**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM APLIKASI TERPADU RKPD ONLINE**

**DAN MANAJEMEN ANGGARAN DI BAPPEDA KOTA BANJAR**

**ABSTRAK**

Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran di Bappeda Kota Banjar yang ditetapkan dalam Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Penggunaan dan Pengelolaan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajamen Anggaran masih mengalami kendala, antara lain belum optimalnya indikator Struktur Birokrasi, Sumber Daya, Disposisi dan Komunikasi. Identifikasi masalah pada penelitian ini adalah bagaimana Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran (PATROMAN) di Bappeda Kota Banjar ?. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif di Bappeda Kota Banjar. Informan Kepala Bappeda, Kepala Bidang Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan, Plt Kepala Bidang Sarana dan Prasarana Wilayah, Kepala Bidang Sosial dan Ekonomi, Kepala Bidang Pemerintahan, Monitoring dan Evaluasi Pembangunan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Staff. Pengumpulan data melalui observasi non partisipasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan studi dokumentasi sesuai dengan tradisi studi sosial. Analisa data menggunakan model interaktif oleh Miles dan Huberman.

Kesimpulan dari peneliti ini bahwa Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 masih belum berjalan Optimal, serta belum mampu menjadikan kinerja organisasi Bappeda lebih baik. Faktor-faktor yang menentukan Implementasi Kebijakan PATROMAN sehubungan dengan kinerja organisasi Bappeda secara internal adalah ; Sumber Daya Manusia; Eselonering dan Fasilitas; sementara faktor Ekstemal yang sangat menentukan adalah Politik, dalam hal ini Kepala Daerah sebagai Jabatan Politik dan DPRD yang merupakan perwakilan politik; serta Peraturan Hukum yang berlaku. Model Altematif yang bisa dipakai dalam lmplementasi Kebijakan Pembentukan organisasi Bappeda Kota Banjar agar bisa berjalan baik sesuai dengan peran dan fungsinya adalah dalam hal wewenang koordinasi dan standar pelayanan serta Pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Kata Kunci : Implementasi, Kebijakan, Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran (PATROMAN)

***ABSTRACT***

*Implementation of the Integrated Application Program Policy in the Online Regional Development Work Plan and Budget Management in the Regional Development Planning Board of Banjar Town as stipulated in Mayor Banjar Regulation number 11 of 2018 concerning the Use and Processing of Integrated Application Programs Regional Development Work Plans Online and Budget Management are still experiencing obstacles, among others, the indicators of the structure of the Bureaucracy, Resources, Disposition and Communication have not been optimal. The identification of the problem in this study is the Policy Implementation of the Integrated Application Program for Regional Development Work Online and Budget Management (PATROMAN) at the Regional Development Planning Board of Banjar Town? This research is a qualitative descriptive study in the Regional Development Planning Agency of the Banjar Town, Informant Head of the Regional Development Planning Agency, Head of Planning, Research and Development, Acting Head of Regional Infrastructure, Head of Social and Economic Affairs, Head of Government, Monitoring and Development Evaluation, Head of General and Personnel Subdivision, Head of Sub Division of Development, Head of General and Personnel Subdivision, Head of Sub-Division of Finance and Staff. Data collection is done through non-participation observation, in-depth interviews and documentation studies in accordance with the tradition of social studies. Data analysis uses interactive models by Miles and Huberman.*

*The conclusion of this study is that the Implementation of Integrated Application Program Policies for Online Regional Development Work Plans and Budget Management in the Regional Development Planning Board of Banjar Town Based on Mayor Banjar Regulation Number 11 of 2018 still not running optimally, and has not been able to make the Regional Development Planning Organization better. The factors that determine PATROMAN policy implementation in relation to the performance of the organization of the Regional Development Planning Agency internally are: Human Resources; Echelon and Facilities; while the decisive external factor is politics, in this case the head of the region as a political office and the regional legislature which is a political representative; and applicable legal regulations. The Alternative Model that can be used in the Implementation of Organization Regional Development Planning Board Formation Policy in Banjar Town so that it can run well in accordance with its role and function is in terms of coordination authority and standards of service and management of human resources.*

*Keywords : Implementation, Integrated, Application Program for Regional Development Work Online and Budget Management (PATROMAN)*

1. **PENDAHULUAN**
	1. **Latar Belakang Penelitian**

*E-government* adalah penyelenggaraan pemerintahan dengan menggunakan teknologi informasi dan telekomunikasi untuk meningkatkan kinerja pemerintah, serta memenuhi kebutuhan masyarakat akan transparansi dan akuntabilitas informasi keuangan pemerintah dengan tujuan mencapai *good governance*. Menurut Bastian (2003) *E-Government* dapat digolongkan kedalam 4 tingkatan, yaitu :

1. Tingkat pertama adalah pemerintah mempublikasikan informasi melalui website.
2. Tingkat kedua adalah interaksi antara masyarakat dan kantor pemerintahan melalui e-mail.
3. Tingkat ketiga adalah masyarakat pengguna dapat melakukan transaksi dengan kantor pemerintahan secara timbal balik.
4. Level terakhir adalah integrasi di seluruh kantor pemerintahan, dimana masyarakat dapat melakukan transaksi dengan seluruh kantor pemerintahan yang telah mempunyai pemakaian database bersama.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan informasi yang begitu pesat, penerapan *e-government* tidak saja hanya pada bidang pelayanan publik kepada masayarakat secara langsung untuk memberikan pelayanan prima dengan efektif dan efisien, akan tetapi konsep dari *e-government* itu sendiri berdampak juga pada sistem perencanaan pembangunan baik di tingkat pemerintahan tingkat pusat maupun daerah.

Berbagai inovasi pengembangan teknologi informasi terus dilakukan, tidak terkecuali pada Pemerintah Kota Banjar. Salah satunya dilakukan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dengan melakukan inovasi pada sistem perencanaan dan penganggaran melalui Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran *(PATROMAN).* Sesuai dengan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Penggunaan dan Pengelolaan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajamen Anggaran, bahwa Patroman sistem adalah aplikasi pengolah data pada proses perencanaan pembangunan daerah di Daerah Kota Banjar. Sesuai dengan peruntukannya penggunaan patroman sistem dimaksudkan untuk seluruh pemangku kepentingan pembangunan di Daerah Kota Banjar dalam penyampaian usulan kegiatan prioritas untuk dokumen RKPD dan Perubahan RKPD. Selain itu bahwa program ini mendorong terjadinya tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih melalui pemanfaatan teknologi informasi untuk menghasilkan perencanaan yang berkualitas dan mewujudkan transparansi, efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas perencanaan pembangunan dalam rangka mendukung peningkatan kinerja pelayanan publik.

Berdasarkan pengamatan awal dilapangan yaitu atas Implementasi Kebijakan E–Government Terhadap Perencanan Pembangunan di Bappeda Kota Banjar, ditemukan sejumlah masalah yang menunjukkan Perencanan Pembangunan yang belum efektif, hal ini terlihat dari indikator-indikator yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Belum efektifnya indikator Struktur Birokrasi yaitu belum efektifnya pembagian tugas atau kewenangan dalam melaksanakan kebijakan. Struktur Birokrasi disini adalah Standart Operating System (SOP) yaitu aturan atau pedoman yang digunakan oleh user/pengguna untuk Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran (PATROMAN).
2. Belum efektifnya indikator Sumber Daya, yaitu belum efektifnya potensi atau unsur tertentu yang mendukung terlaksananya kebijakan. Sumber Daya disini meliputi : Staf, Informasi, Wewenang dan Fasilitas.
3. Belum efektifnya indikator Disposisi, yaitu belum efektifnya sikap dari aparatur sebagai User/pengguna pada Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran (PATROMAN).
4. Belum efektifnya indikator komunikasi, yaitu penyampaian informasi dari Walikota Banjar melalui Kepala Bappeda kepada Aparatur dan/atau user pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Khususnya dan umumnya Perangkat Daerah di Kota Banjar agar tujuan penggunaan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran (PATROMAN) belum optimal. Komunikasi disini meliputi : Transmisi, Kejelasan Informasi dan Konsistensi Informasi.
	1. **Identifikasi Masalah Penelitian**

 “Bagaimana Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran (PATROMAN) di Bappeda Kota Banjar ?”

