
| * + 1. Kurangnya sarana dan prasana dalam menunjang.
 | **0.1** | **2** | **0.2** |
| * + 1. Masih ada pengelola objek wisata yang tidak produktif dan tidak kooperatif dengan pemerintah
 | **0.1** | **1** | **0.1** |
| * + 1. Kurangnya pelaksana yang ahli dalam bidang kepariwisataan
 | **0.08** | **3** | **0.24** |
| **TOTAL** | **1.8** | **24** | **2.18** |
| **KEKUATAN DAN KELEMAHAN** |  |  | **5.48** |

Untuk mengetahui faktor strategi eksternal, yaitu peluan (O) dan ancaman (T) yang juga diberi bobot rating serta diselaraskan dengan kondisi yang ada di lapangan yang ditabulasikan sebagaimana tercantum pada tabel 4.4, sebagai berikut,

**Tabel: 4.5**

**Faktor Eksternal**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  **FAKTOR STRATEGI INTERNAL** | **Bobot** | **Rating** | **Bobot x Rating** |
| **PELUANG** |  |  |  |
| 1. Adanya perifikasi dari Dinas Provinsi untuk menentukan kelayakan pengelolaan kepariwisataan
 | **0.3** | **2** | **0.6** |
| 1. Dinas belum memiliki standar nasional dibantu oleh Kementrian melalui Dinas Propinsi .
 | **0.2** | **2** | **0.4** |
| 1. Adanya koordinasi, kerjasama sekolah dengan dunia industri dan dunia usaha dapat meningkatkan PAD.
 | **0.2** | **4** | **0.8** |
| 1. Adanya kebijakan Kepariwisataan diorientasikan untuk mewujudkan kemajuan daerah
 | **0.1** | **1** | **0.1** |
| 1. Tersedianya sumber daya pelasana Kepariwisataan dengan dunia industri dan dunia usaha sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan bidang Kepariwisataan
 | **0.3** | **3** | **0.9** |
| 1. Membangun kerjasama dengan dunia pendidikan yang memiliki program studi kepariwisataan.
 | **0.1** | **4** | **0.4** |
| 1. Dukungan lingkungan
 | **0.2** | **2** | **0.4** |
| 1. *Program Kebijakan* Kepariwisataan akan meningkatkan PAD
 | **0.3** | **1** | **0.3** |
| **TOTAL** | **1.7** |  | **3.9** |
|  |  |  |  |
| **ANCAMAN** |  |  |  |
| 1. Lemahnya pengawasan dari Dinas.
 | **0.2** | **4** | **0.8** |
| 1. Koordinasi, kerjasama pemerintah daerah, propini dan pusat, dunia industri dan dunia usaha dengan pemerintah belum efektif.
 | **0.2** | **6** | **0.16** |
| 1. Kebijakan Kepariwisataan belum sesuai dengan standar pelaksanaan.
 | **0.1** | **3** | **0.3** |
| 1. Terlambatnya ketentuan (SOP) maupun program ddan kebijakan Kepariwisataan
 | **0.15** | **3** | **0.45** |
| 1. Kurangnya bantuan sarana dan prasarana dari Kementrian dan dari pemerintah propinsi.
 | **0.1** | **4** | **0.4** |
| 1. Kurangnya SDM yang ahli yang bersertifikasi Kepariwisataan.
 | **0.15** | **4** | **0.6** |
| 1. Kopetensi yang dibutuhkan Dinas BudPar belum terpenuhi.
 | **0.15** | **2** | **0.3** |
| 1. Terbatasnya pengusaha dan industri yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kepariwisataan.
 | **0.1** | **3** | **0.3** |
| **TOTAL** | **1.15** |  | **3.1** |
| **PELUANG DAN ANCAMAN** |  |  | **7** |

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan maupun key informan dengan pertanyaan menurut bapak/ibu, bagaimanakah lingkungan internal dan eksternal diketahui bahwa Disbudpar Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor diketahui memiliki ciri-ciri yang sama (homogen). Artinya antara *Enviromental Threat Oportunity Profile* (ETOP) dengan *Strategi Advantage Profile* (SAP) memiliki kesenjangan yang sama. Berdasarkan analisis kesenjangan tersebut, alternatif strategi ada pada kuadran sebelah kanan, yaitu berada pada strategi Agresif.

