

**ANALISIS PENYELENGGARAAN
PENDIDIKAN TINGGI KEPAMONGPRAJAAN BERDASARKAN METODE
BALANCED SCORECARD (BSC) & STRATEGI MAPS
(STUDI R & D DI INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI (IPDN)
JATINANGOR PROVINSI JAWA BARAT)**

Ade Tutty R. Rosa

Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Jl. Raya Bandung-Sumedang Km. 20 Jatinangor

Abstract

One of factor government failed service institution education, low education quality, cause the goal could not measure and not reall also education institution in empowering and effectivity function system in doing evaluation system performance productivity in each institution so there is gap in national education standard. In education actuating, performance productivity, institution vission and mission, need tool for measuring and strategy for communicating, quality assurance, comprehensive and balance. Core of problem in higher education. This research try to explain institution higher education actuating in IPDN, based on education system change, performance productivity, service quality, vission mission strategy base on balance score card and Maps strategy. This methode can use as a measurement objective system, appropriate controlling, comprehensive and organization performance. BSC as a management system and have four perspective (financial, customer, process business internal, learning and growth) for education effectivity and reliable performance productivity. The focus of this research (1) improving student quality;(2) improving performance service quality; (3) describing education strategy mission and vission;(4) make education management designed, research method was used triangulation mixed method design with variation design triangulation model with quantitative and qualiatative approach each has dependent variable and dependent variable statistics application, analysis regression technique and path analysis with SPSS program. The result could see from each aspects. the result there is different and correlation between education system (BSC concept) and education system actuating and there is great influence to performance productivity at IPDN, and processing by BSC method with Maps strategy development, thee are many aspect for service error rate it is not balance and not fit as vission and mission goal, between reslt and fact in productivity level, the implication as education analysis but not the same with BSC with Maps strategy development at IPDN the recomendation for PT particularly the resuly structured BSC strategy measurement was used to designed causality diagram or alternative model accountability government performance as a comprehensive management draft koherent, measurement, balance for increasing education quality, performance productivity service for higher education particularly IPDN in order integrated. As 5 base Value to be which guideline thinking, organization behaviour among others:(teologis value/illahiyah); toleologis value; logic value; logic scientfic value;, esthetic value; etthic and fisiologis value; " body of principle" useful value to be (individual, organization) doing the right one as norm and driving force for hinger education also as mission, vission, goal and strategy each university(Sanus, A). For the writer whole BSC masurement very government division.

Keywords: government, education, evaluation, value, and IPDN

Abstrak

Salah satu penyebab kegagalan organisasi pendidikan, sebagai institusi penyedia jasa layanan pendidikan (*service institution*); juga rendahnya mutu pendidikan, disebabkan oleh sasaran dan hasilnya bersifat tidak terukur, tidak nyata; juga ketidakmampuan lembaga pendidikan dalam memberdayakan dan mengefektifkan fungsi penyelenggaraan, produktivitas kinerja yang ada pada masing-masing institusinya sehingga terdapat kesenjangan dengan standar nasional pendidikan yang ditetapkan. Untuk meninjau sistem penyelenggaraan pendidikan; produktivitas kinerja; visi misi lembaga bermutu; dibutuhkan suatu strategi yang mampu mengomunikasikan berbagai kepentingan memberikan penjaminan mutu/kualitas secara komprehensif dan berimbang. Inti masalah (*core of problem*) khususnya pada pendidikan tinggi kepomongprajaan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) dalam penelitian ini adalah analisis penyelenggaraan pendidikan kepomongprajaan dan evaluasi akuntabilitas kerjanya saat ini bersifat statis. Tulisan ini disusun atas dasar *Metode Balanced Scorecard (BSC) dan Strategi Maps* (Kaplan dan Northon). Penelitian ini mencoba menguraikan rancangan penyelenggaraan pendidikan tinggi kepomongprajaan berdasarkan penyesuaian pendidikan; produktivitas kinerja; mutu layanan Jarlatsuh, visi, misi, dan strategi. Metode ini dapat digunakan sebagai sistem kinerja yang objektif; pengendalian secara cepat, tepat, komprehensif mengarahkan *performance* organisasi. BSC sebagai sebuah sistem manajemen tersusun atas empat perspektif berbeda (*financial, customer, process business internal, learning and growth*), ingin mewujudkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja yang terukur secara reliabel. Sasaran penelitiannya difokuskan untuk memberikan kontribusi dalam: (1) meningkatkan mutu pendidikan; (2) meningkatkan mutu layanan kinerja; (3) merumuskan dan menerjemahkan visi, misi dan strategi lembaga pendidikan; (4) membuat rancangan sebab akibat/menentukan salah satu *draft* manajemen pendidikan. Metode penelitian menggunakan *Triangulasi Mixed Method design model transformasi data* menghasilkan data kualitatif dan kuantitatif, diinterpretasikan menjadi kualitatif, masing-masing *deventent Variable; independent Variable; aplikasi statistika*; teknik *regresi Analysis, path analysis*, dengan bantuan program *SPSSversi 14,01forWindows 2007*. Adapun temuan penelitian adalah ada perbedaan signifikan antara empat perspektif BSC dalam penyelenggaraan pendidikan di IPDN; juga ada pengaruh yang besar antara komponen penyelenggaraan pendidikan (dalam Konsep BSC) terhadap produktivitas kinerja di IPDN. Hasilnya menunjukkan ada beberapa aspek yang *Servis Error Rate* (tidak memenuhi target pencapaian tingkat kepuasan pelanggan) hal ini berarti belum seimbang, Agar memenuhi keseimbangan dan keselarasan dengan tujuan penelitian, maka dilakukan perumusan dan menerjemahkan visi, misi lembaga dan keseluruhan hasil yang telah diprogramkan ke dalam strategi Maps yang selanjutnya diinterpretasikan ke dalam strategi BSC sehingga dapat dibuat rancangan sebab akibat dan matriks Omax yang merupakan strategi baru. Implikasinya masih sejalan dengan perspektif analisis BSC untuk IPDN dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mutu layanan kinerja, walaupun belum sepenuhnya sejalan dengan analisis standar pendidikan Nasional. Rekomendasi bagi IPDN bahwa hasil penyusunan *Balanced Scorecard* berupa ukuran *strategic* tersebut dapat digunakan sebagai dasar restra atau alternatif model pengukuran Lakip atau sebagai *draft* manajemen pendidikan komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang, terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi kepomongprajaan agar berdaya guna, memiliki mentalitas dan karakter praja yang terintegrasi secara hakiki dan *kaffah*. Hal ini sejalan dengan lima nilai dasar yang menjadi acuan tindakan, pikiran, dan perilaku organisasi, yaitu: (a) nilai teologis (*ilahiyah*); (b) nilai guna/teleologis; (c) nilai logis (scientific); (d) nilai etik; (e) nilai estetika; (f) nilai fisiologis dan ethic "*body of principle*", yang mengarahkan manusia (individu dan organisasi) untuk melakukan sesuatu yang benar, sesuai dengan nilai norma dan menjadikan sebagai *driving force* bagi perguruan tinggi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan strategi pendidikan tinggi masing-masing (Sanusi A). Bagi peneliti, selanjutnya perlunya tinjauan BSC secara menyeluruh di berbagai divisi bidang pendidikan.