* 1. **Tujuan dan Kegunaan Penelitian**
		1. **Tujuan Penelitian**

 “Untuk mengkaji dan menganalisis Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran (PATROMAN) di Bappeda Kota Banjar”.

* + 1. **Kegunaan Penelitian**
1. Kegunaan Teoritik

Secara teoritik penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan ilmu, serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya di bidang yang sama.

1. Kegunaan Praktis

Penulis berharap agar penelitian ini dapat memberikan informasi serta masukan bagi Bappeda Kota Banjar terutama yang berkaitan dengan Implementasi Elektronik Government (*e-Government*). Dengan kata lain membantu pihak organisasi, lembaga, instansi dan lain sebagainya dalam pengembangan teknologi dalam meningkatkan pelayanan publik serta bagaimana mewujudkan tata pemerintahan yang baik, efektif dan efisien sesuai perkembangan yang terjadi.

1. **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI**

**2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kajan secara luas mengenai konsep dan kajian hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini.

**2.1.6. Lingkup Implementasi Kebijakan Publik**

Menurut Edward, implementasi kebijakan merupakan kegiatan yang kompleks dengan begitu banyak faktor yang memengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Dalam mengkaji implementasi kebijakan publik, Edward mulai dengan mengajukan dua pertanyaan, yakni:

*is the precondition for successful policy implementation?*

*What are the primary obstacles to successful policy implementation?*

Edward III dalam Subarsono (2009:90) berusaha menjawab dua pertanyaan tersebut dengan mengkaji empat faktor atau variabel dari kebijakan yaitu struktur birokrasi, sumber daya, komunikasi dan disposisi. Keempat variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain sebagaimana Gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1

Faktor Penentu Implementasi Menurut George C. Edward III

Sumber: Subarsono, 2009:91

1. Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah-satu institusi yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan. Keberadaan birokrasi tidak hanya dalam struktur pemerintah, tetapi juga ada dalam organisasi-organisasi swasta, institusi pendidikan dan sebagainya. Bahkan dalam kasus-kasus tertentu birokrasi diciptakan hanya untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu.

Memahami struktur birokrasi merupakan faktor yang fundamental untuk mengkaji implementasi kebijakan publik. Menurut Edwards III dalam Winarno (2005) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: ”*Standard Operational Procedure* (SOP) dan fragmentasi”. *Standard operational procedure* (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas” (Winarno, 2005). Ukuran dasar SOP atau prosedur kerja ini biasa digunakan untuk menanggulangi keadaan-keadaan umum diberbagai sektor publik dan swasta. Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengefisienkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan.

2. Sumber Daya

Menurut Edward III dalam Agustino (2006), sumber daya merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan yang baik. Indikator-indikator yang digunakan untuk melihat sejauh mana sumber daya memengaruhi implementasi kebijakan terdiri dari:

1. Staf
2. Informasi

c. Wewenang

d. Fasilitas

3. Disposisi

Berkenaan dengan kesediaan dari para implementator untuk carry out (melaksanakan) kebijakan publik tersebut. Kecakapan saja tidak mencukupi, tanpa kesediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan.

Edwards III (Widodo, 2009:104) menegaskan bahwa :

Keberhasilan implementasi kebijakan bukan hanya ditentukan oleh sejauh mana para pelaku kebijakan (*implementors*) mengetahui apa yang harus dilakukan dan mampu melakukannya, tetapi juga ditentukan oleh kemauan para pelaku kebijakan tadi memiliki disposisi yang kuat terhadap kebijakan yang sedang diimplementasikan. Disposisi merupakan kemauan, keinginan, dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan.

4. Komunikasi

Edwards (Winarno, 2008: 175) membahas tiga hal penting dalam proses komunikasi kebijakan, yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan (clarity). Dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (implementers) kebijakan, tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik langsung maupun tidak langsung terhadap kebijakan tadi, oleh karena itu, dimensi komunikasi mencakup transformasi kebijakan, kejelasan dan konsistensi (Widodo, 2009:97).

**2.1.7. Lingkup *E-government***

*E-government* adalah penyelenggaraan pemerintahan dengan menggunakan teknologi informasi dan telekomunikasi untuk meningkatkan kinerja pemerintah, serta memenuhi kebutuhan masyarakat akan transparansi dan akuntabilitas informasi keuangan pemerintah dengan tujuan mencapai *good governance. E-Government* dapat diaplikasikan pada legislatif, yudikatif, ataupun administrasi publik, untuk meningkatkan efisiensi internal, menyampaikan pelayanan publik, atau proses kepemerintahan yang demokratis.

Indonesia mendefinisikan *E-Goverment* sebagai sebuah teknologi telematika yang digunakan oleh aparat pemerintah untuk mendukung good governance dan mempercepat proses demokrasi. ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

Menurut Keppres No. 20 Tahun 2006 *E-Government* adalah pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Peranan IT dalam proses bisnis membuat organisasi berusaha untuk mengimplementasikan IT untuk proses terintegrasi.

Budi Rianto dkk (2012:39) mengatakan sedikitnya ada empat indikator keberhasilan *E-Government*, yaitu :

1. Ketersediaan data dan informasi pada pusat data.
2. Ketersediaan data dan informasi bagi kebutuhan promosi daerah.
3. Ketersediaan aplikasi *E-Government* pendukung pekerjaan kantor dan pelayanan publik.
4. Ketersediaan aplikasi dialog publik dalam rangka meningkatkan komunikasi antar pemerintah, antara pemerintah dengan sektor swasta dan masyarakat melalui aplikasi *e-mail*, SMS ataupun *teleconference*.

Selain itu, untuk melaksanakan maksud tersebut pengembangan *E-government* diarahkan untuk mencapai empat tujuan menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*, yaitu :

1. Pembentukan jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang memiliki kualitas dan lingkup yang dapat memuaskan masyarakat luas serta dapat terjangkau di seluruh wilayah Indonesia pada setiap saat tidak dibatasi oleh sekat waktu dan dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat.
2. Pembentukan hubungan interaktif dengan dunia usaha untuk meningkatkan perkembangan perekonomian nasional dan memperkuat kemampuan menghadapi perubahan dan persaingan perdagangan internasional.
3. Pembentukan mekanisme dan saluran komunikasi dengan lembaga lembaga negara serta penyediaan fasilitas dialog publik bagi masyarakat agar dapat berpartisipasi dalam perumusan kebijakan negara.
4. Pembentukan sistem manajemen dan proses kerja yang transparan dan efisien serta memperlancar transaksi dan layanan antar lembaga pemerintah dan pemerintah daerah otonom.
	* 1. **Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran (PATROMAN)**

Menurut Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Penggunaan dan Pengelolaan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran, bahwa Patroman adalah Aplikasi Pengolah Data pada proses perencanaan pembangunan daerah di Daerah Kota Banjar.

Pada dasarnya dalam rangka proses perencanaan yang efektif, efisien, akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan, perlu untuk mengembangkan sistem informasi perencanaan terpadu dan terintegrasi dengan sistem daring melalui Pengelolaan Sistem Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran (PATROMAN). Sistem PATROMAN itu sendiri merupakan sistem informasi perencanaan sebagai bagian dari perwujudan satu data perencanaan di Kota Banjar yang dapat mendokumentasikan tahapan proses perencanaan dengan jangka waktu tertentu dan menetapkan rencana program dan kegiatan tahunan daerah serta menjadi rujukan bersama untuk seluruh pemangku kepentingan pembangunan pada setiap proses dan tahapan perencanaan pembangunan Daerah Kota Banjar.

Aplikasi ini bertujuan untuk :

1. Menciptakan konsistensi tahapan perencanaan pembangunan daerah;
2. Mendorong terjadinya tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih melalui pemanfaatan teknologi informasi untuk mengasilkan perencanaan yang berkualitas; dan
3. Mewujudkan transparansi, efektivitas efisiensi dan akuntabilitas perencanaan pembangunan dalam rangka mendukung peningkatan kinerja pelayanan publik.