**O**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kuadran: 4. (SO)** **mendukung strategi****ST= 8.78*****TURN A ROUND*****W** | **Kuadran: 1. (SO) mendukung strategi *AGRESIFT*****15.78****OT=7****S** |
| **Kuadran: 3. (SO) mendukung strategi*****DEFENSIF*** | **Kuadran: 2. (ST) mendukung strategi *DIVERSIFIKASI*** |

**T**

**Gambar : 4.28**

**Peta Posisi Kekuatan Strategi**

* 1. **Hasil Analisis Lintas Kasus**
		+ 1. **Kongklusi Lintas Kasus**

Dengan melakukan Pengembangan Kerja Sama, pemenuhan sarana prasarana antara pemerintah daeraha dengan dunia usaha, dunia industrui dalam pengelolaan budaya dan pariwisata daerah. Didalam kebijakan budaya dan pariwisata, perencanaan pengembangan budaya dan pariwisata melalui penguatan pada kebijakan maupun pada pelaksanaannya menjadikan Dinas budaya dan pariwisata untuk mampu berbuat inovasi, kreatif, dengan cara melakukan tindakan korektif, memperbaiki kelemahan-kelemahan, mengatasi ancaman yang ada, dan mamanfaatkan kekuatan dan peluang untuk mewujudkan budaya organisasi pada Dinas budaya dan pariwisata Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor dengan pemeliharan, pelestarian, pengembangan, pembinaan dan inovasi pada seluruh potensi wisata daerah.

* + - 1. **Modifikasi Teori**

Karakteristik budaya organisasi yang diungkapkan oleh Robbins (2001:289) yang meliputi terintegrasinya Inovasi dan keberanian mengambil risiko; Perhatian terhadap detil; Berorientasi kepada hasil; Berorientasi kepada manusia; Berorientasi tim; Agresifitas ; Stabilitas. Akan tetapi, terdapat dimensi yang ditemukan peneliti yang turut serta menguatkan karakteristik budaya organisasi pada Disbudpar Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor, yaitu

1. *In demand* (kebutuhan); sesuiai dengan kebutuhan tuntutan budaya dan kepariwisataan dengan program sapta pesona, yaitu: 1) Aman, 2) Tertib, 3) Bersih, 4) Sejuk, 5) Indah, 6) Ramah tamah, 7) Kenangan, pengembangan pariwisata daerah
2. *Relevant* (relevansi); maksudnya adalah apa yang ada dan dilakukan oleh Disbudpar pembangunan kebudayaan dan kepariwisataan daerah selaras dengan program pembangunan budaya dan kepariwisataan nasional.
3. *Komitment*, yaitu memegang teguh pada visi, misi dan tujuan organisasi berkaitan dengan produk wisata, promosi, pelayanan wisatawan, dalam pengembangan budaya dan kepariwisataan.

Atas dasar kenyataan dilapangan, selanjutnya diperoleh hasil modifikasi teori budaya organisasi. Modifikasi teori yang peneliti kemukakan dengan sebutan ***“Culture Caracteristic Theory****”* yaitu “budaya organisasi dalam implementasi kebijakan kebudayan dan pariwisata ditentukan oleh terintegrasinya Inovasi dan keberanian mengambil risiko; Perhatian terhadap detil; Berorientasi kepada hasil; Berorientasi kepada manusia; Berorientasi tim; Agresifitas ; Stabilitas; kebutuhan (*indemand*)*,* memiliki kaitan (*relevant*)dan ada *komitment*.”