Kata kunci: pemerintahan, pendidikan, evaluasi, nilai, dan IPDN

LATAR BALAKANG MASALAH

Tulisan ini merupakan gambaran/deskriptif dari hasil penelitian penulis, pada tahun ajaran 2010-2011 di pendidikan tinggi Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Jatinangor Sumedang Profinsi Jawa Barat. Isi dalam deskripsi hasil penelitian tersebut adalah mencoba menguraikan rancangan penyelenggaraan pendidikan tinggi kepomongprajaan berdasarkan penyesuaian pendidikan; produktivitas kinerja Jarlatsuh, visi, misi, *goal*, dan strategi di IPDN pada saat itu, dianalisis dengan salah satu konsep/teori dari Kaplan dan Northon, 1996, yaitu suatu metode/model pengukuran *Balanced Scorecard* (BSC) dan strategi Maps.

Tulisan ini didiskripsikankembali saat ini berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut. Hasil wawancara penulis dengan manajemen puncak (Gubernur/Rektor IPDN, 11 Januari 2016) yang intinya bahwa: “(1) Sangat mendukung dan masih relevan, karena hal ini sesuai dengan Arah Kebijakan Strategi IPDN pada Sub. Matrik PKPPK & PKP tahun 2014-2019 khususnya pada Program Prioritas No. 2, 5, dan 6 di IPDN menyangkut sistem penyelenggaraan pendidikan, produktivitas kinerja Jarlatsuh dan kerja sama penelitian terkait dalam ilmu pemerintahan dengan sistem Evaluasi Metode BSC. Selain itu, adanya kerja sama dalam hubungan jaringan komunikasi penelitian dengan *stakeholders*, itu sangat menunjang kredibilitas dan pencitraan lembaga penelitian di IPDN (Ermaya Suradinata, Januari, 2016);

Penulis melakukan *cross check* dan pengkajian ulang pada beberapa devisi yang terkait (PR I Biro Akademik, PR II Biro Keuangan, PR III Biro Keprajaan dan Biro Perencanaan pada 11-15 Januari 2016); dengan hasil penelitian terdahulu melalui wawancara, pengambilan data-data Renstra dan dokumen terkait, untuk memvalidasi kerelevansian data-data saat ini dengan data-data terdahulu di IPDN, yang pada dasarnya adalah bahwa:

- (1) Hasil penelitian dari sistem pengukuran BSC pada penyelenggaraan pendidikan di IPDN sejak tahun 2011 sampai saat ini belum sepenuhnya terpenuhi, artinya belum pernah diujicobakan, baik pada sistem penyelenggaraan pendidikan maupun pada sistem produktivitas kinerja Jarlatsuh dengan menggunakan metode pengukuran BSC;
- (2) Sistem pengukuran kinerja masih menggunakan Lakip, walaupun ada beberapa perubahan;
- (3) Hasil penelitian tentang metode pengukuran dengan metode BSC, di Pendidikan Tinggi IPDN masih *sangat relevan* dan bisa digunakan pada beberapa divisi terutama dalam sistem Jarlatsuh yang masih harus dikembangkan, yang disesuaikan dengan visi, misi, goal, dan strategi pada saat ini;
- (4) Perlunya pengembangan inovatif yang ditrasformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen pendidikan dalam ilmu pemerintahan. yang bisa diaplikasikan terhadap penyesuaian Renstra dan Lakip saat ini;
- (5) Proses manajemen pendidikan yang dibangun di seputar *Balanced Scorecard* multidimensi memungkinkan adanya keselarasan dan pemusatan perhatian pada pelaksanaan strategis jangka panjang yang harus dilaksanakan secara tepat dan dijadikan dasar pengelolaan yang baik dan profesional di IPDN di abad digital saat ini;
- (6) Tulisan deskripsi hasil penelitian tersebut untuk saat ini dapat digunakan sebagai salah satu contoh cara/metode pengukuran sistem pengelolaan pendidikan dan sistem produktivitas kinerja pengajaran pelatihan juga pengasuhan pada suatu

organisasi/institusi pendidikan seperti IPDN masa sekarang dan masa yang akan datang”. Pertimbangan diatas sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, juga sejalan dengan Renstra IPDN 2015–2019

Tulisan hasil penelitian di IPDN tersebut belum pernah dipublikasikan di media apa pun (*on line* atau jurnal lainnya) agar diketahui khususnya civitas akademika IPDN dan peneliti lainnya yang relevan.

Dengan demikian deskripsi hasil penelitian di IPDN, dalam tulisan ini masih sangat relevan dan bisa digunakan sesuai kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai dalam penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja Jarlatsuh IPDN. Juga diharapkan dapat dijadikan suatu gambaran/referensi/salah satu contoh pengukuran dalam penyelenggaraan pendidikan dengan menggunakan metode BSC untuk penelitian selanjutnya/lainnya yang relevan. Maka penulis mengangkat dan menyusun kembali inti dari hasil deskripsi penelitian yang disesuaikan dengan keadaan saat ini (*exiting validation*) sebagai berikut.

- Secara umum pendidikan di Indonesia menghadapi tantangan dan persoalan yang serius berkaitan dengan mutu pendidikan, mulai dari rendahnya mutu masukan (*input*), proses (*process*), sampai pada mutu lulusan (*output*) dan keluaran (*outcome*) yang dihasilkan. Isu-isu strategis pendidikan tersebut diperkuat dengan berbagai hasil penelitian antara lain berdasarkan hasil pengamatan dan analisis yang dilakukan para ahli pendidikan (Depdiknas, 2001, 3-4)
- Sedikitnya ada tiga faktor penyebab mutu pendidikan di Indonesia tidak mengalami peningkatan yaitu: (1) Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan *education production factor* yaitu *input*, *output*, dan *outcome* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Hal ini karena terlalu memaksakan pada mutu input kurang memerhatikan pada mutu proses, padahal mutu proses sangat menentukan output mutu pendidikan; (2) Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara birokratis sentralistik, yaitu sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang merupakan jalur yang sangat panjang kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan/setempat; (3) Peran serta warga pendidikan kurang menunjang dalam penyelenggaraan pendidikan sehingga menghambat berbagai aspek dalam peningkatan mutu pendidikan juga mutu kinerja, padahal sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional (2003), bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan secara merata dengan keunggulan (*excellence*) dan penyeimbangan (*equity*) antara pemanfaatan (*aces*) dengan prestasi (*achievement*).

Salah satu instrumen sistem dalam penyelenggaraan pendidikan dalam lembaga pemerintahan yang dapat ditawarkan untuk memicu pembangunan pendidikan, dengan tanpa berangkat dari nol, adalah dengan cara melakukan *revitalisasi* sumber daya pemerintah. Demi terwujudnya penyelenggaraan pendidikan dan pemerintah yang baik, yang berorientasi pada pencapaian tujuan nasional (mengacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen-elemen konstituennya seperti *legitimacy*, *accountability*, *securing of human rights*, *autonomy and devolution of power* dan *assurance of civilian control*; mempunyai kompetensi, struktur, mekanisme politik, administratif berfungsi secara efektif merupakan pendidikan profesi diselenggarakan oleh departemen atau lembaga pemerintah non-departemen, yang diharapkan berbagai pihak untuk pemenuhan akses pemerataan, daya saing pendidikan Indonesia yang harus diperjuangkan bangsa. Diungkapkan bahwa indikator pendidikan tinggi yang sehat di

antaranya haruslah memiliki kemampuan tata pamong (*governance*) yang baik, yaitu dilandasi dengan prinsip akuntabilitas (*accountability*).

Urgensi Penelitian

Persoalan yang dihadapi ketika penelitian terdahulu dilaksanakan, pada instansi penyelenggaraan pendidikan Kementerian Dalam Negeri yaitu Intitut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) di antaranya adalah adanya perbedaan sistem penyelenggaraan pendidikan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dalam beberapa aspek. Pada pelaksanaannya, penetapan indikator kinerja yang dilakukan sesuai dengan pedoman penyusunan Lakip instansi pemerintah (LAN RI, 2006), “Kinerja organisasi pemerintah diukur secara kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan indikator-indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*). Penekanan lebih berorientasi pada”hasil” kurang memperhitungkan proses”.

