**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Penelitian**

Undang-undang nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, dengan prinsip otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab, kalau dicermati maksud dan tujuan pemberian otonomi tersebut, yaitu berupa pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, tiada lain adalah agar percepatan masyarakat sejahtera dapat segera terwujud. Hal ini seperti ditegaskan dalam penjelasan umum Undang-undang nomor 32 Tahun 2004, yang berbunyi : Pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Disamping itu melalui otonomi yang luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Demikian mulianya maksud pembuat kebijakan pemberian otonomi daerah tersebut, yaitu agar tujuan nasional dapat segera tercapai. Kini, apakah cita-cita bangsa Indonesia tersebut sudah terwujud? Seharusnya sudah tercapai, karena bangsa Indonesia sudah cukup lama mengayuh bahtera kemerdekaan, namun kenyataan ternyata tidak demikian. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh banyaknya permasalahan-permasalahan yang melilit kehidupan berbangsa dan bernegara. Saat ini Indonesia sedang berupaya keras untuk melaksanakan tugas-tugas pembangunan di tengah-tengah kesulitan ekonomi yang tidak menentu dan tidak jelas arah, menyebabkan kehidupan masyarakat semakin terpuruk. Tanda-tanda ke arah perbaikan belum tampak, mengingat permasalahan yang dihadapi satu sama lain saling terkait, termasuk ketidakpastian politik dan lemahnya supremasi hukum. Di bidang pemerintahan, pelayan publik harus berdiri di garis terdepan, siaga melakukan transformasi yang mantap untuk mencapai hasil guna dan daya guna bagi keberhasilan pembangunan nasional secara menyeluruh.

Upaya meningkatkan keberhasilan pembangunan bagi pencapaian landasan yang kuat pada tahap utama, peran pelayan publik menempati posisi kunci yang mengisyaratkan agar mutu kerja di semua lini pembangunan menjadi primadona dan *conditio sine qua non*. Sebab pada kenyatannya, tidak dapat diitutup-tutupi bahwa hasil-hasil pembangunan itu belum dapat menyentuh semua kepentingan masyarakat, terutama di daerah yang tergolong rendah pendapatannya. Padahal pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional, pada dasarnya merupakan keseluruhan upaya pemanfaatan sumber daya manusia dan potensi lainnya yang dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat secara terpadu dengan penuh tanggung jawab guna meningkatkan kesejahteraan rakyat. Hal ini berarti bahwa pembangunan daerah dilaksanakan selaras dengan kepentingan masyarakat maupun potensi yang dimiliki oleh daerah itu sendiri, sehingga proses pembangunan daerah dapat mencapai daya guna dan hasil guna.

Memahami uraian dan pemikiran di atas, bila dikaji secara menyeluruh ada beberapa faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya pembangunan daerah. Di samping terletak pada faktor manusianya, salah satu faktor yang terpenting adalah adanya implementasi kebijakan dan keuangan yang cukup memadai yang memungkinkan pemerintah daerah dapat menyelenggarakan urusan rumah tangganya sendiri dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Oleh karena itu menurut Harits (2002:2) “adanya implementasi kebijakan dan keuangan merupakan faktor penting bagi terselenggaranya pembangunan daerah secara keseluruhan, sehingga upaya untuk memperolehnya merupakan kewajiban yang tidak dapat dihindari lagi”. Usaha pencapaian ke arah itu, perlu diselenggarakan otonomi yang seluas-luasnya dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah bagi tercapainya kehidupan masyarakat daerah yang mandiri mampu menciptakan daur kehidupan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat daerah.

Desentralisasi pada dasarnya adalah penataan mekanisme pengelolaan kebijaksanaan dengan kewenangan yang lebih besar diberikan kepada daerah agar penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan lebih efektif dan efisien. Di bidang pengurusan berarti ada pendelegasian kewenangan kepada daerah dalam pengurusan hal-hal tertentu. Sehingga birokrasi dalam pengurusan tersebut menjadi lebih pendek dan sederhana, dan oleh karena itu, masyarakat akan diuntungkan. Di bidang keuangan berarti daerah telah mampu menggali sumber keuangannya sendiri dan menggunakannya dengan bertanggung jawab. Di bidang politik berarti rakyat di daerah mempunyai hak dan kewajiban untuk memilih sepenuhnya siapa yang pantas untuk memimpin daerahnya dan membawakan aspirasi daerah, serta mengawasi jalannya pemerintahan dan pembangunan di daerah. Sedangkan di bidang administrasi berarti tanggung jawab administrasi penuh ada pada daerah. Dalam batas-batas yang disepakati, yakni bahwa otonomi tidak berarti terlepas dari negara kesatuan dan kaidah-kaidah serta aturan-aturan yang mengikat bangsa ini menjadi satu, dan bahwa maksud diadakannya otonomi adalah demi kesejahteraan masyarakat di daerah dan di seluruh tanah air, maka desentralisasi di berbagai bidang itu akan berpengaruh positif bagi kehidupan berbangsa dan bernegara, bahkan mungkin bukan hanya keinginan melainkan merupakan kebutuhan, karena perkembangan masyarakat serta lingkungan strategis mengharuskan kelincahan dalam mengatasi kendala dan memanfaatkan peluang. Secara terpusat kelincahan akan menjadi terbatas karena besar dan luasnya negara ini.

Pelaksanaan (implementasi) dari suatu kebijakan dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia atau aparatur secara berkualitas. Di era otonomi daerah maka implementasi kebijakan terletak pada kemampuan pejabat politik dan pegawai negeri sipil pemerintah daerah untuk dapat mensejahterakan rakyat di wilayah daerahnya sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 jo Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah. Pada umumnya pejabat publik daerah berstatus pegawai negeri namun tidak semua pejabat publik berstatus pegawai negeri, seperti halnya pemegang jabatan dari suatu jabatan negara. Sebaliknya, tidaklah setiap pegawai negeri merupakan pemegang jabatan publik, seperti halnya seseorang yang sedang menjalani cuti sakit. Terdapat pendapat klasik yang memandang seorang pegawai negeri yang memegang jabatan negeri pada hakekatnya mengadakan hubungan hukum keperdataan dengan negara (pemerintah), bahkan dikemukakan pula bahwa hubungan hukum kepegawaian tersebut merupakan pelaksanaan dari *arbeidsvoorwaarden* yang dikenal di dalam kajian hukum perburuhan. Hubungan antara implementasi kebijakan dan peranan Pegawai Negeri Sipil dilihat dari kualitas sumber daya manusia atau aparatur dalam pemerintahan daerah sangat mempengaruhi kinerja organisasi pemerintahan daerah tersebut, hal ini tidak lain dalam rangka mensejahterakan masyarakat di daerahnya.

Tingkat pencapaian kesejahteraan masyarakat dapat dilihat diantaranya dari indikator sejauhmana kinerja organisasi dinas-dinas daerah dalam melaksanakan peranannya, karena lembaga inilah yang secara operasional ditugasi melaksanakan berbagai urusan daerah sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan kewenangannya. Bila kinerja organisasi dinas daerah berjalan dengan baik, kesejahteraan masyarakat besar kemungkinan terwujud, namun manakala kinerja organisasi dinas-dinas daerah tersebut rendah, sangat boleh jadi itulah penyebab kesejahteraan masyarakat sulit terwujudkan. Uraian di atas menunjukkan bahwa kata kunci tercapainya kesejahteraan masyarakat adalah kinerja organisasi dinas daerah.

Indrawijaya (2002:225) mengemukakan tentang kinerja organisasi “Kinerja organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi dapat diukur berdasarkan seberapa keuntungan yang diperolehnya”. Pendapat Indrawijaya tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi demikian pentingnya, karena merupakan refleksi dari prestasi organisasi secara keseluruhan, sehingga setiap pemimpin yang menginginkan organisasinya berkembang dengan baik, kiranya perlu memberikan ekstra perhatian terhadap kinerja organisasi ini khususnya berkaitan dengan implementasi kebijakan Perda nomor 13 Tahun 2007 tentang penyelenggaraan pelayanan publik di Kota Bekasi. Berkaitan dengan masalah kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi yang cukup memprihatinkan, baik dilihat dari strategi organisasi, struktur organisasi dan lingkungan organisasinya masih menunjukkan banyaknya permasalahan yang dihadapi terutama secara khusus berkaitan dengan hasil kerja, jumlah dan kualitas kerja, mekanisme kerja dan lain-lain. Hal ini menurut pemikiran peneliti dapat menjadikan kepada rendahnya kinerja organisasi dalam melaksanakan proses kerja dan berakibat kepada rendahnya mutu atau kualitas pelayanan pada masyarakat di Kota Bekasi.

Berdasarkan hasil penjajagan di lapangan diketahui bahwa kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi rendah. Hal ini dapat terlihat dari indikator-indikator sebagai berikut :

1. Strategi organisasi dilihat dari indikator kualitas hasil kerja tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Contohnya : pada Dinas Pendidikan Kota Bekasi dalam pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang pendidikan meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan non formal, informal dan Pendidikan Anak Usia Dini serta bina program; dalam pelaksanaan teknisnya tidak sesuai dengan program yang telah dibuat dan sering terjadi kesalahan hal ini berakibat kepada kualitas kerja, dan program kerja akan menjadi terhambat.
2. Struktur organisasi dilihat dari indikator mekanisme kerja rendah. Contoh : Kurangnya mekanisme kerja antar pegawai pada masing-masing unit kerja yang ada pada lingkungan dinas, padahal masing-masing bidang, seksi-seksi atau subbagian ini merupakan suatu rangkaian kerja yang tidak boleh terputus. Seperti yang terjadi antara subbagian perencanaan/program dengan subbagian keuangan, yang satu melaksanakan penyusunan gaji berkala pegawai sedangkan yang satu lagi melaksanakan penyusunan anggaran.
3. Lingkungan organisasi dilihat dari indikator disiplin kerja pegawai rendah. Contohnya : Masih terdapat pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak sesuai waktu yang telah ditentukan seperti yang terjadi pada Bidang Pelayanan Kesehatan dalam melaksanakan tugas pelayanan kesehatan dasar, pelayanan kesehatan rujukan dan pelayanan kesehatan khusus bagi masyarakat sering terjadi keterlambatan, hal ini berakibat kepada terlambatnya penanganan kesehatan bagi masyarakat. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1

Laporan Perkembangan Kinerja Organisasi

Dinas Darerah di Kota Bekasi

| **No** | **Kegiatan** | **Target** | **Realisasi** | **Keterangan** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Pelaksanaan Tugas Teknis Operasional Dinas Pendidikan | Pelaksanaan teknisnya sesuai dengan program | Pelaksanaan teknisnya tidak sesuai dengan program | Kualitas kerjanya tidak tercapai |
| 2. | Mekanisme Kerja Antar Unit Kerja | Adanya mekanisme kerja yang tidak terputus | Mekanisme kerja terputus | Pelaksanaan kerja terhambat |
| 3. | Pelayanan Bidang Kesehatan Dinas Kesehatan | Pelayanan kesehatan tepat waktu | Adanya keterlambatan di dalam pelayanan kesehatan | Penanganan kesehatan masyarakat terganggu |
| 4. | Pelayanan penyandang masalah kesejahteraan sosial oleh Dinas Sosial | Bersih dari PMKS | Hanya 30% orang PMKS yang terjaring | 70% PMKS belum belum tertangani |
| 5. | Pelayanan angkut sampah yang kurang maksimal oleh Dinas Kebersihan | 5800m3 produksi sampah warga Kota Bekasi | Hanya 1500m3 yang terangkut | 4300m3 sampah yang tidak terangkut |
| 6. | Izin trayek oleh Dinas Perhubungan | 53 trayek | 43 trayek aktif | 10 trayek belum teralisasikan |

Sumber : Diolah Peneliti, 2012.

Berdasarkan indikator tersebut di atas peneliti menduga penyebabnya oleh implementasi kebijakan dan kualitas sumber daya aparatur yang belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu peneliti mengajukan penelitian ini dalam bentuk disertasi dengan judul : “**Analisis Pengaruh Implementasi Kebijakan dan Kualitas Sumber Daya Aparatur terhadap Kinerja Organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi (Studi Perda Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kota Bekasi)”.**

* 1. **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, yang menjadi pernyataan masalah dalam penelitian ini, yaitu kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi rendah. Berdasarkan pernyataan masalah tersebut diidentifikasi melalui pertanyaan-pertanyaan penelitian/*research questions* sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi kebijakan, kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi?
2. Berapa besar pengaruh implementasi kebijakan dan kualitas sumber daya aparatur terhadap kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi?
3. Berapa besar pengaruh implementasi kebijakan diukur melalui dimensi ukuran dan tujuan kebijakan, sumber–sumber kebijakan, ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksanaan, sikap para pelaksana dan lingkungan eksospol terhadap kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi?
4. Berapa besar pengaruh kualitas sumber daya aparatur diukur melalui kriteria legitimasi, akuntabilitas, kompetisi dan aturan hukum terhadap kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi?
   1. **Tujuan Penelitian**
5. Mengetahui implementasi kebijakan, kualitas sumber daya aparatur dan kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.
6. Mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh implementasi kebijakan dan kualitas sumber daya aparatur terhadap kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.
7. Mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh implementasi kebijakan diukur melalui dimensi ukuran dan tujuan kebijakan, sumber–sumber kebijakan, ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksanaan, sikap para pelaksana dan lingkungan eksospol terhadap kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.
8. Mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh kualitas sumber daya aparatur diukur melalui kriteria legitimasi, akuntabilitas, kompetisi dan aturan hukum terhadap kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.
   1. **Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari hasil penelitian ini dapat dilihat dari dua sisi:

1. Kegunaan secara teoritik, dapat memperkaya wawasan dan pengetahuan yang berkaitan dengan teori ilmu administrasi publik khususnya implementasi kebijakan, kualitas sumber daya aparatur dan kinerja organisasi.
2. Kegunaan secara praktik; dari hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan tentang pemanfaatan implementasi kebijakan menyangkut penyelenggaraan pelayanan publik di Kota Bekasi dan kualitas sumber daya aparatur dinas daerah dalam menangani berbagai permasalahan yang ada pada Dinas Daerah di Kota Bekasi.

**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**

Kajian pustaka dan kerangka berpikir dalam penelitian ini meliputi kebijaksanaan negara (kebijakan publik), sumber daya aparatur dan kinerja organisasi yang dapat diuraikan sebagai berikut :

* + 1. **Hasil Penelitian Kostawan (2012)**

Penelitian yang dilakukan adalah Analisis Pengaruh pengembangan Sumber Daya Manusia dan disiplin kerja. Permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai pada Direktorat Bina Program Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaaan Umum rendah. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis, yaitu suatu metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk melakukan pola hubungan atau sebab akibat antara nilai suatu variabel (*variable dependent*) jika nilai variabel yang lain berhubungan dengannya (*variable independent*). Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yang dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis serta untuk melakukan interpretasi secara mendalam.

Hasil penelitian secara simultan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja memberikan pengaruh yang sangat besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Bina Program Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaaan Umum yaitu sebesar 84,4% sedangkan epsilonnya 15,6%. Hal ini mengandung makna bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja yang selama ini dilaksanakan oleh Direktorat Bina Program Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaaan Umum belum sepenuhnya berjalan dengan optimal, sehingga mempengaruhi terhadap kinerja pegawai.

Secara parsial Pengembangan Sumber Daya Manusia memberikan pengaruh yang kecil dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Bina Program Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaaan Umum sebesar 33,0%. Dimensi yang paling besar dan kecil pengaruhnya secara berurutan adalah dimensi memberikan kesempatan berprestasi (8,4%), dimensi memberikan peluang pengembangan diri (7,6%), dimensi menumbuh dan mengembangkan kerjasama (7,3%), memberikan perlakuan yang sama (5,9%) dan dimensi menghargai perbedaan kemampuan (3,8%). Sedangkan Disiplin Kerja memberikan pengaruh paling besar dibandingkan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja pegawai yaitu 51,4%. Faktor yang paling besar dan kecil pengaruhnya secara berurutan adalah faktor perlakuan adil (12,1%), faktor petunjuk kerja yang singkat (11,8%), faktor keinsyafan pada pekerjaan/kesadaran (9,9%), faktor pembagian tugas dan pekerjaan (9,3%) dan faktor kesadaran pada tugas (8,3%).

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Direktorat Bina Program Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaaan Umum, baik secara simultan maupun parsial. Hal ini menunjukan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja secara umum belum sepenuhnya didasarkan pada dimensi-dimensi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan faktor-faktor Disiplin Kerja.

* + 1. **Hasil Penelitian Rhiza (2012)**

Permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat rendah. Hal tersebut diduga karena pengembangan sumber daya manusia dan pengawasan yang belum berjalan secara optimal. Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey* sebagai upaya mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan angket, hal ini dimaksukan untuk menguji jawaban rasional sehingga dapat menjelaskan fenomena yang menjadi masalah.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan pengawasan sangat besar pengaruhnya dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat yaitu sebesar 88,2% sedangkan epsilonnya 11,2%. Hal ini mengandung makna bahwa pengembangan sumber daya manusia dan pengawasan yang selama ini dilaksanakan oleh Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat belum sepenuhnya berjalan dengan optimal, sehingga mempengaruhi terhadap kinerja pegawai.

Secara parsial pengembangan sumber daya manusia memberikan pengaruh kecil dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat sebesar 37,7%. Adapun dimensi-dimensi pengembangan sumber daya manusia yang memberikan pengaruh paling besar sampai terkecil terhadap kinerja pegawai secara berurutan adalah dimensi memberikan kesempatan berprestasi 8,9%, dimensi menumbuh dan mengembangkan kerjasama 8,9%, dimensi menghargai perbedaan kemampuan 6,8%, dimensi memberikan perlakuan yang sama 6,8% dan dimensi memberikan peluang pengembangan diri 6,1%. Sedangkan pengawasan memberikan pengaruh paling besar dibandingkan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai yaitu 50,5%. Adapun dimensi pengawasan yang memberikan pengaruh paling besar sampai terkecil terhadap kinerja pegawai secara berurutan adalah dimensi membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaannya 19,1%, dimensi mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan 17,9% dan dimensi mengukur hasil pekerjaan 13,5%.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa pengembangan sumber daya manusia dan pengawasan secara empirik memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat, baik secara simultan maupun parsial. Hal ini menunjukan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan pengawasan secara umum belum sepenuhnya didasarkan pada dimensi pengembangan sumber daya manusia dan dimensi pengawasan.

* + 1. **Hasil Penelitian Ruhimat (2010)**

Ruhimat (2010) melaksanakan penelitian dengan judul “Pengaruh Implementasi Kebijakan dan Koordinasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pengembangan dan Pengelolaan Sistem Irigasi pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dan Perum Jasa Tirta II”. Masalah pokok dalam penelitian ini adalah efektivitas kerja pegawai pengembangan dan pengelolaan sistem irigasi pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dan Perum Jasa Tirta II rendah. Hal ini diduga disebabkan oleh implementasi kebijakan dan koordinasi yang belum dilaksanakan secara optimal.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif analisis, yaitu untuk mendapatkan gambaran dari masing-masing variabel serta menguji pengaruh dari variabel-variabel tersebut. Untuk melakukan analisis data digunakan teknik statistik deskriptif yang berfungsi untuk mengelompokkan data, menggarap, menyimpulkan, memaparkan serta menyajikan hasil olahan”. Hal ini bertujuan untuk melakukan pola hubungan atau sebab akibat antara nilai suatu variabel (*variable dependen*) jika nilai variabel yang lain berhubungan dengannya (*variable independen*). Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yang dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis serta untuk melakukan interpretasi secara mendalam.

Penelitian ini telah mengungkap bahwa pelaksanaan kebijakan dan koordinasi secara empirik telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai dalam pengembangan dan pengelolaan sistem irigasi di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dan Perum Jasa Tirta II.

Secara simultan, implementasi kebijakan dan koordinasi memberi pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai dalam pengembangan dan pengelolaan sistem irigasi di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dan Perum Jasa Tirta II sebesar 87,1% sedangkan epsilonnya 12,9%.

Implementasi kebijakan secara parsial memberi pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai dalam pengembangan dan pengelolaan sistem irigasi di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dan Perum Jasa Tirta II sebesar 66,3%. Adapun dimensi-dimensi dari implementasi kebijakan yang memberikan pengaruh paling besar terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dan Perum Jasa Tirta II adalah dimensi sikap para pelaksana, komunikasi antar organisasi, ciri atau sifat badan/instansi pelaksana, ukuran dan tujuan kebijakan, lingkungan eksospol dan dimensi sumber-sumber kebijakan.

Koordinasi secara parsial telah memberikan pengaruh yang siginifikan terhadap efektivitas kerja pegawai dalam pengembangan dan pengelolaan sistem irigasi di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dan Perum Jasa Tirta II sebesar 20,8%. Adapun dimensi-dimensi dari koordinasi memberi pengaruh paling besar terhadap efektivitas kerja pegawai di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dan Perum Jasa Tirta II adalah dimensi kejelasan wewenang dan tanggung jawab, komunikasi, pengawasan dan pengamatan dan dimensi kemampuan pimpinan.

Kesimpulan dalam penelitian ini bahwa implementasi kebijakan dan koordinasi perlu mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh oleh pimpinan di lingkungan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Jawa Barat, Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dan Perum Jasa Tirta II agar efektivitas kerja pegawai dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi yang telah dirumuskan sebelumnya.

Hasil penelitian tersebut peneliti kutip sebagai bahan referensi dalam pengembangan penulisan peneliti, terutama keterkaitan dengan persoalan implementasi kebijakan. Perlu diketahui bahwa penelitian terdahulu konsep implementasi kebijakannya berbeda dengan konsep yang peneliti gunakan. Oleh karena itu penelitian penulis masih bersifat orisinil.

* + 1. **Hasil Penelitian Sembiring (2011)**

Masalah utama penelitian ini adalah kinerja organisasi pelaksana K3, di lingkungan pemerintahan daerah Kota Bandung belum optimal. Belum optimalnya kinerja organisasi pelaksana K3 diduga karena lemahnya budaya organisasi dan kurang baiknya implementasi kebijakan publik, berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2005 Tentang Penyelenggaraan Ketertiban, Kebersihan dan Keindahan (K3) di Kota Bandung.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey tipe penjelasan dengan pendekatan kuantitif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan deskripsi pelaksanaan budaya organisasi dan implementasi kebijakan publik, pengaruh budaya organisasi dan implementasi kebijakan publik secara simultan terhadap kinerja organisasi, serta pengaruh masing-masing variabel : budaya organisasi dan implementasi kebijakan publik secara parsial terhadap kinerja organisasi instrumen pokok untuk pengumpulan data penelitian ini adalah angket, sedangkan wawancara, dokumentasi damn pengamatan sebagai intrumen pelengkap. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik statistik SEM pendekatan *software Smart PLS (Partial Least Square)*.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pelaksanaan budaya organisasi dan implementasi kebijakan publik secara deskriptif memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi serta berdasarkan analisis statisik, ternyata bahwa pengaruh variabel budaya organisasi dan implementasi kebijakan publik secara simultan terhadap kinerja organisasi sebesar 53,9% pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja organisasi sebesar 18,38% dan pengaruh implementasi kebijakan publik secara parsial terhadap kinerja organisasi sebesar 35,56% dan sisanya sebesar 46,1% dipengaruhi oleh variabel lain (epsilon) yang tidak diteliti.

Pengaruh implementasi kebijakan publik lebih besar dari pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, hal mana sesuai dengan kajian secara teori. Hasil uji semua hipotesis yang diajukan ternyata signifikan dan diterima. Semua koefisien korelasi antar variabel dan variabel dengan indikator bernilai positif, yang tertinggi ada pada dimensi orientasi hasil variabel organisasi sebesar 8,9 dan dimensi sikap implementor variabel implementasi kebijakan publik sebesar 8,74, yang perlu mendapat perhatian dari pejabat yang berwenang. Di sisi lain teryata juga bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dan variabel implementasi kebijakan pubik dalam kategori kuat.

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan secara deskriptif variabel budaya organisasi dan implementasi kebijakan publik meningkatkan kinerja organisasi, variabel budaya organisasi dan variabel implementasi kebijakan publik baik secara simultan maupun secara parsial besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pelaksana K3 di Kota Bandung. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa jika penerapan budaya organisasi dan implementasi kebijakan publik ditingkatkan, maka kinerja organisasi meningkat pula.

* + 1. **Hasil Penelitian Siswadi (1998)**

Penelitian Siswadi (1998) berjudul : “Pengaruh Implementasi Kebijakan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Efektivitas Birokrasi Pemerintah Daerah di Kota Bandung”. Penelitian telah dilakukan pada 16 unit pelayanan publik di lingkungan organisasi birokrasi Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung dan difokuskan untuk mencari jawaban rasional dari rumusan masalah penelitian, yaitu sampai sejauhmana kualitas pelayanan publik beserta faktor-faktor pengaruhnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi birokrasi pemerintah daerah.

Pelayanan yang memuaskan bagi kepentingan umum, amat “*crucial*” dan juga menjadi tolok akur dari efektivitas organisasi birokrasi pemerintah yang didukung dan mendapat kepercayaan masyarakatnya. Sebagai salah satu contoh efektivitas organisasi birokrasi antara lain adalah kemampuan organisasi birokrasi dalam merespons berbagai tuntutan dan aspirasi yang terus berkembang di masyarakat. Oleh karena itu, pelayanan yang memuaskan masyarakat harus dicari, sebab apabila birokrasi tidak dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat, maka masyarakat sebagai pengguna jasa publik akan meninggalkan birokrasi dan beralih kepada lembaga lain yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat.

Peningkatan kualitas pelayanan publik, dibuktikan melalui pengujian hipotesis sebagai berikut : ada pengaruh positif dari perilaku aparatur (X1), perangkat kebijakan yang implementatif (X2), budaya organisasi (X3) dan kualitas pelayanan publik (X4) terhadap efektivitas birokrasi pemerintah daerah (Y). Hasil pengujian terhadap sub-sub hipotesis membuktikan bahwa : perilaku aparatur (X1) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel efektivitas birokrasi pemerintah daerah (Y), sedangkan terhadap variabel kualitas pelayanan (X4) mempunyai pengaruh yang signifikan. Variabel kebijakan yang implementatif (X2) dan variabel budaya organisasi (X3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kualitas pelayanan publik (X4). Dengan demikian variabel kualitas pelayanan publik (X4) memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap variabel efektivitas birokrasi pemerintah daerah (Y).