* + - 1. **Mengembangkan Implikasi Kebijakan**

Pengembangan implikasi kebijakan pada hasil penelitian ini, yaitu pengembangan implikasi kebijakan yang diperoleh berdasarkan pada hasil penelitian lapangan, yaitu terdapat beberapa jenis implikasi kebijakan yang berkaitan dengan budaya dan pariwisata, adalah sebagai berikut :

* 1. Isi kebijakan (*content policy*)
	2. Kaitan kebijakan (*policy conteks*)
	3. Implementator dan kelompok target.
	4. Lingkungan. Keadaan sosial-ekonomi, politik, dukungan publik maupun kultur populasi tempat sebuah kebijakan diimplementasikan juga akan mempengaruhi keberhasilan kebijakan publik.
	5. **Hasil Komparatif Deskriptif (*Descriptive Comparative*)**

Untuk memahami secara sederhana perbandingan dari karaktreristik sub kultur budaya organisasi (studi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor) dapat diketahui pada tabel 4.1. sebagai berikut:

**Tabel: 4.6**

**Perbandingan Dimensi-Dimensi Karakteristik Budaya Organisasi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **DIMENSI** | **KUAT (K)** **LEMAH (L)** | **KETERANGA** |
|  |  | **KABUPATEN BOGOR** | **KABUPATEN CIANJUR** |  |
| **1** | Inovasi dan keberanian mengambil risiko | **K** | **L** | Secara kewilayahan antara Kabupaten Bogor dan Kabupaten Cianjur memiliki karakteristik yang berbeda yang dilihat dari ke 7 karakteristik budaya organisasi memberikan memberikan kontribusi besar kepada organisasi. Mampu memberi kontribusi berdasarkan standar dari aspek-aspek kinerja dan etika perilaku. Karakteristik tersebut di atas menggambarkan ke khasan dalam kemajemukan dari budaya organisasi, gambaran tersebut menjadi dasar sebagai komitmen, perekat pemahaman bersama (*shared*), sistem bersama bagi anggota organisasi, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya dan bagaimana anggota organisasi diharapkan dalam berperilaku untuk mewujudkan pencapaian tujuan. |
| **2** | Perhatian terhadap detil | **K** | **L** |
| **3** | Berorientasi kepada hasil | **K** | **L** |
| **4** | Berorientasi kepada manusia | **K** | **K** |
| **5** | Berorientasi tim | **L** | **L** |
| **6** | Agresifitas | **K** | **L** |
| **7** | Stabilitas | **K** | **L** |

Bedasarkan temuan hasil penelitian, maka diperoleh temuan”Model kakarakteristik budaya organisasi dalam implementasi kebijakan” digambarkan sebagai berikut:

**Gambar: 4.1**

**Model Karakteristik Budaya Organisasi Dalam**

**Implementasi Kebijakan**

***ENVIRONMENT***

***Feedback***

1. ***Inovation and risk taking***
2. ***Attention to detail***
3. ***Outcome orientation***
4. ***People orientation***
5. ***Team orientation***
6. ***Aggressiveness***
7. ***Stability***
8. ***In demand***
9. ***Relevant***
10. ***Komitment***

***ORGANIZATION FUTURE STRONG***

**(Efektif / Kuat)**

***ORGANIZATION EXISTING***

***Policy implementation***

***Feedback***

***ENVIRONMENT***

Sumber: Hasil modifikasi penelitian (2016)

Teori yang peneliti kemukakan adalah ***“Ten strength characteristics of the organizational culture”***(**TSCOC**) yaitu “budaya organisasi yang kuat dalam implementasi kebijakan kebudayan dan pariwisata Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor ditentukan oleh terintegrasinya Inovasi dan keberanian mengambil risiko; Perhatian terhadap detil; Berorientasi kepada hasil; Berorientasi kepada manusia; Berorientasi pada tim; Agresifitas; Stabilitas; Kebutuhan (*indemand*)*,* memiliki kaitan (*relevant*)dan *Komitment*.”