Menurut beberapa penelitian terdahulu di antaranya dalam penelitian Karso, 2010 pada PTN (UPI dan UIN Bandung) menyatakan bahwa:

“Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah yang dikenal dengan nama Lakip sebagai media pertanggungjawaban yang berisi mengenai kinerja instansi pemerintahan, yang bermanfaat antara lain untuk mendorong *good governance* harus dilakukan oleh PTN yang harus mengacu pada perundangan dan ketentuan yang berlaku, ternyata memiliki tingkat akurasi pengolahan dan analisis data yang relatif rendah. Perhitungan akuntabilitas kinerja manajemen kelembagaan tersebut hanya menghitung besarnya dan secara rinci hanya untuk kinerja kegiatannya. Analisis terhadap akuntabilitas kinerja lebih lanjut tidak dijelaskan akuntabilitas kinerja sejenis ini telah dikembangkan sejak tahun 2002. Sistem pengukuran kinerja menggunakan indikator tersebut memiliki kelemahan, di antaranya bahwa pengukuran hanya dilakukan atas dasar penilaian internal organisasi, tidak ada indikator keikutsertaan masyarakat/standarisasi yang berlaku, dalam proses penilaian. Bersifat statis. Kenyataan dalam praktek pada penelitian tersebut menggambarkan bahwa kelemahan yang terbesar dari kinerja pemerintahan justru terletak pada komponen prosesnya. Selain itu pengukuran kinerja pada segi finansial dan non finansial masih dilakukan secara terpisah.”

Maka atas dasar pertimbangan tersebut penulis mengidentifikasi tentang analisis Penyelenggaraan Pendidikan dan mengevaluasi Produktivitas/Akuntabilitas Kinerja, yang pada saat ini masih tetap, artinya belum memiliki standar evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan untuk beberapa aspek, yaitu masih menggunakan sistem pengukuran dengan Lakip (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Kedua persoalan ini dalam penelitian di Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan IPDN menjadi fokus penelitian dianggap cukup krusial.

Oleh karena perlunya standar pengukuran/evaluasi yang akuntabel sebagai evaluasi pertanggungjawaban laporan kinerja perguruan tinggi Kementerian Dalam Negeri seperti IPDN dengan standarisasi evaluasi yang koheren, komprehensif, berimbang, dan terukur; perlunya suatu rancangan/matriks yang dapat memberikan keseimbangan dalam sistem pendidikan dengan produktivitas kerjanya, yaitu alat yang bisa membantu dalam melihat apakah proses *under control* atau tidak dengan melihat adanya *common cause of variation* atau *special causes of variation*. Alat bantu untuk ini adalah *control chart* dalam Metoda *Balanced Scorecard* (BSC) dan pengendali keterbatasan BSC digunakan model strategi Maps, yang merupakan standarisasi pengukuran untuk keseimbangan mengelola strategi jangka panjang, dan pada akhirnya sistem ini mampu memenuhi dan memuaskan kebutuhan *stakeholder* dengan mentalitas dan karakter peserta didik (praja) yang terbina secara terintegrasi dan *kaffah*.

Untuk menjembatani kelemahan permasalahan di atas, terutama dalam sistem evaluasi akuntabilitas kinerja, maka penulis melihat studi kemungkinan penerapan melalui peninjauan konsep/teori yang dikembangkan oleh Kaplan Robert dan Norton (1996) terhadap sistem penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja, melalui *Metode Balanced Scorecard (BSC)*. Teori tersebut sebagai alat (*tool*) dinyatakan sebagai ‘*Traslating vision and strategi four perspectives: financial, costumer, internal business process, learning and growth*’.

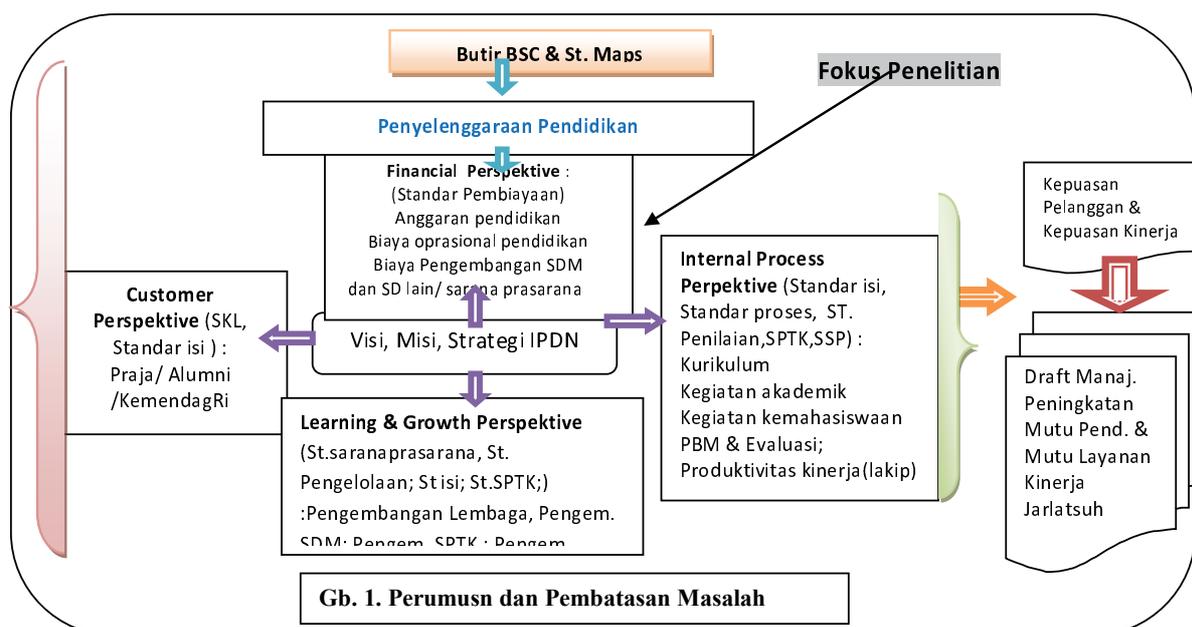
Aspek-aspek penelitian yang direncanakan berdasarkan metode BSC dan Strategi Maps, dalam analisis dan pembahasannya dilakukan pada aspek proses pendidikan dan pemerintahan terkait dengan: (1) Aspek penyelenggaraan pendidikan berdasarkan SNP; (2) Aspek pengorganisasian meliputi (visi, misi, strategi lembaga); (3) Aspek produktivitas kinerja (budaya organisasi, pembinaan sistem pengasuhan, kepuasan kinerja dan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah) di IPDN, juga aspek lainya sebagai pendamping penelitian.

PERUMUSAN DAN PEMBATASAN MASALAH

Perumusan dan batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah empat perspektif BSC (*financial, customer, internal process, learning and growth*) dapat merumuskan dan menerjemahkan penyelenggaraan pendidikan di IPDN?;
2. Apakah ada pengaruhnya antara komponen pendidikan dalam konsep BSC terhadap produktivitas kinerja (layanan kerja dan kepuasan kerja) di IPDN?;
3. Apakah ada keseimbangan antara komponen empat perspektif *Balanced Scorecard (BSC)* pada penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mutu layanan kinerja di IPDN?;
4. Apakah hasil interpretasi penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja terhadap mutu layanan kinerja pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan, dapat dirancang untuk menghasilkan strategi baru berupa buku pedoman kinerja yang bermutu, sebagai salah satu model manajemen pendidikan dalam produktivitas kinerja, dan mutu layanan kinerja Jarlatsuh khususnya di pendidikan tinggi kepamongprajaan IPDN?