Aplikasi PATROMAN dapat diaksis di <https://patroman.banjarkota.go.id>



Masyarakat umum dapat mengakses PATROMAN dan melihat semua usulan hasil musrenbang dari tingkat Desa/Kelurahan sampai Musrenbang Kecamatan, Forum PD dan Musrenbang RKPD. Selain itu juga masyarakat dapat melihat setiap usulan rencana kerja dari setiap Perangkat Daerah tanpa harus Login.

* + 1. **Perencanaan Pembangunan**

Pembangunan adalah suatu proses kegiatan masyarakat atas prakata sendiri atau pemerintah dalam memperbaiki kondisi ekonomi sosial dan budaya berbagai komunitas, mengintrogasikan berbagai komunitas ke dalam kehidupan bangsa, menciptakan kemampuan memajukan bangsa secara terpadu. Pembangunan daerah adalah proses kegiatan, masyarakat daerah dalam memperbaiki kondisi ekonomi sosial dan budaya yang bertempat tinggal di suatu daerah tertentu.

Menurut Undang Undang No. 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional Pasal 1 ayat 3, Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional adalah kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana – rencana pembangunan dalam jangka panjang, jangka menengah, dan tahunan yang dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat di tingkat Pusat dan Daerah.

Menurut Bintoro Tjokroaminoto, perencanaan ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistimatis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Tujuan Perencanaan adalah :

1. Standar pengawasan, yaitu mencocokan pelaksanaan dengan perencanaan
2. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan
3. Mengetahaui struktur organisasinya
4. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan
5. Memimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif
6. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan
7. Menyerasikan dan memadukan beberapa subkegiatan
8. Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui
9. Mengarahkan pada pencapaian tujuan
10. Menghemat biaya, tenaga dan waktu
	1. **Kerangka Berpikir**

Berdasarkan uraian konsep diatas, dengan karakteristik permasalahan yang ada dilapangan, dan kajian secara teoritis yang relevan maka penulis menggunakan konsep implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh C. Edward III yaitu adanya komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi. Hal ini penulis gunakan karena perumusan masalah mendekati pada teori tersebut.

Adanya pemanfaatan dan pengembangan teknologi proses perencanaan pembangunan sehingga lebih efektif, efisien, akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan, perlu untuk mengembangkan sistem informasi perencanaan terpadu dan terintegrasi dengan sistem daring (dalam jaringan) melalui Pengelolaan Sistem Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran (PATROMAN)

Implementasi Kebijakan

Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran (PATROMAN)

Variabel Implementasi Kebijakan (Edward III)

1. Komunikasi
2. Sumber daya
3. Disposisi
4. Struktur Birokrasi

Perencanan Pembangunan di Bappeda Kota Banjar

Gambar 2.2. Kerangka Berpikir

**2.3. Proposisi**

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan di atas, maka proposisi penelitiannya adalah Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar ditentukan oleh *Communication* (Komunikasi), *Resources* (Sumber daya), *Dispotions or attitudes* (Sikap) dan *Buereaucratic structure* (Struktur birokrasi) seperti yang diharapkan oleh para pengguna jasa layanan.

1. **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penelitian ini, maka menurut peneliti yang sesuai dengan metode penelitian ini adalah menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penggunaan metode semacam ini didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini ditujukan untuk mendeskripsikan dan mengkaji secara kualitatif, bagaimana persepsi atau pandangan aparat dan masyarakat terhadap Implementasi Kebijakan *Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran* di Bappeda Kota Banjar. Seluruh data diperoleh langsung dari informan di lapangan dengan menggunakan wawancara dan obsevasi.

* 1. **Aspek Kajian dan Operasional Parameter**

Aspek yang dikaji dalam penelitian ini adalah faktor-faktor atau variabel dari Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar, yang terdiri dari *Communication* (Komunikasi), *Resources* (Sumber daya), *Dispotions or attitudes* (Sikap) dan *Buereaucratic structure* (Struktur birokrasi).

Operasional parameter adalah salah satu acuan yang dijadikan oleh peneliti sebagai pedoman dalam penyusunan skripsi/ penelitian ini. karena dengan adanya operasional parameter ini peneliti dapat melakukan penelitian sesuia dengaan apa yang sudah ditetapkan.

Tabel 3.1

Operasional Parameter Penelitian

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Fokus | Variabel | Parameter | Sumber Data |
| Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran di Bappeda Kota Banjar | 1. Struktur Birokrasi | 1. Standard Operational Procedure (SOP)
2. Fragmentasi
 | * Kepala Bappeda
* Kabid P3
* Kabid SarPrasWil
* Kabid SosiEk
* Kabid PMONEV
* Kasubag
* Staff
 |
| 2. Sumber Daya | 1. Staf/pegawai
2. Informasi
3. Wewenang
4. Fasilitas
 | * Kepala Bappeda
* Kabid P3
* Kabid SarPrasWil
* Kabid SosiEk
* Kabid PMONEV
* Kasubag
* Staff
 |
| 3. Disposisi | kemauan, keinginan, dan kecenderungan para pelaku kebijakan | * Kepala Bappeda
* Kabid P3
* Kabid SarPrasWil
* Kabid SosiEk
* Kabid PMONEV
* Kasubag
* Staff
 |
| 4. Komunikasi | 1. Transformasi Kebijakan (Penyaluran Komunikasi)
2. Kejelasan
3. Konsistensi
 | * Kepala Bappeda
* Kabid P3
* Kabid SarPrasWil
* Kabid SosiEk
* Kabid PMONEV
* Kasubag
* Staff
 |

Sumber : Diolah peneliti (2018)

**3.2. Teknik Pengumpulan Data**

**3.2.1 Observasi Partisipasi**

Teknik pengumpulan data dengan observasi partisipasi atau biasa dikenal dengan pengamatan berperanserta, merupakan teknik pengumpulan data, dimana peneliti ikut serta dalam aktivitas obyek yang diteliti. Dengan mengkombinasikan observasi dan pengetahuan sendiri, etnografer (peneliti) bisa menjangkau ke dalaman dan mengkaji keterkaitan makna secara lembut, dalam cara-cara yang tidak mungkin mencapai sebagai outsider. Sehingga, apabila etnografer (peneliti) mampu berfungsi sebagai informan sekaligus observer, maka sebagian masalah verifikasi bisa teratasi, dan koreksi terhadap spekulasi bisa diberikan.

**3.2.2 Wawancara Mendalam**

Wawancara mendalam (*In-depth Interview*) atau disebut juga wawancara tak terstruktur. Dalam konteks ini Mulyana (2001:180-181), mengemukakan bahwa metode ini bertujuan untuk memperoleh bentuk-bentuk tertentu informasi dari semua responden, tetapi susunan kata dan urutannya disesuaikan dengan ciri-ciri setiap responden. Teknik ini bersifat luwes, susunan pertanyaan dan susunan kata-katanya dalam setiap pertanyaan dapat berubah-ubah pada saat wawancara dan disesuaikan dengan kondisi subyek penelitian (informan). Pada saat peneliti melakukan wawancara, peneliti dipandu dengan pedoman wawancara (interviu guide) dan dibantu alat perekan suara (Hp), alat pencatat (buku dan pena). Semua informasi dicatat secara teliti dan cermat, dan selalu dikonfirmasi ulang apabila masih ada yang kurang jelas.

Jumlah informan yang dibutuhkan disesuaikan dengan memperhatikan apa yang ingin diketahui sesuai dengan data dan informasi yang dibutuhkan, dukungan sumber daya yang dimiliki informan dan peneliti serta setelah terjadi pengulangan informasi dari informan keinforman. Adapun informan yang akan diwawancarai adalah representasi dari :

* 1. Pejabat yang terkait dengan Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran di Bappeda Kota Banjar, yakni Kepala Bappeda Kota Banjar,
	2. Aparat dinas yang terkait langsung dengan proses Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran di Bappeda Kota Banjar, termasuk Staff, Kasubag dan Kepala Bidang di Bappeda Kota Banjar,
	3. Aparat dinas yang terkait langsung dengan proses pengangkatan atau penerimaan serta penempatan PNS di Kota Banjar, yakni Kepala Bidang Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Banjar.