Relevansi dengan penelitian Siswadi di atas bahwa perangkat kebijakan hanya bisa implementatif apabila didukung oleh kejelasan tujuan yang semata-mata untuk merespons kebutuhan masyarakat dan pelaksanaannya dilakukan secara terkoordinasi dan terbuka komunikasi antara pejabat publik dengan pengguna jasa publik. Oleh karena itu peneliti perlu melakukan penelitian implementasi kebijakan dalam lokus yang berbeda. Untuk lebih jelasnya penelitian-penelitian terdahulu dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1

Keterkaitan Antara Penelitian Terdahulu dengan Rencana Penelitian Peneliti

| **No** | **Nama** | **Teori yang Digunakan Peneliti Terdahulu** | **Teori yang Digunakan Peneliti** | **Persamaan/**  **Perbedaan** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Kostawan | Pengembangan SDM (Nawawi, 2005), disiplin kerja (Siagian, 2005), kinerja pegawai (Mitchell dalam Sedarmayanti, 2001) | Implementasi kebijakan (Meter dan Horn dalam Wahab, 2002), Kualitas Sumber Daya Aparatur (Rewansyah, 2010) dan Kinerja Organisasi (Keban, 2008) | Implementasi kebijakan tidak ada, kualitas SDM tidak ada, kinerja organisasi berbeda dan lokus berbeda |
| 2 | Rhiza | Pengembangan SDM (Nawawi, 2005), Pengawasan (Winardi, 2000) dan Kinerja pegawai (Mangkunegara, 2005) | Implementasi kebijakan (Meter dan Horn dalam Wahab, 2002), Kualitas Sumber Daya Aparatur (Rewansyah, 2010) dan Kinerja Organisasi (Keban, 2008) | Implementasi kebijakan tidak ada, kualitas SDM tidak ada, kinerja organisasi berbeda dan lokus berbeda |
| 3 | Ruhimat | Implementasi kebijakan (Wahab, 2001), koordinasi (Farland, 1999) efektivitas kerja (Steers dlm Jamin, 2004) | Implementasi kebijakan (Meter dan Horn dalam Wahab, 2002), Kualitas Sumber Daya Aparatur (Rewansyah, 2010) dan Kinerja Organisasi (Keban, 2008) | Implementasi kebijakan sama teori berbeda, kualitas SDM tidak ada, Kinerja organisasi tidak ada dan lokus berbeda. |
| 4 | Sembiring | Budaya organisasi (Robbins, 2006), Implementasi kebijakan publik (van Meter van Horn dalam Syafri dan Setyoko, 2008) dan Kinerja Organisasi (Dwiyanto, 2008) | Implementasi kebijakan (Meter dan Horn dalam Wahab, 2002), Kualitas Sumber Daya Aparatur (Rewansyah, 2010) dan Kinerja Organisasi (Keban, 2008) | Implementasi kebijakan sama teori berbeda, kualitas SDM tidak ada, Kinerja organisasi sama teori berbeda dan lokus berbeda. |
| 5 | Siswadi | Implementasi kebijakan (Hoogerwerf, 1998) kualitas pelayanan publik (Tjiptono, 1999) | Implementasi kebijakan (Meter dan Horn dalam Wahab, 2002), Kualitas Sumber Daya Aparatur (Rewansyah, 2010) dan Kinerja Organisasi (Keban, 2008) | Implementasi Kebijakan sama teori berbeda, Kualitas SDM tidak ada, Kinerja Organisasi tidak ada dan lokus berbeda |

Sumber : Diolah Peneliti, 2012.

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa hasil penelitian terdahulu memberikan apresiasi kepada penulis untuk menambah wawasan yang lebih luas dalam tatanan teoritik dan empirik. Disamping itu dapat dijelaskan bahwa antara penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis ada yang sama ada pula yang berbeda teorinya terlebih lagi obyek penelitiannya berbeda.Oleh karena itu judul penelitian penulis mencerminkan originalitas dan tidak plagiat.

* + 1. **Lingkup Administrasi Publik**

Pencapaian tujuan organisasi memiliki tugas yang sangat luas, karena harus bergerak dalam berbagai bidang yang berhubungan dengan proses kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu tugas yang sangat penting dengan menentukan terhadap keberhasilan dengan mencapai tujuan. Proses kerja yang harus dilakukan setiap organisasi menjadi berbagai bentuk kegiatan, sebagaimana menurut Tjokroamidjojo (1994:16) yaitu ”Ditinjau dari segi perkembangan, administrasi dapat bagi atas dua bagian besar, yaitu : (1) Administrasi negara (*Public Administration*)dan (2) Administrasi niaga (*Bussiness Administration*)*”.* Secara khusus, administrasi negara terbagi ke dalam tiga unsur besar sebagaimana dikemukakan Tjokroamidjojo (1994:19) yaitu :

Unsur administrasi negara adalah (a) Administrasi Keuangan, (b) Administrasi Kepegawaian, (c) Administrasi Material dan ketiga unsur administrasi tersebut memiliki tugas yang sama yaitu bertugas untuk mendapatkan, menggunakan dan mengendalikan.

Administrasi publik (*public administration*)yang lebih dikenal di Indonesia dengan istilah administrasi negara, adalah salah satu aspek dari kegiatan pemerintah. Administrasi publik merupakan salah satu bagian dari ilmu administrasi yang erat kaitannya dengan perumusan berbagai kebijakan negara Administrasi publik sangatlah berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan kebijakan, melainkan pula pada tingkat implementasi kebijakan, karena memang adminstrasi publik berfungsi untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan oleh pembuat kebijakan politik.

Peranan administrasi negara dalam mewujudkan kebijakan-kebijakan politik serta mewujudkan rasa aman dan kesejahteraan masyarakat, melalui kegiatan yang bersifat rutin maupun pembangunan. Pemerintah memerlukan administrasi negara yang berdaya guna dan berhasil guna. Peran administrasi negara atau administrasi publik merupakan proses dalam perumusan kebijakan sebagaimana pendapat Nigro dan Nigro (1977:18) yaitu *"Public Administration has an important role formulating of public policy and thus a part of the political process".* Administrasi negara mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.

Pendapat Pfiffner dan 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 policies designed by the elected master.*

Pendapat tersebut menurut pemikiran peneliti bahwa administrasi publik dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan mendesain dan melaksanakan kebijakan publik. Skala dan kompleksitas dari urusan pemerintah yang semakin bertambah, asumsi pelayanan sipil merupakan pengaturan yang besar dalam pembuatan kebijakan, peran dari implementasi kebijakan untuk melengkapi kebiasaan yang didesain melalui pilihan mereka.

Menurut peneliti pendapat tersebut di atas adalah bahwa administrasi publik pada intinya tidak lain untuk memberikan pelayan publik/masyarakat dengan sebaik-baiknya dengan didasarkan kepada aturan yang berlaku. Pendapat lain mengenai administrasi negara yaitu menurut Pfiffner dan Presthus (1975:4) bahwa ”*Public administration involves the implementation of public which has been determine by representative political bodies”.* Menurut pemikiran peneliti bahwa administrasi publik meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.

Pernyataan tersebut di atas menggambarkan betapa luasnya pengertian administrasi publik karena di dalamnya merupakan proses dari kebijakan-kebijakan pemerintah yang harus di jalankan kepada masyarakat. Lebih jauh Pfiffner dan Presthus (1975:6) menjelaskan bahwa ”*In sum, public administration is a process concerned with carrying out public policied, encompassing innumerable skills an techniques large numbers of people”.* Menurutpemikiran peneliti secara global, adminstrasi publik adalah suatu proses bersangkutan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Pendapat tersebut memberikan pemaknaan bahwa administrasi publik merupakan proses untuk menjalanklan kebijakan-kebijakan pemerintah. Secara khusus administrasi negara untuk Indonesia telah didefinisikan LANRI (1996:87), yaitu :

Administrasi Negara Republik Indonesia adalah seluruh penyelenggaraan kekuasaan Pemerintah Negara Indonesia dengan memanfaatkan segala kemampuan aparatur negara serta segenap dana dan daya demi tercapainya tujuan Negara Indonesia dan terlaksananya tugas Pemerintah Republik Indonesia seperti yang ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945.

Penyelenggaraan administrasi negara tidak terlepas dari kebijakan-kebijakan negara, karena kebijakan lebih sering dan secara luas dipergunakan dalam kaitannya dengan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan pemerintah, serta perilaku negara pada umumnya. Dalam pelaksanannya agar kebijakan dapat berlangsung dengan efektif harus diimbangi dengan sumber-sumber yang lengkap dan tepat. Sumber–sumber tersebut tidak dapat terpisahkan satu sama lain dalam penyelenggaraan administrasi negara supaya dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

* + 1. **Lingkup Kebijakan Publik**

Suatu era dimana di dalamnya sumber-sumber semakin langka; mengantisipasikan masa depan selalu dikabuti dengan ketidakpastian; saling terjadi perbenturannya ramifikasi nilai-nilai dimana nilai baru selalu dianggap superior dari nilai lama; sulitnya mempertemukan kepentingan-kepentingan yang saling berbeda dan sebagainya, hal ini telah menjadi tantangan bagi para pembuat kebijaksanaan (*policy framers*), utamanya para aparat pemerintah (*public bureaucrats*) untuk dapat membuat kebijaksanaan negara yang baik, dalam arti menyentuh kepentingan rakyat secara keseluruhan dan berdampak positif.

Istilah “kebijakan publik” yang dikenal dalam kehidupan seharihan merupakan terjemahan dari bahasa Inggris “*public policy*“. Dalam menterjemahkan *public policy* ke dalam bahasa Indonesia mengakibatkan perbedaan pendapat. Pertama, sementara orang memberikan terjemahan *policy* menjadi “kebijaksanaan”, tetapi sebagian besar lainnya memberikan terjemahannya “kebijakan”. Di kalangan akademisi istilah “kebijakan” lebih populer dan digunakan dalam buku-buku teks dan tulisan ilmiah lainnya. Kedua, terjemahan “*public*” rupanya sulit untuk diterjemahkan dalam bahasa Indonesia, sehingga kenyataannya tetap menggunakan kata “publik”. Menurut Wilcox dalam Rewansyah (2010:46) bahwa “*the public is, of course, the whole community, individuals, sharing citizenship, responsibilities, and benefits*”. Artinya masyarakat, ketentuan, seluruh lapisan masyarakat, individu, berbagai kewarganegaraan, tanggung jawabdan manfaat.

Kata *public* dalam rangkaian kata *public policy*, dilihat dari dimensi subyek, obyek dan strata kebijakan publik mengandung konotasi yaitu: pemerintah, masyarakat, dan umum. Dari dimensi subjek, kebijakan publik adalah kebijakan dan atau yang diambil pemerintah. Kebijakan pemerintahlah yang dianggap sebagai kebijakan yang resmi dan berwenang sehingga dapat memaksa masyarakat untuk mematuhinya. Dari dimensi objek, kebijakan publik adalah kebijakan dengan sasaran warga masyarakat, baik warga masyarakat sebagai pemangku kepentingan (*stakeholders*), sebagai konsumer (*consumers*) maupun sebagai penanggung akibat atau korban dari sebuah kebijakan pemerintah. Dari dimensi umum, yaitu strata kebijakan publik memiliki hirarki yang sesuai dengan hirarki jabatan publik dalam organisasi pemerintahan. Dapat pula berarti kebijakan umum dan kebijakan teknis dalam bentuk petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis).

Menurut Anderson dalam Rewansyah (2010:46) dalam *Public Policy Making*, *policy* ialah : “*A purposive course of action followed by an actor or set of actor in dealing with problem or matter of concern*“. Artinya sebuah purposif aksi yang diikuti oleh seorang aktor atau serangkaian aktor dalam menangani masalah atau keprihatinan. Dilihat dari segi Administrasi Bisnis menurut Christensen et al. (1986:44) adalah : “*The study of the functions and responsibility of senior management, the crucial problems that affects success in the total enterprise, and the decisions that determine the direction of the organization and shape it is future* “. Menurut Patton dan Appelbaum (2003:21) mengemukakan bahwa kebijakan (*policy*) adalah : “*a settled course of action to be followed by a government body or institution*“. Setiap kebijakan mengandung ramalan (prediksi, proyeksi) tentang sesuatu yang akan atau dapat terjadi di masa depan. Agar hal itu terjadi, diperlukan *actions, functions, efforts* dan *responsibilities*, atau apa pun yang disebut administrasi.

Hubungannya dengan pengertian *public policy*, Parsons dalam Sentono (1999:27) menyatakan bahwa “pemahaman tentang *public* merupakan lawan dari pemikiran tentang *private*“. Ini menunjukkan bahwa kata *public* dalam *public policy* merujuk pada lembaga-lembaga negara atau pemerintah. Diperjelas lagi oleh definisi *public policy* yang dikemukakan Dye (1998:35) yaitu : “*Public policy is whatever government choose to do or not to do*“.

Menurut Jones (2002:24), “*policy is a standing decision characterized by behavioral consistency and repeat selfless*“. Dalam proses manajemen, *policy* termasuk dalam fungsi *planning* yang diberi definisi oleh Terry (1986:17), “*A policy is verbal, written, or implied basic guide to action that is adopted and followed by a manager*“. Dengan merujuk pada definisi tersebut Rewansyah (2010:46) menjelaskan bahwa :

Setiap kegiatan atau langkah yang dilakukan seorang manager dimulai dengan penentuan suatu kebijakan (*policy*), dan kebijakan merupakan petunjuk bagaimana kegiatan-kegiatan harus dilakukan, termasuk kegiatan penyusunan rencana itu sendiri.

Berdasarkan pengertian tersebut, kebijakan publik mempunyai cakupan kegiatan yang luas sekali. Segala macam kegiatan dan tindakan yang dilakukan pemerintah merupakan kebijakan publik yang mempunyai pengaruh terhadap fungsi dan peranan lembaga-lembaga pemerintahan yang bersangkutan. Tingkatan kegiatannya sendiri bisa bersifat menyeluruh atau parsial, mulai dari tingkat nasional, tingkat regional, sampai dengan tingkat lokal.

Ruang lingkup kebijakan publik menurut Dye (1998:35) sebagai berikut : “*Public policy may deal with a wide variety of substantive areas, defense, energy, environment, foreign affairs, education, welfare, police, highway, taxation, housing, social security, health, economic opportunity, urban development, inflation and recession and soon*”. Oleh karena itu studi tentang kebijakan publik akan berhubungan atau tidak bisa melepaskan diri dari aspek-aspek disiplin ilmu lainnya sehingga analisisnya bisa bersifat interdisipliner. Cukup jelas apa yang dikemukakan Minogue (1995:67) yaitu : “*ultimately any satisfactory explanatory theory of public policy must also explain the interrelations between the state, politics, economy and society*“. Selanjutnya Jones dalam Rewansyah (2010:49) mengemukakan bahwa “bentuk-bentuk kebijakan publik bisa berupa *legislation, laws, statutes, executive orders, regulations, legal opinion,* dan sebagainya yang secara resmi dikeluarkan oleh lembaga-lembaga pemerintahan”. Secara sederhana semua ketentuan-ketentuan resmi atau pernyataan-pernyataan hukum yang menyangkut keputusan dan pelaksanaan program-program dapat dikatakan sebagai kebijakan.

Ditinjau dari sifatnya, kebijakan ada dua macam, yaitu: (1) kebijakan publik yang bersifat pengaturan (*regelling*), seperti UU, PP, PERPRES, PERMEN, PERDA (Peraturan Daerah), dan (2) kebijakan publik yang bersifat keputusan/penetapan (*beschiking*) seperti : SK Menteri Perdagangan tentang Pemberian Izin Usaha Perdagangan Besar, SK Gubernur tentang Pemberian Izin Mendirikan Bangunan (IMB) dan sebagainya. Perintah lisan dari seorang pejabat yang berwenang termasuk dalam suatu bentuk kebijakan, bahkan seorang pejabat yang tidak berbuatpun atau mendiamkan sesuatu juga merupakan suatu kebijakan.

Tahap-tahap kebijakan publik menurut Dunn dalam Wahab (2002:24) adalah sebagai berikut :

1. **Penyusunan Agenda**. *Agenda setting* adalah sebuah fase dan proses yang sangat strategis dalam realitas kebijakan publik. Dalam proses inilah memiliki ruang untuk memaknai apa yang disebut sebagai masalah [publik](http://id.wikipedia.org/wiki/Publik) dan prioritas dalam agenda publik dipertarungkan. Jika sebuah isu berhasil mendapatkan status sebagai masalah publik, dan mendapatkan prioritas dalam agenda publik, maka isu tersebut berhak mendapatkan alokasi sumber daya publik yang lebih daripada isu lain.
2. **Formulasi kebijakan**. Masalah yang sudah masuk dalam agenda [kebijakan](http://id.wikipedia.org/wiki/Kebijakan) kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah yang terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan yang ada.
3. **Adopsi/Legitimasi Kebijakan**. Tujuan legitimasi adalah untuk memberikan otorisasi pada proses dasar pemerintahan. Jika tindakan legitimasi dalam suatu masyarakat diatur oleh kedaulatan rakyat, warga negara akan mengikuti arahan pemerintah.Namun warga negara harus percaya bahwa tindakan pemerintah yang sah.
4. **Implementasi Kebijakan**. Adalah aktivitas yang dilakukan untuk melaksanakan sesuatu kebijakan secara efektif.
5. **Penilaian/Evaluasi Kebijakan**. Secara umum [evaluasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Evaluasi) kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak. Dalam hal ini, evaluasi dipandang sebagai suatu kegiatan fungsional. Artinya, evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja, melainkan dilakukan dalam seluruh proses kebijakan.

Dewasa ini para sarjana administrasi negara telah mengadakan diskusi yang panjang dalam rangka mencari dimensi baru dalam memberikan arti “*public*” dalam “*public administration*”. Pengertian *public* menurut Islamy (2003: 10) bahwa “dalam *public administration* tidak lagi secara tradisional diartikan semata-mata bersifat kelembagaan, tetapi dalam hubungannya dengan seberapa besar pengaruh/kaitan lembaga tersebut dengan kepentingan publik”. Memang administrator negara (publik) dapat dibedakan dengan administrator-administrator lainnya semata-mata karena ia bekerja untuk kepentingan rakyat (publik). Dalam keadaan bagaimanapun, organisasi publik (negara, pemerintahan (pusat dan daerah) harus tetap memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya pada publik. Tindak korupsi, penyelewengan dan penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang, pemerintahan yang tidak bersih dan sebagainya dapat mempertebal antipati masyarakat pada organisasi publik dan pada gilirannya masyarakat tidak percaya lagi pada birokrat publik sehingga masyarakat sulit diharapkan partisipasi politiknya.

Administrator publik disebut administrator publik karena ia memiliki peranan dan kewajiban yang khusus, yaitu suatu peran publik dan kewajiban publik (*a public role and public obligation*). Islamy (2003:11) mengatakan “tidak semua administrator publik menyadari akan hal ini, sehingga apakah para administrator publik itu telah benar-benar menjalankan fungsinya dengan baik (mengabdi pada kepentingan publik atau sebagai abdi masyarakat) masih merupakan tanda tanya besar”. Salah satu pokok bahasan yang menarik dalam Konferensi Tahunan Perkumpulan Sarjana Administrasi Negara Amerika (ASPA) di San Francisco bulan April 1980 adalah paper yang disampaikan Schmidt dan paper Goerl yang berjudul “*In Search of the “Public Administrator: Public Administrators as Public Servants and Public Agent*”. Paper tersebut membahas pengertian “*public*” dalam konteks “*public administration*” dan menekankan tentang pentingnya pendidikan “politik” bagi *public administrators* agar mereka menjadi “*Public-spirited citizen*” sehingga lebih peka dan selalu berorientasi pada kepentingan publik. Dalam hubungan ini Goerl dalam Islamy (2003:9) memberikan gambaran tentang “adanya tiga macam perbedaan administrator publik yaitu sebagai birokrat : sebagai pemain (aktivis) politik dan sebagai profesional”.

Administrator publik sebagai birokrat menurut Islamy (2003:12) “mempunyai karakteristik sebagai pelaksana kebijaksanaan yang telah dirumuskan oleh superior politiknya (pembuat kebijaksanaan)”. Dengan demikian ia tidak memiliki peran politik, tetapi semata-mata instrumental yang mempunyai tanggungjawab administratif (*administrative responsibility*). Maka lalu ukuran apa yang dapat dipakai untuk menyatakan apakah administrator publik itu sudah “publik” atau belum dapat dilihat dari keputusan administratif yang ia buat/rumuskan itu sesuai atau bertentangan dengan kepentingan publik. Analog dengan ukuran di atas, maka setiap organisasi publikpun harus selalu dapat memberikan pelayanan kepada publik dengan sebaik-baiknya. Dan untuk menjalankan fungsinya tersebut administrator publik harus dapat menterjemahkan arti “efisiensi” dengan tepat, yang mungkin berbeda dengan pengertian yang biasa kita dengar.

Harmon dalam Simmons dalam Islamy (2003:47) pernah menyatakan bahwa “tugas utama administrator publik mempunyai hubungan yang erat sekali dengan kepentingan publik, tetapi sayangnya jarang sekali mereka mengenal teori tentang kepentingan publik tersebut”. Selanjutnya suatu model pembuatan kebijaksanaan negara yang menunjukkan hubungan peran administrator publik (sebagai perumus kebijaksanaan negara) dengan kepentingan publik. Kisi perumusan kebijaksanaan ini menggambarkan keterlibatan administrator baik secara implisit maupun ekplisit dalam pemilihan kebijaksanaan negara, yang ditunjukkan dengan tingkat kaitan/hubungan antara suatu kebijaksanaan negara dengan kepentingan publik.

Jones dalam Wahab (2002:49), menyatakan istilah resmi yang dipakai sehubungan dengan pembuatan kebijakan publik, yaitu :

Legilasi, hukum anggaran, pemerintah-pemerintah eksekutif, peraturan-peraturan serta opini-opini yang absah, istilah-istilah tersebut sering diasumsikan sebagai kebijakan, tetapi bagaimana- pun untuk maksud dan tujuan kita hal-hal seperti itu secara praktis adalah unsur-unsur formal atau ekspresi legal dari program-program dan keputusan-keputusan.

Istilah kebijakan lebih sering dan secara luas dipergunakan dalam kaitannya dengan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan pemerintah, serta perilaku negara pada umumnya. Dalam kaitan inilah, maka mudah dipahami, apabila kebijakan publik itu acapkali diberikan makna sebagai tindakan politik. Selanjutnya guna kepentingan analisis terhadap suatu kebijakan, Eulau, Prewitt dan Jones dalam Wahab (2002:27) membedakan antara niat, tujuan dan pilihan-pilihan kebijakan sebagai berikut :

* 1. Niat (*Intentutions*) : tujuan-tujuan sebenarnya dari sebuah tindakan.
  2. Tujuan (*Goals*) : keadaan akhir yang hendak dicapai
  3. Rencana atau usulan (*Plans or Proposals*) : cara yang ditetapkan untuk mercapai tujuan.
  4. Program : cara yang disahkan untuk mencapai tujuan.
  5. Keputusan atau pilihan *(Decision or Choice*) : tindakan-tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan.
  6. Pengaruh (*effect*) *:* dampak program yang dapat diukur (yang diharapkan) baik yang bersifat primer maupun sekunder.

Informasi yang dihasilkan berupa verbal atau angka kuantitas dan jenisnya beranekaragam. Proses pembentukan suatu kebijakan akan dipengaruhi oleh faktor lingkungan, waktu, serta faktor pendukung lainnya. Faktor-faktor yang menentukan dan mempengaruhi kebijakan menurut Thoha (1998:33) adalah “sumber daya manusia, modal, logistik, partisipasi, wewenang, serta informasi”. Kesemua faktor tersebut selalu diperlukan, karena tidak semua cara yang baik dapat dilakukan, tergantung dari kewenangan dan kondisi. Pendekatan yang digunakan dalam proses penentuan kebijakan menurut Zainun (1988:101) yaitu :

1. Pendekatan sejarah yaitu melakukan proses dengan melihat kondisi ketika tindakan tertentu dilakukan, sehingga dipandang perlu dijadikan cermin untuk menghindari kesalahan dan kekeliruan pada masa yang akan datang atau ketika kebijakan tersebut dijalankan.
2. Pendekatan sosiologi yaitu setiap kebijakan harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan tuntutan masyarakat ketika penentuan kebijakan dan diwaktu yang akan datang.
3. Pendekatan falsafah yaitu dalam penentuan kebijakan harus bersumber kepada norma yang memungkinkan menjadi satu dasar hukum tertentu.
4. Pendekatan formal yaitu setiap kebijakan harus memiliki dasar hukum yang kuat dan mampu menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi, sehingga tidak bertolak belakang secara vertikal dan horizontal.

Kesemua pendekatan tersebut menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan, karena akan berpengaruh terhadap hasil yang ditentukan. Lebih jauh Dye dalam Nugroho (2004:108) menjelaskan berapa model dalam formulasi kebijakan :

Model Kelembagaan (*Institutional*). Kelembagaan = pemerintah dalam hal ini lembaga-lembaga eksekutif (presiden, menteri-menteri dan departemen-departemen) artinya : satu-satunya yang memaksa serta melibatkan semua pihak.

Model Proses (*Process*). Merupakan rangkaian kegiatan politik mulai identifikasi masalah, perumusan, usul, pengesahan, pelaksanaan dan evaluasi.

Model Kelompok (*Group*). Model ini terdapat beberapa kelompok kepentingan yang saling berebut mencari posisi dominan.

Model Elit (*Elite*). Hanya berada pada sebagian kelompok orang-orang tertentu yang sedang berkuasa.

Model Rasional (*Rational*). Bermaksud untuk mencapai tujuan secara efisien dan segala sesuatu dirancang dengan tepat untuk meningkatkan hasil.

Model Inkremental (*Incremental*). Model ini berpatokan pada kegiatan masa lalu dengan sedikit perubahan (tidak banyak bersusah payah, tidak banyak resiko, perubahan-perubahannya tidak radikal, dll).

Model Sistem (*System*). Beranjak dari desakan-desakan lingkungan antara lain : berisi tuntutan, dukungan, hambatan, tantangan, kebutuhan dan lain-lain yang mempengaruhi kebijakan publik.

Masalah sekarang adalah tidak banyak model dikembangkan ke arah formulasi kebijakan mengacu kepada tujuan. Sebagian besar mengatakan model ini mengacu kepada tujuan, namun di dalam dirinya secara tegas terkandung muatan mengacu kepada masalah. Model-model yang paling dominan hingga saat ini adalah model kelembagaan, model elit dan model rasional. Model-model ini cenderung menggunakan pola-pola demokratik, namun mengakomodasikan kondisi kompetitif. Hal ini juga bukan berarti model-model lain kurang keunggulan. Hasil proses penentuan kebijakan harus memiliki sifat substantif, sehingga dapat digunakan secara operasional.