Perumusan dan pembatasan masalah tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Perumusn dan Pembatasan Masalah

Dari gambar 1 di atas dapat dijelaskan bahwa dalam analisis penyelenggaraan pendidikan terdapat beberapa faktor/aspek yang memengaruhi keberhasilannya.

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan penelitian di antaranya adalah: Mendiskripsikan dan merumuskan rancangan/ matriks suatu sistem evaluasi kinerja dalam penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja Jarlatsuh, sehingga adanya keseimbangan (komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang), melalui empat perspektif BSC (*financial, customer, internal process, learning and growth*) untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan dan mutu layanan kinerja Jarlatsuh di IPDN.

Manfaat penelitian bahwa: (1) Hasil penelitian ini, diharapkan bermanfaat secara teoretis, akademis maupun praktis, khususnya pada lembaga pendidikan IPDN; (2) Mengkaji ulang untuk melihat kelaikan dan kecocokan sistem, strategi, dan program sedang berjalan dengan kondisi sedang dihadapi dan masa mendatang; juga dapat dijadikan pertimbangan pihak berwenang khususnya terhadap fungsi strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mutu layanan kinerja; (3) pelayanan masyarakat yang selaras dengan visi, misi dan *goal*; mengevaluasi produktivitas kinerja dan mutu layanan Jarlatsuh; pertimbangan dalam sistem penilaian kinerja termasuk pengelolaan pembinaan mentalitas Praja, sebagai kebijakan untuk menghasilkan pamong praja berkualitas berkarakter dan berkepribadian khususnya di lingkungan IPDN, sesuai dengan Visi IPDN saat ini.

TEKNIK DAN METODE PENELITIAN

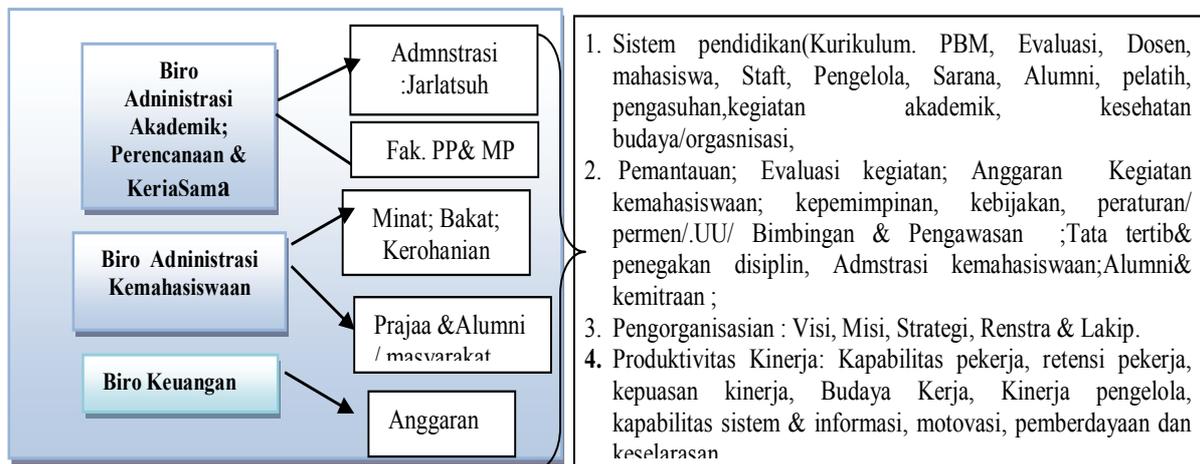
Teknik dan metode dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif analitik kuantitatif-kualitatif (*Mixed Methods*), dengan Desain Triangulasi Mixed Method, metode penelitian yang baik untuk Mixed Methods menurut Creswell, J.W. dan Clark, V.L.P. dalam Nana Syaodih Sukmadinata, 2010, di antaranya adalah:

“ ... karena secara langsung membandingkan-membedakan hasil penelitian-pengolahan secara statistik dengan temuan kualitatif untuk memvalidasi dan memperluas hasil penelitian kuantitatif dengan kualitatif, satu tahap desain secara bersama-sama pada waktu yang sama dengan bobot sama menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, meskipun bersama-tetapi pengumpulan dan analisis datanya dilakukan secara terpisah, dalam interpretasinya dipadukan hasil analisis data antar kedua metode tersebut, selain itu secara bersama-sama memadukan kekuatan, mengurangi kelemahan penelitian kuantitatif (sampel besar, kecenderungan generalisasi), dengan penelitian kualitatif (sampel kecil, detail, mendalam). Untuk variasi desain triangulasi digunakan *Variasi Desain Triangulasi Model Transformasi Data*, karena penelitian ini selain mengidentifikasi, mendeskripsikan secara lebih komprehensif, juga dirancang untuk menguji serta melakukan analisis dan estimasi tentang apa yang harus dilakukan untuk mencapai keadaan saat ini dan yang akan datang”.

POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh komponen pendidikan di IPDN Jatinangor, dan sampel penelitian adalah di beberapa divisi yang terkait dengan kebutuhan penelitian. Sementara pembandingan dalam pengumpulan data sebagai pendamping penelitian/populasi sumber data penelitian dilakukan terhadap sistem penyelenggaraan pendidikan dan Jarlatsuh di Akademi TNI (Jakarta, Magelang, dan Surabaya). Pembandingan ini dalam pengumpulan datanya tidak untuk dianalisis, tetapi dilakukan untuk posisi peneliti dalam menentukan analisis penelitian selanjutnya.

Informan kunci dalam penelitian dilakukan terhadap sejumlah pejabat tinggi: (manajemen puncak, struktural, alumni, dan *stakeholder*) diambil sampel 70% yaitu dalam hal ini: Pimpinan (Rektor dan para Pembantu Rektor, Dekan dan Para Pembantunya, Para Ka. Bid (Perencanaan, Pengajaran, Administrasi Umum, Pelatihan, Pengasuhan, Minat dan Bakat, Perpustakaan); Koordinator Alumni/Pemda yang tersebar di Kota dan Kab. Bandung; para pengelola, Dosen, Kepala Unit Biro, Para Staf dan karyawan, serta masyarakat. Sebagai gambaran struktur Organisasi IPDN yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut.



Gambar 2. Struktur Organisasi sebagai Devisi Fokus Penelitian di IPDN

Penentuan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel (*purposif sampling*). *Purposif sampling* yang digunakan peneliti dalam hal ini yakni yang merupakan subjek penelitian yang terlibat langsung dalam penentuan indikator kinerja dan standarisasinya (*cara proportionate strified random*) yaitu teknik pengambilan sampel secara acak dengan memerhatikan tingkatan yang ada dalam populasi.