1. **Kesimpulan**
2. Implementasi kebijakan Uji Kompetensi Keahlian (UKK) dalam meningkatkan kompetensi lulusan pada SMK bidang keahlian otomotif di SMK Pasundan ditentukan oleh dimensi-dimensi *content of policy* *dan context of implementation*, keduanya tidak bisa dipisahkan saling mempengaruhi, saling berkaitan dan menjadi keunggulan (*differenciated*). *C****ontent of policy,*** yaitu meliputi:

**1. Pihak kepentingan yang mempengaruhi**: Kepentingan yang tidak terpisahkan (*interest affected*) dan menyangkut instansi maupun pelaksana kebijakan sasaran isi kebijakan sehingga keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan tergantung pada kepentingan yang ada pada kebijakan. Kepentingan berbagai pihak terangkum dalam isi kebijakan, dan menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan serta dampak yang ditimbulkannya. Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi implementasi kebijakan UKK, diantaranya: dinas pendidikan, kepala sekolah, DU/DI, wakasek kurikulum, wakasek sarana, wakasek kesiswaan, wakasek humas, ketua program studi, dan guru-guru produktif.

**2. Jenis Manfaat yang dapat diperoleh**: Pada konteks ini rumusan tujuan kebijakan memberikan manfaat serta dampak langsung bagi kepentingan masyarakat akan lebih mendapatkan dukungan dan dapat dilaksanakan. Orientasi sasaran kebijakan Uji Kompetensi Keahlian selain harus bermanfaat bagi peningkatan kualitas sekolah, juga harus memperhatikan dimensi dukungan dan kebutuhan masyarakat serta kebutuhan DU/DI.

**3. Jangkauan Perubahan yang diharapkan**: Perubahan yang diharapkan dari kebijakan akan mempengaruhi perilaku dalam meningkatkan kompetensi keahlian. Program Uji Kompetensi Keahlian memerlukan adaptasi untuk diterima dan menimbulkan perubahan sebagaimana ditetapkan dalam isi kebijakan serta mudah beradaptasi dan memperoleh dukungan yang cukup serta partisipasi dari pihak penerima kebijakan, yakni SMK Pasundan .

**4. Pelaksana pengambilan keputusan**: Semakin besar kendali kebijakan melibatkan control pusat (politik atau birokrasi) maka pelaksanaan kebijakan Uji Kompetensi Keahlian akan banyak hambatan dan tidak sesuai dengan harapan sekolah maupun masyarakat. Isi kebijakan yang menggambarkan adanya desentralisasi kewenangan atau tanggung jawab pelaksanaan akan cenderung efektif untuk tercapainya tujuan kebijakan.

**5. Pelaksanaan Program**: Pelaksana (SDM) sangat mempengaruhi implementasi kebijakan Uji Kompetensi Keahlian, meliputi: keahlian, dedikasi, dukungan elit politik dan akses sumber daya yang memadai akan meningkatkan kemampuan pelaksana kebijakan dalam mengatasi berbagai tuntutan yang timbul dari pelaksanaan kebijakan yang menjadi tanggungjawabnya dan Kemampuan pelaksana dalam merumuskan tujuan Uji Kompetensi Keahlian akan menentukan dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan kebijakan.

**6. Sumber daya yang tersedia**: hal ini bersifat manajerial menyangkut ketersediaan fasilitas fisik maupun menyediakan sumber-sumber keuangan yang berkaitan dengan Uji Kompetensi Keahlian, seperti kelengkapan sarana prasrana bengkel, laboratorium, penguji eksternal, kerjasama dengan pemerintah dan DU/DI. Belum sepenuhnya terpenuhi sesuai dengan kebutuhan yang ada di lapangan.