**3.2.3. Studi Dokumentasi**

Selain kedua teknik pengumpulan data di atas, peneliti juga menggunakan studi dokumentasi guna mendukung informasi dan data yang dibutuhkan sesuai dengan fokus penelitian yang dilakukan. Studi dokumentasi, yaitu melakukan pengumpulan data sekunder yang diperlukan untuk menunjang penelitian ini untuk itu dengan studi dokumentasi peneliti akan mengumpulkan buku, jurnal atau sumber-sumber ilmiah lainnya yang berkaitan dengan proses Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran di Kota Banjar yang dilakukan oleh aparatur Bappeda Kota Banjar. Kegiatan ini sengaja peneliti lakukan sebagai landasan teoritis untuk memahami fenomena yang berkaitan dengan obyek penelitian ini.

**3.3. Keabsahan Data**

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) atas kehandalan (reabilitas). Derajat kepercayaan atau kebenaran suatu penilaian akan ditentukan oleh standar apa yang digunakan.

Sedangkan kedudukan peneliti sebagai insider, akan memudahkan peneliti dalam mengkategorisasikan dan menerjemahkan makna-makna dari pola perilaku dan informasi yang ada dari aparatur. Menurut Moleong (2007:324), terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data, antara lain:

a. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

 Penerapan derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dan nonkualitatif. Fungsi derajat kepercayaan yaitu, Pertama, penemuannya dapat dicapai; Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti. Kriteria derajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan, yaitu:

1) Triangulasi

1. Kecukupan Referensial
2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada pengamatan antara konteks pengirim dan penerima.

1. Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan merupakan subtitusi reabilitas dalam penelitian nonkualitatif. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian.

1. Kepastian (*Confimability*)

Dalam penelitian kualitatif, uji kepastian mirip dengan uji kebergantungan, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan.

**3.4. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah proses penyusunan data agar data dalam penelitian dapat ditafsirkan. Menyusun data berarti menggolongkannya dalam pola, tema, atau kategorisasi. Analisis data merupakan proses penyusunan, penyederhanaan data untuk lebih sederhana dan mudah dibaca serta mudah diintegrasikan. Analisis data telah dimulai sejak merumuskannya dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Dalam konteks ini, Sutopo (1999 : 82) mengemukakan bahwa “dalam penelitian kualitatif terdapat tiga komponen utama dalam proses analisis data yakni : (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan ataupun verifikasi. Ketiga proses analisis data tersebut berperan penting dalam proses dan saling berkaitan serta menentukan hasil akhir analisis.

Ketiga tahap dalam proses analisis tersebut merupakan bagian yang saling berhubungan antara tahap yang satu dengan yang lainnya. Analisis akan dilaksanakan secara terus menerus sejak awal penelitian hingga akhir penelitian. Model analisis data yang telah peneliti uraikan tersebut dapat digambarkan seperti terdapat pada gambar 3.1 di bawah ini:

## Pengumpulan Data

## Reduksi Data

Gambar : 3.1 Teknik Analisis Data Kualitatif.

Sumber : Mattew B. Miles dan Michael Huberman, Analisis Data Kualitatif

Terj. Tjetjep Rohendi, UI-Press (1992:20).

**3.5. Lokasi dan Waktu Penelitian.**

Penelitian ini akan dilakukan pada Bappeda Kota Banjar, tahapan proses penelitian direncanakan berlangsung selama 8 bulan mulai Bulan Juli 2018 sampai Bulan Februari 2019.

1. **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Hasil Penelitian**

**4.1.1. Struktur Birokrasi di Bappeda**

Pelaksana kebijakan mungkin tahu apa yang harus dilakukan dan memiliki keinginan dan sumber daya yang memadai untuk melakukannya, tetapi mereka mungkin masih terhambat dalam pelaksanaan oleh struktur organisasi di mana mereka melayani. Struktur birokrasi disini yang akan di bahas adalah Standar Operasional Prosedur (SOP) dan fragmentasi sebagai berikut :

**4.1.1.1. Standar Operasional Prosedur (SOP) di Bappeda**

Dari informasi dapat dikatakan bahwa di Bappeda belum ada standar operasional prosedur tentang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari Bappeda itu sendiri, termasuk SOP PATROMAN, dan bahkan ini hampir di semua SKPD belum mempunyai standar operasional prosedur, kecuali institusi yang berhubungan dengan pelayanan langsung kepada Masyarakat seperti Rumah Sakit, Puskesmas ataupun Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Sehingga yang terjadi saat ini adalah kebiasaan atau rutinitas yang memang sudah ada dan berlaku sejak dahulu di Bappeda, sementara peraturan mengenai standar operasional prosedur masing-masing bidang belum ada, sehingga hanya melakukan rutinitas kerja berdasarkan birokrasi yang ada dan perintah atasan saja, apabila tidak ada perintah atasan atau tidak ada kegiatan yang sedang dilakukan yang terjadi adalah banyak staf yang menganggur, dan dilain pihak staf yang dianggap mampu selalu menerima limpahan pekerjaan yang paling banyak sehingga pekerjaan terasa berat oleh staf tersebut, dan merasa bekerja sendiri.

**4.1.1.2. Fragmentasi di Bappeda**

Dari informasi dapat dikatakan bahwa di Bappeda, fragmentasi pada PATROMAN sudah bisa berjalan dengan baik, artinya terjadi penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa bidang yang berbeda dan dikoordinasi oleh Bidang Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan

**4.1.2. Sumber Daya di Bappeda**

Perintah implementasi dapat secara tepat disalurkan, jelas, dan konsisten, tetapi apabila pelaksana kekurangan sumberdaya yang penting untuk melaksanakan kebijakan, implementasi menjadi tidak efektif (George C Edwards III : 1980). Ada beberapa variabel yang termasuk sumber daya, yaitu : Staff, informasi mengenai cara kerja dan kepatuhan, berjalannya kewenangan, fasilitas yang memadai. Berikut pembahasan sumber daya di Bappeda Kota Banjar.

**4.1.2.1. Staff di Bappeda**

Dari informasi dapat diketahui bahwa dari segi jumlah memang cukup banyak staf di Bappeda, akan tetapi yang mempunyai kemampuan dan kemauan kerja hanya sekitar 80 persen saja, seperti hasil observasi di lapangan terutama di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dari sejumlah 10 staf yang ada baik yang PNS maupun THL/honorer, hanya sekitar 8 orang saja yang masuk kantor dan bekerja, sehingga pekerjaan selalu dikerjakan oleh staf yang sama, sehingga staf sendiri merasa berat mengerjakan semua beban pekerjaan tersebut karena semua pekerjaan diberikan kepadanya.

Selain itu karena tidak ada orang-orang atau staf yang diberikan tugas menduduki jabatan fungsional perencana, hal ini menyebabkan fungsi dari jabatan fungsional itu sendiri tidak bisa berjalan sebagaimana mestinya, padahal seharusnya jabatan fungsional perencana itu mempunyai peran yang sangat penting dalam Bappeda dan seharusnya di isi oleh orang-orang yang mempunyai kemampuan teknis yang baik atau tenaga muda yang mempunyai latar belakang pendidikan dan kompetensi yang baik.

**4.1.2.2. lnformasi Mengenai Cara Kerja di Bappeda**

Dari hasil wawancara, sudah cukup jelas bahwa informasi mengenai sistem PATROMAN di Bappeda yang merupakan salah satu perangkat organisasi pernerintahan di Kota Banjar sudah cukup jelas, karena setiap pekerjaan dalam organisasi pemerintahan pasti ada dasamya berupa peraturan-peraturan yang memang sudah di tetapkan sebagai petunjuk pelaksanaan/Juklak dan petunjuk teknis/Juknis, yang sudah disosialisasikan sebelumnya. Jadi aturan- aturan itulah yang menjadi dasar tindakan staf atau pegawai melaksanakan pekerjaannya.