Tabel 1. Pengelompokan Objek Peneitian Ditinjau dari Metode *Balanced Scorecard*

Penyelenggaraan Pendidikan dan Produktivitas Kinerja di IPDN		
No	Koponen/Perspective	
1	Financial	Tujuan
	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran Pendidikan& Jarlatsuh • BiayaOprasional/pengelolaan pendidikan • BiayaPengembangan SDM& SD lainnya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Mutu Pendidikan 2. Meningkatkan Rasio Aktivitas 3. Meningkatkan Rasio Likuiditas 4. MeningkatkanSumberdaya&sarana. Prasarana
2	Internal Process	
	<ul style="list-style-type: none"> • Kurikulum, PBM&Evaluasi • Kegiatan Akademik • InovasiOprasional • LayananPendidikan • BudayaKinerja/kesehatan organisasi • Kegiatan Akademik & Kepemimpinan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan mutu Layanan pendidikan 2. Peningkatan kreativitas, inovasi PBM 3. Peningkatan Mutu layanan kinerja Pengajaran, pelati- han, dan pengasuhan 4. Peningkatan Mutu layananpembinaan Jarlatsuh.
3	Costumer	
	<ul style="list-style-type: none"> • Praja/Peserta didik • Kegiatan Keprajaan • Pernrekrutan/penerimaan Praja • Peraturan Kehidupan Praja/Lulusan/Alumni 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan & meningkatkan mutu lulusan 2. Meningkatkan Kemampuan Lembaga memenuhi Kebutuhan Pelanggan 3. Meningkatkan Akuntabilitas dan Pencitraan
4	Learning and growth	

	<ul style="list-style-type: none"> • Lembaga & biro: Dosen/Pendidikan • Tenaga Kependidikan/Staf • Sarana Prasarana • Kapabilitas Pekerja & Retensi Pekerja • Kapabilitas Sistem Informasi • Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan & Pengembangan lembaga, SDM (Dosen, Pengelola, Staf, pengasuh, pelatih dan tenaga sumber daya lainnya) 2. Peningkatan Kepuasan Kinerja Peningkatan mutu layanan kinerja Jarlatsuh 3. Loyalitas Kinerja, peningkatan Kemitraan
5	Visi, Misi dan Strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerjemahkan Visi, Misi dan Strategi lembaga dalam perencanaan Strategis 2. Merumuskan Strategi dalam 4 perspektif BSC dan Strateg Maps 3. Membuat strategi Baru dalam bentuk Matriks Omax
6	Produktivitas Kinerja	
	(Budaya Kerja, Kinerja Dosen, Kinerja Pengelola, Kinerja Jarlatsuh, Kepuasan Kerja)	Meningkatkan Mutu layanan & Pembinaan Kinerja Jarlatsuh

Teknik Pengolahan data Kualitatif dan kuantitatif

1. Pengolahan data yang diperoleh dari hasil kuesioner dan hasil angket terhadap responden. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t, di mana digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh atau tidak adanya dari pengukuran dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard, dalam meningkatkan mutu pendidikan, mutu layanan produktivitas kinerja.

Data statistik menggunakan komputer SPSS 17,01 atau dengan cara manual untuk menghitung: Uji Validitas, Uji Normalitas, Uji Homogenitas dan Uji Realibilitas sampai pada kesimpulan. Semua data dalam penelitian ini disajikan dalam rangka *recognize the hidden dynamic of complex system*, mengenali dinamika terselubung dari suatu sistem yang kompleks. Sasarannya dapat dikelompokkan dalam: data kuantitatif membahas tentang BSC dan terhadap penyelenggaraan pendidikan hasil dari angket/kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Dan terhadap produktivitas kinerja KBM; Merumuskan dan menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam metode BSC sebagai data kualitatif; Menentukan/membuat perancangan *Loop Causal* dari hasil data manajemen pendidikan dan produktivitas kinerja; Menginterpretasikan hasil pengolahan data kualitatif dan kuantitatif ke dalam strategi BSC yang akan menghasilkan strategi baru atau Matriks Omax; Pembahasan hasil penelitian; kesimpulan; dan rekomendasi.

Mengukur data angket dilakukan menggunakan rumus sebagai berikut. $P = (f / n) \times 100\%$. Pengolahan data hasil dokumentasi: diolah dan dianalisis dengan cara menulis dan meringkas hasil dokumentasi berdasarkan permasalahan yang akan dijawab.

2. Pengolahan data hasil observasi; merupakan data pelengkap yang disajikan dalam bentuk tabel dan dianalisis melalui deskripsi aspek manajemen mutu pendidikan menggambarkan situasi aktivitas sistem Jarlatsuh berlangsung.
3. Pengolahan data hasil wawancara, dan data lainnya ditulis, disimpulkan berdasarkan pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini. Instrumen kualitatif diuji dengan Uji Validitas dengan perhitungan bobot satuan yang terjadi dihitung dengan indeks Gain

Ternormalisasi (g) adalah:
$$\text{Indeks gain} = \frac{\text{DataA} - \text{DataB}}{\text{Skor Maksimal} - \text{DataA}}$$
 Meltzer (2006: 37) dengan

tafsiran indeks gain (g) sebagai berikut. $g > 0,7$: tinggi; $0,3 < g \leq 0,7$: sedang; $g \leq 0,3$:

rendah, ake (2006:37). Selain itu, data diproses dengan menggunakan metode statistik dengan bantuan *Statistical Product and Service (SPSS) versi 17,1 for windows*.

4. Dilakukan perhitungan rerata bobot terhadap tiap variabel, yaitu variabel BSC (X), sistem

penyelenggaraan pendidikan (YA); sistem produktivitas kinerja (YB) untuk peningkatan mutu pendidikan (ZA) untuk peningkatan mutu layanan kinerja (ZB).

5. Dilakukan Uji Statistik, yaitu uji beda rerata dua analisis indeviden (t-Test) dihitung menggunakan rumus sebagai berikut.

$$t = \frac{(X_1 - X_2)}{X_1 - X_2} \text{ di mana } X_1 - X_2 = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

6. Dilakukan uji signifikan dengan membandingkan hasil uji t dengan t tabel berdasarkan tingkat kepercayaan 95 % (alpha 5 %); Jika nilai -t tabel t hitung t tabel, maka Hipotesis nol (H_0) diterima, dan Hipotesis alternatif (H_1) ditolak. Artinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan dari Variabel yang diukur. Sebaliknya jika nilai - t t tabel t hitung t Tabel, maka (H_0) ditolak, dan (H_1) diterima. Ini berarti terdapat perbedaan signifikan keseluruhan teknis analitik data kuantitatif dibantu penggunaan statistik melalui SPSS 17,01 versi 2009.

Pada data kuantitatif ini, penulis membatasi penelitian pada aspek hasil peninjauan BSC (X) dalam penyelenggaraan pendidikan (YA) dan produktivitas kinerja (YB), terhadap mutu pendidikan, mutu layanan kinerja. Data kuantitatif berupa angket/kuesioner untuk mendapatkan hasil penelitian perbedaan antar perspektif Balanced Scorecard terhadap penyelenggaraan pendidikan (sistem pendidikan, sistem pengorganisasian, sistem KBM). Dan pengaruh perspektif BSC terhadap produktivitas kinerja. (budaya kinerja/budaya organisasi, kinerja pengelola, kinerja dosen dan kepuasan kinerja).

Data kuantitatif dimulai dengan pengujian validitas dan reliabilitas, uji analisis jalur, dan uji beda indeviden data responden.

1. *Uji Validitas*, kuantitatif dengan menggunakan rumus angka kasar (Sperman Brown):

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variable X dan Variabel Y;

N = banyaknya Responden;

x = Score tiap hasil pernyataan; dan

y = Score Total dari tiap responden. Dilanjutkan dengan analisis statistik dengan menggunakan SPSS versi 17,1.

2. *Uji Reliabilitas*

Reliabilitas suatu alat ukur atau alat evaluasi dimaksudkan sebagai suatu alat yang memberikan hasil yang tetap sama atau disebut juga konsisten atau ajeg (Suherman, 2003:131). Selanjutnya rumus untuk mencari koefisien reliabilitas tes bentuk uraian yaitu sebagai berikut.

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right);$$

r_{11} = koefisien reliabilitas;

n = banyaknya pernyataan dalam instrumen;

$\sum S_i^2$ = jumlah varians skor setiap pernyataan;

S_t^2 = varians skor total.

Untuk menginterpretasikan data melalui derajat reliabilitas alat evaluasi. Suatu instrumen dikatakan reliabel (handal) bila memiliki koeficient kehandalan atau alfa sebesar 0,60 atau lebih.