***Context of implementation***, meliputi

1. **Kekuasaan, Kepentingan, Aktor yang terlibat**: diantaranya adalah peran pemerintah melalui Pengawas, Kepala Bidang Pendidikan Menengah/Kasie SMK Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, Kepala Sekolah, DU/DI, Wakasek kurikulum, wakasek sarana, wakasek kesiswaan, wakasek humas, ketua program studi, guru-guru produktif, penguji Uji Kompetensi Keahlian, dan keberadaan Yayasan yang memberikan dukungan kebijakan dan anggaran.
2. **Ciri Kelembagaan dan Rezim**: eksistensi pemerintah (sebagai wujud lembaga yang berkuasa/rezim) kini lebih terbuka dengan adanya otonomi daerah, mengusung nilai-nilai demokratis, keadilan, transparan, memperhatikan kebutuhan masyarakat dan akuntabel, adanya pengawasan, memberi berbagai jenis bantuan, sarana prasarana, bantuan hibah keuangan, beasiswa. Selain itu, peran Yayasan dalam memberi dukungan kebijakan, anggaran, serta pelibatan dalam menentukan struktural SMK Pasundan.
3. **Kepatuhan dan Daya Tanggap dari Pelaksana**: pelaksana pada dasarnya telah mematuhi dan cukup tanggap terhadap kebijakan atau regulasi yang berkaitan dengan kebijakan UKK dan perlu ditetapkan pedoman *standard operating procedure* (SOP) untuk mencegah perbedaan dalam bersikap dan bertindak dalam pelaksanaan UKK. Sebagai petunjuk bagi para pelaksana untuk mengetahui apa yang harus disiapkan dan dilaksanakan, agar sasaran dan hasil UKK dapat dicapai sesuai dengan kebijakan yang dilaksanakan untuk peningkatan mutu kompetensi keahlian.

**6. Strategi**

SMK Pasundan 2 Kota Bandung, SMK Pasundan 2 Kabupaten Bandung dan SMK 1 Pasundan Kabupaten Cianjur diketahui memiliki ciri-ciri yang sama (homogen). Artinya, antara *Enviromental Threat Oportunity Profile* (ETOP) dengan *Strategi* *Advantage Profile* (SAP) memiliki kesenjangan yang sama. Berdasarkan analisis kesenjangan tersebut, alternatif strategi ada pada kuadran sebelah kanan, yaitu berada pada strategi Diversifikasi.

**7. Temuan Penelitian**

Temuan dalam penelitian ini, yang paling menentukan dalam implementasi kebijakan Uji Kompetensi Keahlian adalah “Pelaksanaan Program” dan “Sumber daya yang tersedia”. Pelaksanaan program kebijakan sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan Uji Kompetensi Keahlian dalam meningkatkan Kompetensi Lulusan Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Bidang Keahlian Otomotif Di SMK Pasundan. Teori yang peneliti kemukakan adalah “*Grand Makbul Theory”,* dengan “model implementasi Uji Kompetensi Keahlian Terintegrasi.”, yaitu meliputi: Koordinasi, Sumber daya, Program, Pelaksanaan, Evaluasi dan Tindak lanjut”.

1. **Saran**

**Saran Akademik:**

1. Seyogyanya diperlukan penelitian lebih komprehensif dan mendalam mengenai implementasi kebijakan yang berfokus pada program dan sumber daya pelaksana pada teknis operasional UKK.
2. Diperlukan penelitian tindak lanjut dari hasil UKK secara berkesinambungan, untuk perbaikan program, perbaikan pelaksanaan, masukkan bagi bahan evaluasi dan sebagai bahan untuk perencanaan strategis sekolah ke masa depan.
3. Diharapkan konsep dari “*Grand Makbul Theory”* ini dengan “model implementasi Uji Kompetensi Keahlian terintegrasi.”, yaitu meliputi: Koordinasi, Sumber daya, Program, Pelaksanaan, Evaluasi dan Tindak lanjut” dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti di masa yang akan datang.