**4.1.2.3. Berjalannya Kewenangan di Bappeda**

Dari informasi dan selama peneliti bekerja di Bappeda Kota Banjar, masalah kewenangan tentang perencanaan yang tertuang di PATROMAN dan tentang pengendalian dan evaluasi pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah sudah berjalan dengan baik karena peran dan fungsi tersebut ada di Bappeda, hal ini dapat terjadi karena kebijakan pimpinan daerah (Walikota) yang memberikan peran itu kepada Bappeda, baik dalam kegiatan yang bersumber dari APBD Kota, APBD Provinsi ataupun APBN. Berjalannya kewenangan ini yang membuat peran dan fungsi Bappeda menjadi kuat, dan bisa berjalan dengan baik, karena seyogyanya mengukur dan mengevaluasi sebuah kegiatan pembangunan, alat ukumya adalah dari rencana yang telah dibuat sebelumnya yang tertuang pada PATROMAN apakah sesuai atau tidak, yang membuat rencana Bappeda dan yang melakukan monitoring dan evaluasi Bappeda juga. Jadi dapat dikatakan kewenangan Bappeda terhadap evaluasi dan monitoring pembangunan daerah sudah berjalan dengan baik. Sementara untuk kewenangan internal Bappeda antar bidang juga sudah cukup jelas peraturannya.

**4.1.2.4. Fasilitas di Bappeda**

Dari informasi dapat dikatakan bahwa untuk menjadi sebuah organisasi yang modem Bappeda masih kurang fasilitas dan peralatannya, apalagi yang berhubungan dengan teknologi informasi mengenai ruang dan wilayah, yang menunjang validnya perencanaan yang tertuang di PATROMAN, namun jika dibandingkan dengan SKPD lain Bappeda termasuk yang paling lengkap fasilitasnya. Dalam pelaksanaan peran dan fungsi Bappeda sebagai institusi Perencanaan Pembangunan Daerah sudah cukup mendukung dengan peralatan dan perlengkapan yang dimiliki saat ini, walaupun belum optimal.

**4.1.3. Disposisi di Bappeda**

Menurut George C Edwards dalam Leo Agustino (2006 : 152) Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan adalah faktor penting ketiga dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan publik. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi, menurut George C. Edward III dalam Leo Agustino (2006 : 152), adalah; Pengangkatan Birokrat dan Insentif.

**4.1.3.1. Pengangkatan Birokrat di Bappeda**

Dari informasi dapat dikatakan bahwa dalam pengangkatan Pegawai Negeri sudah ada prosedur tersendiri, Daerah atau Bappeda tidak bisa melakukan penerimaan pegawai, karena ini berhubungan dengan masalah penggajian pegawai yang akan diterima atau diangkat tersebut yang merupakan kewenangan pemerintah pusat. Namun yang menjadi permasalahan selanjutnya penempatan pegawai dari hasil penerimaan tersebut terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan SKPD dalam hal ini Bappeda, karena ada kepentingan-kepentingan tertentu. Namun untuk penempatan pegawai dalam internal Bappeda kewenangan penuh ada di Kepala Bappeda, hanya saja karena pegawai yang masuk ke Bappeda tidak sesuai yang dibutuhkan maka penempatan pegawai di internal Bappeda pun tidak terlalu berpengaruh, biasanya ditempatkan di bagian umum.

**4.1.3.2. lnsentif di Bappeda**

Berdasarkan informasi dan fakta yang ada dilapangan, insentif yang berlaku di Bappeda itu ternyata memang berlaku umum secara keseluruhan bagi setiap pegawai di Bappeda karena memang berdasarkan Peraturan Walikota tersebut, insentif itu berlaku bagi semua pegawai di lingkungan Bappeda tidak berdasarkan kinerja, ataupun tingkat kemampuan menyelesaikan sebuah pekerjaan. Jadi dapat dikatakan bahwa insentif yang ada tidak menambah atau meningkatkan kinerja/keinginan dan kemauan pelaksana dalam melakukan perintah dengan baik, karena rajin ataupun tidak rajin, mampu ataupun tidak mampu melaksanakan sebuah pekerjaan, tetap saja mendapatkan insentif/tunjangan beban kerja yang sama.

**4.1.4. Komunikasi di Bappeda Kota Banjar**

Agar implementasi bisa berjalan efektif, mereka yang bertanggung jawab atas pelaksanaan keputusan harus mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan. Perintah untuk implementasi kebijakan harus disebarkan pada personel yang tepat, dan perintah tersebut harus jelas, akurat dan konsisten (George C Edwards : 1980).

**4.1.4.1. Transmisi/Saluran Komunikasi di Bappeda**

Berdasarkan jawaban para informan dan observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti dapat dikatakan secara umum transmisi/saluran komunikasi dalam PATROMAN di Bappeda sebagai leading sektornya tidak ada masalah, dalam artian sudah berjalan dengan baik, karena memang sudah jelas alurnya secara birokrasi dimana kebijakan yang dibuat dari atas akan diteruskan ke struktur dibawahnya saluran komunikasinya pun bisa berupa perintah langsung, melalui surat tertulis, dan sarana komunikasi yang ada.

Berdasarkan teori komunikasi menurut Onong Uchyana Effendi, dalam bukunya Dimensi-Dimensi Kornunikasi" halarnan 50 (www. herwanparwiyanto. Staff.uns.ac.id/.../komunikasi-dalam-organisasi.doc), komunikasi dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yaitu komunikasi antar pribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa. Berdasarkan teori ini, tiga kategori komunikasi ini telah berjalan di Bappeda Kota Banjar, sehingga komunikasi dalam PATROMAN di Bappeda tidak menemui kendala dan berjalan dengan baik. Komunikasi antar pribadi di Bappeda Kota Banjar berlangsung antara pimpinan dengan staf yang bertujuan untuk menyampaikan informasi (perintah) demi mencapai kesamaan pengertian sehingga tujuan bersama dapat tercapai. Komunikasi kelompok di Bappeda Kota Banjar berlangsung antara bidang yang ada. Sementara untuk komunikasi massa dilakukan dalam rapat staf keseluruhan yang beijalan rutin setiap satu bulan sekali atau bila diperlukan.

**4.1.4.2. Kejelasan Perintah di Bappeda**

Berdasarkan jawaban dari informan dapat dikatakan bahwa hampir setiap perintah dari struktur yang di atas tidak pemah secara spesifik, hanya saja karena perintah tersebut berhubungan dengan pekerjaan yang rutin, maka staf bisa memahami perintah tersebut, kecuali dalam pelaksanaan sebuah peraturan yang baru walaupun jelas juklak dan juknisnya tetap saja akan dilakukan rapat-rapat pembahasan di tingkat pejabat struktural, sehingga terdapat pemahaman yang sama serta lebih jelas apa yang diinginkan dari sebuah kebijakan termasuk tentang Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran itu sendiri.

Kurang spesifiknya perintah yang diberikan oleh atasan kepada stafnya sesuai dengan yang dinyatakan oleh George C Edwards (1980) bahwa terkadang perintah yang diberikan kepada pelaksana samar dan tidak spesifik menyebutkan kapan dan bagaimana sebuah program akan dilakukan. Salah satu penyebabnya adalah biasanya perintah yang diberikan merupakan sesuatu yang baru, sehingga pengambil keputusan tingkat atas belum memiliki pengetahuan mengenai hal ini, selain itu pengambil keputusan tingkat atas memberikan kebebasan pada pelaksana untuk menginterpretasikan perintah, sehingga diperoleh sejumlah altematif dari program yang akan dijalankan. Seperti yang sudah berjalan di Bappeda Kota Banjar, ketidakjelasan perintah biasa terjadi, akan tetapi karena merupakan hal yang rutin, maka bukan merupakan suatu masalah, sementara untuk kegiatan baru, pelaksana akan membuat rencana kegiatan dan akan dibahas dalam rapat tertentu.