3. *Path Analysis* adalah bentuk analisis multi regresi. Analisis ini berpedoman pada diagram jalur untuk membantu konseptualisasi masalah atau menguji hipotesis yang kompleks. Dengan analisis jalur akan diketahui hubungan langsung atau tidak langsung dari variabel-variabel eksogen (variabel bebas) terhadap variabel endogen (terikat). Hubungan tersebut akan tercermin dalam koefisien jalur (path coefficient) yang sesungguhnya adalah koefisien regresi yang telah dibakukan. Penerapan analisis jalur ini akan mengadopsi langkah-langkah yang dikembangkan. Model hubungan tersebut kemudian dikonversi ke dalam persamaan yang biasa disebut dengan model hipotetik atau dengan model Gain termograf. Dari gambar path analysis dapat dibentuk persamaan sebagai berikut :

$$\text{Persamaan } Y_1 = p_1 X + E_1;$$

$$\text{Persamaan } Y_1 = p_1 X + E_1;$$

$$\text{Persamaan } Y_2 = p_2 X + E_2;$$

$$\text{Persamaan } Z = (p_1 X + E_1) + (p_2 X + E_2 + E_3);$$

di mana :

X = BSC dan Strategi Map ;

Y_2 = Produktivitas Kinerja dan

p_2 = Koefisien Jalur ;

E_1 = *Residual* ;

Z = Mutu Pendidikan dan Mutu Layanan Kinerja.

Selanjutnya dilakukan pemeriksaan terhadap asumsi dasar yang melandasi analisis jalur. (Solimun, 2002; 49-50).

4. *Pendugaan parameter*, berlaku rumus: pengaruh langsung = ρ_i .

Pengaruh tidak langsung = $\rho_i \times \rho_{i2}$

Pengaruh total = pengaruh langsung + tidak langsung.

5. *Pemeriksaan validitas model*, untuk menguji kebermaknaan (significance) model jalur, baik secara bersamaan (simultan) maupun secara parsial, kebermaknaan model diidentifikasi dengan menggunakan koefisien determinasi total, fungsi koefisien determinasi total pada prinsipnya sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada regresi rumus: $R_n^2 = 1 - P_{e2}^1 P_{e2}^2 \dots P_m^2$ di mana P_e model lintasan pengaruh yang dicari dengan rumus sebagai berikut. $P_{e_i} \sqrt{1 - R^2}$ nilai mencapai ≥ 50 . Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov-Smirnov untuk sampel.

Penggabungan Hasil Data Kualitatif dan Hasil Data Kuantitatif

1. Hasil data kuantitatif, masing-masing diinterpretasikan ke dalam metode Balanced Scorecard melalui empat perspektif (Financial, Customer, internal Process dan Learning and growth) terhadap Manajemen Mutu penyelenggaraan pendidikan pada ilmu pemerintahan, (sistem Pendidikan, Sistem pengorganisasian, Sistem KBM) dan Produktivitas Kinerja (pengajaran, pelatihan dan PBM) untuk mendapatkan hasil mutu lulusan/mutu pendidikan yang semakin baik dan meningkat.
2. Hasil kuantitatif dan data kualitatif diinterpretasikan melalui Visi, Misi dan Strategi lembaga pendidikan. selanjutnya dirumuskan dan diterjemahkan dengan Metode Balanced

Scorecard pada setiap Perspektif untuk mendapatkan Rancangan sebab akibat antara manajemen pendidikan/sistem pendidikan dengan sistem produktivitas layanan kinerja, yang kemudian akan diterjemahkan masing-masing perspektif BSC melalui Strategi Maps (Operation Management, Inovation, Regulation & Social, Vision, Mision and Goal yang berbentuk Matriks Omax sehingga menghasilkan Action Planing (*Target, Initiative and Budget*). Yang dapat dijadikan salah satu Draft Manajemen yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang KIP PTS di Jabar yang dijadikan fokus penelitian.

HIPOTESIS PENELITIAN

Penelitian ini terdiri dari tiga analisis yaitu tentang penyelenggaraan pendidikan; produktivitas kinerja Jarlatsuh; visi, misi, dan strategi lembaga di IPDN, di mana dua analisis pertama bersifat kuantitatif hipotetik, sedangkan analisis ketiga bersifat kualitatif non hipotetik. Hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut.

- *Penjabaran Hipotesis pertama*, didasarkan pada Model Kuantitatif jalur yaitu: Analisis keseimbangan antara komponen empat Perspektif Metode *BSC* (Variabel X) dalam Penyelenggaraan Pendidikan pada lembaga pemerintahan), untuk meningkatkan mutu Pendidikan (Z_1) di IPDN;
- *Penjabaran Hipotesis kedua*, didasarkan pada model Kuantitatif jalur, yaitu analisis pengaruh antara komponen penyelenggaraan pendidikan dalam konsep BSC (X) terhadap Produktivitas Kinerja di IPDN untuk menghasilkan mutu layanan kinerja Jarlatsuh (Z_2)
- Penjabaran pengukuran visi, misi, goal dan strategi dianalisis kualitatif Non Hipotetik, dengan perincian sebagai berikut.
 - a. Analisis empat Perspektif BSC (*financial; customer; internal process; learning and growth*) dalam merumuskan dan menerjemahkan sistem pengorganisasian (dalam Aspek Visi, Misi dan Strategi), ke dalam *Model Strategi Map (Operation Management; Customer Management; Inovation, Regulation & Social; vision, mision, goal)*, dan *Strategi BSC (Producttivity & Management Development; E. Learning Regional Development; Risk Management Startegy; IT and MIS Strategy & Oprational Strategy; Organzation Strategy; Educational System Strategy & HRD Strategy Support Strtegy)*.
 - b. Hasil interpretasi atau penggabungan penyelenggaraan pendidikan; produktivitas kinerja; visi, misi dan stretegi: yang dirancang untuk menghasilkan strategi baru () berupa loof causal/matrks omax, yang dapat dijadikan salah satu draft manajemen pendidikan dalam penyelenggaraan dan produktivitas kinerja di pendidikan tinggi IPDN (Z).

KAJIAN PUSTAKA

Metode Balanced Scorecard menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997):

“Metode Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif mengarahkan *performance*

organisasi. Suatu organisasi menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu: memperjelas dan menerjemahkan visi dan misi, mengomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, serta meningkatkan umpan balik dari pembelajaran strategis ke dalam berbagai tujuan, ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu: finansial, pelanggan; bisnis internal: pembelajaran dan pertumbuhan. BSC pada pendidikan tinggi maknanya dalam manajemen pemerintahan adalah bagaimana menggerakkan suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan, bagaimana suatu alat mengendalikan atau mengawal mencapai suatu tujuan dan bersifat logik”.

”Strategi Maps maknanya dalam penggunaan Balanced Scorecard adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab akibat yang ditransformasikan dalam pengukuran hubungan (*hipotesis*) yang ada diberbagai tujuan instansi dalam berbagai perspektif eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi, dan rantai sebab akibat harus meliputi semua perspektif Balanced Scorecard. Fungsi dan keuntungan Strategi Maps dalam metoda Balanced Scorecard dapat membawa perbaikan pada: pengurangan biaya, perbaikan produktivitas kinerja; Pertumbuhan pangsa pasar; Retensi pelanggan, pengurangan waktu siklus; Pengembangan produk/jasa metode sistematis, pengumpulan data parameter; menentukan sumber variasi dan cara menghilangkan; mengandung kesatuan tujuan ukuran; diarahkan pada perencanaan. visi, misi, goal, sasaran agar terintegrasi utuh dan jelas; BSC dalam Pengembangannya berfungsi sebagai *analytical tool* dalam membantu memecahkan permasalahan”.