* + 1. **Lingkup Implementasi Kebijakan**

Dalam kaitan bahwa kebijaksanaan pemerintah tersebut yang diartikan dalam arti positif harus selalu didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku maka Suryadi (2009:34) berpendapat bahwa : “hal terpenting dari kebijakan publik adalah implementasinya khususnya kebijakan otonomi daerah”. Lebih lanjut Suryadi (2009 : 35) berpendapat bahwa “impelementasi harus diwujudkan agar proses interaksi antara tujuan yang telah ditentukan dengan aktifitas pencapaian tujuan tersebut dan keseluruhan aktifitas yang diarahkan pada sasaran program dapat memberikan dampak nyata”.

Proses implementasi meliputi pelaku-pelaku yang memiliki perbedaan dan berkompetisi dalam pencapaian tujuan dan harapan terhadap para pelaksana dalam konteks peningkatan dari kompleksitas program-program pemerintahan yang mensyaratkan adanya partisipasi dari sejumlah stakeholders dan semua unit pemerintahan yang memiliki pengaruh yang kuat. Implementasi kebijakan sebagaimana diuraikan tersebut mengindikasikan bahwa sebenarnya terdapat beberapa aspek pokok yang harus eksis dan *sustainable*, berkelanjutan. Dijelaskan oleh Suryadi (2009: 36) yaitu :

Pertama adanya kebijakan yang isinya benar-benar memuat, serta menjawab tentang kepentingan publik yang berkembang, kedua adanya pelaksana (implementor), yang merupakan aktor penentu berhasilnya serta lancarnya pelaksanaan kebijakan tersebut, dan yang ketiga adalah masyarakat yang merupakan objek sekaligus subjek yang menjadi sasaran dan tujuan utama dari kebijakan tersebut.

Dalam kaitan dengan pendapat Anderson bahwa kebijaksanaan pemerintah setidak-tidaknya dalam arti yang positif didasarkan atau selalu dilandaskan pada peraturan-peraturan perundangan yang bersifat memaksa (otoritatif) maka menurut pendapat penulis, kebijaksanaan pemerintah atau kebijakan publik dalam bentuk undang-undang ditujukan untuk menjaga kewibawaan pemerintah itu sendiri. Kebijakan publik yang diimplementasikan dalam wujud peraturan perundangan memang merupakan produk politik hukum adiministrasi negara sebagai politik yang bersifat memaksa dan bersanksi seperti Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang merupakan implementasi dari Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Peraturan pemerintah tersebut jelas merupakan suatu kebijakan publik yang mengatur bagaimana pembagian urusan pemerintahan diatur antara kewenangan pemerintah pusat, pemerintah daerah Provinsi dan pemerintah daerah kabupaten/kota. Bagi penulis, kebijakan publik merupakan pencerminan dari norma-norma hukum, norma-norma politik dan norma-norma administrasi di samping norma sosial dan budaya yang ada di masyarakat.

Tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 maka di Provinsi Jawa Barat dibentuk Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi Jawa Barat. Di Kota Bekasi maka pengaturan urusan pemerintahan kota Bekasi diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 03 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Daerah Kota Bekasi dan Peraturan Daerah Nomor 06 Tahun 2008 tentang Dinas Daerah Kota Bekasi. Dalam menjaga wibawa pemerintah sebagai jabatan publik maka kebijakan publik atau kebijaksanaan negara itu harus ditata dengan prosedur dan proses yang benar. Kebijakan publik meliputi kebijaksanaan pemerintah pusat maupun daerah sesuai era otonomi daerah. Untuk melaksanakan Kebijakan Publik secara konseptual, sebenarnya berkaitan dengan bagaimana kebijakan publik itu dilaksanakan. Hal ini menurut Nugroho (2004:163) :

sangat berkait dengan kejelasan isu strategis yang akan ditangani dan harus dilakukan dalam konteks manajemen kebijakan publik dengan kerangka *organizing-leading-controling*, yaitu sangat berkait dengan mengorganisasikan melaksanakan kepemimpinan untuk melaksanakan kepemimpinan untuk memimpin pelaksanaan dan melakukan pengendalian pelaksanan tersebut.

Secara rinci kegiatan manajemen pelaksanaan kebijakan dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 2.2.

Manajemen Implementasi Kebijakan

| **NO** | **TAHAP** | **ISU YANG TERKAIT** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Pelaksanaan strategi  (Pra-Pelaksanaan) | Menyesuaikan struktur dengan strategi  Melembagakan strategi  Mengoperasikan strategi  Menggunakan prosedur untuk memudahkan pelaksanaan |
| 2 | Pengorganisasian (*Organizing*) | Desain organisasi dan struktur organisasi  Pembagian pekerjaan dan desain pekerjaan  Integrasi dan koordinasi  Perekrutan dan penempatan sumber daya manusia (*recruiting & staffing*)  Hak, wewenang dan kewajiban  Pendelegasian (sentralisasi dan desentralisasi)  Pengembangan kapasitas organisasi dan kapasitas sumber daya manusia  Budaya organisasi |
| 3 | Penggerakan dan Kepemimpinan | Efektivitas kepemimpinan  Motivasi  Etika  Mutu  Kerjasama tim  Komunikasi organisasi  Negosiasi |
| 4 | Pengendalian | Desain pengendalian  Sistem informasi manajemen  Pengendalian anggaran/keuangan  Audit |

Sumber : Nugroho, (2004:163).

Pelaksanaan kebijakan merupakan bagian tugas administrasi negara yang identik dengan proses politik. Untuk berhasilnya pelaksanan suatu kebijakan masing-masing tingkatan perlu memahami keadaan yang dapat mendukung keberhasilan proses kebijakan dilaksanakan. Proses pelaksanaan kebijakan menurut Ma’mun (2005:32) adalah :

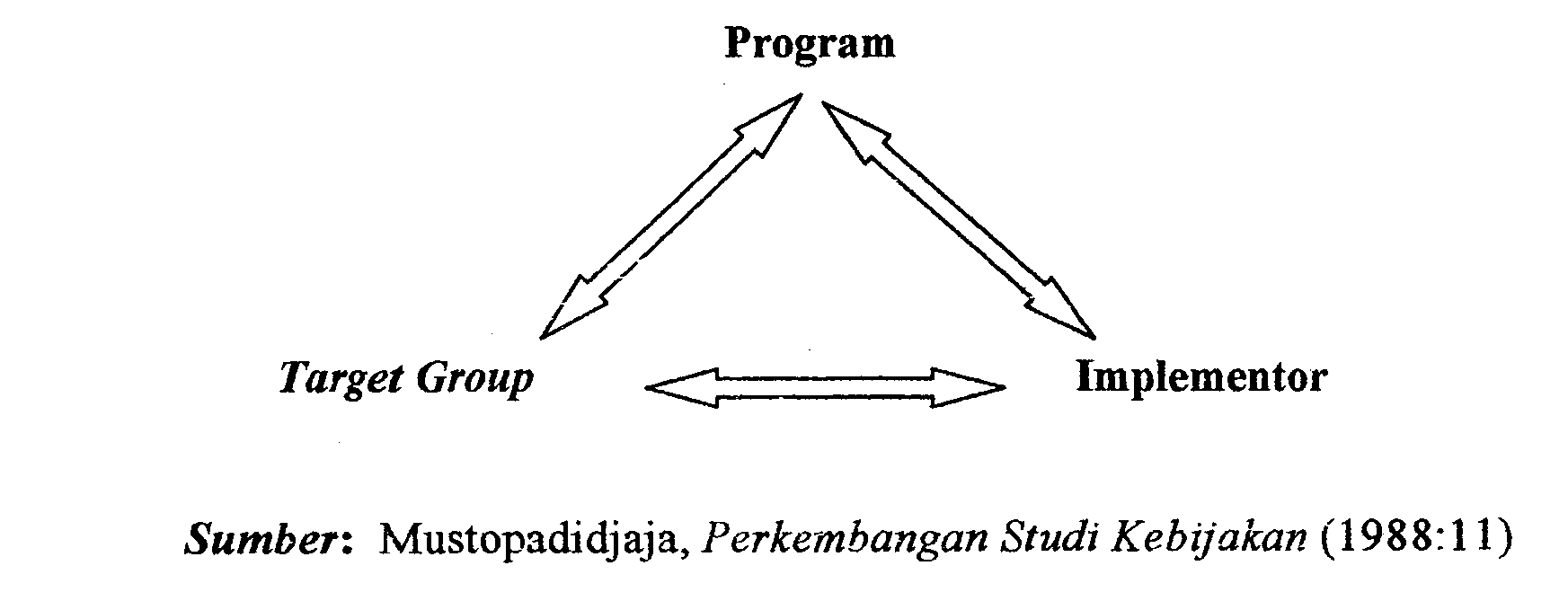
Tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan kekuatan-kekuatan politik, ekonomi, dan sosial yang langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat dan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap dampak yang diharapkan dan dampak yang tidak diharapkan.

Keberhasilan kebijakan implementasi publik antara lain ditentukan atau tidak lepas dari partisipasi masyarakat. Menurut Soenarko (1998:230) “kebijakan implementasi tergantung pada partisipasi masyarakat, berhubungan dengan itu partisipasi masyarakat perlu sekali ditimbulkan dan digalakan”. Artinya, masyarakat harus menjadi pelaku yang baik dalam pelaksanaan kebijakan. Adanya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah, maka hal ini menimbulkan peluang yang dapat memudahkan usaha mengatasi kesulitan yang timbul dari masyarakat itu sendiri. Masyarakat justru akan mengawal kebijakan-kebijakan, dan mendukung sampai terwujud apa yang menjadi dasar dan tujuan dibuatkan kebijakan publik tersebut. Proses kebijakan pada tingkat operasional harus dapat menjabarkan semua kebijakan yang dihasilkan oleh pembuat kebiiakan dan pengatur kebijakan agar dapat dilaksanakan dengan baik dan mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Kebijakan yang akan diimplementasikan memerlukan beberapa persyaratan yang dapat menjadi acuan untuk mencapai sasaran atau tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam rumusan kebijakan. Persyaratan berperan mengarahkan kepada para pelaksana dalam melakukan implementasi kebijakan. Persyaratan merupakan hal-hal yang harus ditaati dalam proses implementasi kebijakan, bukan terletak pada ideal-nya dari perumusan itu dalam bentuk undang-undang dan peraturan pemerintah atau pada suatu program kerja, tetapi diutamakan kepada keberhasilan implementasinya. Untuk itu perlu mencermati lebih dahulu tentang proses implementasi kebijakan publik berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan, karena menyangkut tindakan kegiatan nyata tentang apa yang perlu dilakukan oleh pemerintah atau organisasi yang terkait.

Beberapa model-model persyaratan implementasi kebijakan yang lazim dipergunakan, berbagai model persyaratan yang memberikan gambaran dari penjelasan tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan kebijakan telah diperkenalkan oleh beberapa ahli, antara lain : Stokey and Zeckhauser, Mustopadidjaja, Jones, Hogwood and Gunn, Mazmanian and Sabatier, Grindle, Edward III, Maarse serta Van Meter and Van Horn. Berbagai pendapat tersebut dapat dibandingkan dengan model manajemen strategik yang ditawarkan Hunger and Wheelen. Stokey dan Zeckhauser dalam Mustopadidjaja (2003:5-6) menawarkan lima kerangka kerja sebagai titik awal untuk analisis pilihan kebijakan, yaitu : “menetapkan konteks, menyusun altematif-alternatif meramalkan konsekuensi-konsekuensi, menilai hasil, dan menentukan pilihan tindakan”.

Lebih jauh Mustopadidjaja (2003:11) mengemukakan “adanya tiga unsur yang sangat penting dalam proses implementasi, yaitu : program atau kebijakan yang akan dilaksanakan, kelompok masyarakat sebagai sasaran (*target group*), dan para pelaksana (*implementator*)”. Hubungan ketiga unsur itu oleh penulis dituangkan pada gambar berikut :



Gambar 2.1.

Unsur-Unsur Proses Implementasi Kebijakan

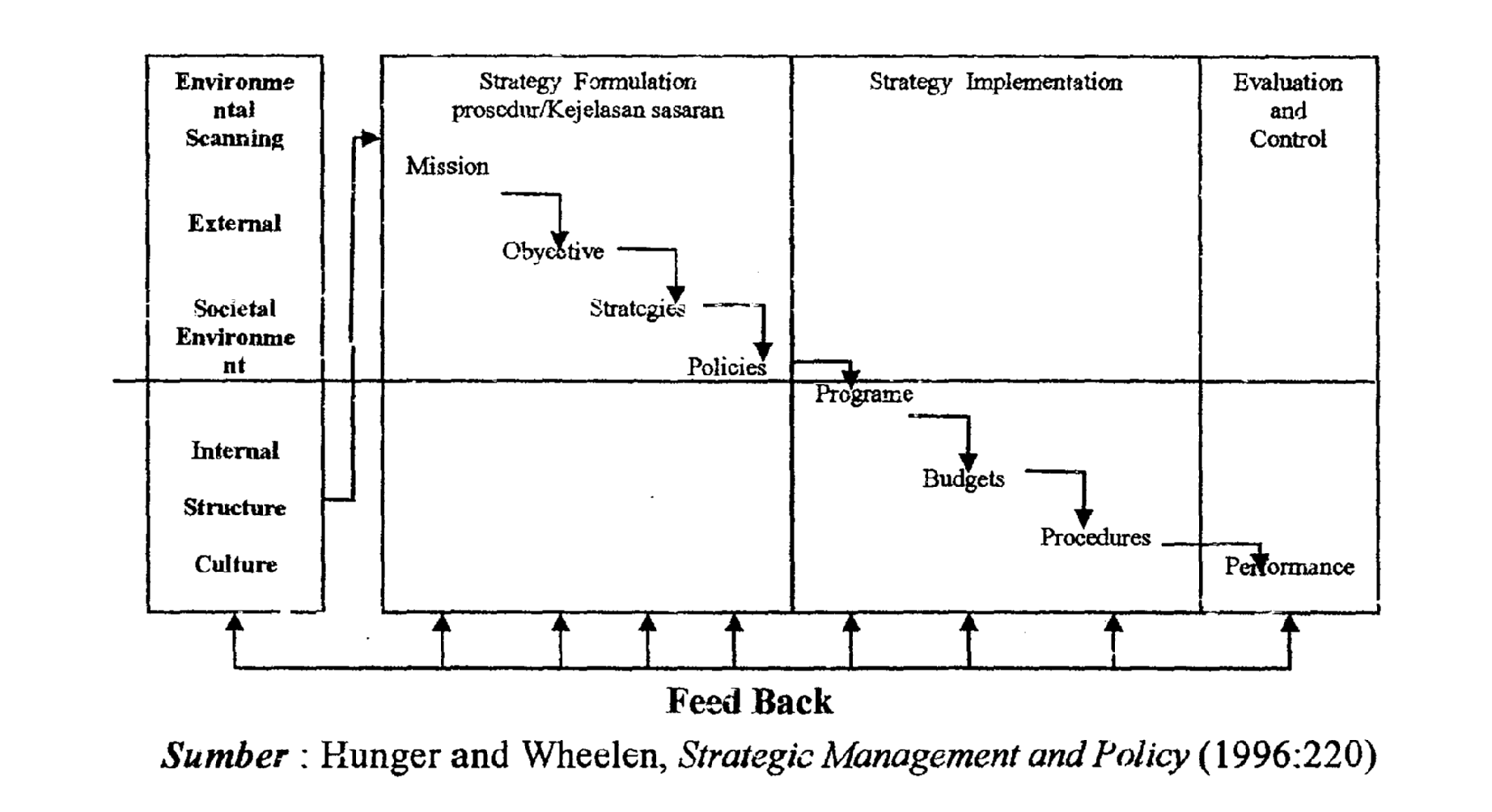
Jones dalam Istanto (2002:293) menjelaskan bahwa “sebuah program biasanya berisi tindakan yang diusulkan pemerintah dalam rangka pencapaian sasaran yang telah ditetapkan, yang pencapaiannya bersifat problematis”. Selanjutnya ia menambahkan tentang tiga pilar penerapan kebijakan yaitu : organisasi, interpretasi, dan aplikasi.

Hogwood and Gunn dalam Wahab (2002:71-78) mengemukakan model yang biasa disebut “*the top down approach*”. Menurut mereka untuk dapat mengimplementasikan kebijakan negara secara sempurna diperlukan syarat-syarat tertentu, yaitu : (1) kondisi eksternal tidak akan menimbulkan gangguan yang serius; (2) tersedia waktu dan sumber yang cukup memadai; (3) perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia; (4) kebijakan didasari oleh hubungan kausalitas yang andal; (5) hubungan kausalitas bersifat langsung dengan hanya sedikit mata rantai; (6) hubungan saling ketergantungan harus kecil; (7) pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan; (8) tugas-tugas dirinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat; (9) komunikasi dan koordinasi yang sempurna; (10) pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Van Meter and Van Horn dalam Wahab (2002:78-81) mengembangkan model yang disebut “*A Model of the Policy Implementation* model proses implementasi kebijakan itu bertolak dari suatu argumen bahwa perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijakan yang akan dilaksanakan”. Di samping itu, masalah perubahan, kontrol, dan kepatuhan bertindak merupakan konsep-konsep yang penting dalam prosedur implementasi. Selanjutnya mereka berusaha membuat tipologi kebijakan menurut: jumlah tiap perubahan yang akan dihasilkan dan jangkauan atau lingkup kesepakatan terhadap tujuan antara pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi. Hal lain adalah adanya sejumlah variabel bebas yang saling berkaitan yang menghubungkan antara kebijakan dan prestasi kerja, yaitu : (1) ukuran dan tujuan kebijakan; (2) sumber-sumber kebijakan; (3) ciri-ciri dan sifat badan/instansi pelaksana; (4) komunikasi antar organisasi yang terkait dan kegiatan pelaksanaan; (5) sikap para pelaksana; dan (6) lingkungan ekonomi, sosial, dan politik.

Mazmanian and Sabatier dalam Wahab (2002:81-109) menyusun suatu model yang disebut “*A Frame Work for Implementation Analysis*”. Peran penting analisis kebijakan ialah mengidentifikasi berbagai variabel yang mempengaruhi pencapaian tujuan formal implementasi kebijakan; variabel tersebut adalah : (1) mudah tidaknya mengendalikan masalah yang akan digarap; (2) kemampuan keputusan kebijakan untuk menstrukturkan secara tepat proses implementasi; dan (3) pengaruh langsung berbagai variabel politik terhadap keseimbangan dukungan bagi pencapaian tujuan. Lebih lanjut Dunn (1998:132) mengemukakan bahwa : “dalam implementasi kebijakan perlu diperhatikan kegiatan pemantauan terhadap kepatuhan pelaksanaan, dampak yang tidak diinginkan, hambatan dan rintangan, serta pihak-pihak yang bertanggung jawab”. Keseluruhan model yang dikemukakan oleh para ahli tersebut pada dasarnya adalah merupakan analisis terhadap berbagai persyaratan ataupun variabel yang akan mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan.

Sementara itu Hunger and Wheelen(1996:220) bahwa “tahapan manajemen strategik yang didahului dengan skening lingkungan, dilanjutkan dengan tahap perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian”. Khusus untuk tahap implementasi atau pelaksanaan strategi mencakup kegiatan: penyusunan program, penganggaran, dan prosedur. Implementasi strategi inilah yang dapat disejajarkan dengan implementasi kebijakan publik. Pandangan tersebut di atas dapat dijelaskan pada gambar sebagai berikut ini :



**Gambar 2. Strategic Management Model**

Gambar 2.2.

Model Strategi Manajemen dan Kebijakan

Model Hunger and Wheelen nampak cukup sederhana dan lebih mengedepankan proses kegiatan dalam implementasi. Pelaksanaan atau implementasi memang merupakan bagian yang paling sulit dan keseluruhan kegiatan apapun. Setelah mewujudkan gagasan menjadi tindakan maka langkah selanjutnya menurut Hunger and Wheelen dalam Mustopadidjaja (2003:220) adalah mencakup kegiatan : “(1) menjual gagasan; (2) menyusun rencana; dan (3) memantau (memonitor pelaksanaan)”. Maksud menjual gagasan adalah agar diperoleh dukungan atas gagasan; untuk itu diperlukan analisis sasaran, menyiapkan daftar hal-hal yang bermanfaat, dan menyusun strategi agar pemaparan penjualan menjadi efektif. Dalam menyusun rencana kerja mencakup: siapa mengerjakan apa, kapan, dan mengapa; selain itu juga cara untuk menghadapi kemungkinan kegagalan, menyiapkan jadwal waktu dan pembiayaan. Setelah gagasan disetujui, rencana kerja siap dan disahkan, proyek didanai, dan pekerjaan dilaksanakan oleh pihak yang ditetapkan, maka tinggal satu tanggung jawab lagi, yaitu meyakinkan bahwa pekerjaan itu benar-benar diselesaikan. Dalam kaitan ini perlu *menyiapkan* rencana pemantauan untuk pemeriksaan secara berkala guna meyakinkan pekerjaan berjalan semestinya sebagai bagian dari pemeliharaan pencegahan dan untuk keperluan tindak lanjut. Akhirnya, setelah keseluruhan kegiatan implementasi selesai, renungkanlah baik menyangkut “hasil” maupun keseluruhan “proses pemecahan masalah secara kreatif” sebagai suatu pengalaman belajar.

Model persyaratan Implementasi Kebijakan Publik yang dikemukakan Grindle dalam Putra (2003:7) menuturkan bahwa “Keberhasilan proses implementasi kebijakan sampai kepada tercapainya hasil tergantung kepada kegiatan program yang telah dirancang dan pembiayaan cukup, selain dipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya”. Isi kebijakan yang dimaksud Grindle dalam Putra (2003:8) meliputi :

1. Kepentingan yang terpenuhi oleh kebijakan (*interest affected*).
2. Jenis manfaat yang dihasilkan (*tipe of benefit*).
3. Derajat perubahan yang diinginkan (*extent of change envisioned*).
4. Kedudukan pembuat kebijakan (*site of decision making*).
5. Para pelaksana program (*program implementators*).
6. Sumber daya yang dikerahkan (*Resources commuted*).

Konteks implementasi yang dimaksud itu menurutu peneliti adalah kekuasaan, kepentingan strategi aktor yang terlibat, karakteristik lembaga dan penguasa, kepatuhan dan daya tanggap pelaksana. Inti dari model persyaratan implementasi kebijakan publik menurut Grindle dalam Putra (2003:7) adalah “setelah kebijakan ditransformasikan menjadi program aksi maupun proyek individual dan biaya telah disediakan, maka implementasi kebijakan dilakukan”.

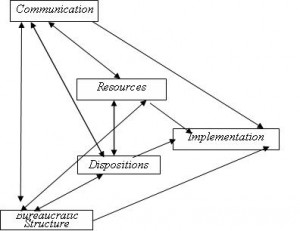
Sementara itu Model persyaratan Implementasi Kebijakan Publik menurut Van Meter & Van Horn, terdapat 6 (enam) variabel yang menentukan dalam implementasi kebijakan publik. Hal ini seperti diuraikan dalam model implementasi kebijakan publik Van Meter dan Van Horn (1975:11-12) Enam variabel yang dimaksud :

1. Ukuran dan tujuan kebijakan.
2. Sumber-sumber kebijakan.
3. Ciri-ciri dan sifat badan/instansi pelaksana.
4. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan.
5. Sikap para pelaksana.
6. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Ke enam variabel ini terkait dengan tujuan-tujuan yang telah digariskan dari sumber-sumber yang tersedia. Model persyaratan Implementasi Kebijakan Publik oleh Edwards III dalam Santoso (1989:9) mengungkapkan bahwa ada 4 (empat) variabel yang mempengaruhi dalam impiementasi kebijakan publik yaitu :

1. Komunikasi (*communicatio*n).
2. Sumber-sumber (*resources*).
3. Kecenderungan-kecenderungan atau tingkah laku (*Dispositions*).
4. Struktur birokrasi (*bureaucratic structure*).

Ke empat faktor di atas harus dilaksanakan secara simultan karena antara satu dengan yang lainnya memiliki hubungan yang erat. Tujuan kita adalah meningkatkan pemahaman tentang implementasi kebijakan. Penyederhanaan pengertian dengan cara mem-*breakdown* (diturunkan) melalui eksplanasi implementasi kedalam komponen prinsip. Implementasi kebijakan adalah suatu proses dinamik yang mana meliputi interaksi banyak faktor. Sub kategori dari faktor-faktor mendasar ditampilkan sehingga dapat diketahui pengaruhnya terhadap implementasi.



Sumber : George Edward III. 1989.

Gambar 2.3.

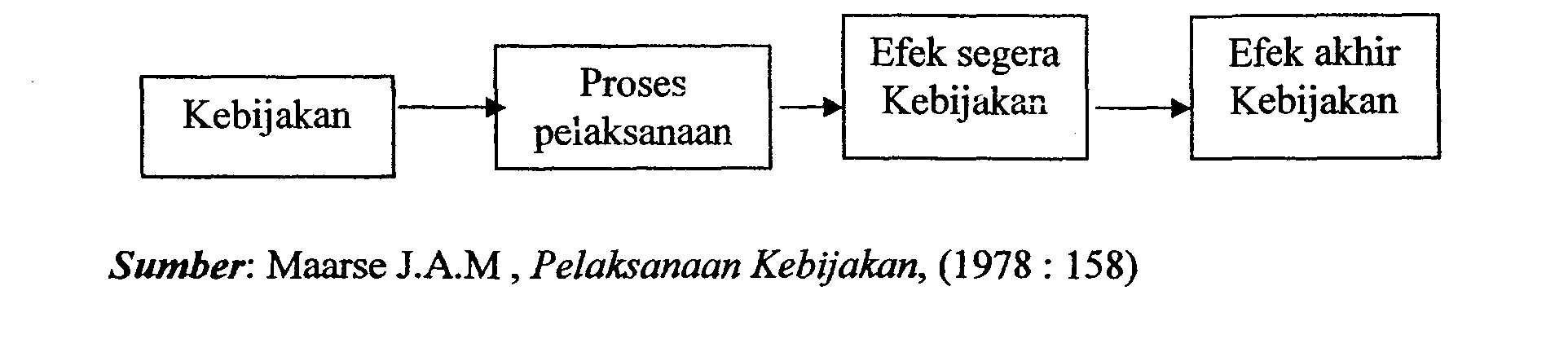
Dampak Langsung dan Tidak Langsung dalam Implementasi

Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2002:15) menunjukkan beberapa unsur yang mungkin berpengaruh terhadap suatu organisasi dalam implementasi kebijakan, yaitu :

1. Kompetensi dan ukuran staf suatu badan;
2. Tingkat pengawasan hirarkhis terhadap keputusan-keputusan sub unit dan proses-proses dalam badan pelaksana;
3. Sumber-sumber politik suatu organisasi (misalnya dukungan di antara anggota legislatif dan eksekutif);
4. Vitalitas suatu organisasi;
5. Tingkat komunikasi “terbuka”, yaitu jaringan kerja komunikasi horizontal maupun vertikal secara bebas serta tingkat kebebasan yang secara relatif tinggi dalam komunikasi dengan individu-individu di luar organisasi;
6. Kaitan formal dan informal suatu badan dengan badan pembuat keputusan atau pelaksana keputusan.