**Saran Praktis:**

1. Keberadaan SOP sebagai pedoman dalam menyusun program UKK sering sekali datangnya terlambat, sehingga waktu untuk persiapan dan sosialisasi waktunya sangat mepet untuk itu Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Dinas Pendidikan Provisi mengeluarkan SOP lebih awal minimal satu bulan menjelang pelaksanaan ujian agar pelaksanaan UKK berjalan dengan efektif.
2. Kelengkapan sarana prasarana dalam pelaksanaan UKK sangat diperlukan agar betul betul lulusan memiliki kompetensi yang diharapkan untuk itu pihak sekolah harus berusaha melengkapi dan memiliki sarana prasarana sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam SOP.
3. Kekurangan tenaga yang diperlukan baik itu guru produktif/penguji internal ataupun tenaga ahli dari Dudi/penguji eksternal dapat terpenuhi, sebaiknya sekolah jauh jauh hari melakukan kerja sama (MoU) baik dengan DUDI ataupun dengan Perguruan Tinggi yang meiliki program keahlian otomotif.
4. Agar integritas sekolah sebagai penyelenggara UKK betul betul bisa dipertanggung jawabkan , sebaiknya dinas Pendidikan dalam tahap verifikasi lapangan ke sekolah betul betul selektif sehingga dapat diketahui layak tidaknya sekolah tersebut sebagai penyelenggara Uji Kompetensi Keahlian (UKK).
5. Untuk rerwujudnya lulusan SMK Pasundan yang memiliki *soft skill* dan *hard skill* sebaiknya sekolah melakukan terobosan yaitu dengan mengefektifkan program *link and match*
6. Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasundan sebagai badan pengelola unit garapan/sekolah memegang peran strategis dalam penentuan program dan anggaran seyogyanya memperhatikan program-program unggulan yang dikembangkan oleh sekolah antara lain keunggulan kompetensi para lulusan .
7. Orang tua siswa bukan sebagai objek tapi sebagai subjek dalam membangun karakter lulusan, seyogyanya dalam implementasi kebijakan UKK terlibat di dalamnya .
8. Agar pelaksanaan UKK berjalan lebih efektif semestinya pemerintah pusat melalui dinas pendidikan provinsi memberikan keleluasaan terhadap sekolah dalam implementasi UKK terkait dengan penentuan waktu pelaksanaan, proses perumusan materi UKK dan penentuan standar kelulusan .
9. Untuk merespon kebijakan UKK agar dapat diimplementasikan perlu diperhatikan pemehaman *content of policy* dan *context of implementation* melalui pendidikan dan latihan (Diklat),  *in house training (IHT)*  dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
10. Dunia Usaha dan Dunia Industri sebagai pengguna tenaga kerja memiliki kepentingan yang cukup besar terhadap tenaga kerja yang terampil (lulusan SMK yang memiliki kompetensi yang diharapkan), untuk itu sebaiknya DUDI memiliki sekolah binaan/sekolah asuh sehingga lulusan yang dibutuhkan kompetensinya tidak diragukan lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Alwasilah. A. Chaedar. 2011*.* Pokoknya Kualitatif: Dasar-Dasar Merancang Dan Melakukan Penelitian Kualitati*f.* PT. Dunia Pustaka Jaya. Jakarta.

# Atmosudirdjo Prajudi. 1995. Dasar Dasar Administrasi. Cetakan X. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Bogdan, RC dan Biklen,S.K (1982*) Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston: allyn and Bacon, Inc.

Creswell. 2003. *Research Design.* Alih bahasa Angkatan III & IV KIK-UI. Cetakan 2. Jakarta : KIK Press

Davis, Keith. 1989. *The Human Resources and Personal Management*. New York : McGraw-Hill.

Denhardt, Robert B. Dan Janet V. Denhardt. 1990. *Public Administration***.** California : Thomson Wadsworth

Edwards, George C. 1980. *Implementing Public Policy.* Washington D.C. : Congressional Quarterly Press

-----------. 1996. *Organizatin, 8 ed, jilid 2*. Alih Bahasa Nunuk Adiarni : Organisasi. Jakarta : Binarupa Aksara.