Produktivitas kinerja dalam peninjauan BSC di IPDN adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian kinerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan baik dalam pelayanan kualitas pendidikan maupun kontribusinya pada pelayanan di masyarakat. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh seluruh elemen terkait dengan kuantitas kinerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Calon birokrat yang hakiki dan *kaffah* di lingkungan IPDN: ”merupakan pembinaan mentalitas, intelektual dan penstransformasi ilmu yang diterima oleh Praja lebih menekankan pada sistematika dan konstruktivisme tersusun yang ditransfer melalui daya nalar secara logic untuk membentuk kepribadian yang utuh dengan keseimbangan ilmu, iman dan amal dalam pendidikan melalui proses transformasi dan internalisasi ilmu pengetahuan dan nilai Islami pada Praja melalui pertumbuhan dan perkembangan potensi fitrahnya untuk mencapai keseimbangan dan kesempurnaan hidup dalam aspeknya secara optimal dan pengembangan mentalitas/moralitas secara positif merupakan cerminan dari intelektual”.

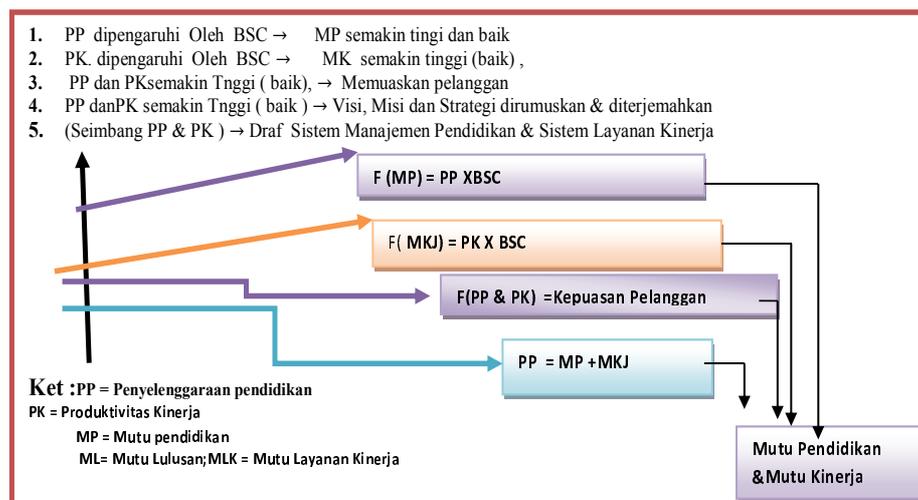
DESKRIPSI HASIL PENELITIAN

Tahap Analisis Data

Penelitian ini dilakukan di Institut Ilmu Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), yaitu Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan yang terletak di Jatinangor Sumedang Jawa Barat.

Tahap Perancangan Pengolahan Data

Skenario hipotesis untuk pengolahan data adalah sebagai berikut.



Gambar 3. Scenario Hipotesis Untuk Pengolahan Data

Data Hasil Angket Keseimbangan Konsep BSC terhadap Penyelenggaraan Pemerintahan

1. Sistem Penyelenggaraan Pendidikan dalam Pemerintahan

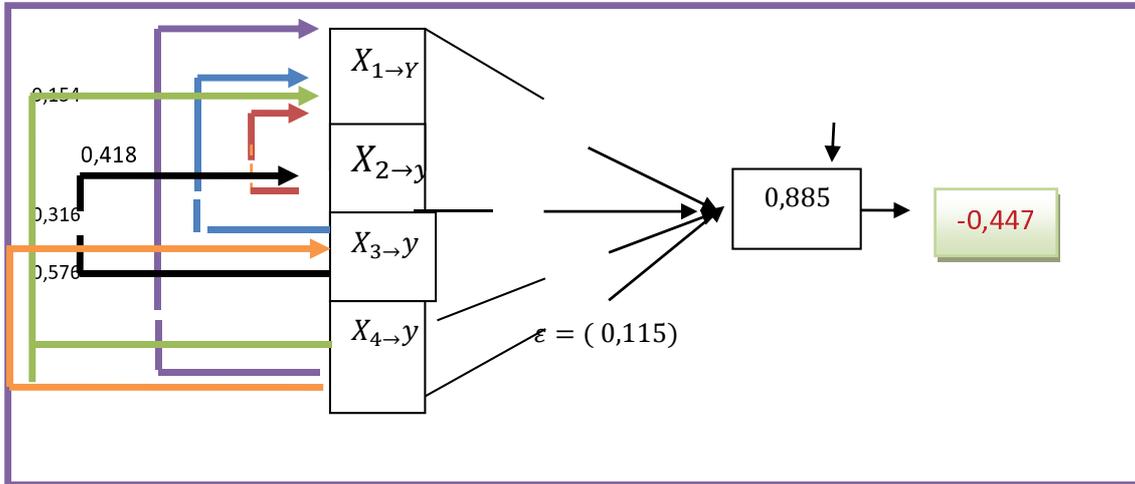
Tabel 2. Persentase Respons Mengenai Pengelola & Tenaga Admik Penyelenggaraan pendidikan pada ilmu Pemerintahan

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Permasalahan yang disajikan mengenai Sistem Pendidikan	22,11% (8)	43,60%(20)	2,68(2)	0,000(0)
2	Masalah yang disajikan mengenai Sistem Pengorganisasian	45,12% (6)	41,46%(11)	7,32%(4)	0,00%(0)
3	Masalah yang diberikan Mengenai Sistem Mutu layanan Kinerja	6,10% (22)	32,33% (9)	11,40%(4)	0,00%(0)
4	Masalah yang disajikan mengenai Sistem Anggaran/	45,95%(8)	41,12%(17)	8,22%(4)	0,00%(0)
5	Masalah mengenai Sistem Pengelolaan Pendidikan	21,95%(9)	56,10%(23)	0,00%(0)	2,44%(1)
6	Masalah hubungan sistem pendidikan & produktivitas kinerja	26,83%(11)	56,10(23)	0,00%(0)	2,44%(1)
7	Masalah yang disajikan mengenai Sistem Jarlat-suh	24,45%(5)	43,90%(18)	10,24%(5)	2,44%(1)
8	Masalah hubungan sistem pengorganisasian dgn-layanan kinerja	14,39%(10)	51,22%(21)	2,44%(1)	7,32%(3)
9	Masalah hubungan antara sistem Pembiayaan dengan mutu layanan kinerja dalam Pembelajaran	19,51%(8)	48,78%(20)	19,51%(8)	0,00%(0)
10	Masalah yang disajikan kesesuaian Sistem Peraturan dan perundang-undangan yang diterapkan di Lapangan	6,89%(1)	14,36%(6)	43,90%(18)	26,83%(5)

Sebagian besar responden (64,22%) menyatakan setuju dan sebagian kecil (24,39%) menyatakan sangat setuju bahwa masalah yang disajikan mereka dapat mengetahui keterhubungan sistem manajemen mutu pendidikan dengan kehidupan serta pengaplikasiannya.