Bila sumber daya cukup untuk melaksanakan suatu kebijakan dan para implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, implementasi masih gagal apabila struktur birokrasi yang ada menghalangi koordinasi yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan. Kebijakan yang komplek membutuhkan kerjasama banyak orang, serta pemborosan sumberdaya akan mempengaruhi hasil implementasi. Perubahan yang dilakukan tentunya akan mempengaruhi individu dan secara umum akan mempengaruhi sistem dalam birokrasi.

Maarse dalam Winarno (2002:158-160) menguraikan bahwa : ”pelaksanaan kebijakan dibedakan di sini dari proses pelaksanaan, yang didefinisikan sebagai keseluruhan dari kegiatan yang bersangkutan dengan pelaksanaan suatu kebijakan tertentu”. Jelaslah, bahwa pengertian ini mempunyai isi lebih luas daripada pengertian pelaksanaan. Kegiatan-kegiatan dari suatu kelompok aksi, yang ditujukan untuk melajukan atau menghambat pelaksanaan suatu kebijakan tertentu, menjadi bagian dari proses pelaksanaan, tetapi bukan dari pelaksanaan.

 Jalan dari kebijakan yang harus dilaksanakan kepada hasil-hasil kebijakan dapat digambarkan secara skematik berikut :

Gambar 2.4.

Skema Jalan dan Kebijakan Menuju Efek Kebijakan

Proses pelaksanaan di dalam skema ini dimulai dengan suatu kebijakan yang harus dilaksanakan. Hasil dan proses pelaksanaan terdiri atas hasil kebijakan yang segera, juga disebut sebagai prestasi kebijakan (*policy performance*). Secara konkrit antara lain dapat kita mengingat kepada jumlah dan isi dari barang dan jasa yang dihasilkan pemerintah dalam jangka waktu tertentu untuk menaikkan kesejahteraan penduduk. Perubahan di dalam tingkat kesejahteraan penduduk dapat dianggap sebagai hasil kebijakan akbir (di dalam literatur sering disebut sebagai “*policy outcome*” atau “*policy impact*”). Dengan sendirinya di dalam hasil akhir dari kebijakan termasuk juga hasil-hasil sampingan yang mendampingi prestasi-prestasi kebijakan yang diperoleh.

* + 1. **Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia/Aparatur**

Dalam membuat suatu kebijakan publik, seorang pejabat publik atau lebih tepat pejabat administrasi negara (publik), seperti juga disebut sebagai pejabat tata usaha negara, sangat dipengaruhi kualitas dari pejabat tersebut. Hal ini sangat berkaitan dengan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia atau biasa disingkat menjadi SDM [potensi](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Potensi&action=edit&redlink=1) yang terkandung dalam diri [manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Manusia) untuk mewujudkan perannya sebagai [makhluk sosial](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Makhluk_sosial&action=edit&redlink=1) yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi.

Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri dan organisasi. Sebagai ilmu, SDM dipelajari dalam [manajemen sumber daya manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_sumber_daya_manusia) atau ([MSDM](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=MSDM&action=edit&redlink=1)). Dalam bidang ilmu ini, terjadi sintesa antara ilmu manajemen dan psikologi. Mengingat struktur SDM dalam industri-organisasi dipelajari oleh ilmu manajemen, sementara manusia-nya sebagai subyek pelaku adalah bidang kajian ilmu psikologi. Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (*Human Resources*), yaitu H.C. atau (*Human Capital*). Greer (1995 : 10) mengatakan bahwa ”SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban *cost*)”.

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, SDM selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasi pun sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia, dan ada empat macam klasifikasi sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Fathoni (2006: 10) :

1. Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menetapkan, mengendalikan dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator.
2. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai rencana disebut manajer.
3. Manusia atau orang-orang yang memenuhi syarat tertentu, diangkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.

Peranan administrasi sangat menentukan dalam kelangsungan hidup suatu pemerintahan. Namun ada yang lebih menentukan lagi, yaitu manusianya. Baik buruknya administrasi sangat tergantung pada sumber daya yang dimilikinya, dan manakala kualitas sumber daya yang dimiliki baik maka proses administrasi berjalan baik serta tujuan dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan.

Manakala kita berbicara tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia, maka tidak bisa lepas upaya kita untuk mengembangkan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan bukan saja hanya aktif melainkan kesadaran yang dimilikinya tanpa dikendalikan sudah aktif, artinya bukan karena dipaksa dan itulah sebenarnya hakikat peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan yang diharapkan. Manajemen sumber daya manusia dalam pembangunan menurut Fathoni (2006 : 11) dapat dibagi dalam dua kelompok yaitu :

1. Manajemen sumber daya manusia aparatur mempunyai posisi yang sangat penting karena para aparatur mempunyai fungsi sebagai perumus, perencana, pelaksana, pengendali, maupun yang mengevaluasi pembangunan. Sebagai kunci manajemen sumber daya manusia aparatur harus mempunyai kriteria bersih, disiplin, berwibawa dalam melaksanakan tugas, selalu memperhitungkan efektivitas dan efesiensi kerja, tanpa MSDM pembangunan suatu negara tidak akan membawa hasil yang baik.
2. Manajemen sumber daya manusia masyarakat juga memegang posisi yang sangat penting karena tanpa partisipasi mereka tidak akan membawa hasil, dari setiap pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah sasarannya adalah untuk memberikan kesejahteraan yang lebih baik kepada masyarakat.
   * 1. **Lingkup Kualitas Sumber Daya Aparatur**

Apabila dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh organisasi, salah satu implikasinya bahwa investasi yang terpenting yang dilakukan oleh organisasi adalah di bidang sumber daya manusia yang berkualitas. Pertanyaan yang dihadapi dan harus dijawab oleh setiap organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya, melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat. Artinya, pilihan yang tersedia bukan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa. Bahkan sesungguhnya pertanyaan tersebut hanya harus dihadapi dan dijawab oleh setiap organisasi secara mikro, akan tetapi juga oleh setiap pemerintahan negara secara nasional dan makro.

Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian ialah baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu keharusan mutlak. Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat komprehensif sekalipun belum menjamin bahwa para pegawai baru serta merta dapat melaksanakan tugas dengan memuaskan. Artinya, para pegawai baru itu masih memerlukan pelatihan tentang berbagai segi tugas yang dipercayakan kepadanya.

Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Belum lagi bila seorang pegawai ditempatkan pada tugas pekerjaan yang baru. Tidak mustahil ada kebiasaan-kebiasaan kerja yang tidak atau kurang baik yang perlu dihilangkan. Di kalangan pejabat atau petugas yang mengelola sumber daya manusia sering terdapat persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan.

Pembedaan tersebut pada intinya mengatakan bahwa pelatihan yang dimaksud untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja para pekerja di masa depan. Akan tetapi, sesungguhnya perbedaan tersebut tidak perlu ditonjolkan karena manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karier seseorang. Berarti suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi pegawai yang bersangkutan karena mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari. Memang benar bahwa penekanan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa mendatang.

Fathoni (2006: 223) menyatakan bahwa :

Teori manajemen sumber daya manusia mutakhir memberi petunjuk bahwa bagian kepegawaianlah yang paling intensif terlibat dalam perencanaan karier para anggota organisasi. Alasannya ialah karena para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia itulah yang paling memberi manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi sebagai keseluruhan bila semakin banyak pegawai yang terlibat secara aktif dalam pengembangan karier masing-masing.

Sekian banyak manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi, lima manfaat yang sering mendapat sorotan utama :

1. Pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa di antara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal dapat lebih terjamin. Berarti organisasi tidak harus mencari tenaga kerja dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang terjadi secara lateral karena berbagai hal seperti adanya pekerja yang berhenti, diberhentikan, memasuki usia pensiun atau meninggal dunia.
2. Perhatian yang lebih besar dan bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai. Sikap demikian pada umumnya mengakibatkan keinginan pindah ke organisasi lain menjadi rendah karena para pekerja yakin bahwa organisasi para pekerja yakin bahwa organisasi berusaha memelihara kepentingan dan memuaskan para anggotanya.
3. Telah umum dimaklumi bahwa dalam setiap diri orang masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dan potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karier yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasaran dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, interprestasi apa pun yang diberikan mengenai kepuasan itu.
4. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional. Manfaat ini sangat penting karena seseorang hanya mungkin meraih kemajuan apabila yang bersangkutan berusaha bertumbuh dan berkembang dalam semua segi kehidupan dari penghidupannya. Pertumbuhan dan perkembangan itu akhirnya bermuara pada tekad seseorang untuk menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya, apapun bidang yang ditekuninya itu.
5. Perencanaan karier dapat mencegah penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya hanya karena atasan langsung mereka, sadar atau tidak, menghalanginya, padahal ada di antara para pekerja tersebut yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk dikembangkan.

Irawan (1997:177) berpendapat bahwa “Kesuksesan proses pengembangan karier tidak hanya penting bagi pegawai tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan”. Dalam hal ini, beberapa hal atau faktor yang seringkali amat berpengaruh terhadap manajemen karier. Dalam situasi ideal, pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karier pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karier pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karier tersebut. Proses pengembangan karier pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karier pegawai.

Manajemen karier pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina kariernya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan kariernya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karier tertentu, dan seringkali tanpa mengindahkan berbagai aturan dan etika yang terdapat dalam manajemen karier. Keadaaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai *backing* dan orang-orang tertentu, dan sebagainya).

Semua aturan dalam manajemen karier di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dan pihak luar. Seorang pegawai yang dipromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi. Terlepas dan masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karier yang telah dirancang oleh organisasi.

Manajemen karier pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antarteman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karier seseorang daripada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar “*politicking*” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karier hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karier akan menjadi sekadar basa-basi. Dari organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

Sistem penghargaan (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karier pegawai: Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem “*credit point*”) dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi “*credit point*” dalam jumlah tertentu. Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implementasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dan manajemen di organisasi lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis.

Jika manajemen cenderung kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam hal pembinaan kariernya sendiri juga cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karier mereka juga cenderung besar. Dengan kata lain, karier seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karier dengan baik, hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya **aparatur** menurut Matutina (2001:205), kualitas sumber daya **aparatur** mengacu pada :

1. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelejensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Pendapat tersebut artinya bahwa kualitas sumber daya aparatur yang paling mendasar adalah memiliki kemampuan dan keterampilan serta memiliki kompetensi agar tujuan organisasi dapat terlaksana secara efisien dan efektif. Hasibuan (2007:87) menyatakan : ”Penilaian adalah kegiatan manajemen untuk mengevaluasi perilaku dan hasil kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya”. Dua hal yang dievaluasi dalam menilai kinerja pegawai berdasarkan definisi diatas yaitu perilaku dan kualitas kerja pegawai. Yang dimaksud dengan penilaian perilaku yaitu kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi pegawai. Sedangkan kualitas kerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan pegawai atas tugas-tugasnya.

Flippo dalam Sunu (1995:28) berpendapat tentang kualitas kerja sebagai berikut : “Meskipun setiap organisasi berbeda pandangan tentang standar dari kualitas kerja pegawai, tetapi pada intinya efektifitas dan efisiensi menjadi ukuran yang umum”. Bertitik tolak dari definisi tersebut maka dapat dikatakan bahwa inti dari kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya **aparatur** atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Kualitas sumber daya **aparatur** menurut Flippo dalam Sunu (1995:28) memiliki manfaat ditinjau dari pengembangan perusahaan yaitu :

* 1. Perbaikan kinerja.
  2. Penyesuaian kompensasi.
  3. Keputusan penempatan.
  4. Kebutuhan pelatihan.
  5. Perencanaan dan pengembangan karier.
  6. Efisiensi proses penempatan staf.
  7. Kesempatan kerja yang sama.

Bitner dan Zeithaml dalam Riorini (2004:22) menyatakan bahwa “untuk dapat meningkatkan *performance quality* (kualitas kerja) ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan pelatihan atau training, memberikan insentif atau bonus dan mengaplikasikan atau menerapkan teknologi yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja”.  
Flippo dalam Sunu (1995:91) menyatakan bahwa penting untuk menciptakan lingkungan untuk meningkatkan kualitas kerja, yaitu :

1. Tanggung jawab dan kepentingan pimpinan untuk menciptakan lingkungan peningkatan kualitas.
2. Nilai, sikap dan perilaku yang disetujui bersama diperlukan untuk meningkatkan mutu.
3. Sasaran peningkatan kualitas yang diterapkan oleh organisasi.
4. Komunikasi terbuka dan kerja sama tim baik.
5. Pengakuan dapat mendorong tindakan yang sesuai dengan nilai, sikap dan perilaku untuk meningkatkan mutu.

Secara konseptual, sumber daya **aparatur** memandang **aparatur** sebagai suatu kesatuan jasmani dan rohani. Oleh karenanya, kualitas sumber daya manusia atau aparatur yang dimiliki oleh suatu bangsa dapat dilihat sebagai suatu sinergi antara kualitas rohani dan jasmani yang dimiliki oleh individu dari warga bangsa yang bersangkutan. Kualitas jasmani dan rohani tersebut oleh Salim dalam Suhandana (1997:151) “disebut sebagai kualitas fisik dan non fisik. Lebih lanjut, wujud kualitas fisik ditampakkan oleh postur tubuh, kekuatan, daya tahan, kesehatan, dan kesegaran jasmani”. Dari sudut pandang ilmu pendidikan, kualitas non fisik manusia mencakup domain kognitif, afektif, dan psikomotorik. Kualitas domain kognitif digambarkan oleh tingkat kecerdasan individu, sedangkan kualitas domain afektif digambarkan oleh kadar keimanan, budi pekerti, integritas kepribadian, serta ciri-ciri kemandirian lainnya. Sementara itu, kualitas domain psikomotorik dicerminkan oleh tingkat keterampilan, produktivitas, dan kecakapan mendayagunakan peluang berinovasi.

Menurut Buchori (1993:57) “Sumber daya **aparatur** dibentuk dari tiga dasar kata yaitu sumber, daya, dan manusia/aparatur. Dari ketiganya tidak ada satu kata pun yang sulit dipahami artinya. Secara sederhana dapat didefinisikan sebagai daya yang bersumber dari manusia. Daya ini dapat pula disebut kemampuan, tenaga, energi, atau kekuatan”. Walaupun demikian, istilah sumber daya **aparatur** telah didefinisikan bermacam-macam oleh para pakar pendidikan maupun psikologi. Diantaranya ialah apa yang telah diutarakan oleh Suit (1996:35) yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya **aparatur** adalah “Kekuatan daya pikir dan berkarya manusia/aparatur yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia”.

Menurut Nawawi dalam Makmur (2008:58) pengertian sumber daya manusia/aparatur perlu dibedakan antara pengertiannya secara makro dan mikro, yaitu :

Pengertian sumber daya manusia atau aparatur secara makro adalah semua manusia/aparatur sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun yang belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia/aparatur atau orang yang bekerja atau jadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.

Munandar (1981:9) menyatakan bahwa “Sumber daya **aparatur** mencakup semua energi, keterampilan, bakat, dan pengetahuan manusia yang dipergunakan secara potensial dapat atau harus dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa-jasa yang bermanfaat”. Era globalisasi yang ditandai dengan transparansi di segala bidang kehidupan, telah menuntut sumber daya manusia/aparatur berkualitas yang memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang memadai yang diimbangi dengan nilai-nilai tertentu sesuai dengan karakter dunia baru. Yaitu dunia tanpa batas (*borderless world*) yang berarti komunikasi antar manusia menjadi begitu mudah, begitu cepat, dan begitu intensif sehingga batas-batas ruang menjadi sirna.

Adapun nilai-nilai tersebut antara lain; profesionalisme, kompetitif, efektif dan efisien dalam tata kerja, sehingga fungsi pendidikan tidak sekadar sebagai *agent of knowledge* akan tetapi harus mampu mengakomodir pengalaman, keterampilan dan nilai-nilai globalisasi dalam satu paket pendidikan. Dari hal tersebut orientasi pendidikan harus terkait dan sepadan dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang dengan berbagai sektor kebutuhan, terutama dunia industri dan dunia usaha. Untuk itu, maka para pakar khususnya futurolog pendidikan telah menyusun berbagai skenario mengenai karakteristik manusia/aparatur, salah satunya sebagaimana pendapat dalam Mastuhu (1998:54) mengemukakan bahwa manusia/aparatur berkualitas yang cerdas itu memiliki ciri-ciri antara lain :

* 1. *Added Values* (memiliki nilai tambah, keahlian, profesionalisme)
  2. *Abstraction System Thinking* (mampu berpikir rasional, mengabstraksikan suatu persoalan secara sistematis melalui pendekatan ilmiah objektif.
  3. *Experimentation and Test* (mampu berpikir di balik data-data dengan melihat dari berbagai sudut).
  4. *Collaboration* (mampu bekerja sama, bersinergi).

Pendapat tersebut menurut pemikiran peneliti bahwa aparatur yang berkualitas itu memiliki nilai-nilai keahlian dan profesionalisme yang tinggi sengan tujuan akan mampu mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Dari beberapa definisi di atas, peneliti dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya **aparatur** berkualitas itu adalah tenaga atau kekuatan/kemampuan yang dimiliki oleh seseorang berupa daya pikir, daya cipta, dan daya karsa yang masih tersimpan dalam dirinya sebagai energi potensial yang siap dikembangkan menjadi daya-daya berguna sesuai dengan keinginan manusia itu sendiri.

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan karyawan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan. **Fungsi-fungsi sumber daya aparatur menurut Flippo dalam Sunu (1995:75)**, terdiri dari :

***Staffing/Employment***

Terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu **perencanaan, penarikan** dan **seleksi sumber daya aparatur.** Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisispasi kebutuhan sumber daya **aparatur**. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya **aparatur** untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya **aparatur**, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya **aparatur** melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya **aparatur** untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

* + - 1. ***Performance Evaluation***

Penilaian kinerja sumber daya **aparatur** merupakan tanggung jawab departemen sumber daya **aparatur** dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya **aparatur** bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya rnanusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

* + - 1. ***Compensation***

Dalam hal kompensasi dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya **aparatur** dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya **aparatur** bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya **aparatur** bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku dan memberikan motivasi.

* + 1. **Lingkup Kinerja Organisasi**

Salah satu tantangan penting yang dihadapi oleh setiap organisasi pemerintah sebagai suatu institusi dalam hal menyelenggarakan pelayanan publik adalah bagaimana upaya meningkatkan kinerja institusi dengan sebaik mungkin. Peningkatan kinerja organisasi (institusi) dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, apabila didukung oleh kinerja pegawai, baik sebagai individu maupun kelompok secara optimal.

Alamsyah (2005:117) memberikan batasan pencapaian derajat kinerja menjadi 3 (tiga) bagian: kinerja individu, kelompok dan kinerja institusi, yaitu :

Peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari ketrampilannya, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuan dan informasinya, keluasan pengalamannya, sikap dan perilakunya, kebajikannya, kreativitasnya, moralitasnya dan lain-lain. Kinerja kelompok dilihat dari aspak kerjasamanya, keutuhannya, disiplinnya, loyalitasnya dan lain-lain. Sedangkan kinerja institusi dapat dilihat dari hubungannya dengan institusi lain, fleksibilitasnya, adaptabilitasnya, pemecahan konflik dan lain-lain.

Terdapat hubungan yang erat antara ke 3 (tiga) bagian tersebut, dan memiliki ketergantungan satu dengan yang lainnya, suatu organisasi tidak akan dengan mudah mewujudkan tujuannya, apabila salah satu bagian tidak mampu memperlihatkan kinerja yang optimal. Sehingga Gibson et. al dalam Adriani (1997:107) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku”, adapun Hasibuan (2007:52) menyebutkan bahwa :

Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu bekerja, dengan demikian maka kinerja merupakan performance (penampilan) orang atau organisasi tersebut secara keseluruhan, sehingga kinerja akan memberikan satu ciri khas tertentu yang menjadi kebanggaan orang atau suatu organisasi.

Ukuran yang paling lazim dinilai dalam suatu kegiatan organisasi adalah kinerja (*performance*), yaitu bagaimana pegawai melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, dan tanggung jawabnya untuk menyelesaikan tugas. Selanjutnya Sentono (2008:2) mengungkapkan bahwa :

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Arti *performance* secara umum berkaitan dengan aksi dan tindakan dari seseorang atau sekelompok orang agar hasilnya dapat dipertunjukkan dan dipertanggungjawabkan, sesuai dengan wewenang yang diberikan dengan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Suatu pemerintahan demokrasi, hubungan antara pemerintah dan masyarakat dapat digambarkan sebagai suatu hubungan keagenan (*agency relationship*), dalam hal ini pemerintah berfungsi sebagai agen yang diberi kewenangan untuk melaksanakan kewajiban tertentu yang ditentukan oleh masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui wakil-wakilnya. Menurut Mahmudi (2007:8) sebagai berikut :

Dalam hubungan keagenan, pemerintah sebagai agen harus melaksanakan apa yang menjadi kepentingan masyarakat, harus dipenuhi apabila pemerintah yang berkuasa tidak bekerja untuk kepentingan masyarakat, maka masyarakat sebagai pemilik kekuasaan dapat memberikan sanksi kepada agennya, sanksinya antara lain tidak dipilih kembali sebagai pemimpin Negara pada periode berikutnya.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas, menunjukkan bahwa setiap tindakan dan pekerjaan yang dilakukan oleh pemerintah senantiasa mendapat kontrol dari masyarakat, salah satu kontrol yang dilakukan antara lain kinerja pegawai di sektor publik. Mengukur kesuksesan sektor publik tidaklah semudah mengukur kesuksesan suatu perusahaan atau bisnis. Untuk mengukur sukses atau tidaknya organisasi sektor publik menurut Mahmudi (2007:13) perlu diketahui beberapa hal penting, antara lain :

* + - 1. Apa yang sebenarnya akan diukur.
      2. Skala atau ukuran apa yang akan digunakan.
      3. Berapa toleransi kesalahan (*margin of error*) yang dapat diterima.
      4. Siapa yang akan mengukur.
      5. Untuk siapa informasi kinerja tersebut dan apa yang dilakukan dengan laporan hasil kinerja itu.

Standar pengukuran tersebut merupakan langkah-langkah untuk mengidentifikasi pengukuran kinerja sektor publik yang bersifat umum dan memberi garansi bagi keberhasilan pencapaian hasil kerja para pelayan publik. Adapun tujuan dilakukannya pengukuran kinerja di sektor publik menurut Mahmudi (2007:14) sebagai berikut :

1. Mengetahui tingkat ketercapaian organisasi.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematik dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.
5. Memotivasi pegawai.
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Lebih lanjut pengukuran kinerja sektor publik menurut Mahmudi (2007:14) dijelaskan sebagai berikut :

**Mengetahui tingkat ketercapaian organisasi**. Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak (*milestone*) yang menunjukan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

**Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.** Pengukuran kinerja merupakan pendekatan yang sistemik dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategik organisasi dan mewujudkan visi dan misinya. Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan mengaitkannya terhadap tujuan organisasi.

**Memperbaiki kinerja periode berikutnya**. Pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi (*achievement culture*) di dalam organisasi.

**Memberikan pertimbangan yang sistematik dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.** Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistemik bagi manajer untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan dan promosi atau *punishment* misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi dan teguran. Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem gaji berdasarkan kinerja (*performance based pay*) atau disebut juga pembayaran yang berorientasi hasil (*result oriented pay*).

**Memotivasi pegawai.** Pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan motivasi pekerja. Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi.

**Menciptakan akuntabilitas publik.** Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja. Untuk lebih jelasnya alur berpikir kajian pustaka mulai dari *grand theory, middle range theory* dan *operational theory* dapat dilihat pada gambar berikut ini :

***GRAND THEORY***

**Administrasi Publik**

Tjokroamidjojo (1994)

Nigro dan Nigro (1977)

Pfiffner dan Presthus (1975)

|  |  |
| --- | --- |
| ***MIDDLE RANGE THEORY*** | |
| **Kebijakan Publik**  Dye (1998)  Dunn (1999)  Islamy (2003) | **MSDM**  Greer (1995)  Fathoni (2006) |

***OPERATIONAL THEORY***

**Kualitas Sumber Daya Aparatur :**

Rewansyah (2010)

Nawawi dalam Makmur

(2008)

Matutina (2001)

Flippo dalam Sunu (1995)

***OPERATIONAL THEORY***

**Implementasi Kebijakan :**

Meter dan Horn dalam

Wahab (2002)

Mustopadidjaja (2003)

Dwiyanto (2006)

***OPERATIONAL THEORY***

**Kinerja Organisasi :**

Keban (2008)

Sentono (2008)

Mahmudi (2007)

Sumber : Modifikasi Peneliti, 2012.

Gambar 2.5.

Alur Berpikir Kajian Pustaka

Alur berpikir kajian pustaka di atas dapat penulis jelaskan bahwa yang menjadi *grand theory* dalam penelitian ini adalah administrasi publik, *middle range theory* adalah kebijakan publik dan manajemen sumber daya manusia sedangkan yang menjadi *operational theory* adalah implementasi kebijakan, kualitas sumber daya aparatur dan kinerja organisasi.

Administrasi publik dijadikan sebagai *grand theory* didasarkan kepada pemikiran para ahli, dimana administrasi publik merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah guna mencapai tujuan publik. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan suatu aturan atau regulasi yang dalam istilah keilmuan disebut dengan kebijakan publik disertai dengan adanya manajemen sumber daya manusia sebagai pengelola daripada tujuan (*middle range theory*). Kebijakan di dalam kerangka mencapai tujuan, perlu diimplementasikan dan disertai dengan kualitas sumber daya aparatur yang memadai sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, dengan harapan agar kinerja organisasi dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan (*operational theory*).

**Kerangka Berpikir**

Berdasarkan telaahan peneliti terhadap beberapa pendapat para ahli yang berkaitan dengan variabel bebas dan variabel terikat, serta hubungan dan pengaruh kedua variabel penelitian tersebut, selanjutnya peneliti merumuskan pendapat-pendapat para ahli menjadi fondasi atau dasar kerangka pemikiran peneliti, agar dapat memudahkan proses penelitian ini.

Edward III (1989:1) menjelaskan bahwa studi implementasi kebijakan menjadi krusial bagi administrasi publik dan kebijakan publik. Implementasi kebijakan adalah tahap pembuatan kebijakan antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi-konsekuensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhinya.

*The study of policy implementation is crucial for the study of public administration and public policy. Policy implementation, as we have seen, is the stage of policy making between the establisment of a policy and the consequences of the policy for the people whom it affects*.