Ghony, M. Junaedi dan Fauzan Al Manshur. 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Gibson, James L., John M., Ivancevich., James H. Donnelly., Jr. 1985. *Organizations Behavior:Behavior, Structure, Processes***.** Texas : Business Publications

Henry, Nicholas. 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan.* Cetakan kedua. Jakarta : Rajawali Pers

Hodge, B.J and Lawrence, G. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach.* Fifth Edition. International Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Islamy, M. Irfan. 1986. Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara**.** Jakarta : Bina Aksara

Mc. Schane. 2008. *Organizational Culture*.

Miles, Huberman. 1992. Analisa Data Kualitatif. Alih Bahasa Rohidi. Cetakan Pertama. Jakarta. Universitas Indonesia

Moleong, 2006. Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Cetakan keduapuluh dua. Bandung : Remaja Rosdakarya

Mustopadidjaja, 2007. Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kinerja. Cetakan Ketujuh. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara dengan Duta Pertiwi Foudation

Ndraha, Taliziduhu. 1997. Budaya Organisasi. Jakarta : Rineka Cipta.

Nurmantu, Safri. 2007. Budaya Organisasi Dari Chester I Barnard ke Michael E. Porter. Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Jakarta: Universitas Indonesia.

--------------. 1997. Budaya Organisasi**.** Jakarta : Rineka Cipta

Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government.* United States : William Patrick Book

Robbins, Stephen P, 1998. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application.* Seventh Edition, Jakarta : Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo.

**-----------.** 2008**.** Prilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi. Edisi ke delapan alih bahasa Hadiana dan Benyamin Molan. Jakarta PT. Bumi Aksara.

**----------.** 2008. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi kelima. Alih Bahasa Halida . Jakarta. Erlangga.

**---------,** 1999. *The Corporate Culture Survival. Sense and Nonsese. About Culture Change Guide. Jossly-Bass Publisher.*

**---------,** 1997. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application.* Seventh Edition, Jakarta : Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo,.

**---------.** 2007. *Organization Behavior*. Edisi 12, buku 2, Jakarta. Salemba Empat.

Riani, Asri Laksmi. 2011. Budaya Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Susanto, AB., 1997. Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis.Cetakan Pertama, Jakarta : Elex Media Komputindo,.

Schermerhorn, John R. dkk. 1994. *Organizational Behavior***.** United States : Wiley

Shafritz, Jay M. dkk. 2007. *Introducing Public Administration.* United States : Pearson Longman

Sugiyono. 2005. Mehami Penelitian Kualitatif**.** Alfabeta : Bandung

------------. 2010. Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R & D. Bandung : Alfabeta.

Thoha, Miftah. 1983. Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya**.** Jakarta : CV. Rajawali.

Turmudzi, Didi. 2013. Budaya Organisasi. Prisma Press. Bandung.

-------------------. 2006. Kearifan Budaya dan Politik Sunda. LEMLIT-UNPAS: Bandung

**Penelitian:**

Dede Mariana. 2007. Disertasi. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Pejabat Publik (Studi Pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat). Program Pascasarjana. Universitas Padjadjaran Bandung.

Anggraini. Rahmasari, 2008. Jurnal. Vol. 2. No. 2. Penerapan Good Governance dan Perubahan Budaya Organisasi Pegawai Pemerintah Kota Blitar. Surabaya: Universitas Bhayangkara.

Moch Zakaria. 2015. Disertasi pada Program Pascasarjana tingkat Doktor pada Universitas Padjadjaran Bandung, dengan judul penelitian: Karakteristik Primer Budaya Organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung.

**Dokumen:**

Rencana Strategis (RENSTRA). 2012-2016. Pemerintah Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Bogor.

Republik Indonesia, 2004, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, Penerbit CV. Eko Jaya, Jakarta.

Profile Kabupaten Cianjur. htm. *Google* 2015.

Buku Pedoman Penulisan Disertasi, Program Doktor Program Pascasarjana Universitas Pasundan. 2008.