**4.1.4.3. Konsistensi Perintah di Bappeda**

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa konsistensi perintah terkadang dapat berubah karena ada kepentingan dari penentu kebijakan, atau kepentingan pimpinan pemerintahan, itu terlihat dari proses perencanaan yang berjalan mulai dari bawah yaitu musrenbang dari tingkat kelurahan sampai musrenbang kota dan sudah diinput pada sistem PATROMAN, tetapi ketika akan disahkan menjadi Peraturan Walikota tentang APBD, dimana Perwal tersebut merupakan produk hukum yang melibatkan DPRD dan Walikota maka usulan program dari bawah tersebut tidak dapat tertampung dalam kegiatan yang dianggarkan karena akan kalah dengan kepentingan DPRD atau pimpinan pemerintahan, hal ini dibuktikan dengan penelitian yang pemah dilakukan Novi Widyastuti dengan judul tesis Evaluasi Perumusan Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Rawas (studi tentang proses penyerapan aspirasi masyarakat dalam Musrenbang) dimana disimpulkan bahwa penyerapan aspirasi masyarakat hasil musrenbang terhadap rencana kerja Kabupaten Musi Rawas tersebut masih rendah, dan masih didominasi perencanaan Top Down atau kepentingan dari pimpinan pemerintahan dan DPRD.

Selain itu pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi yang seharusnya sudah jelas, akan tetapi karena sudah berlangsung lama sebagian pekerjaan di ambil oleh bagian/bidang lain, maka akan sulit untuk mengembalikan fungsi tersebut kebagian/bidang yang memang seharusnya menangani masalah tersebut, karena pasti akan menimbulkan benturan-benturan kepentingan yang dampaknya akan merusak hubungan kerja antar bagian/bidang.

**4.2. Pembahasan**

**4.2.1. Faktor-Faktor yang Menentukan Implementasi di Bappeda**

Dalam setiap implementasi sebuah kebijakan pasti ada faktor-faktor yang sangat menentukan secara internal dan eksternal yang dapat menghambat atau mendorong sebuah implementasi agar dapat berjalan dengan baik. Faktor-faktor internal dan eksternal ini dapat berbeda dari setiap impementasi kebijakan yang ada, dalam Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018, peneliti akan melihat faktor-faktor yang menentukan implementasi organisasi berdasarkan teori organisasi (lingkungan organisasi) yang dihubungkan dengan peran dan fungsi Bappeda sebagai sebuah organisasi perencanaan pembangunan daerah, berdasarkan hasil observasi dan wawancara mendalam dengan informan sebagai berikut :

**4.2.1.1. Faktor-Faktor Internal di Bappeda**

Jelas sekali bahwa SDM dalam kebijakan PATROMAN merupakan faktor yang sangat menentukan secara internal organisasi, bahkan tidak akan terjadi sebuah organisasi tanpa SDM, karena organisasi sendiri pun merupakan kumpulan dari orang-orang yang mempunyai tujuan tertentu, maka apabila orang-orang atau SDM nya tidak ada atau kurang baik, maka organisasi itu akan kurang baik atau sekarat.

Eselonering sangat berpengaruh pada kebijakan PATROMAN dalam rangka koordinasi serta pengumpulan data sebagaimana peran sebuah organisasi perencanaan pembangunan daerah yang harus mempunyai data yang akurat dan wewenang koordinasi yang baik terhadap semua SKPD sehingga dapat tetjadi sinkronisasi dalam perencanaan sebuah pembangunan daerah.

Selain SDM dan eselonering juga ada faktor internal yang ikut menentukan kebijakan PATROMAN yaitu fasilitas, sebagaimana telah disebutkan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Bappeda diatas. Fasilitas ini pun merupakan perlengkapan dan peralatan yang ada sebagai hal yang dibutuhkan oleh staf/SDM dalam rangka membantu melaksanakan kebijakan PATROMAN. Fasilitas perlengkapan dan peralatan ini baik berupa gedung yang memadai, sarana Teknologi, komunikasi dan informasi, komputerisasi, serta mebeulair dan sebagainya.

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor- faktor internal yang menentukan dalam Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 adalah : Sumber Daya Manusia (SDM), Eselonering, dan Fasilitas, walaupun fasilitas yang ada di Bappeda saat ini sudah cukup memadai.

**4.2.1.2. Faktor-Faktor Eksternal di Bappeda**

Dari pernyataan tdapat dikatakan bahwa kepentingan politik dan Kebijakan kepala daerah-lah yang sangat menentukan terhadap organisasi Bappeda terutama dalam hal pengangkatan birokrat, serta intervensi dalam melakukan perencanaan program kerja dan kegiatan Pembangunan di Daerah. Sehingga peran dan fungsi Bappeda sebagai perangkat organisasi di daerah yang mengurusi perencanaan pembangunan daerah walaupun sudah bekerja sesuai dengan tahapan dan peraturan yang ada dapat saja terhambat dan menjadi mentah ketika berbenturan dengan kepentingan penguasa daerah yang merupakan jabatan politik atau dengan DPRD yang merupakan perwakilan partai politik. Dapat terlihat dari program-program kegiatan yang di usulkan oleh masyarakat sangat sedikit yang terealisasi, dan itu sudah pemah dilakukan penelitian oleh Novi Widyastuti dengan judul tesis evaluasi perumusan rencana kerja pemerintah daerah Kabupaten Musi Rawas (studi tentang proses penyerapan aspirasi masyarakat dalarn Musrenbang) dimana disimpulkan bahwa penyerapan aspirasi masyarakat hasil musrenbang terhadap rencana ketja Kabupaten Musi Rawas tersebut masih rendah, dan masih didominasi perencanaan Top Down.

Dari informasi dapat dikatakan bahwa setiap perangkat daerah termasuk Bappada Kota Banjar, bekerja berdasarkan aturan-aturan hukum yang ada dan berlaku, berupa Undang-undang dan turunannya, jadi tindakan setiap perangkat organisasi daerah harus berdasarkan aturan hukum yang berlaku, apabila ada perubahan peraturan atau muncul sebuah peraturan yang baru, maka itu menjadi dasar dari peketjaan dan tindakan perangkat organisasi pemerintahan, sehingga perangkat pemerintahan daerah yang harus menyesuaikan dengan peraturan yang baru tersebut. Dalam organisasi pemerintahan, semua bekerja harus berdasarkan aturan hukumnya, karena setiap tindakan harus ada dasamya, jadi aturan hukum dan Politik dalam hal ini kebijakan Kepala Daerah dan DPRD adalah faktor ekstemal yang sangat menentukan dalam Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018.

**4.2.2. Model Altematif di Bappeda**

Model altematif merupakan pilihan model yang kemungkinan bisa di terapkan sebagai altematif yang lebih baik kedepannya. Dari pembahasan tentang Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 serta faktor-faktor yang menentukan baik ekstemal dan internal di atas terdapat beberapa permasalahan yang apabila dapat dicarikan solusinya dapat menjadi model alternatif yang bisa ditawarkan, yaitu mengenai wewenang koordinasi dan standar pelayanan, serta tentang pengelolaan SDM, permaslahan tersebut yang akan menjadi pembahasan dalam model altematif sebagai berikut:

**4.2.2.1. Wewenang Koordinasi dan Standar Pelayanan di Bappeda**

Dalam permasalahan wewenang koordinasi dan standar pelayanan ada beberapa faktor yang sangat di tekankan dalam hubungannya dengan Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 yaitu : Struktur Organisasi dan eseloneringnya, serta Standar Operasional Prosedur (SOP) yang akan dibahas sebagai berikut :

**4.2.2.1.1. Struktur Organisasi dan Eselonering di Bappeda**

Spesialisasi kebijakan PATROMAN, rantai komando, rentang kendali berada di Bidang Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan. Untuk spesialisasi pekerjaan administrasi, dimana yang ada adalah administrasi Umum dan kepegawaian, administrasi keuangan, serta administrai perencanaan, sudah cukup untuk mengurusi kesekretariatan. Namun rantai komando dan rentang kendali dalam hal kebijakan PATROMAN itu berhubungan dengan eselonering, sehingga untuk mempunyai rentang kendali terhadap bidang-bidang seharusnya eselonering sekretaris yang sedang “kosong” seharusnya diisi oleh seseorang yang eseloneringnya lebih tinggi dari eselonering kepala bidang, agar sekretaris dapat mempunyai wewenang dalam melakukan koordinasi terhadap bidang-bidang.

Lingkup tugas Bappeda lebih kompleks dibandingkan dengan SKPD lain, sehingga kewenangan koordinasi dan rentang kendali harusnya lebih tinggi dari SKPD lain, agar fungsi dan peran Bappeda dapat beijalan dengan baik sebagai sebuah organisasi yang mengurusi perencanaan pembangunan daerah termasuk dalam hal menjalankan kebijakan PATROMAN.