Kebijakan yang berhasil dijalankan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. Apabila dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh organisasi, salah satu implikasinya bahwa investasi yang terpenting yang dilakukan oleh organisasi adalah di bidang sumber daya manusia. Pertanyaan yang dihadapi dan harus dijawab oleh setiap organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya, melainkan berapa besar investasi yang harus dibuat. Artinya, pilihan yang tersedia bukan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa. Bahkan sesungguhnya pertanyaan tersebut hanya harus dihadapi dan dijawab oleh setiap organisasi secara mikro, akan tetapi juga oleh setiap pemerintahan negara secara nasional dan makro.

Van Meter and Van Horn dalam Wahab (2002:78-81) mengembangkan model yang disebut “*A Model of the Policy Implementation* model proses implementasi kebijakan itu bertolak dari suatu argumen bahwa perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijakan yang akan dilaksanakan”. Di samping itu, masalah perubahan, kontrol, dan kepatuhan bertindak merupakan konsep-konsep yang penting dalam prosedur implementasi kebijakan. Lebih jauh untuk menganalisis penelitian ini, peneliti merujuk pada pendapat Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2002:79) menyatakan bahwa dimensi-dimensi untuk mengukur implementasi suatu kebijakan sebagai berikut :

1. Ukuran dan tujuan kebijakan; kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut.
2. Sumber-sumber kebijakan; Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secaraa politik. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan.
3. Ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana; Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan.
4. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan; Yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (consistency and uniformity) dari berbagai sumber informasi.
5. Sikap para pelaksana; Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan.
6. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik; Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif.

Dimensi-dimensi tersebut di atas dapat memberikan jawaban terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi oleh masyarakat terutama di dalam mengimplementasikan atau melaksanakan suatu kebijakan publik. Dalam membuat suatu kebijakan publik, seorang pejabat publik atau lebih tepat pejabat administrasi negara (publik), seperti juga disebut sebagai pejabat tata usaha negara, sangat dipengaruhi kualitas dari pejabat tersebut. Hal ini sangat berkaitan dengan sumber daya manusianya.

Karier seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karier dengan baik, hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk. Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya **aparatur** yang menurut Matutina (2001:205), bahwa kualitas sumber daya **aparatur** mengacu pada :

1. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelejensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Pendapat tersebut artinya bahwa kualitas sumber daya aparatur yang paling mendasar adalah memiliki kemampuan dan keterampilan serta memiliki kompetensi agar tujuan organisasi dapat terlaksana secara efisien dan efektif. Sumber daya manusia atau biasa disingkat menjadi SDM, [potensi](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Potensi&action=edit&redlink=1) yang terkandung dalam diri [manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Manusia) untuk mewujudkan perannya sebagai [makhluk sosial](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Makhluk_sosial&action=edit&redlink=1) yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Untuk mengukur kualitas sumber daya manusia atau aparatur menurut Rewansyah (2010:95) ada empat kriteria yang membentuk *good governance,* yaitu :

* 1. Legitimasi; penegakan hukum agar terwujud batasan dan hubungan yang jelas antara hak, tanggung jawab, kewajiban dan kewenangan masing-masing pihak. prinsip-prinsip reformasi birokrasi beberapa prinsip dalam melaksanakan reformasi birokrasi.
  2. Akuntabilitas; meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.
  3. Kompetensi; birokrasi adalah profesional, mampu melayani masyarakat secara efisien dan efektif, tidak korup, transparan, akuntabel, responsif, sejahtera. pada gilirannya, birokrasi pemerintah dapat memberikan dukungan bagi terciptanya iklim investasi yang kondusif, sehingga terjadi pertumbuhan ekonomi, membuka lapangan kerja, dan pada gilirannya kesejahteraan masyarakat meningkat.
  4. Aturan hukum; area hasil yang diharapkan peraturan perundangan regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif undangan pengawasan meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas kkn akuntabilitas meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi pelayanan publik pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat budaya kerja aparatur (*culture* birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi dan *mind set*) seluruh sistem tersebut sebenarnya merupakan bagian dari kebijakan grand design reformasi birokrasi.

Kriteria tersebut menurut pemikiran peneliti tidak lain adalah bahwa kualitas sumber daya aparatur membentuk pola kerja yang berkualitas dan profesional dengan harapan mencapai kinerja organisasi yang mampu menghasilkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya didalam organisasi/instansi secara optimal. Kinerja merupakan kemampuan di mana individu-individu atau kelompok/pegawai di dalam organisasi dapat melaksanakan kerjanya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan atau direncanakan sebelumnya. Hal ini senada dengan pernyataan Sentono (1999:2) yang menyatakan bahwa :

Kinerja/*performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Pendapat di atas tersebut dapat diasumsikan, bahwa kinerja atau yang sering kita sebut sebagai unjuk kerja adalah merupakan perwujudan atas hasil yang direncanakan. Dengan demikian, kinerja secara ideal terwujud ketika rencana atau perencanaan yang ditentukan sebelumnya dapat berjalan secara efektif dan efisien dan mencapai hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Sesuai dengan pendapat di atas, tampak bahwa kinerja itu identik dengan hasil kerja yang dilakukan pegawai atau kelompok kerja di dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Nasucha (2004:107) mengemukakan bahwa :

Kinerja organisasi merupakan sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhan secara efektif.

Pendapat di atas dimaksudkan adalah bahwa kinerja organisasi identik dengan efektivitas organisasi secara menyeluruh yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan kelompok kerja organisasi. Selanjutnya untuk mengukur kinerja organisasi, peneliti menggunakan pendapat Keban (2008:156) yakni : “Penempatan strategi organisasi, Struktur organisasi yang efektif dan Pengaruh lingkungan organisasi”. Alat ukur tersebut merupakan langkah yang menentukan terhadap perwujudan atau hasil kerja yang direncanakan dalam suatu organisasi.

Keterkaitan antara implementasi kebijakan dengan kinerja organisasi sesuai pendapat Dwiyanto (2006:51) adalah : “Besarnya kebijakan publik dan kegiatan birokrasi publik dapat dilihat dari besarnya kinerja organisasi birokrasi publik yang konsisten dengan kehendak publik”. Sedangkan keterkaitan antara kualitas sumber daya aparatur dengan kinerja organisasi, Sedarmayanti (2001:7) mengemukakan bahwa :

Kualitas sumber daya manusia/aparatur secara mikro dalam arti di lingkungan suatu unit kerja, maka kualitas sumber daya manusia/aparatur yang dimaksud adalah kualitas tenaga kerja, pegawai atau karyawan sangat penting peranannya dalam mencapai keberhasilan kinerja organisasi/lembaga atau departemen dimaksud. Analog dengan uraian secara mikro, maka fasilitas yang canggih dan kelengkapan pun belum merupakan jaminan akan keberhasilan itu.

Pendapat yang menjelaskan adanya hubungan antara implementasi kebijakan dan kualitas sumber daya aparatur terhadap kinerja organisasi menurut Wahab (2002:13) yaitu : “keberhasilan dalam mengimplementasikan kebijakan dibutuhkan kemampuan sumber daya manusia yang berkualitas baik skill maupun keahlian khusus lainnya untuk melaksanakan program sehingga dapat meningkatkan kinerja program dalam organisasi”.

Alasan peneliti mempergunakan teori-toeri seperti dikemukakan dalam kerangka berpikir tersebut di atas, didasarkan kepada bahwa teori-teori tersebut alat ukurnya sesuai dengan karakteristik permasalahan di lapangan atau yang ada di Dinas daerah Kota Bekasi. Oleh karena itu berdasarkan beberapa pendapat-pendapat tersebut di atas, peneliti dapat menggambarkan kerangka berpikir penelitian sebagai berikut :

**Dimensi Implementasi Kebijakan**

**Meter dan Horn dalam Wahab (2002:79)**

1. Ukuran dan tujuan kebijakan
2. Sumber – sumber kebijakan
3. Ciri-ciri atau sifat badan / instansi pelaksana
4. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksanaan
5. Sikap para pelaksana
6. Lingkungan esospol

Dwiyanto (2006)

#### **Dimensi**

#### **Kinerja Organisasi**

**(Keban, 2008:156)**

1. Penempatan strategi organisasi
2. Struktur organisasi yang efektif
3. Pengaruh lingkungan Organisasi

Wahab (2002)

**Kriteria Kualitas**

**Sumber Daya Aparatur (Rewansyah, 2010: 95) :**

Legitimasi

Akuntabilitas

Kompetensi

Aturan Hukum

Sedarmayanti (2001)

Gambar 2.6.

Kerangka Berpikir Penelitian

* 1. **Hipotesis**

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran penelitian dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan, kualitas sumber daya aparatur dan kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi sudah dilaksanakan dengan baik.
2. Implementasi kebijakan dan kualitas sumber daya aparatur besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.
3. Implementasi kebijakan diukur melalui dimensi ukuran dan tujuan kebijakan, sumber–sumber kebijakan, ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksanaan, sikap para pelaksana dan lingkungan eksospol terhadap kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.
4. Kualitas Sumber Daya Aparatur diukur melalui kriteria legitimasi, akuntabilitas, kompetisi dan aturan hukum besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.

**BAB III**

**OBYEK DAN METODE PENELITIAN**

* 1. **Obyek Penelitian**

Obyek penelitian dimaksudkan untuk memperoleh gambaran, kondisi umum dan karakteristik yang akan diteliti sebagai bagian dari instrumen penelitian. Adapun obyek penelitiannya adalah Dinas Daerah di Kota Bekasi. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut :

## Gambaran Umum Pemerintah Daerah Kota Bekasi

Secara geografis, Kota Bekasi terletak di bagian Utara Jawa Barat dan berada pada posisi 106”48’28’ - 107”27’29’ Bujur Timur dan 6”7’6’ – 6”15’6’ Lintang Selatan. Sementara kondisi tofografi Kota Bekasi relatif datar dengan kemiringan bervariasi antara 0 – 2 %. Sedangkan ketinggian kurang dari 25 meter berada pada Kecamatan Bekasi Utara, Bekasi Selatan, Bekasi Barat, Pondokgede, Rawalumbu dan Medan Satria. Sementara ketinggian antara 25 – 100 meter berada di Kecamatan Bantargebang, Jatiasih, dan Jatisampurna. Letak Kota Bekasi sangat strategis, dimana wilayahnya merupakan perbatasan antara dua Provinsi Besar, yaitu Provinsi DKI Jakarta dan Provinsi Jawa Barat. Posisi tersebut menjadikan Kota Bekasi memperoleh kemudahan dan kelengkapan sarana dan prasarana transportasi. Kecuali itu, Kota Bekasi juga memperoleh kemudahan dalam hal akses berbagai bidang, baik ekonomi, politik, sosial budaya maupun teknologi dari Ibu Kota Jakarta.

Namun demikian, sebagai kota penyangga bagi Ibu Kota Negara, Kota Bekasi juga memperoleh implikasi yang sangat signifikan terutama berkaitan dengan jumlah penduduk. Jumlah migrasi yang masuk ke Kota Bekasi cenderung meningkat sejak tahun 1990, sehingga membuat tingkat kepadatan penduduk di Kota Bekasi Semakin Tinggi. Padahal luas Kota Bekasi hanya 21.049 Ha, dengan pola penggunaan lahan sebagian besar digunakan sebagai lahan perumahan. Sedangkan lahan perumahan terpadat terletak di Kecamatan Bekasi Timur, Bekasi Barat, Bekasi Selatan, Bekasi Utara, Rawa Lumbu dan Kecamatan Medan Satria. Adapun batas wilayah Kota Bekasi, dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut :

Timur : Kabupaten Bekasi

Utara : Kabupaten Bekasi

Selatan : Kabupaten Bogor dan Kota Depok

Barat : Provinsi DKI Jakarta

Adapun iklim Kota Bekasi secara umum cenderung panas. Sementara curah hujan tertinggi biasanya terjadi pada bulan Januari dan Pebruari, sedangkan curah hujan terendah biasanya terjadi pada bulan Agustus dan September. Berdasarkan data statistik, sepanjang tahun 2005, jumlah curah hujan yang cukup tinggi terjadi pada bulan Januari, Pebruari dan April, yaitu tercatat masing-masing 2.616 mm3, 3080 mm3, 1,178 mm3. Sementara pada tahun tersebut jumlah curah hujan terendah terhadi pada bulan Agustus, September dan Oktober dan hari hujan selama 22 hari. Sedangkan jumlah curah hujan pada bulan lainnya, di musin hujan rata-rata kurang dari 325 mm3.

Perlu diketahui bahwa, di wilayah Kota Bekasi terdapat beberapa daerah rawan banjir yang menyebabkan terjadinya genangan disaat musim hujan. Keadaan tersebut disebabkan salah satunya oleh kondisi topografi yang relatif datar dan ketinggian permukaan tanahnya yang rendah dibandingkan dengan ketinggian sungai. Adapun daerah-daerah yang rawan banjir tersebut, antara lain meliputi : sebagian daerah Jati Rahayu, Jati Mekar, Jati Rasa, Bojong Menteng, Jaka setia, Jati Kramat, Pekayon Jaya, Pengasinan, Aren Jaya, Bintaro Jaya, Kota Baru, Duren Jaya, Kranji, Jaka Sampurna, Kayuringin dan wilayah Marga Jaya.

### Keadaan Penduduk

Jumlah penduduk Kota Bekasi berdasarkan sensus tahun 2003, jumlah penduduk Kota Bekasi berjumlah 1.845.005, dengan laju pertumbuhan penduduk sebesar 1.97 % dan tahun 2007 tercatat 2.143.804 jiwa dengan laju pertumbuhan sebesar 3.49%. Jumlah tersebut, terbagi dalam tiap-tiap kecamatan, dengan tingkat kepadatan penduduk dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.1

Keadaan Penduduk Kota Bekasi

Pada Tiap-Tiap Kecamatan

| No | Kecamatan | Jumlah Total |
| --- | --- | --- |
| 1 | Pondok Gede | 224.176 |
| 2 | Jati Sampurna | 73.744 |
| 3 | Jati Asih | 165.520 |
| 4 | Bantar Gebang | 78.224 |
| 5 | Bekasi Timur | 276.496 |
| 6 | Rawa Lumbu | 184.380 |
| 7 | Bekasi Selatan | 207.774 |
| 8 | Bekasi Barat | 287.989 |
| 9 | Medan Satria | 160.152 |
| 10 | Bekasi Utara | 273.512 |
| 11 | Mustika Jaya | 92,932 |
| 12 | Pondok Melati | 118,935 |

Sumber : Dinas Kependudukan Kabupaten Bekasi, 2012.

### Kondisi Sosial Budaya Kota Bekasi

Secara geografis, Kota Bekasi sangat berdampingan dengan Kabupaten Bekasi dan Ibu Kota Jakarta. Oleh karena itu, kondisi social dan budaya (*culture*) dari ketiga wilayah ini banyak memiliki kemiripan. Secara empirik, kondisi budaya serta kesenian yang berkembang di Kota Bekasi, merupakan hasil akulturasi baik melalui perkawinan atau perpaduan bebagai macam kebudayaan dan bahasa serta adat istiadat yang sangat beragam.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pemerintah Kota Bekasi (2009), diperoleh keterangan bahwa budaya dan kesenian serta adat istiadat yang ada dan berkembang di Kota Bekasi banyak dipengaruhi oleh suku/bangsa Betawi, Sunda, Jawa, Melayu, Eropa, Arab, Persia, Inggris, Belanda, Portugis dan Tionghoa (Cina). Kondisi tersebut juga berimplikasi pada falsafah dan gaya hidup yang berkembang di tengah masyarakat Kota Bekasi. Adapun kebudayaan dan kesenian yang berkembang di Kota Bekasi hingga saat ini, antara lain ; Tari Topeng, Ondel-ondel, Lenong, Tanjidor, tari Ronggeng, Rebana, Sambrah, Wayang baik wayang golek maupun wayang kulit. Sementara wayang khas Bekasi pada umumnya mengetengahkan lakon Carangan, dimana alur ceritanya diabuat oleh sang Dalang, seperti lakon Cepot yang menjadi seorang raja, Sadariah Kodariah dan Kunpayakun.

Sedangkan tari topeng merupakan salah satu jenis kesenian Kota Bekasi (Betawi) yang biasanya dimainkan dalam rangka memeriahkan upacara kenduri, perkawinan, khitanan, yang hingga kini masih relatif eksis dan terhitung cukup banyak penggemarnya. Pada pegelaran tari topeng tidak melulu menampilkan tarian topeng saja, namun juga menampilkan lawakan, banyolan atau komedi khas betawi yang temanya mengangkat kehidupan sehari-hari masyarakat kecil Kota Bekasi. Selain itu, budaya Islam Betawi yang dipadu oleh budaya Islam Arab, dalam perkembangannya melahirkan berbagai macam kegiatan sehari-hari yang sarat dengan nilai-nilai Islami seperti, Qasidahan, Marawis, Tahlilan, Nujuhbulanan, 40 harian, 100 harian dan 1000 harian.

### Kondisi Ekonomi

Kondisi perekonomian Kota Bekasi dari tahun ketahun mengalami perkembangan dan pertumbuhan yang sangat signifikan. Hal ini disebabkan salah satunya oleh posisi Kota Bekasi yang sangat berdekatan dengan Ibu Kota Jakarta. Dengan demikian, tidaklah mengherankan jika percepatan sektor perkenonomian Kota Bekasi mengalami lompatan seiring dengan percepatan ekonomi Kota Jakarta. Secara empirik, Kota Bekasi memberikan penguatan pembangunan ekonomi Kota dengan cara “Menciptakan iklim berusaha yang sehat dan adil untuk mengembangkan jasa dan pedagangan yang didukung oleh sektor industri yang berwawasan lingkungan guna mendorong pertumbuhan ekonomi yang merata”. Bahkan secara filosofis, Kota Bekasi pun mengusung motto Kota Bekasi “Bekasi Kota Unggul Dalam Jasa dan Perdagangan Bernuansa Ihsan”. Melalui motto tersebut, jelas tersirat bahwa pembangunan sektor ekonomi Kota Bekasi diperoyeksikan pada sektor jasa, perdagangan dan industri dan mendukung terhadap pertumbuhan ekonomi baik secara mikro maupun makro.

1. **Kondisi Pemerintahan**

Secara prinsip, sektor pemerintahan di Kota Bekasi meliputi pemerintahan di tingkat Kota, Kecamatan dan Kelurahan/Desa. Adapun jumlah kecamatan di ligkungan Kota Bekasi meliputi 12 Kecamatan. Adapun Kecamatan yang dimaksud antara lain, Kecamatan Pondok Gede, Jati Sampurna, Jati Asih, Bantar Gebang, Bekasi Timur, Rawa Lumbu, Bekasi Selatan, Bekasi Barat, Medan Satria, dan Kecamatan Bekasi Utara.

Adapun visi Kota Bekasi adalah ’Bekasi Cerdas’ bermakna bahwa pembangunan Kota Bekasi dalam kurun waktu 2008-2013 diarahkan untuk mewujudkan karakter masyarakat yang cerdas melalui pendidikan dasar 9 tahun dan merintis wajib belajar pendidikan 12 tahun, berdasarkan visi tersebut dalam rangka mencapai tujuan pembangunan daerah Kota Bekasi maka ditetapkan Misi :

1. Mengembangkan kehidupan sosial warga melalui penataan sistem layanan, pendidikan, kesehatan dan layanan sosial lainnya;
2. Mengembakan kehidupan ekonomi warga melalui sistem layanan, pendidikan, kesehatan dan layanan sosial lainnya;
3. Membangun sarana dan prasaran kota yang serasi bagi peri kehidupan warga dan pertumbuhan usaha,
4. Menyelenggarakan tata pemerintahan yang baik yang dilandasi prinsip ”*good governance*”;
5. Mengembangkan dan mengelola implementasi sistem perencanaan tata kota dan sistem perencanaan pembangunan Kota Bekasi secara optimal untuk menjamin keserasian pengembangan wilayah, daya dukung lingkungan dan antisipasi efek perubahan iklim global;
6. Mengembangkan kualitas kehidupan beragama dan kerukunan hidup beragama dan
7. Mengelola dinamika kehidupan perkotaan melalui penguatan ketahanan sosial, budaya dan keamanan, daya tarik investasi dan kerjasama antar daerah/wilayah.
   * 1. **Dinas-Dinas Daerah di Kota Bekasi**
   1. **Dinas Pendidikan**

Dinas Pendidikan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang pendidikan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan non formal, informal dan Pendidikan Anak Usia Dini serta bina program. Untuk menyelenggarakan tugas pokok ini, Dinas Pendidikan menyelenggarakan fungsi :

* 1. Perumusan kebijakan teknis pendidikan di daerah;
  2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendidikan sesuai dengan lingkup tugasnya;
  3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang pendidikan meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan non formal, informal dan Pendidikan Anak Usia Dini serta bina program;
  4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan Organisasi Dinas Pendidikan terdiri atas :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | | Kepala Dinas, membawahkan : | | |
| 2. | | Sekretariat, membawahkan : | | |
|  | | a. | Sub Bagian Umum dan Perencanaan; | |
|  | | b. | Sub Bagian Kepegawaian; | |
|  | | c. | Sub Bagian Keuangan. | |
| 3. | | Bidang Pendidikan Dasar, membawahkan : | | |
|  | | a. | Seksi Kurikulum; | |
|  | | b. | Seksi Kelembagaan; | |
|  | | c. | Seksi Kesiswaan. | |
| 4. | | Bidang Pendidikan Menengah, membawahkan : | | |
|  | | a. | Seksi Kurikulum; | |
|  | | b. | Seksi Kelembagaan; | |
|  | | c. | Seksi Kesiswaan. | |
| 5. | | Bidang Pendidikan Non Formal, Informal dan Pendidikan Anak Usia Dini, membawahkan : | | |
|  | | a. | Seksi Pendidikan Anak Usia Dini; | |
|  | | b. | Seksi Pendidikan Masyarakat; | |
|  | | c. | Seksi Kursus dan Kelembagaan. | |
| 6. | | Bidang Bina Program, membawahkan : | | |
|  | | a. | Seksi Data dan Perencanaan Program; | |
|  | | b. | Seksi Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan; | |
|  | | c. | Seksi Pengawasan Sarana dan Prasarana. | |
| 7. | | UPTD. | | |
| 8. | | Kelompok Jabatan Fungsional. | | |

* 1. **Dinas Pemuda, Olah Raga, Kebudayaan dan Kepariwisataan**

Dinas Pemuda, Olah Raga, Kebudayaan dan Kepariwisataan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang pemuda, olah raga, kebudayaan dan kepariwisataan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi pemuda, olah raga, kebudayaan, dan kepariwisataan. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Pemuda, Olah Raga, Kebudayaan dan Kepariwisataan menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis pemuda, olah raga, kebudayaan dan kepariwisataan;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pemuda, olah raga, budaya dan kepariwisataan sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pemuda, olah raga, budaya dan kepariwisataan yang meliputi pemuda, olah raga, kebudayaan dan kepariwisataan;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Pemuda, Olah Raga, Kebudayaan dan Kepariwisataan terdiri atas :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | |
|  | a. | Sub Bagian Perencanaan; |
|  | b. | Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. |
| 3. | Bidang Pemuda, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Kelembagaan dan Pengembangan Kerjasama; |
|  | b. | Seksi Motivasi dan Pelatihan Kepemudaan; |
|  | c. | Seksi Pembinaan dan Pengawasan. |
| 4. | Bidang Olahraga, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengembangan Olahraga Prestasi dan Unggulan; |
|  | b. | Seksi Pengembangan Olahraga Masyarakat; |
|  | c. | Seksi Bina Olahraga Pelajar. |
| 5. | Bidang Kebudayaan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengembangan Sumber Daya Kebudayaan; |
|  | b. | Seksi Pengembangan Seni Budaya Daerah dan Luar Daerah; |
|  | c. | Seksi Sejarah dan Nilai Tradisional. |
| 6. | Bidang Kepariwisataan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengembangan Pemasaran Kepariwisataan; |
|  | b. | Seksi Hiburan Umum dan Obyek Wisata; |
|  | c. | Seksi Pengembangan Usaha Jasa Kepariwisataan. |
| 7. | UPTD. | |
| 8. | Kelompok Jabatan Fungsional. | |

* 1. **Dinas Kesehatan**

Dinas Kesehatan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang kesehatan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi pelayanan kesehatan, pengendalian masalah kesehatan, pengembangan sumber daya manusia kesehatan, jaminan dan sarana kesehatan. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Kesehatan menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis kesehatan di daerah;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang kesehatan sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang kesehatan yang meliputi pelayanan kesehatan, pengendalian masalah kesehatan, pengembangan sumber daya manusia kesehatan, jaminan dan sarana kesehatan;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Kesehatan terdiri atas :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | |
|  | a. | Sub Bagian Penyusunan Program; |
|  | b. | Sub Bagian Tata Usaha; |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan. |
| 3. | Bidang Pelayanan Kesehatan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pelayanan Kesehatan Dasar; |
|  | b. | Seksi Pelayanan Kesehatan Rujukan; |
|  | c. | Seksi Pelayanan Kesehatan Khusus. |
| 4. | Bidang Pengendalian Masalah Kesehatan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengendalian dan Pemberantasan Penyakit; |
|  | b. | Seksi Wabah dan Bencana; |
|  | c. | Seksi Kesehatan Lingkungan. |
| 5. | Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Kesehatan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Perencanaan dan Pendayagunaan; |
|  | b. | Seksi Pendidikan dan Pelatihan; |
|  | c. | Seksi Registrasi dan Akreditasi. |
| 6. | Bidang Jaminan dan Sarana Kesehatan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Jaminan Kesehatan; |
|  | b. | Seksi Sarana dan Peralatan Kesehatan; |
|  | c. | Seksi Kefarmasian. |
| 7. | UPTD. | |
| 8. | Kelompok Jabatan Fungsional. | |

* 1. **Dinas Sosial**

Dinas Sosial mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang sosial berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi Pelayanan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS), Pengembangan dan Pendayagunaan Potensi dan Sumber Kesejahteraan Sosial (PSKS) dan Pembinaan Sosial. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Sosial menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis penanganan bidang sosial di daerah;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang sosial sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang sosial yang meliputi pelayanan penyandang masalah kesejahteraan sosial (pmks), pengembangan dan pendayagunaan potensi dan sumber kesejahteraan sosial (PSKS) dan pembinaan sosial;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Sosial terdiri atas :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | | |
|  | a. | Sub Bagian Perencanaan; | |
|  | b. | Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; | |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. | |
| 3. | Bidang Pelayanan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS), membawahkan : | | |
|  | a. | | Seksi Penanganan PMKS Anak dan Remaja; |
|  | b. | | Seksi Penanganan PMKS Orang Tua dan Keluarga; |
|  | c. | | Seksi Pengelolaan Dana Bantuan Sosial. |
| 4. | Bidang Pengembangan dan Pendayagunaan Potensi dan Sumber Kesejahteraan Sosial (PSKS), membawahkan : | | |
|  | a. | | Seksi Pengembangan PSKS; |
|  | b. | | Seksi Penggalian dan Pendayagunaan PSKS; |
|  | c. | | Seksi Penyuluhan, Pemberdayaan dan Partisipasi Sosial. |
| 5. | Bidang Pembinaan Sosial, membawahkan : | | |
|  | a. | | Seksi Pembinaan Pekerja Sosial Masyarakat; |
|  | b. | | Seksi Pembinaan Organisasi Sosial; |
|  | c. | | Seksi Pengawasan dan Pelaporan Bidang Sosial. |
| 6. | Kelompok Jabatan Fungsional. | | |

* 1. **Dinas Tenaga Kerja**

Dinas Tenaga Kerja mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang tenaga kerja dan transmigrasi berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi penempatan, pelatihan dan produktivitas tenaga kerja, pembinaan hubungan industrial dan jaminan sosial tenaga kerja serta pengawasan ketenagakerjaan. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Tenaga Kerja menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis tenaga kerja dan transmigrasi daerah;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum tenaga kerja dan transmigrasi sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang tenaga kerja dan transmigrasi yang meliputi urusan penempatan, pelatihan dan produktivitas tenaga kerja, pembinaan hubungan industrial dan jaminan sosial tenaga kerja serta pengawasan ketenagakerjaan;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Tenaga Kerja terdiri atas :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | |
|  | a. | Sub Bagian Perencanaan; |
|  | b. | Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. |
| 3. | Bidang Penempatan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Penempatan Tenaga Kerja; |
|  | b. | Seksi Pengembangan dan Perluasan Kesempatan Kerja; |
|  | c. | Seksi Bina Transmigrasi. |
| 4. | Bidang Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pelatihan Kerja; |
|  | b. | Seksi Produktivitas Tenaga Kerja; |
|  | c. | Seksi Sertifikasi dan Akreditasi. |
| 5. | Bidang Pembinaan Hubungan Industrial Dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial; |
|  | b. | Seksi Pembinaan Hubungan Industrial dan Syarat Kerja; |
|  | c. | Seksi Pengupahan dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja. |
| 6. | Bidang Pengawasan Ketenagakerjaan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Norma Kerja; |
|  | b. | Seksi Keselamatan Kerja; |
|  | c. | Seksi Kesehatan Kerja. |
| 7. | Kelompok Jabatan Fungsional. | |

* 1. **Dinas Perhubungan**

Dinas Perhubungan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang perhubungan, komunikasi dan informatika berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi teknik lalu lintas, angkutan, teknik prasarana dan sarana, serta pos dan telekomunikasi. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Perhubungan menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis lalu lintas dan angkutan jalan di daerah;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang perhubungan, komunikasi dan informatika sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidangnya meliputi teknik lalu lintas, angkutan, teknik prasarana dan sarana, serta pos dan telekomunikasi;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Perhubungan terdiri atas :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | |
|  | a. | Sub Bagian Umum dan Perencanaan; |
|  | b. | Sub Bagian Kepegawaian; |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. |
| 3. | Bidang Teknik Lalu Lintas, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Manajemen Lalu Lintas; |
|  | b. | Seksi Rekayasa Lalu Lintas; |
|  | c. | Seksi Pengendalian dan Keselamatan Lalu Lintas. |
| 4. | Bidang Angkutan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengembangan Transportasi; |
|  | b. | Seksi Angkutan Orang; |
|  | c. | Seksi Angkutan Barang dan Khusus. |
| 5. | Bidang Teknik Prasarana dan Sarana, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Bina Teknik Perbengkelan; |
|  | b. | Seksi Bina Terminal; |
|  | c. | Seksi Bina Perparkiran. |
| 6. | Bidang Pos dan Telekomunikasi, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pos; |
|  | b. | Seksi Telekomunikasi; |
|  | c. | Seksi Sarana Komunikasi dan Diseminasi Informasi. |
| 7 | UPTD. | |
| 8 | Kelompok Jabatan Fungsional. | |

* 1. **Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil**

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang kependudukan dan catatan sipil berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi pendaftaran penduduk, evaluasi, pelaporan dan pengawasan penduduk, dan pencatatan sipil. Untuk menyelenggarakan tugas pokonya, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis kependudukan dan catatan sipil di daerah;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang kependudukan dan catatan sipil sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang kependudukan dan catatan sipil yang meliputi pendaftaran penduduk, evaluasi, pelaporan dan pengawasan penduduk, dan pencatatan sipil;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil terdiri atas :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | |
|  | a. | Sub Bagian Perencanaan; |
|  | b. | Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian; |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. |
| 3. | Bidang Pendaftaran dan Informasi Penduduk, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Penerbitan Identitas dan Pendaftaran Penduduk; |
|  | b. | Seksi Pengembangan Sistem dan Teknologi Informasi Kependudukan; |
|  | c. | Seksi Monitoring, Evaluasi, Dokumentasi dan Pelaporan Kependudukan. |
| 4. | Bidang Perkembangan, Proyeksi dan Penyerasian Kebijakan Kependudukan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengarahan Kuantitas dan Pengembangan Kualitas Penduduk; |
|  | b. | Seksi Penataan, Penyusunan Indikator serta Proyeksi dan Analisis Dampak Kependudukan; |
|  | c. | Seksi Penataan Persebaran, Perlindungan dan Pemberdayaan Serta Pengembangan Wawasan Kependudukan. |
| 5. | Bidang Pencatatan Sipil, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pencatatan Perkawinan, Perceraian, Pengakuan dan Pengesahan anak; |
|  | b. | Seksi Pencatatan Kelahiran, Kematian, Adopsi Anak dan Ganti Nama; |
|  | c. | Seksi Dokumentasi dan Informasi Pencatatan Sipil. |
| 6. | Kelompok Jabatan Fungsional. | |

* 1. **Dinas Bina Marga dan Tata Air**

Dinas Bina Marga dan Tata Air mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang pekerjaan umum berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi perencanaan, bina marga, tata air, serta pengawasan dan pengendalian. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Bina Marga dan Tata Airmenyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis bina marga dan tata air di daerah;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang bina marga dan tata air sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang perencanaan, bina marga, tata air, serta pengawasan dan pengendalian;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Bina Marga dan Tata Air terdiri atas :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | |
|  | a. | Sub Bagian Umum dan Perencanaan; |
|  | b. | Sub Bagian Kepegawaian; |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. |
| 3. | Bidang Perencanaan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Perencanaan Kebinamargaan; |
|  | b. | Seksi Perencanaan Ketataairan; |
|  | c. | Seksi Pengembangan Manajemen Kebinamargaan dan Ketataairan. |
| 4. | Bidang Bina Marga, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Rehabilitasi dan Pemeliharaan Jalan dan Jembatan; |
|  | b. | Seksi Pembangunan dan Peningkatan Jalan dan Jembatan; |
|  | c. | Seksi Pengendalian Ruang Milik Jalan. |
| 5. | Bidang Tata Air, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Rehabilitasi dan Pemeliharaan Saluran; |
|  | b. | Seksi Pembangunan dan Peningkatan Saluran; |
|  | c. | Seksi Pengendalian Daerah Aliran Sungai. |
| 6. | Bidang Pengawasan dan Pengendalian, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengujian; |
|  | b. | Seksi Pengawasan Kebinamargaan; |
|  | c. | Seksi Pengawasan Ketataairan. |
| 7. | UPTD. | |
| 8. | Kelompok Jabatan Fungsional. | |

* 1. **Dinas Tata Ruang**

Dinas Tata Ruang mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang pekerjaan umum berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi perencanaan tata ruang, pengendalian pemanfaatan ruang, dan penataan guna lahan. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Tata Ruang menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis tata ruang daerah;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang tata ruang daerah sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang tata ruang daerah yang meliputi perencanaan tata ruang, pengendalian pemanfaatan ruang, dan penataan guna lahan;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Tata Ruang terdiri atas :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | |
|  | a. | Sub Bagian Perencanaan; |
|  | b. | Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. |
| 3. | Bidang Perencanaan Tata Ruang, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengolahan Data dan Pemetaan; |
|  | b. | Seksi Planologi Kota; |
|  | c. | Seksi Perencanaan Ruang Infrastruktur Kota. |
| 4. | Bidang Pengendalian Pemanfaatan Ruang, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengendalian Pemanfaatan Ruang Perumahan dan Permukiman; |
|  | b. | Seksi Pengendalian Pemanfaatan Ruang Perdagangan, Jasa dan Ruang Terbuka Hijau; |
|  | c. | Seksi Pengendalian Pemanfaatan Ruang Industri. |
| 5. | Bidang Penataan Guna Lahan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Tata Guna Lahan Perumahan dan Permukiman; |
|  | b. | Seksi Tata Guna Lahan Perdagangan Jasa dan Ruang Terbuka Hijau; |
|  | c. | Seksi Tata Guna Lahan Industri. |
| 6. | Kelompok Jabatan Fungsional. | |

* 1. **Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan**

Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan pemerintahan daerah bidang pekerjaan umum berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi perencanaan, penataan bangunan, perumahan dan permukiman, pengawasan dan pengendalian bangunan serta penanganan kebakaran. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis permukiman di daerah;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang penataan dan pengawasan bangunan sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang yang meliputi perencanaan, penataan bangunan, perumahan dan permukiman, pengawasan dan pengendalian bangunan, serta pemadam kebakaran;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan terdiri atas :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | |
|  | a. | Sub Bagian Perencanaan; |
|  | b. | Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. |
| 3. | Bidang Perencanaan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Survey dan Pendataan; |
|  | b. | Seksi Perencanaan Bangunan; |
|  | c. | Seksi Arsitektur Perkotaan. |
| 4. | Bidang Penataan Bangunan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengaturan; |
|  | b. | Seksi Penelitian; |
|  | c. | Seksi Pengukuran. |
| 5. | Bidang Perumahan dan Permukiman, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Perencanaan, Pengembangan Perumahan dan Permukiman; |
|  | b. | Seksi Pembangunan Sarana dan Prasarana Dasar Permukiman; |
|  | c. | Seksi Operasional dan Pemeliharaan Sarana Prasarana Permukiman. |
| 6. | Bidang Pengawasan dan Pengendalian Bangunan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengendalian Bangunan; |
|  | b. | Seksi Pembongkaran Bangunan; |
|  | c. | Seksi Penanganan dan Pengaduan Sengketa. |
| 7. | Bidang Pemadam Kebakaran, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pencegahan dan Pengendalian; |
|  | b. | Seksi Operasi Penanganan Kebakaran; |
|  | c. | Seksi Prasarana dan Sarana. |
| 8. | UPTD. | |
| 9. | Kelompok Jabatan Fungsional. | |

* 1. **Dinas Kebersihan**

Dinas Kebersihan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang pekerjaan umum berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi pendataan dan pengembangan, persampahan serta peralatan dan perlengkapan. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Kebersihan menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis kebersihan;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang kebersihan sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang kebersihan yang meliputi pendataan dan pengembangan, persampahan serta peralatan dan perlengkapan;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Kebersihan terdiri atas :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | |
|  | a. | Sub Bagian Umum dan Perencanaan; |
|  | b. | Sub Bagian Kepegawaian; |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. |
| 3. | Bidang Pendataan dan Pengembangan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pendataan Potensi; |
|  | b. | Seksi Penyuluhan; |
|  | c. | Seksi Monitoring dan Pengendalian. |
| 4. | Bidang Persampahan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Penampungan; |
|  | b. | Seksi Pengangkutan; |
|  | c. | Seksi Pengembangan Teknik Persampahan. |
| 5. | Bidang Peralatan dan Perlengkapan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengadaan; |
|  | b. | Seksi Pengelolaan; |
|  | c. | Seksi Perawatan. |
| 6. | UPTD. | |
| 7. | Kelompok Jabatan Fungsional. | |

* 1. **Dinas Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum**

Dinas Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang pekerjaan umum berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi pertamanan, pemakaman, sarana prasarana, dan penerangan jalan umum. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum yang meliputi pertamanan, pemakaman, sarana prasarana, dan penerangan jalan umum;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum terdiri atas :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | | |
|  | a. | Sub Bagian Perencanaan; | |
|  | b. | Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; | |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. | |
| 3. | Bidang Pertamanan, membawahkan : | | |
|  | a. | Seksi Perencanaan dan Penataan Taman; | |
|  | b. | Seksi Reklame dan Dekorasi Kota. | |
| 4. | Bidang Pemakaman, membawahkan : | | |
|  | a. | Seksi Data dan Inventarisasi; | |
|  | b. | Seksi Penataan Lahan Pemakaman. | |
| 5. | Bidang Penerangan Jalan Umum, membawahkan : | | |
|  | a. | | Seksi Pendataan dan Monitoring; |
|  | b. | | Seksi Teknik dan Prasarana Penerangan Jalan Umum. |
| 6. | Bidang Sarana Prasarana, membawahkan : | | |
|  | a. | | Seksi Perencanaan dan Pengadaan; |
|  | b. | | Seksi Pemeliharaan. |
| 7. | UPTD. | | |
| 8. | Kelompok Jabatan Fungsional. | | |

* 1. **Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi**

Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang perdagangan, perindustrian dan koperasi berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi perindustrian, perdagangan, koperasi serta usaha mikro, kecil dan menengah. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis bidang perindustrian, perdagangan, koperasi serta usaha mikro, kecil dan menengah;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang perindustrian, perdagangan dan koperasi yang meliputi perindustrian, perdagangan, koperasi serta usaha mikro, kecil dan menengah sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional bidang perindustrian, perdagangan, koperasi serta usaha mikro, kecil dan menengah;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi terdiri atas :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | |
|  | a. | Sub Bagian Perencanaan; |
|  | b. | Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. |
| 3. | Bidang Perindustrian, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Industri Agro Hasil Hutan; |
|  | b. | Seksi Industri Logam, Mesin dan Elektronika; |
|  | c. | Seksi Industri Kimia, Tekstil dan Aneka. |
| 4. | Bidang Perdagangan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Wajib Daftar Perusahaan; |
|  | b. | Seksi Bina Usaha Perdagangan; |
|  | c. | Seksi Ekspor dan Impor. |
| 5. | Bidang Koperasi, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Bina Lembaga dan Sumber Daya Manusia; |
|  | b. | Seksi Bina Usaha; |
|  | c. | Seksi Bina Program, Monitoring, Evaluasi dan Fasilitasi. |
| 6. | Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Bina Lembaga dan Sumber Daya Manusia; |
|  | b. | Seksi Bina Usaha; |
|  | c. | Seksi Bina Program, Monitoring, Evaluasi dan Fasilitasi. |
| 7. | UPTD. | |
| 8. | Kelompok Jabatan Fungsional. | |

* 1. **Dinas Perekonomian Rakyat**

Dinas Perekonomian Rakyat mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang perekonomian berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi teknik perpasaran, kebersihan dan ketertiban pasar, pembinaan, penataan dan pengendalian Pedagang Kaki Lima (PKL), agribisnis serta peternakan dan kesehatan hewan. Untuk menyelenggarakan tugas pokonya, Dinas Perekonomian Rakyat menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis perekonomian rakyat;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum perekonomian rakyat sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang perekonomian rakyat yang meliputi teknik perpasaran, kebersihan dan ketertiban pasar, pembinaan, penataan dan pengendalian pedagang kaki lima (PKL), agribisnis serta peternakan dan kesehatan hewan;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Perekonomian Rakyat terdiri atas :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | |
|  | a. | Sub Bagian Perencanaan; |
|  | b. | Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. |
| 3. | Bidang Teknik Perpasaran, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Bina Pasar Tradisional; |
|  | b. | Seksi Bina Pasar Swasta dan Lingkungan; |
|  | c. | Seksi Pendataan dan Penagihan Retribusi. |
| 4. | Bidang Kebersihan dan Ketertiban, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Kebersihan Pasar; |
|  | b. | Seksi Ketertiban Pasar; |
|  | c. | Seksi Pembinaan Pedagang Pasar. |
| 5. | Bidang Pembinaan, Penataan dan Pengendalian Pedagang Kaki Lima, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pembinaan; |
|  | b. | Seksi Penataan; |
|  | c. | Seksi Pengendalian. |
| 6. | Bidang Agribisnis, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Pengembangan Sumber Daya Manusia Agribisnis; |
|  | b. | Seksi Pemberdayaan Agribisnis; |
|  | c. | Seksi Pengendalian dan Pencegahan Penyakit Tanaman. |
| 7. | Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan, membawahkan : | |
|  | a. | Seksi Kesehatan Hewan; |
|  | b. | Seksi Kesehatan Masyarakat Veteriner; |
|  | c. | Seksi Bina Usaha Peternakan dan Perikanan. |
| 8. | UPTD. | |
| 9. | Kelompok Jabatan Fungsional. | |

* 1. **Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah**

Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah dalam mengelola bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan meliputi pendapatan, perencanaan dan pengembangan, anggaran, perbendaharaan serta aset dan akuntansi. Untuk menyelenggarakan tugas pokoknya, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah menyelenggarakan fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis pendapatan daerah;
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah sesuai dengan lingkup tugasnya;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang pendapatan, perencanaan dan pengembangan, anggaran, perbendaharaan serta aset dan akuntansi;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah terdiri atas :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. | Kepala Dinas, membawahkan : | | |
| 2. | Sekretariat, membawahkan : | | |
|  | a. | Sub Bagian Umum dan Perencanaan; | |
|  | b. | Sub Bagian Kepegawaian; | |
|  | c. | Sub Bagian Keuangan. | |
| 3. | Bidang Pendapatan membawahkan : | | |
|  | a. | Seksi Pendapatan Asli Daerah; | |
|  | b. | Seksi Dana Perimbangan; | |
|  | c. | Seksi Pembukuan dan Pelaporan. | |
| 4. | Bidang Perencanaan dan Pengembangan, membawahkan : | | |
|  | a. | Seksi Pengumpulan dan Pengolahan Data; | |
|  | b. | Seksi Pengendalian Operasional; | |
|  | c. | Seksi Intensifikasi dan Ekstensifikasi. | |
| 5. | Bidang Anggaran, membawahkan : | | |
|  | a. | Seksi Anggaran Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan; | |
|  | b. | Seksi Anggaran Belanja Langsung; | |
|  | c. | Seksi Penyusunan dan Penelaahan Kebijakan Anggaran. | |
| 6. | Bidang Perbendaharaan, membawahkan : | | |
|  | a. | | Seksi Belanja dan Pembiayaan; |
|  | b. | | Seksi Belanja Pegawai; |
|  | c. | | Seksi Pengelolaan Kas Daerah. |
| 7. | Bidang Aset dan Akuntansi, membawahkan : | | |
|  | a. | Seksi Penatausahaan Kebutuhan dan Aset; | |
|  | b. | Seksi Pengendalian dan Pemanfataan; | |
|  | c. | Seksi Akuntansi dan Pelaporan. | |
| 8. | UPTD. | | |
| 9. | Jabatan Fungsional. | | |

**Secara akademis alasan pemilihan judul penelitian/fokus** yang digunakan oleh peneliti adalah peneliti ingin menguji sebuah teori yang dikemukakan oleh para ahli bahwa implementasi kebijakan dan kualitas sumber daya aparatur dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Disamping itu penelitian ini sesuai dengan disiplin ilmu administrasi publik. Sedangkan **alasan pemilihan lokasi penelitian/lokus** didasarkan kepada pertimbangan bahwa letak Kota Bekasi sangat strategis, dimana wilayahnya merupakan perbatasan antara dua provinsi, yaitu Provinsi DKI Jakarta dan Provinsi Jawa Barat. Posisi tersebut menjadikan Kota Bekasi memperoleh kemudahan dan kelengkapan sarana dan prasarana transportasi. Kecuali itu, Kota Bekasi juga memperoleh kemudahan dalam hal akses berbagai bidang, baik ekonomi, politik, sosial budaya maupun teknologi dari Ibu Kota Jakarta.

* + 1. **Gambaran Umum Kinerja Organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi**

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan maka dapat dijelaskan gambaran umum kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi sebagai berikut :

Strategi organisasi dilihat dari indikator kualitas hasil kerja tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Contohnya : pada Dinas Pendidikan Kota Bekasi dalam pelaksanaan tugas teknis operasional di bidang pendidikan meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan non formal, informal dan Pendidikan Anak Usia Dini serta bina program; dalam pelaksanaan teknisnya tidak sesuai dengan program yang telah dibuat dan sering terjadi kesalahan hal ini berakibat kepada kualitas kerja, dan program kerja akan menjadi terhambat.

Struktur organisasi dilihat dari indikator mekanisme kerja rendah. Contoh : Kurangnya mekanisme kerja antar pegawai pada masing-masing unit kerja yang ada pada lingkungan dinas, padahal masing-masing bidang, seksi-seksi atau subbagian ini merupakan suatu rangkaian kerja yang tidak boleh terputus. Seperti yang terjadi antara subbagian perencanaan/program dengan subbagian keuangan, yang satu melaksanakan penyusunan gaji berkala pegawai sedangkan yang satu lagi melaksanakan penyusunan anggaran.

Lingkungan organisasi dilihat dari indikator disiplin kerja pegawai rendah. Contohnya : Masih terdapat pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak sesuai waktu yang telah ditentukan seperti yang terjadi pada Bidang Pelayanan Kesehatan dalam melaksanakan tugas pelayanan kesehatan dasar, pelayanan kesehatan rujukan dan pelayanan kesehatan khusus bagi masyarakat sering terjadi keterlambatan, hal ini berakibat kepada terlambatnya penanganan kesehatan bagi masyarakat. Untuk lebih lengkapnya, kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.2.

Kinerja Organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Kegiatan** | **Target** | **Realisasi** | **Keterangan** |
| 1. | Pelaksanaan Tugas Teknis Operasional Dinas Pendidikan | Pelaksanaan teknisnya sesuai dengan program | Pelaksanaan teknisnya tidak sesuai dengan program | Kualitas kerjanya tidak tercapai |
| 2. | Mekanisme Kerja Antar Unit Kerja | Adanya mekanisme kerja yang tidak terputus | Mekanisme kerja terputus | Pelaksanaan kerja terhambat |
| 3. | Pelayanan Bidang Kesehatan Dinas Kesehatan | Pelayanan kesehatan tepat waktu | Adanya keterlambatan di dalam pelayanan kesehatan | Penanganan kesehatan masyarakat terganggu |
| 4. | Pelayanan penyandang masalah kesejahteraan sosial oleh Dinas Sosial | Bersih dari PMKS | Hanya 30% orang PMKS yang terjaring | 70% PMKS belum belum tertangani |
| 5. | Pelayanan angkut sampah yang kurang maksimal oleh Dinas Kebersihan | 5800m3 produksi sampah warga Kota Bekasi | Hanya 1500m3 yang terangkut | 4300m3 sampah yang tidak terangkut |
| 6. | Izin trayek oleh Dinas Perhubungan | 53 trayek | 43 trayek aktif | 10 trayek belum terealisasikan |

Sumber : Setda Kota Bekasi. Diolah Peneliti, 2012.

* + 1. **Karakteristik Pegawai Dinas Daerah di Kota Bekasi**

Sesuai dengan obyek penelitian yang tercantum dalam judul disertasi yaitu dinas daerah yang ada di Kota Bekasi, maka yang menjadi sasaran penelitian adalah para pejabat struktural mulai dari kepala dinas, sekretaris, kepala bidang, kepala sub bagian dan kepala seksi. Untuk lebih jelasnya karakteristik pegawai/pejabat struktural terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.3.

Karakteristik Pegawai Dinas Pendidikan

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Drs. Encu Hermana, MM | Kepala Dinas |
| 2 | Dr. H. Saiful Bahri, M.Pd | Sekretaris |
| 3 | H. Inayatulah | Kabid Pendidikan Dasar |
| 4 | Drs. H. Dedi Djunaedi, M.Pd | Kabig Pendidikan Menengah |
| 5 | Sri Yuliwariyati, S.Pd., MM. | Kabid Pendidikan Non Formal, Informal dan PAUD |
| 6 | H.M. Ali Fauzie, M.Pd | Kabid Bina Program |
| 7 | Ela Rostina, S.Pd | Kasubag Umum dan Perencanaan |

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Pendidikan sebanyak 7 orang. Sedangkan untuk Dinas Kesehatan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.4.

Karakteristik Pegawai Dinas Kesehatan

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | drg. Hj. Anne Nur CH, Mars | Kepala Dinas |
| 2 | drg. Laniwati Setiadi | Sekretaris |
| 3 | Noor Rahmawati, SH, M.Si | Kabid Pelayanan Kesehatan |
| 4 | drg. Tetty Delima S.M, M.Si | Kabid Pengendalian Masalah Kesehatan |
| 5 | Jamus Rasidi, SH, M.Si | Kabid Pengembangan SDM Kesehatan |
| 6 | Tanti Rohilawati, Amk | Kabid Jaminan dan Sarana Kesehatan |
| 7 | Nurbaiti, SKM, MKM | Kasubag Penyusunan Program |

Sumber : Dinas Kesehatan Kota Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Kesehatan sebanyak 7 orang. Sedangkan untuk Dinas Sosial dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.5.

Karakteristik Pegawai Dinas Sosial

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Drs. Alexander Zulkarnain, M.Si | Kepala Dinas |
| 2 | Ir. Tri Riadiati | Sekretaris |
| 3 | Drs. R. Arief Suwardi | Kabid Pelayanan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) |
| 4 | Drs. Aminudin Wijaya, MM | Kabid Pengembangan dan Pendayagunaan Potensi dan Sumber Kesejahteraan Sosial (PSKS) |
| 5 | Titin Suryani EA, SE., MM. | Kabid Pembinaan Sosial |
| 6 | Dra. Musinah | Kasubag Perencanaan |
| 7 | Nurhayati Tholib, S.IP | Kasubag Umum dan Kepegawaian |

Sumber : Dinas Sosial Kota Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Sosial sebanyak 7 orang. Sedangkan untuk Dinas Tenaga Kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.6.

Karakteristik Pegawai Dinas Tenaga Kerja

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Drs. Abdul Iman, SH | Kepala Dinas |
| 2 | Dedy Supriadi, S.IP | Sekretaris |
| 3 | Drs. Abi Hurairah. M.Si | Kabid Penempatan |
| 4 | Ending Wahidin | Kabid Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja |
| 5 | Ir. Mohamad Bambang S, M.Si | Kabid Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja |
| 6 | Sudirman, SH. | Kabid Pengawasan Ketenagakerjaan |

Sumber : Dinas Tenaga Kerja Kota Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Tenaga Kerja sebanyak 6 orang. Sedangkan untuk Dinas Perhubungan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.7.