**4.2.2.1.2. Standar Operasional Prosedur di Bappeda**

Dari pemyataan informan, sangat jelas bahwa memang belum ada standar operasional prosedur kebijakan PATROMAN di Bappeda Kota Banjar, padahal standar operasional prosedur itu sendiri bertujuan agar ada keteraturan dan kesistematisan, dari prosedur ini akan memudahkan antar satuan kerja yang ada dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya. hubungan timbal balik yang lancar akan mewujudkan keseimbangan kerja yang baik bagi karyawan dan mewujudkan performansi yang handal. Konsistensi terhadap system dapat terjamin meskipun kunci utama pemegang kerja resign maupun digantikan dengan orang lain. Peraturan tertulis SOP memudahkan seseorang melakukan suatu kerja dengan selamat tanpa adanya masalah terhadap keselamatan diri atau pun pada peralatan yang di gunakan tanpa bantuan orang lain (http:/ /shafivvah. blog. uns;ac.id).

Dapat dikatakan apabila Bappeda Kota Banjar ingin menjadi sebuah organisasi yang baik, terutama dalam memberikan pelayanan kepada publik maka harus mempunyai standar operasional prosedur kebijakan PATROMAN yang jelas dan tertulis, sehingga menjadi dasar karyawan dalam melakukan sebuah tindakan; dan acuan dalam mengevaluasi kinerja pelayanan dari organisasi tersebut.

**4.2.2.2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Bappeda**

**4.2.2.2.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia di Bappeda**

Dari pemyataan dapat dikatakan bahwa perencanaan SDM itu sudah pemah dilakukan di Bappeda, akan tetapi yang menjadi permasalahan bahwa perekrutan pegawai negeri Sipil itu dilakukan oleh Pemerintah Daerah dalam hal ini BKPPD, berdasarkan formasi yang sudah ditetapkan oleh Men PAN. Sehingga perencanaan SDM yang dilakuk.an oleh Bappeda akan percuma saja dilakukan karena yang mempunyai wewenang penempatan pegawai di Badan, Dinas atau Kantor adalah BKPPD berdasarkan SK Walikota.

Namun demikian perencanaan SDM di Bappeda tetaplah harus dilakukan karena kedepannya pemerintah kita akan melakuk.an pembenahan atau reformasi birokrasi yang akan dimulai dari perekrutan pegawai seperti yang dikatakan oleh DEPUTI Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bidang SDM Aparatur Ramli E Naibaho menegaskan, pihaknya akan mengawasi proses perekrutan pegawai negeri sipil (PNS) pasca pilkada. Kata dia, pihaknya melarang kepala daerah terpilih untuk merekrut kerabat ataupun tim suksesnya sebagai PNS di daerahnya. Selain pembengkakan di tubuh PNS, hal ini akan mengakibatkan mandegnya proses reformasi birokrasi aparatur negara (<http://bataviase.co.id/node>).

Sehingga perencanaan SDM harus tetap dilakukan karena mempunyai manfaat yang sangat baik dalam rangka menjadikan organisasi dapat berfungsi dan berjalan dengan baik karena SDM yang direkrut akan sesuai kebutuhan organisasi, sehingga tidak ada lagi SDM yang merasa berlebih pekerjaannya atau yang menganggur karena tidak ada pekerjaan; Selain itu dalam merekrut tenaga fungsional perencana haruslah benar-benar merupakan tenaga yang ahli di bidang teknis perencanaan.

**4.2.2.2.2. Pembinaan Sumber Daya Manusia di Bappeda**

Dari informasi tersebut; dapat dikatakan bahwa masih ada sekitar 20 sampai dengan 25% pegawai di Bappeda yang masih belum mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan (pegawai tipe X) sementara sekitar 80 persennya mempunyai rasa tanggungjawab yang cukup terhadap pekerjaan walaupun masih perlu ditingkatkan dalam pengetahuan dan pemahaman tentang pekerjaan.

Jadi untuk pegawai tipe X yang masih terdapat di Bappeda pembinaan yang dilakukan harus dilakukan dengan metode yang lain, pembinaan sebaiknya dilakukan melalui pendekatan personal antara atasan dengan bawahan dengan membangun kesadaran baru, atau bisa juga dengan melakukan kursus-kursus yang membentuk kepribadian seperti saat ini yang sudah banyak dilakukan oleh perusahaan swasta atau BUMN dengan mengadakan pelatihan Emotional Spiritual Quotion (ESQ) dalam rangka membangun kesadaran baru di masing-masing pribadi pegawai, atau dengan melakukan out bond dimana out bond biasanya dilakukan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab dan kerjasama tim dalam sebuah organisasi ataupun dengan melakukan kursus-kursus kepribadian lainnya yang diadakan oleh Bappeda dalam rangka meningkatkan rasa tanggungjawab pegawai dan membentuk kepribadian yang baik. Sementara metode pembinaan pegawai dalam hal pelatihan-pelatihan yang membentuk kepribadian atau mental SDM, belum di lakukan di Bappeda Kota Banjar itu dapat terlihat dari Rencana Kerja Tahun 2019 (terlampir) hanya ada satu kegiatan dalam rangka peningkatan aparatur, dan itupun hanya bersifat peningkatan keampuan teknis.

Dari pembahasan model altematif dalam pengelolaan pegawai tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.1. Model Pengelolaan Pegawai di Bappeda Kota Banjar

Sementara itu untuk model altematif implementasi kebijakan di Bappeda Kota Banjar, dari analisa dan pembahasan dengan menggunakan model George C Edwards yang merupakan faktor- faktor kritis secara internal yang menentukan dalam sebuah implementasi kebijakan dihubungkan dengan faktor-faktor yang menentukan secara Ekstemal dalam teori organisasi dimana politik dan peraturan hukum mempengaruhi Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5.2. Model Implementasi Kebijakan PATROMAN Bappeda Kota Banjar

Dari gambar 5.2. tersebut dapat dijelaskan bahwa selain empat faktor kritis berdasarkan teori George C Edwards yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi yang menentukan dalam implementasi kebijakan pembentukan organisasi Bappeda Kota Banjar terdapat faktor ekstemal yang juga menentukan, yaitu faktor politik dalam hal ini kepala daerah yang merupakan jabatan politik dan peraturan hukum, dari gambar 6 tersebut dapat dilihat bahwa faktor politik dan hukum dapat menentukan dalam hal komunikasi yaitu dalam hal konsistensi perintah dimana setiap kebijak.an pembuatan rencana pembangunan terutama pembangunan jangka menengah (RPJMD) berdasarkan Undang-undang nomor 25 tahun 2004 bahwa RPJMD haruslah berpatokan pada visi dan misi kepala daerah terpilih, sehingga musrenbang yang merupakan masukan program dan kegiatan dari bawah sulit untuk terealisasi.

Begitu juga dalam penentuan struktur birokrasi haruslah di tetapkan melalui pemturan daerah yang merupakan produk legislatif dalam hal ini DPRD yang merupakan jabatan politik (perwakilan partai politik). Sementara itu dari segi disposisi yang menjadi kewenangan mutlak kepala daerah dan berdasarkan aturan hukum adalah dalam hal pengangkatan birokrat, dimana pengangkatan birokrat adalah berdasarkan surat keputusan kepala daerah yang mempakan kewenangan penuh dari kepala daerah. Karena aturan hukum dan politik menentukan dalam tiga faktor kritis tersebut maka dengan sendirinya peratuan hukum dan politik juga pasti akan mempengaruhi implementasi dari kebijakan PATROMAN di Bappeda dalam menjalankan peran dan fungsinya.