Karakteristik Pegawai Dinas Perhubungan

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Drs. Supandi Budiman, M.Si | Kepala Dinas |
| 2 | H. Setiono, A.Td, M.Si | Sekretaris |
| 3 | Drs. Permana | Kabid Teknik Lalu Lintas |
| 4 | Erwin, A.Td, MT | Kabid Angkutan |
| 5 | Drs. H. Dade Rakhmat | Kabid Teknik Sarana dan Prasarana |
| 6 | Iwan Djenewanto, Atd | Kabid Pos dan Telekomunikasi |
| 7 | Dra. Sri Dewi Tarpih N, M.Si | Kasubag Umum dan Perencanaan |

Sumber : Dinas Perhubungan Kota Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Perhubungan sebanyak 7 orang. Sedangkan untuk Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.8.

Karakteristik Pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | H. Mochamad Kosim, SH | Kepala Dinas |
| 2 | Ayip Syahrudin, S.Pd, MM | Sekretaris |
| 3 | Asep Kadarisman, SH, M.Si | Kabid Pendaftaran & Informasi Penduduk |
| 4 | Yuyu Mulyati, SH | Kabid Perkembangan, Proyeksi dan Penyerasian Kebijakan Kependudukan |
| 5 | Drs. H. Cecep Sutandi | Kabid Pencatatan Sipil |
| 6 | Marsaulina Sihombing, SH. | Kasubag Perencanaan |
| 7 | Endang Cahyaningsih, M.Si | Kasubag Umum dan Kepegawaian |

Sumber : Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Bekasi Kota Bekasi,

Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil sebanyak 7 orang. Sedangkan untuk Dinas Bina Marga dan Tata Air dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.9.

Karakteristik Pegawai Dinas Bina Marga dan Tata Air

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Drs. H.Momon Sulaeman, M.Si | Kepala Dinas |
| 2 | H. Tri Adhianto T. SE, MM. | Sekretaris |
| 3 | Erwin Guwinda, ST, MT | Kabid Perencanaan |
| 4 | Ir. Bagas Subarnowo, MT | Kabid Bina Marga |
| 5 | H. Nurul Furqon, ST. M.Si | Kabid Tata Air |
| 6 | Kaelani, ST, MT, M.Si | Kabid Pengawasan dan Pengendalian |

Sumber : Dinas Bina Marga dan Tata Air Kota Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Bina Marga dan Tata Air sebanyak 6 orang. Sedangkan untuk Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Kepariwisataan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.10.

Karakteristik Pegawai Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Kepariwisataan

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Drs. H. Aan S, SH, M.Si, MH | Kepala Dinas |
| 2 | Dra. Anni Tariny, M.Si | Sekretaris |
| 3 | Drs. Muhamad Jarnuji, M.Pd | Kabid Pemuda |
| 4 | Drs. Suherman, MM | Kabid Olahraga |
| 5 | Dra. Junarsih, M.Si | Kabid Kebudayaan |
| 6 | Rafles Turnip, SE, MM | Kabid Kepariwisataan |
| 7 | Sri Retno Murdaningsih, S.Sos | Kasubag Perencanaan |

Sumber : Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Kepariwisataan Kota

Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Kepariwisataan sebanyak 7 orang. Sedangkan untuk Dinas Tata Ruang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.11.

Karakteristik Pegawai Dinas Tata Ruang

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Ir. A. Koswara | Kepala Dinas |
| 2 | Drs. Dadang Ginanjar S, MAP | Sekretaris |
| 3 | Ir. Ade Mohamad Soleh, M.Si | Kabid Perencanaan dan Tata Ruang |
| 4 | Arief Maulana, ST, MM | Kabid Pengendalian Pemanfaatan Ruang |
| 5 | Dedi Mohamad Irpan, S.Sos | Kabid Penatagunaan Lahan |
| 6 | Moch Sulaeman, BE, Dipl. PH | Kabid Penataan Bangunan |

Sumber : Dinas Tata Ruang Kota Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Tata Ruang sebanyak 6 orang. Sedangkan untuk Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.12.

Karakteristik Pegawai Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Ir. H. Syafri, M.Si | Kepala Dinas |
| 2 | M. Ali Syahbana | Sekretaris |
| 3 | Hikmatullah, ST, M.Si | Kabid Perencanaan |
| 4 | Guruh Setyoko, SH | Kabid Perumahan dan Permukiman |
| 5 | Ir. Lindon, M.Sc | Kabid Pengawasan dan Pengendalian Bangunan |
| 6 | Suparmo, S.Sos, MM | Kabid Pemadam Kebakaran |
| 7 | Ir. Havidz, MM | Kasubag Perencanaan |
| 8 | Drs. Bachtiar Sady | Kasubag Umum dan Kepegawaian |

Sumber : Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan Kota Bekasi, Diolah

Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan sebanyak 8 orang. Sedangkan untuk Dinas Kebersihan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.13.

Karakteristik Pegawai Dinas Kebersihan

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Drs. Junaedi | Kepala Dinas |
| 2 | H. Aang Sumarna S, S.Sos, SH | Sekretaris |
| 3 | Ratim R, S.SIP | Kabid Pendataan dan Pengembangan |
| 4 | Ir. Hasan Abdul Syukur | Kabid Persampahan |
| 5 | Ir. Lusiana, M.Si | Kabid Peralatan dan Perlengkapan |
| 6 | Oyok Lindarsih, S.Sos | Kasubag Umum dan Perencanaan |

Sumber : Dinas Kebersihan Kota Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Kebersihan sebanyak 6 orang. Sedangkan untuk Dinas Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.14.

Karakteristik Pegawai Dinas Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | H. Makbullah, M.Si | Kepala Dinas |
| 2 | Hanny Haryati, SE. | Sekretaris |
| 3 | Mardanih, S.IP | Kabid Pertamanan |
| 4 | Drs. Sudarsono | Kabid Pemakamam |
| 5 | Cecep Suherlan, SE. | Kabid Penerangan Jalan Umum |
| 6 | Achmad Djamhur, SH. | Kabid Sarana Prasarana |

Sumber : Dinas Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum Kota

Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum sebanyak 6 orang. Sedangkan untuk Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.15.

Karakteristik Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Drs. Amit Riyadi, M.Si | Kepala Dinas |
| 2 | Drs. Tedi Hafni Tresnadi, M.Si | Sekretaris |
| 3 | Sugeng Susanto, S.Pd | Kabid Perindustian |
| 4 | Haryono, SE, MM | Kabid Perdagangan |
| 5 | Ferry Lumban Gaol, MH | Kabid Koperasi |
| 6 | Drs. Narlisman Nahar | Kabid Usaha Mikro, Kecil dan Menengah |
| 7 | Ester, SE, MT. | Kasubag Perencanaan |

Sumber : Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Bekasi, Diolah

Peneliti 2011.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi sebanyak 7 orang. Sedangkan untuk Dinas Perekonomian Rakyat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.16.

Karakteristik Pegawai Dinas Perekonomian Rakyat

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Drs. Abudin M.Si | Kepala Dinas |
| 2 | Drs. Sutarman | Sekretaris |
| 3 | Nurdin Ibrahim, SH, M.Si | Kabid Teknik Perpasaran |
| 4 | Drs. Henry Malino Samosir, AP | Kabid Kebersihan dan Ketertiban |
| 5 | Drs. Jubaedi Mansyur | Kabid Pembinaan, Penataan dan Pengendalian Pedagang Kaki Lima (PKL) |
| 6 | Ir. Annie Marijam, M.Si | Kabid Agribisnis |
| 7 | Ir. Edi Kadarusman | Kabid Peternakan dan Kesehatan Hewan |
| 8 | Drs. Henny Vivera Hartono,M.Si | Kasubag Perencanaan |

Sumber : Dinas Perekonomian Rakyat Kota Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Perekonomian Rakyat sebanyak 8 orang. Sedangkan untuk Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.17.

Karakteristik Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

| **NO** | **NAMA** | **JABATAN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Drs. H. Hasbullah, M.Si | Kepala Dinas |
| 2 | Drs. Radi Mahdi, M.Si | Sekretaris |
| 3 | Sulaeman, SE, M.Si | Kabid Perencanaan Pendapatan Daerah |
| 4 | Dra. Ika Indahyarti, M.Si | Kabid PAD dan Dana Perimbangan |
| 5 | Drs. Udi Subiadi, M.Si | Kabid PBB dan BPHTB |
| 6 | Dra. Amsiyah, M.Si | Kabid Evaluasi Pengawasan dan Konsultasi |
| 7 | Dra. EC. Suminah | Kasubag Perencanaan |
| 8 | Hanifah, S.Ap, M.Si | Kasubag Umum dan Kepegawaian |

Sumber : Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota

Bekasi, Diolah Peneliti 2012.

Tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai yang menjadi responden penelitian pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sebanyak 8 orang.

* 1. **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah Survei yang merupakan satu jenis penelitian yang banyak dilakukan oleh peneliti dalam bidang: sosiologi, bisnis, politik, pemerintahan, dan pendidikan (Arikunto, 2010: 236). Penelitian survei dimaksudkan untuk mengetahui fakta di lapangan seberapa besar implementasi kebijakan dan kualitas sumber daya aparatur mempengaruhi kinerja organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi. Informasi yang diperoleh dari penelitian survei dapat dikumpulkan dari seluruh populasi dan dapat pula hanya sebagian dari populasi. Survei yang dilakukan kepada semua populasi dinamakan penelitian sensus, sedangkan jika pengumpulan data hanya ditakukan pada sebagian dari populasi disebut sebagai survei sampel.

Desain penelitian menurut Sugiyono (1997:24) menggambarkan berbagai variabel yang akan diteliti, kemudian membuat pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lainnya, sehingga akan mudah dirumuskan masalah penelitian, pemikiran teori, rumusan hipotesis, metode penelitian, instrumen penelitian, teknik analisis data dan kesimpulan yang diharapkan.

* + 1. **Variabel Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan rnenggunakan dua variabel penelitian. Oleh karena itu bentuk hubungannya hanya didasarkan pada dua variabel saja, yaitu *independent variable* (variabel bebas) dan *dependent variable* (variabel terikat/tergantung). Kedua variabel penelitian tersebut yaitu Variabel bebas, terdiri atas implementasi kebijakan dan kualitas sumber daya aparatur serta Variabel terikat yaitu kinerja organisasi.

* + 1. **Operasional Variabel Penelitian**

Untuk mengukur variabel penelitian, maka masing-masing variabel yang digunakan dioperasionalkan sebagaimana pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.18

Operasional Variabel Implementasi Kebijakan

| **VARIABEL** | **DIMENSI** | **INDIKATOR** | **NO ITEM** |
| --- | --- | --- | --- |
| Implementasi Kebijakan  (X1) | 1. Ukuran dan Tujuan Kebijakan | * + - 1. Bentuk kebijakan       2. Isi kebijakan       3. Sasaran yang hendak dicapai | 1  2  3 |
|  | 2. Sumber-sumber Kebijakan | 1. Sumber daya manusia 2. Informasi kebijakan 3. Sumber dana 4. Sarana prasarana | 4  5  6  7 |
|  | 3. Ciri-ciri atau Sifat Badan/ Instansi Pelaksana | 1. Aturan pembuatan keputusan 2. Konsistensi kebijakan 3. Keterlibatan antar bagian | 8  9  10 |
|  | 4. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksanaan | 1. Pengaruh lingkungan masyarakat 2. Pengaruh lingkungan partai politik 3. Pengaruh lingkungan agen-agen pemerintah | 11  12  13 |
|  | 5. Sikap Para Pelaksana | 1. Jumlah personil 2. Kecakapan pegawai 3. Tanggungjawab | 14  15  16 |
|  | 6. Lingkungan Eksospol | 1. Obyektivitas pembuatan kebijakan 2. Subyektivitas pembuatan kebijakan 3. Isu kebijakan | 17  18  19 |

Sumber : Meter dan Horn dalam Wahab (2001:79)

Tabel 3.19

Operasional Variabel Kualitas Sumber Daya Aparatur

| **VARIABEL** | **KRITERIA** | **INDIKATOR** | **NO ITEM** |
| --- | --- | --- | --- |
| Kualitas Sumber Daya Aparatur  (X2) | 1. Legitimasi | * + - 1. Pengakuan internal organisasi       2. Pengakuan eksternal organisasi | 20  21 |
|  | 1. Akuntabilitas | * + - 1. Adanya pendelegasian wewenang  1. Adanya pembagian tugas | 22  23 |
|  | 1. Kompetensi | * + - 1. Jenjang pendidikan  1. Pengembangan karir 2. Pemanfaatan keahlian | 24  25  26 |
|  | 1. Aturan Hukum | * + - 1. Bekerja sesuai aturan  1. Tingkat disiplin kerja yang tinggi | 27  28 |

Sumber : Rewansyah (2010:95).

Tabel 3.20

Operasional Variabel Kinerja Organisasi

| **VARIABEL** | **DIMENSI** | **INDIKATOR** | **NO ITEM** |
| --- | --- | --- | --- |
| Kinerja Organisasi  (Y) | 1. Penempatan strategi organisasi | * + - 1. Hasil kerja sesuai kebijakan       2. Hasil kerja sesuai dengan tujuan       3. Jumlah dan kualitas kerja sesuai tujuan | 29  30  31 |
|  | 1. Struktur organisasi yang efektif | * + - 1. Mekanisme kerja       2. Koordinasi kerja       3. Kejelasan perintah | 32  33  34 |
|  | 1. Pengaruh lingkungan organisasi | * + - 1. Internal organisasi       2. Dinamis dalam bekerja       3. Kondusif dalam bekerja | 35  36  37 |

Sumber : Keban (2008:156).

* + 1. **Populasi Penelitian**

Populasi penelitian ini adalah Dinas Daerah di Kota Bekasi, sedangkan anggota populasinya sebanyak 307 orang. Populasi sasaran yang dijadikan responden dengan menggunakan teknik samplingsebanyak 103 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.21.

Anggota Populasi Dinas Daerah di Kota Bekasi

| **No** | **Unit Kerja** | **Kepala Dinas** | **Sekretaris** | **Kabid** | **Ka**  **Subag** | **Kasie** | **Jumlah** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Dinas Pendidikan | 1 | 1 | 4 | 3 | 11 | 20 |
| 2 | Dinas Kesehatan | 1 | 1 | 4 | 3 | 11 | 20 |
| 3 | Dinas Sosial | 1 | 1 | 4 | 3 | 11 | 20 |
| 4 | Dinas Tenaga Kerja | 1 | 1 | 3 | 3 | 8 | 16 |
| 5 | Dinas Perhubungan | 1 | 1 | 4 | 3 | 11 | 20 |
| 6 | Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil | 1 | 1 | 4 | 3 | 11 | 20 |
| 7 | Dinas Bina Marga dan Tata Air | 1 | 1 | 3 | 3 | 8 | 16 |
| 8 | Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Kepariwisataan | 1 | 1 | 4 | 3 | 11 | 20 |
| 9 | Dinas Tata Ruang | 1 | 1 | 3 | 3 | 8 | 16 |
| 10 | Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan | 1 | 1 | 5 | 3 | 14 | 24 |
| 11 | Dinas Kebersihan | 1 | 1 | 3 | 3 | 8 | 16 |
| 12 | Dinas Pertamanan, Pemakaman dan PJU | 1 | 1 | 4 | 3 | 7 | 16 |
| 13 | Dinas Perindag dan Koperasi | 1 | 1 | 4 | 3 | 11 | 20 |
| 14 | Dinas Perekonomian Rakyat | 1 | 1 | 5 | 3 | 14 | 24 |
| 15 | Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah | 1 | 1 | 5 | 3 | 14 | 24 |
|  | **Jumlah** | **15** | **15** | **59** | **45** | **158** | **307** |

Sumber : Sekretariat Daerah Kota Bekasi, 2012.

**Penentuan ukuran sampel dengan menggunakan rumus penentuan sampel minimal untuk populasi yang diketahui** dihitung menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :



Di mana :

N = ukuran sampel minimal

N = ukuran populasi yaitu 307

*X2*= nilai chi kuadrat dengan derajat kebebasan = 1, dan taraf kesalahan 5% (α = 5%)

P = peluang untuk menerima bahwa suatu peristiwa dikatakan betul, dengan asumsi nilai 0,5

Q = peluang untuk menerima bahwa suatu peristiwa dikatakan salah, dengan asumsi nilai 0,5

d = nilai presesi/presentase perbedaan jawaban dari angket untuk setiap *item* pertanyaan, dengan asumsi nilai = 0,05 (5%).

Berdasarkan rumus dan asumsi di atas, diperoleh sampel minimal sebagai berikut :





 dibulatkan menjadi 103

**Hasil perhitungan menunjukkan bahwa sampel minimal yang harus diambil dalam penelitian ini adalah 103 orang, selanjutnya berdasarkan ukuran sampel minimal tersebut kemudian lakukan teknik *Quota Sampling*.** Teknik sampel ini adalah bentuk dari sampel distratifikasikan secara proposional untuk selanjutnya dipilih sampel tujuan dengan menggunakan metode proporsi sampel (Sugiono, 2000). Sebagai berikut :

Ni

ni = x n

N

Keterangan :

ni = Ukuran sampel untuk strata ke i

Ni = Ukuran populasi untuk strata ke i

N = Ukuran populasi keseluruhan

n = Ukuran sampel keseluruhan

Dengan demikian banyaknya responden terpilih untuk setiap unit kerja pada Dinas Daerah di Kota Bekasi sebagai berikut :

20

1. Dinas Pendidikan n = x 103 = 7 responden

307

20

2. Dinas Kesehatan n = x 103 = 7 responden

307

20

3. Dinas Sosial n = x 103 = 7 responden

307

16

4. Dinas Tenaga Kerja n = x 103 = 6 responden

307

20

5. Dinas Perhubungan n = x 103 = 7 responden

307

20

6. Disdukcapil n = x 103 = 7 responden

307

16

7. Dinas Bina Marga dan Tata Air n = x 103 = 6 responden

307

20

8. Dinas Pemuda, Olahraga, n = x 103 = 7 responden

Kebudayaan dan Pariwisata 307

16

9. Dinas Tata Ruang n = x 103 = 6 responden

307

24

10. Dinas Penataan dan Pengawasan n = x 103 = 8 responden

Bangunan 307

16

11. Dinas Kebersihan n = x 103 = 6 responden

307

16

12. Dinas Pertamanan, Pemakaman n = x 103 = 6 responden

dan PJU 307

20

13. Dinas Perindag dan Koperasi n = x 103 = 7 responden

307

24

14. Dinas Perekonomian Rakyat n = x 103 = 8 responden

307

24

15. Dinas Pendapatan, Pengelolaan n = x 103 = 8 responden

Keuangan dan Aset Daerah 307

Tabel 3.22

Distribusi Sampel Responden Dinas Daerah di Kota Bekasi

| **No** | **Unit Kerja** | **Kepala**  **Dinas** | **Sekretaris** | **Kabid** | **Ka**  **Subag** | **Kasie** | **Jumlah** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Dinas Pendidikan (20:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| 2 | Dinas Kesehatan (20:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| 3 | Dinas Sosial (20:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| 4 | Dinas Tenaga Kerja (16:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 |
| 5 | Dinas Perhubungan (20:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| 6 | Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (20:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| 7 | Dinas Bina Marga dan Tata Air (16:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 |
| 8 | Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Kepariwisataan (20:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| 9 | Dinas Tata Ruang (16:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 |
| 10 | Dinas Penataan dan Pengawasan Bangunan (24:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 8 |
| 11 | Dinas Kebersihan (16:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 |
| 12 | Dinas Pertamanan, Pemakaman dan PJU (16:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 |
| 13 | Dinas Perindag dan Koperasi (20:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| 14 | Dinas Perekonomian Rakyat (24:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 8 |
| 15 | Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (24:307x103) | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 8 |
|  | **Jumlah** | **15** | **15** | **15** | **15** | **43** | **103** |

Sumber : Sekretariat Daerah Kota Bekasi, 2012.

* + 1. **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan, mengumpulkan bahan dan informasi mengenai teori dan konsep guna menjelaskan fenomena yang berhubungan dengan variable penelitian.
2. Studi Lapangan terdiri dari :
   1. Observasi, yaitu pengamatan yang dilakukan terhadap kegiatan pejabat struktural pada Dinas Daerah di Pemerintah Kota Bekasi yang dilakukan secara temporer.
   2. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan Tanya jawab langsung dengan para asisten daerah dan sekretaris daerah di Kota Bekasi.
   3. Angket, yaitu dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup, dimana setiap pertanyaan telah tersedia 5 alternatif jawaban, sehingga responden tinggal memilih salah satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan praktis. Kategori jawaban dan kriteria pembobotan jawaban responden terhadap isi angket disajikan berikut ini :

Tabel 3.23

Kategori dan Kriteria Pembobotan Jawaban Angket

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Kategori Bobot Nilai | Nilai Positif | Nilai Negatif |
| 1.  2.  3.  4.  5. | Sangat setuju  Setuju  Netral  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju | 5  4  3  2  1 | 5  4  3  2  1 |

Sumber : Sugiyono, 2003:74.

Skor yang dihasilkan oleh pernyataan-pernyataan ini tingkat pengukurannya ordinal. Alat ukur variabel harus diuji validitas dan reliabilitasnya melalui uji internal consistensy. Item (pernyataan) yang ada dicoba ke kelompok responden, kemudian dilakukan item analisis. Adapun cara mengujinya adalah sebagai berikut :

* 1. **Uji Validitas**

Adapun untuk mengukur validitas isi (kontinen) yang kesahihan kontinennya tidak menggunakan operasional statistik seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (2002:136) menyatakan bahwa : “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen”. Untuk mengukur validitas instrumen penulis menggunakan validitas internal yang berupa uji validitas dengan analisis butir pada masing-masing variabel (analisis pada tiap variabel secara terpisah). Adapun langkah-langkah dalam analisis setiap butir adalah :

* 1. Skor butir pertanyaan dipandang sebagai nilai X1, X2 dan skor total dipandang sebagai nilai Xi1 dan Xi2.
  2. Mengkorelasikan butir-butir pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan teknik Korelasi *Product Moment*, dengan rumus sebagai berikut :



Keterangan :

rxy = Koefisien korelasi *product moment*

Σxy = Jumlah product moment dari hasil perkalian x dan y

Σx2 = Jumlah product dari deviasi nilai variabel X yang dikuadratkan

Σy2 = Jumlah product dari deviasi nilai variabel Y yang dikuadratkan

Menurut Sugiyono (2007:116) untuk mengetahui apakah setiap butir dalam instrumen itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total (Y). Bila harga korelasi ≥ 0,30 maka instrument dikatakan tidak valid.

1. **Uji Reliabilitas**

Reliabilitas menunjuk pada tingkat baku suatu instrumen penelitian. Reliabilitas artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan. Karena skala yang digunakan Skala ordinal dengan model jawaban responden, maka untuk mengukur reliabilitas, instrumen yang dipakai adalah rumus alpha (α), sesuai dengan pendapat Arikunto (2002: 165). Sebagai berikut : Rumus alpha (α) adalah rumus yang digunakan untuk reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0.

1. 

2. 

Keterangan :

rii = Reliabilitas

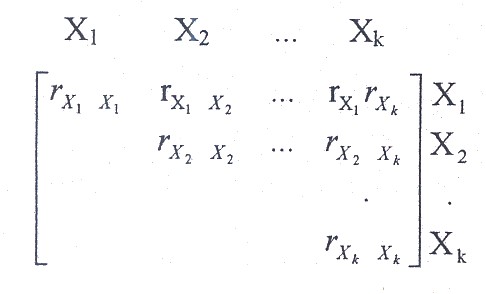
k = Banyaknya butir pertanyaan

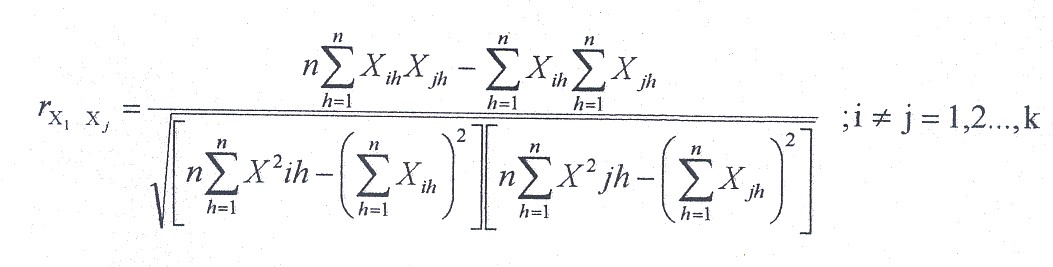
Σσb2 = Jumlah varian butir

σt2 = Varian total

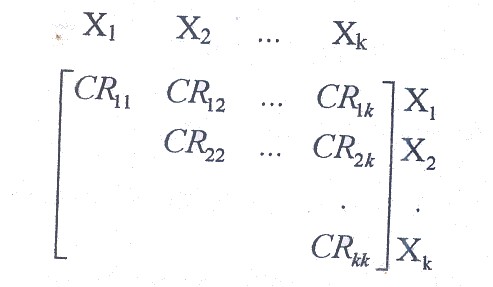
Menurut Sugiyono (2007:127) Kriteria pengujian Realibilitas, jika koefisien realibilitas ≥ 0,70 maka instrumen dari variabel penelitian tersebut dikatakan reliabel atau sebaliknya.