1. **KESIMPULAN DAN SARAN**
	1. **Kesimpulan**

Dari hasil analisa dan pembahasan yang dilakukan terhadap Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 masih belum berjalan Optimal, serta belum mampu menjadikan kinerja organisasi Bappeda lebih baik. Optimalisasi itu terkait dengan komponen penting/faktor kritis yang menentukan implementasi kebijakan yaitu Komunikasi, Sumberdaya, Disposisi, dan Struktur Birokrasi.
2. Faktor-faktor yang menentukan Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 sehubungan dengan kinerja organisasi Bappeda secara internal adalah ; Sumber Daya Manusia; Eselonering dan Fasilitas; sementara faktor Ekstemal yang sangat menentukan adalah Politik, dalam hal ini Kepala Daerah sebagai Jabatan Politik dan DPRD yang merupakan perwakilan politik; serta Peraturan Hukum yang berlaku. Jadi apabila faktor-faktor itu baik dan mendukung maka akan baik juga implementasi dan kinerja organisasi tersebut.
3. Model Altematif yang bisa dipakai dalam lmplementasi Kebijakan Pembentukan organisasi Bappeda Kota Banjar agar bisa berjalan baik sesuai dengan peran dan fungsinya adalah dalam hal wewenang koordinasi dan standar pelayanan serta Pengelolaan SDM. Dimana wewenang koordinasi itu terlihat dari struktur dan eselonering yang ada di Bappeda.
	1. **Saran**

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan serta kesimpulan yang ada maka peneliti memberikan saran dalam Implementasi Kebijakan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran Di Bappeda Kota Banjar berdasarkan Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 dalam rangka perbaikan kinerja organisasi Bappeda Kota Banjar sebagai berikut:

1. Saran Praktis :

Perlu adanya pengelolaan SDM yang baik dalam menjalankan kebijakan PATROMAN yaitu dengan melakukan pereneanaan SDM dan pembinaan SDM. Selain itu untuk posisi jabatan perencana haruslah merupakan tenaga-tenaga profesional yang mempunyai kompetensi yang baik dalam hal teknis perencanaan sehingga jabatan perencana dapat berfungsi dengan baik.

1. Saran Teoritis :

Perlu adanya standar operasional prosedur kebijakan PATROMAN di organisasi Bappeda Kota Banjar, sehingga kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh Bappeda dapat terukur dan tersistematis dengan baik.

1. Saran Kebijakan :

Perlu adanya Eselonering untuk kepala Bappeda dalam rangka kewenangan koordinasi dan rentang kendali antar SKPD, yaitu adanya kebijakan lebih tinggi satu tingkat dari eselon kepala SKPD yang lain artinya bahwa bappeda diberikan kewenangan yang lebih tinggi untuk dapat mengkoordinasikan dalam hal perencanaan pembangunan dengan Perangkat Daerah lainnya.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abdul Wahab, Solichin. 2001. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Edisi Kedua. Jakarta : Bumi Aksara

Ade Gunawan, Budi Yuwono, 2007. *Pengembangan E-Government dalam Menuju Tata Pemerintahan yang Baik (Good Governance): Studi Kasus Biro Perencanaan dan Organisasi Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional (LAPAN)*, Jakarta

\Agustino, Leo. 2006. *Politik dan Kebijakan Publik*. Bandung: IAPI.

Agustino, Leo. 2006. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV.Alfabeta

AG Subarsono. 2006. *Analisis Kebijakan Publik Konsep Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

AG Subarsono. 2009. *Analisis Kebijakan Publik Konsep Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Anwar, M. Khoirul dan Oetojo S, Asianti. 2004. *Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Bagi Pemerintahan di Era Otonomi Daerah SIMDA*. Yogyakarta:Pustaka Pelajar

Basrowi dan Sukidin. 2002. Metode Penelitian Kualitatif Perspektif Mikro. Surabaya. Insan Cendikia

Bastian, Indra. 2003. *Sistem Akuntansi Publik Konsep Untuk Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat

Batinggi, Achmad. 2004. *Manajemen Pelayanan Umum*. Jakarta. Universitas Terbuka

Bintoro Tjokroaminoto. 2008. *Pengertian, tujuan dan manfaat perencanaan*. Jakarta : PGSD.

Burhan Bungin. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Compbel,

Cresswell, J.W., (2010) *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Pelajar Yogyakarta, Edisi Ketiga

Djunaedi, Ahmad. *Beberapa Pemikiran Penerapan e-Governmat dalam Pemerintahan daerah di Indonesia*, Yogyakarta, 2002.

Dunn, W.N., (2003) *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press

Edward III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press

Handayaningrat, Drs.Soewarno. 1995. Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen. Jakarta : PT.Toko Gunung Agung

Haryanto, Sahmuddin, Arifuddin, 2008, Akuntansi Sektor Publik, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Henry, Nicholas. 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan*. Terjemahan : Luciana D. Lontoh. Jakarta : Rajawali.

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

H.A.W.Widjaja. 2002. Otonomi Daerah Dan Daerah Otonomi. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada

H.B. Sutopo. 2001. *Metode Penelitian Kualitatif. Surakarta*: Penerbit UNS Press

Indrajit, Richardus Eko (2004). *E-Government Strategi Pembangunan Dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta:Andi Offset.

Indrajit, Richardus Eko (2005). *E-Government in action*. Yogyakarta:Andi Offset.

Indrajit, Richardus Eko (2002). *Membangun Aplikasi E-Government*. Jakarta:PT Elek Media Komputindo.

Islamy, Irfan, 1994, Prinsip – prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara, PT Bumi Aksara, Jakarta

Kasim, M. 1994. Analisis Kebijakan Negara. Jakarta: Erlangga

Kriyantono, Rachmat.2006. Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Kencana

Kristiadi, JB. 1994. Administrasi/Manajemen Pembangunan. LAN-RI. Jakarta

Miles, M.B., dan Huberman, P.M. 1992. “ *Analisis Data Kualitatif* “. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi . Jakarta : UI Press.

Moleong, L.J., (2014) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, edisi revisi, cetakan ke- 30, PT.Remaja Rosda Karya

Nasution (1992), *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Penerbit Tarsito, Bandung.

Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Tarsito. Bandung Tarsito

Patton, M.Q., (2009) *Metode Evaluasi Kualitatif*. Pustaka Pelajar Yogyakarta ( Priyadi, B.P.Ed )

Putra, Fadillah. 2001. *Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik*. Surabaya: Pustaka Pelajar.

Robbins, S.P (1996) *Perilaku Organisasi; Konsep-Kontroversi-Aplikasi*. Jilid I, Edisi Bahasa Indonesia, PT.Prenhall Indo, Jakarta

Siagian, S.P., (2004) *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta

Silalahi Ulbert, Drs, 1989, *Studi Tentang Ilmu Administrasi Bandung*, CV. Sinar Jaya

Subarsono, A.G.,(2013) *Analisis Kebijakan Publik, Kosep, Teori dan Aplikasi*, cet-V, Pustaka Pelajar, Yogyakarta

Sugandha. (1995). *Pendayagunaan Aparatur Negara*. Jakarta: Hamkanas.

Sugiyono., (2014) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, CV Alfabeta, Bandung

Suharto, Edi. 2010. Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat. Bandung : Refika Aditama

Tachjan. (2006). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI.

Tjokroamidjojo, B. (1996), *Perencanaan Pembangunan*, Edisi ke -19, PT Gunung Agung , Jakarta.

Uha, N.I., (2014) *Manajemen Perubahan, Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*. Ghalia Indonesia, Cet. Pertama, Juni 2014

Widodo, Joko. 2009. *Analisis Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.

Winarno, Budi. (2005). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo (Anggota IKAPI).

Winarno, Budi, 2008. *Kebijakan Publik : Teori dan Proses*, Jakarta: PT Buku Kita

Yin, R.K., (2012), *Studi Kasus Design dan Metode*, cetakan ke-11, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

**Dokumen-Dokumen**

Undang Undang No. 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 (Tentang Keterbukaan Informasi Publik)

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik

Undang-Undang Republik Indonesia. Nomor 23 Tahun 2014. Tentang. Pemerintahan daerah

Kebijakan Pemerintah, Inpres No. 3 Tahun 2003 (Tentang Kebijakan dan Stategi Nasional Pengembangan E-Government)

Peraturan Walikota Banjar Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Penggunaan dan Pengelolaan Program Aplikasi Terpadu RKPD Online dan Manajemen Anggaran

Sonny, (2017). *Analisis Penerapan E-Government Pada Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah*.

Citra Annisa, (2011). *Implementasi E-Government melalui Bursa Kerja On-Line pada Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.*

Riva Nurul Inayah, (2010). *Implementasi E-Government di Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Banten.*