1. Data dari kedua variabel yang diukur menggunakan instrumen pengukuran dengan skala likert yang menghasilkan skala ordinal, dirubah terlebih dahulu dengan menggunakan *Metode Succesive Interval* (MSI) sehingga diperoleh data dengan skala interval.
2. Berdasarkan data dengan skor yang skalanya interval tersebut dihitung koefisien korelasi sederhana (rxixj). Harga-harga koefisien korelasi antar variabel yang diperoleh, dibuat dalam sebuah matriks korelasi matriks inversnya yang berbentuk sebagai berikut :
3. Tentukan Matriks korelasi antar variabel

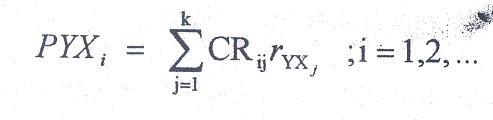


Dimana rxixj adalah koefisien korelasi pearson dengan rumus sebagai berikut :

b) Hitung Matriks invers korelasinya,



1. Hitung koefisien jalur dengan



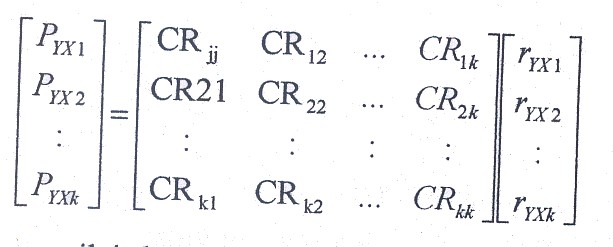
Keterangan :

Pyxi : Merupakan koefisien jalur dari variabel Xi terhadap variabel Y

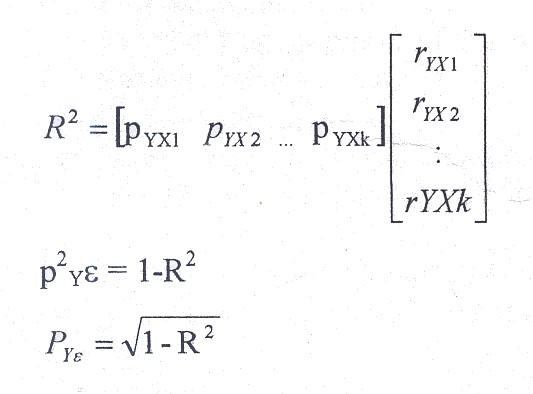
Ryxi : Unsur atau elemen pada baris ke I dan kolom ke j dari matriks

invers korelasi

atau menggunakan rumus :

****

1. Tentukan nilai koefisien determinasi (R2), pengaruh lain (p2 Y€) dan koefisien jalur error (Py€) menggunakan rumus-rumus sebagai berikut :



* + 1. **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis SEM. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisis SEM (Ferdinand, 2001:57) yaitu :

* 1. Pengembangan sebuah model berbasis teori

Pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemrograman SEM. Justifikasi teoritis untuk model yang akan diuji adalah syarat mutlak dalam aplikasi SEM, tanpa dasar teoritis yang kuat SEM tidak dapat digunakan sebab SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model namun untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

* 1. Pengembangan *Path* Diagram

Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, pada langkah kedua model ini akan disajikan dalam sebuah *path* diagram untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01, LISREL atau SAS. Berdasarkan operasionalisasi variabel, maka paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :

X1-1

X1-2

X1-3

X1-4

X1-5

X1-6

X2-1

X2-2

X2-3

X2-4

Y1

Y2

Y3

Gambar 3.1

Struktur Utama Pengaruh X1 dan X2 terhadap Y

Keterangan :

X1 = Implementasi Kebijakan

X1.1 = Ukuran dan tujuan kebijakan

X1.2 = Sumber–sumber kebijakan

X1.3 = Ciri-ciri atau sifat badan / instansi pelaksana

X1.4  = Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksanaan

X1.5 = Sikap para pelaksana

X1.6  = Lingkungan esospol

X2 = Kualitas Sumber Daya Aparatur

X2.1 = Legitimasi

X2.2 = Akuntabilitas

X2.3 = Kompetensi

X2.4  = Aturan Hukum

Y = Kinerja Organisasi

Y1 = Strategi Organisasi

Y2 = Struktur Organisasi

Y3 = Lingkungan Organisasi

ε = Epsilon

X1-1

X1-2

X1-3

X1-4

X1-5

X1-6

Y1

Y2

Y3

Gambar 3.2

Sub Struktur Pengaruh X1 terhadap Y

Y1

Y2

Y3

X2-1

X2-2

X2-3

X2-4

Gambar 3.3

Sub Struktur Pengaruh X2 terhadap Y

* 1. Konversi *path* Diagram kedalam Persamaan

Diagram yang dikonversi terdiri dari :

* + 1. Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk variabel.
    2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (model *measurement*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.
  1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis ini untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten. Kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan melihat nilai *critical ratio regression weight* yang dihasilkan oleh model tersebut, dengan kriteria penerimaan model :

* Model diterima apabila C.R  2,00
* Model Ditolak apabila C.R < 2,00
  1. Normalitas

Normalitas data dapat dilihat pada *output* perhitungan analisis SEM dengan memperhatikan nilai C.R-nya, dengan ketentuan sebagai berikut :

* Distribusi data dikatakan normal apabila nilai C.R   2,58
* Distribusi data dikatakan tidak normal apabila nilai C.R >  2,58.
  1. *Outliers*

Evaluasi *outliers* dilakukan dengan melihat hasil perhitungan data melalui program SPSS. *Outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu (*Ferdinand, 2000 : 94*) :

* + 1. *Univariate Outliers*

Untuk melihat adanya *Univariate Outliers* atau tidak, dapat dilihat tabel output SPSS dengan mengamati nilai *z-score*-nya, dengan ketentuan:

* Data dikategorikan bebas dari outliers apabila nilai z-score < 3,00
* Data diketegorikan terdapat outliers apabila nilai z-score  3,00
  + 1. *Multivariate Outliers*

Uji terhadap *Outliers Multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat p < 0,001. Jarak mahalanobis dievaluasi dengan menggunakan X pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian.

* 1. *Multicollinearity* dan *singularity,* dimana yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarian sampelnya determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas dan singularitas, sehingga data tersebut dapat digunakan untuk penelitian.
  2. Uji kesesuaian dan uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak adalah sebagai berikut:

1. χ2 – *Chi-Square statistic*, semakin kecil nilai χ2 maka semakin baik model itu, dan diterima berdasarkan probabilitas dengan nilai *cut-off value* sebesar p > 0,05 atau p>0,010. (Hulland et al, 1996, dalam Ferdinand, 2001:85).
2. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), merupakan suatu indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* dalam sample yang besar. Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model tersebut berdasarkan *degree of freedom*.
3. GFI (*goodness of fit index*), merupakan ukuran nonstatistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.
4. AGFI (*adjusted Goodness of Fit Index*), merupakan kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varian dalam sebuah matrik kovarian sampel. Tingkat yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
5. CMIN/DF (*The minimum sample discrepancy function devided with degree of freedom*), merupakan *statistic chisquare* dibagi *degree of freedom*nya sehinga disebut χ2 relatif. Nilai χ2 relaitve kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi *acceptable fit* antara model dan data.
6. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah sebuah model, dan nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0,95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
7. CFI (*Comparative Fit Index*), rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit*/kesesuaian yang paling tinggi.

Kriteria uji kesesuaian dan uji statistik untuk mengetahui penerimaan dan penolakan model tersebut mengacu pada tabel sebagai berikut :

Tabel. 3.24.

Penerimaan dan Penolakan Model

|  |  |
| --- | --- |
| **Goodness of Fit Index** | ***Cut off value*** |
| χ2 *– Chi-Square* | Diharapkan kecil |
| *Significance probability* | ≥ 0,05 |
| RMSEA | ≥ 0,08 |
| GFI | ≥ 0,90 |
| AGFI | ≥ 0,90 |
| CMIN/DF | ≥ 2,00 |
| TLI | ≥ 0,95 |
| CFI | ≥ 0,95 |

Sumber : Ferdinand, Augusty 2005.

* + 1. **Uji Hipotesis dalam SEM**
       1. **Uji Hipotesis Simultan**

H0 : γx1 = γ x2 = 0

H1 : sekurang-kurangnya ada sebuah jalur γx j ≠ 0 ; *j* = 1, 2

Statistik Uji yang digunakan :

*F* =  ~ *F*[α ; (*p*, *n*-*p*-1)]

Arah uji : Tolak H0 jika *F* > *F*tabel pada taraf signifikan α.

* + - 1. **Uji Hipotesis Parsial**

Untuk menguji hipotesis diatas, untuk variabel X1 digunakan uji hipotesis sebagai berikut :

H0 : γx1 = 0

H1 : γx1 ≠ 0

Statistik uji yang digunakan adalah :

Tolak Ho jika t hitung > t tabel pada taraf signifikan α sedangkan untuk variabel X2

H0 : γx2 = 0

H1 : γx2 ≠ 0

Statistik uji yang digunakan adalah :

Tolak Ho jika t hitung > t tabel pada taraf signifikan α.

(Sumber : Uji Hipotesis Dalam SEM).

* + 1. **Tempat dan Jadual Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Daerah Kota Bekasi. Sedangkan jadwal kegiatannya sebagai berikut :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Tahun  Kegiatan Bulan | 2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2013 | | | |
| **FEB** | | | | **MART** | | | | **APRL** | | | | **MEI** | | | | **JUNI** | | | | **JULI** | | | | **AGST** | | | | **SEPT** | | | | **OKT** | | | | **NOV** | | | | **DES** | | | | **JAN** | | | | |
| 1 | Persiapan UP |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
|  | * Penjajagan |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| * Penyusunan Proposal |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| 2 | Seminar Pra UP/Revisi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| 3 | Seminar UP |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| 4 | Perbaikan UP |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| 5 | Penelitian lapangan |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| * Observasi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| * Wawancara |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| * Angket |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| 6 | Penulisan dan  Konsultasi Disertasi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| 7 | Seminar Hasil Penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| 8 | Ujian Tertutup/Revisi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |
| 9 | Sidang Terbuka |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |

Gambar 3.4

Jadual Penelitian

**DAFTAR PUSTAKA**

**Buku-Buku :**

Alamsyah, Kamal. 2005. *Reformasi Administrasi Republik Indonesia*. Program Pasca Sarjana. Bandung : Universitas Pasundan.

Anderson, James E., 1979. *Publik Policy Making*. New York : Holt, Rinehart and Winston.

Arikunto, Suharsini, 2010. *Manajemen Penelitian*. : Jakarta : Rineka Cipta.

Atmosudirdjo, Prajudi, 1976. *Pengambilan Keputusan*. Jakarta : LAN.

Buchori Zainun. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Cet.II, h. 57. Jakarta : Gunung Agung.

Christensen, CR., Andrews, K.R. Bower, J.L. Hamermesh, R & Porter ME. (1986). *Business Policy : Text and Cases*. Homewood IL : Richard Irwin.

Dunn, William. 1998. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gadjah Mada. Terjemahan Solihin Abdul Wahab. Yogyakarta : University Press.

Dwiyanto, Agus & Bevaola. 2006. *Policy Brief.* Centre Population and Policy Studies. Yogyakarta : UGM.

Dye, Thomas R., 1998. *Understanding Public Policy*, Englewood Cliffs, N.J. 7932: Prentice Hall, Inc.

Edward III, George C. 1989. *Implementing of Public Policy (Implementasi Kebijakan Publik)*. Terjemahan Santoso. Jakarta : PT. Gramedia.

Fathoni, Abdurahmat, 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia,* Bandung : Rineke Cipta.

Flippo, Edwin B. 1995. *Manajemen Personalia*. Edisi VI. Terjemahan Sunu. Jakarta : PT. Erlangga.

Friedrick, Carl J., 1963. *Man and His Gevornment*. New York : Mc Grew Hill.

Fuady, Munir, 2009. *Teori Negara Hukum Modern*, Jakarta : Refika Aditama.

Gibson, James L, John M Ivancevic, James H Donnely, Jr. 1997. *Organisasi, Perilaku-Struktur-Proses), Edisi 8. Jilid 2*. Terjemahan Nunuk Adriani Jakarta : Bina Rupa Aksara.

Greer, Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources : a General Managerial Perspective.* New Jersey : Prentice Hall.

Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World.* New Jersey : Princeton University Press.

Hadjon, Philipus, M. 2005, *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Harits, Benyamin, 2002. *Paradigma Baru Dimensi-dimensi Prima Administrator Publik.* Bandung : Lemlit Unpas Press.

Haryatmoko, 2003. *Etika Politik dan Kekuasaan*. Jakarta : Bandung.

Hasibuan, S. P, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. cetakan kesepuluh. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.

Henry, Nicholas. 1975. *Public Administration and Public Affairs*. Englewood Cliffs. New Jersey : Pretice-Hall, Inc.

Hunger, J. D. & Wheelen, T.L. 1996. *Strategic management.* (alih bahasa : Mustopadidjaja)New York : Addison-Wesley.

Indrawijaya, Adam. 2002. *Kinerja Organisasi*. Bandung : Sinar Baru.

Ivancevich, John M. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.

Irawan, Prasetya. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : LAN..

Islamy, Irfan. 2003. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.

Jones, Charles O. 2002. *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy).* Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa : Istanto. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Kartasamita, Ginanjar. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat.* Jakarta : Pusaka Cidesindo.

Keban, Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta : Gavamedia.

Kumorotomo, Wahyudi, 1992. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.

Laswell, Harold D. dan Abraham Kaplan, 1970. *Power and Society*. New Haven : Yale University Press.

Lembaga Administrasi Negara, 2010. *Kajian Kebijakan Publik*, LAN. Jakarta : Pusdiklat Spimnas Bidang Kepemimpinan.

Mahmudi. 2007. *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta : Erlangga.

Ma’mun, Sjaefuddin. 2005, *Pengaruh Implementasi Kebijakan Pengelolaan Jalan Terhadap Pencapaian Efektivitas Pemeliharaan Jalan Provinsi di Jawa Barat.* Bandung : Rosdakarya.

Mastuhu, 1998. *Menuju Sistem Pendidikan yang Lebih Baik Menyongsong Era Baru Pasca Orba.* Jakarta : IAIN-IKJ.

Matutina, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua, Jakarta : Gramedia Widia Sarana Indonesia.

Minogue, Martin. 1995. *Power to the People? Good Governance and the Reshaping of The State*. *Development Theory and Practice : Critical Perspectives.* Palgrove : Basingstoke.

Mustopadidjaja, A.R. 2003. *Manajemen Proses Kebijakan Publik : Formulasi Implementasi dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Duta Pertiwi Foundation.

Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Nigro, Felix A. dan Lloyd G. Nigro, 1977. *Modern Public Administration*. New York : Harper Row Publisher.

Nugroho, Riant. 2004. *Public Policy : Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta : Elex Media Komputindo.

Parsons, Wayne. 1995. *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Cambridge.

Patton, E. and Appelbaum, S.H. 2003. *The Case for Case Studies in Management Research*. Management Research News. New York : Academic Press.

Pfiffner, John Mc Donald. Presthus, Robert Vance. 1975. *Principles of Public Administration*. California : Ronald Press.

Putra, Fadillah 2003. *Paradigma Kritis Dalam Studi Kebijakan Publik*. Pustaka Pelajar. Surabaya : Universitas Sunan Giri.

Rewansyah, Asmawi, 2010. Reformasi *Birokrasi Dalam Rangka Good Governance*. Jakarta : Yusaintanas Prima.

Rehfuus, John, 1973. *Public Administration as Political Process*. New York : Charles Scribner’s Son.

Ridwan, 2006. *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta : Rajawali Press.

Riorini, Sri Vandayuli. 2004. *Quality Performance dan Komitmen Organisasi*, Jurnal Media Riset Bisnis dan Manajemen. Jakarta : Pustaka Binaman.

Salim, Emil. 1997. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Pustaka Binaman.

Siagian, Sondang P. 2001. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta : Rineka Cipta.

Sentono, Suyadi, Prawiro. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas.* Jakarta : PT. Gunung Agung.

Simmons, Robert H. dan Harmon, 1977. *Public Administration: Value, Policy, and Change*, Alfred Publishing Co, Ind., Port Washington; N.Y.11050.

Soenarko, H, SD. 1998. *Public Policy Pengertian Pokok untuk Memahami dan Analisa Kebijaksanaan Pemerintah*, Surabaya : Airlanga University Press.

Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alphabeta.

Suhandana, Anggan. 1997. *Pendidikan Nasional Sebagai Instrumen Pengembangan SDM.* Cetakan Ketiga.Bandung : Mizan.

Suit, Yusuf Almasdi. 1996. *Sikap Mental dalam Manajemen SDM.* Cetakan 1. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Suradinata, Ermaya. 2006. *Kebijakan, Keputusan dan Kebijaksanaan.* Bandung : Mandar Maju.

Suryadi, Soleh, 2009. *Administrasi Publik dan Otonomi Daerah*. Bandung : Prisma Press.

Sunarno, Siswanto. 2008. *Hukum Pemerintahan daerah di Indonesia*. Jakarta : Sinar Grafika.

Terry, George R. 1986.  *Azas-Azas Manajemen.* Alih Bahasa Winardi. Bandung : Penerbit Alumni.

Tjokroamidjojo, Bintoro M.A., 1994. *Analisis Kebijaksanaan dalam Proses Perencanaan Pembangunm Nasional*. Majalah Administator. No. 5 & 6 tahun IV.

Van Meter, Van Horn. 1975. *A Model of The Policy Implementation*. Port Washington : Publishing Co, Ind;

Munandar, Wardhana, A.S.. 1981. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Pembangunan Nasional.* Jakarta : Djaya Pirusa.

Wahab, Solihin Abdul. 2002. *Analisis Kebijakan, dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara.* Jakarta : Bumi Aksara.

Winarno, Budi. 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Media Pressindo.

Zainun, Buchari. 1988. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Haji Masagung.

**Dokumen :**

Schmidt, Ronald J., Goerl, George F., 1980. *In Search of the “Public” Administrator : Public Administrators as Public Servants and Public Agents*. paper yang disampaikan pada Konferensi Perkumpulan Sarjana Administrasi Negara Amerika (ASPA).

Kostawan. 2012. Analisis Pengaruh pengembangan Sumber Daya Manusia dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai direktorat bina program. Bandung : UNPAS.

Rhiza. 2012. Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Barat. Bandung : UNPAS.

Ruhimat. 2010. Pengaruh Implementasi kebijakan dan koordinasi terhadap efektivitas kerja pegawai pada Dinas PSDA Balai Besar Wilayah Sungai Citarum dan Perum Jasa Tirta II. Bandung : UNPAS.

Sembiring. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Implementasi Kebijakan Publik terhadap Kinerja Organisasi Pelaksana K3 di Kota Bandung. Bandung : UNPAS.

Siswadi. 2008. Pengaruh Implementasi Kebijakan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik terhadap efektivitas birokrasi Pemda Kota Bandung. Bandung : UNPAD.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota.

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi Jawa Barat

Peraturan Daerah Nomor 03 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Daerah Kota Bekasi

Peraturan Daerah Nomor 06 Tahun 2008 tentang Dinas Daerah Kota Bekasi

**ANGKET**

Petunjuk Pengisian Angket

1. Setelah Bapak/ Ibu memahami maksud dari pertanyaaan tersebut kemudian pilihlah alternatif jawaban yang, dianggap paling sesuai dengan tanda checklist (√ ) pada salah satu kolom.
2. Bapak/lbu tidak perlu mencantumkan nama atau identitas lainnya.
3. Setiap jawaban yang, telah tersedia pada angket diusahakan Bapak/Ibu dapat mengisinya.
4. Mohon Bapak/ lbu memeriksa kembali agar tidak ada pertanyaan yang terlewat untuk diisi.
5. Alternatif jawaban yang diberikan yaitu :

# SS : Sangat Setuju

# S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

**ANGKET**

| No | **Pernyataan** | **Alternatif Jawaban** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SS** | **S** | **N** | **TS** | **STS** |
|  | **Implementasi Kebijakan** |  |  |  |  |  |
| 1. | Sebagai pegawai saya paham terhadap bentuk kebijakan yang ada sesuai dengan tujuan organisasi |  |  |  |  |  |
| 2. | Sebagai pegawai saya memahami isi kebijakan yang ada sesuai dengan tujuan organisasi |  |  |  |  |  |
| 3. | Sebagai pegawai saya melaksanakan sasaran yang hendak dicapai dalam kebijakan yang ada sesuai tujuan organisasi |  |  |  |  |  |
| 4. | Sebagai pegawai saya menjadikan sumber daya manusia sebagai fokus utama dalam pelaksanaan kebijakan |  |  |  |  |  |
| 5. | Sebagai pegawai saya menjadikan informasi kebijakan sebagai daya dukung dalam pelaksanaan sumber-sumber kebijakan |  |  |  |  |  |
| 6. | Sebagai pegawai saya mengetahui sumber dana yang tersedia sudah memadai dalam pelaksanaan kebijakan |  |  |  |  |  |
| 7. | Sebagai pegawai saya mendukung terhadap pelaksanaan kebijakan oleh sarana yang ada |  |  |  |  |  |
| 8. | Sebagai pegawai saya melaksanakan aturan pembuatan keputusan pada prosesnya sesuai dengan aturan yang berlaku |  |  |  |  |  |
| 9. | Sebagai pegawai saya melaksanakan konsistensi kebijakan sebagai ciri/sifat instansi pelaksana |  |  |  |  |  |
| 10. | Sebagai pegawai saya mendukung keterlibatan antar bagian-bagian dalam organisasi terhadap pelaksanaan kebijakan |  |  |  |  |  |
| 11. | Sebagai pegawai saya memberikan kontribusi pengaruh lingkungan masyarakat terhadap implementasi kebijakan |  |  |  |  |  |
| 12. | Sebagai pegawai saya memberikan pengaruh lingkungan partai politik pada pelaksanaan kebijakan |  |  |  |  |  |
| 13. | Sebagai pegawai saya memberi pengaruh lingkungan agen-agen pemerintah dalam implementasi kebijakan |  |  |  |  |  |
| 14. | Sebagai pegawai saya mengamati bahwa jumlah personil menentukan terhadap implementasi kebijakan |  |  |  |  |  |
| 15. | Sebagai pegawai saya berpendapat bahwa kecakapan personil atau pegawai mempengaruhi implementasi kebijakan |  |  |  |  |  |
| 16. | Saya sebagai pegawai mewujudkan keberhasilan pelaksanaan kebijakan yang merupakan tanggungjawab pelaksana |  |  |  |  |  |
| 17. | Saya sebagai pegawai menganggap obyektivitas menjadi pertimbangan hasil dari implementasi kebijakan |  |  |  |  |  |
| 18. | Saya sebagai pegawai menganggap subyektivitas diperkenankan dalam implementasi kebijakan |  |  |  |  |  |
| 19. | Saya sebagai pegawai menganggap isu kebijakan mempengaruhi teknis operasional pelaksanaan kebijakan |  |  |  |  |  |

| No | **Pernyataan** | **Alternatif Jawaban** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SS** | **S** | **N** | **TS** | **STS** |
|  | **Kualitas Sumber Daya Aparatur** |  |  |  |  |  |
| 20. | Saya sebagai pegawai menganggap pekerjaan yang dilakukan selama ini mendapat pengakuan internal dari organisasi |  |  |  |  |  |
| 21. | Saya sebagai pegawai menganggap pekerjaan yang dilakukan selama ini mendapat pengakuan eksternal dari organisasi |  |  |  |  |  |
| 22. | Saya sebagai pegawai bahwa menganggap adanya pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan |  |  |  |  |  |
| 23. | Saya sebagai pegawai menganggap adanya pembagian tugas yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan |  |  |  |  |  |
| 24. | Saya sebagai pegawai menganggap jenjang pendidikan dijadikan acuan dalam penentuan tugas dan fungsi bagi pegawai |  |  |  |  |  |
| 25. | Saya sebagai pegawai menganggap adanya pengembangan karir bagi pegawai yang berprestasi |  |  |  |  |  |
| 26. | Saya sebagai pegawai menganggap adanya pemanfaatan keahlian yang dilakukan atasan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya |  |  |  |  |  |
| 27. | Saya sebagai pegawai menganggap pekerjaan yang dilakukan selama ini sesuai dengan aturan |  |  |  |  |  |
| 28. | Saya sebagai pegawai menganggap adanya tingkat disiplin kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas |  |  |  |  |  |

| No | **Pernyataan** | **Alternatif Jawaban** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SS** | **S** | **N** | **TS** | **STS** |
|  | **Kinerja Organisasi** |  |  |  |  |  |
| 29. | Saya sebagai pegawai melaksanakan pekerjaan saat ini merupakan hasil kerja sesuai dengan kebijakan |  |  |  |  |  |
| 30. | Saya sebagai pegawai menganggap hasil kerja yang dilakukan menunjang terhadap pencapaian tujuan organisasi |  |  |  |  |  |
| 31. | Saya sebagai pegawai menganggap jumlah dan kualitas kerja yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi |  |  |  |  |  |
| 32. | Saya sebagai pegawai melaksanakan mekanisme kerja yang berjalan saat ini sesuai dengan tujuan organisasi |  |  |  |  |  |
| 33. | Saya sebagai pegawai melaksanakan koordinasi antar unit kerja dan berjalan sesuai dengan aturan |  |  |  |  |  |
| 34. | Saya sebagai pegawai menganggap kejelasan perintah menjadi acuan dalam mencapai tujuan organisasi |  |  |  |  |  |
| 35. | Saya sebagai pegawai menganggap lingkungan internal organisasi saat ini menunjang pencapaian tujuan |  |  |  |  |  |
| 36. | Saya sebagai pegawai menganggap lingkungan organisasi dinas cukup dinamis dalam bekerja |  |  |  |  |  |
| 37. | Saya sebagai pegawai menganggap iklim kerja dalam organisasi saat ini cukup kondusif |  |  |  |  |  |

**PEDOMAN WAWANCARA**

* + - 1. Untuk ukuran dan tujuan kebijakan dari implementasi kebijakan menurut Bapak/Ibu apakah pegawai paham terhadap bentuk, isi dan sasaran kebijakan dalam pelayanan publik di Kota Bekasi?
      2. Sumber-sumber kebijakan dari implementasi kebijakan menurut Bapak/Ibu apakah sumber daya manusia, sumber dana dan sarana prasarana menduung terhadap pelayanan kebijakan publik di Kota Bekasi?
      3. Ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana dari implementasi kebijakan menurut Bapak/Ibu apakah pegawai melaksanakan aturan dan konsisten dalam melaksanakan kebijakan pelayanan publik di Kota Bekasi?
      4. Komunikasi antar organisasi terkait dalam pelaksanaan kebijakan menurut Bapak/Ibu apakah pegawai memberikan kontribusi terhadap lingkungan masyarakat, lingkungan partai politik dan lingkungan agen-agen pemerintah dalam kebijakan pelayanan di kota Bekasi?
      5. Sikap para pelaksana dalam mengimplementasi kebijakan menurut Bapak/Ibu apakah jumlah pegawai dan kecakapan pegawai serta tanggungjawab pegawai mendukung terhadap kebijakan pelayanan publik di Kota Bekasi?
      6. Lingkungan eksospol dalam mengimplementasikan kebijakan menurut Bapak/Ibu apakah pegawai objektif atau subjektivitas dalam melaksanakan kebijakan publik di Kota Bekasi?
      7. Menurut Bapak/Ibu apakah pegawai mendapat pengakuan baik secara internal maupun eksternal terhadap pekerjaan yang dilakukannya?
      8. Menurut Bapak/Ibu apakah ada pendelegasian wewenang dan adanya pembagian tugas dalam pekerjaan?
      9. Menurut Bapak/Ibu dalam melaksanakan kompetensi terhadap pegawai apakah didasarkan kepada jenjang pendidikan, pengembangan karier dan pemanfaatan keahlian?
      10. Dalam memahami aturan hukum apakah Bapak/Ibu menerapkan pekerjaan sesuai aturan dan sesuai dengan disiplin kerja yang tinggi?
      11. Bagaimana Bapak/Ibu meningkatkan jumlah dan kualitas kerja yang dilakukan oleh pegawai?
      12. Bagaimana mekanisme kerja dan koordinasi kerja yang dilakukan oleh Bapak/Ibu terhadap bawahan?
      13. Menurut Bapak/Ibu bagaimana agar lingkungan kerja mendukung dalam proses kerja?
      14. Bagaimana menciptakan suasana kerja yang kondusif pada institusi yang Bapak/Ibu pimpin?