2. Hasil Penelitian Kuantitatif dalam Sistem Penyelenggaraan Pendidikan

Jalur (Parth Analysis) hubungan antar komponen pendidikan dalam perspektif BSC (variabel X), terhadap, penyelenggaraan pendidikan dalam pemerintahan di IPDN (variabel YA), untuk meningkatkan mutu pendidikan (Z_1). Jawaban hipotesis 1



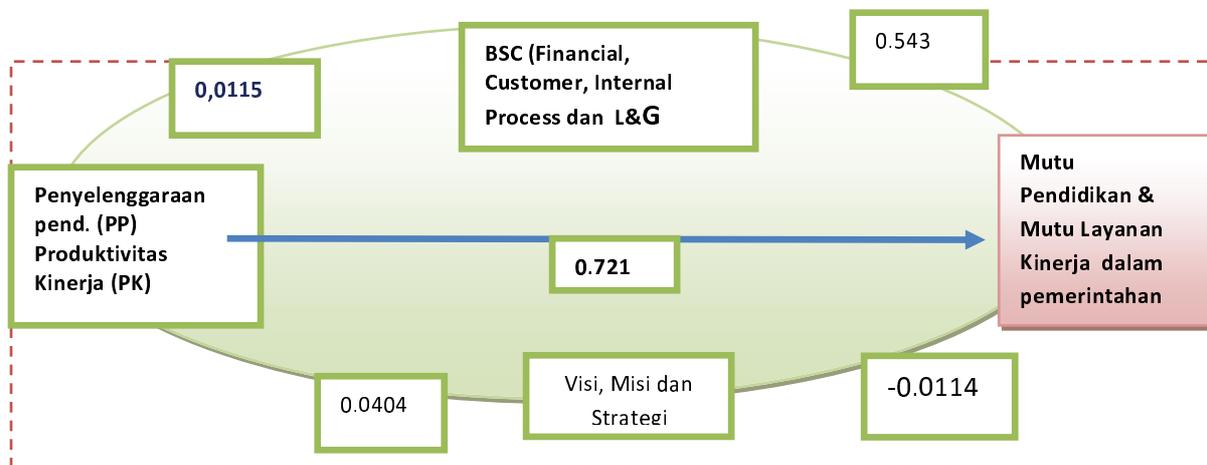
Gambar 3. Path Analysis dlm Penyelenggaraan Pend.

Dengan demikian hasil pengujian indeviden sampel T-tes melalui hasil pengujian uji beda.

Data sistem penyelenggaraan pendidikan (sistem pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan) yang diinterpretasikan terhadap Metode Balanced Scorecard *tidak komprehensif* dan *tidak berimbang* dalam beberapa perspektif, karena ada beberapa indikator yang tidak dapat selaras atau ada perbedaan yang sangat signifikan terutama dalam pespektif internal proses dan pengembangan SDM/*learning and growth*, sehingga perlu dianalisis lebih lanjut dengan merumuskan dan menerjemahkan visi, misi serta srategi ke dalam strategi BSC dengan model Strategi Maps, untuk mengklarifikasi tujuan yang dicapai.

3. Analisis Keseimbangan antar perspektif BSC

Hasilnya diperlihatkan dengan Path analisis perhitungan statistik dalam penyelenggaraan pendidikan di IPDN sebagai berikut.



Diagram/Gambar 4: PATH ANALYSIS

Keterangan:

Keseimbangan antar empat perspektif

Keseimbangan empat perspektif terhadap penyelenggaraan Pendidikan melalui Prodktivitas Kinerja

Path antara Penyelenggaraan pendidikan mempunyai nilai Path sebesar 0.6432

Path antara PP dengan PK mempunyai nilai Path Penyelenggaraan pendidikan 0.6756

Path antara MPDS dengan PK melalui EP mempunyai path sebesar -0.2568

Jalur (Path Analysis) hubungan keseimbangan antar masing-masing perspektif BSC (variabel X), dalam Penyelenggaraan pendidikan (YA) untuk meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga pemerintahan (Z) adalah sebagai berikut. Berdasarkan hasil perhitungan keseimbangan variabel X terhadap variabel Y, dengan menggunakan analisis jalur (Path Analysis), diketahui bahwa variabel Financial (0,0115 dan learning and growth (0,534) pendidikan memberikan nilai yang positif, ini artinya signifikan terhadap variabel penyelenggaraan pendidikan ($Y_1 = 0,721$) dan $\epsilon = 0,115$ yaitu ada keseimbangan antar keduanya: sedangkan untuk variabel customer (0,0404) dan internal process (-0,0114) menunjukkan nilai yang negatif terhadap penyelenggaraan pendidikan (Y_1), ini berarti tidak ada keseimbangan antar keduanya.

Hasil Analisis Pembahasan Penyelenggaraan Pendidikan terhadap Produktivitas Kinerja

1. Pembahasan Hasil Penelitian dalam (Produktivitas Kinerja di IPDN)

Berdasarkan hasil analisis data Sistem Pendidikan (dalam konsep BSC) Pendidikan pada umumnya meningkat, hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata skor untuk setiap indikator masing-masing perspektif, selain itu dapat dilihat dari perbandingan skor rata-rata untuk setiap indikator dan juga dapat dilihat dari kriteria Perspektif *learning and growth* (pertumbuhan dan pembelajaran) menghasilkan *overlaving*/tidak seimbang antara masing-masing perspektif. Berikut ini adalah diagram peningkatan Sistem Penyelenggaraan pendidikan dengan produktivitas kinerja dalam pemerintahan.

Tabel 3. Persentase Respons SDM di Lingkungan IPDN Mengenai layanan Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Masalah Tentang Kesehatan Organisasi/Budaya Organisasi	30,00%(8)	28,90% (16)	3,02% (2)	3,34%(3)
2	Masalah tentang Layanan pembinaan kinerja Jar-latsuh	3,22%(2)	25,66%(9)	37,03%(11)	10,1%(3)
3	Masalah Kedisiplinan, dedikasi dan kegiatan Ke-mahasiswaan	0,22 % (1)	3,22%(4)	35,46%(15)	33,56%(1)
4	Masalah tentang Mutu Pendidikan	3,33%(2)	2,12%(1)	40,34%(19)	38,01%(8)
5	Masalah tentang Kinerja pengelola, Admik, tenaga Edukatif dan sumber daya lain	11,90%(4)	30,22%(11)	11,44%(7)	14,09%(3)
6	Masalah Yang berhubungan dengan ICT, Pengembangan Sumber Daya dan Komponen pendidikan lainnya.	13,60%(7)	37,00%(12)	8,99% (3)	0,00%(0)

Dari Tabel 3 diketahui bahwa: Sebagian kecil responden rata-rata (70,00%) menyatakan sangat setuju dan hampir setengahnya rata-rata (24,10%) menyatakan setuju bahwa Metode BSC sangat berpengaruh pada Manajemen Pendidikan dan pada produktivitas kinerja.

Tabel 4. Derajat Korelasi Dan Determinasi Antar Variabel dalam Produktivitas Kinerja

Manajemen Mutu pendidikan (Penyelenggaraan Pendidikan)				Mutu Layanan Kinerja & Pembelajaran			
Korelasi Antar Variabel	Koefisien-Korelasi (r)	Harga t Uji signifikan	Koefisien Determinasi (%)	Korelasi Antar Variabel	Koefisien Korelasi (r)	Harga t Uji signifikan	Koefisien Determinasi (%)
X1. YA	0,234	6,09832	10,234	X ₁ . YB	0,432	10,543	22,90
X2. YA	0,190	5,00056	8,41	X ₂ . YB	0,4521	6,859	9,692
X3 YA	0,365	7,04468	23,341	X ₃ . YB	0,579	11,005	23,292
X4 YA	0,245	3,85770	6,664	X ₄ . YB	0,363	6,747	11,249
X. Y.A	0,330	6,45520	11,390	X. YB	0,970	73,5725	80,672
YA. Z1	0,200	2,00765	3,266	YB. Z2	0,294	5,0071	9,05

- 1) Hubungan partial Variabel Mutu layanan kinerja dan kesehatan organisasi sebesar 0.3273, koefisiendeterminasi 10,71%.
- 2) Hubungan Variabel Mutu layanan Kinerja dalam pembelajaran sebesar 0.3643 dengan koefisien determinasi 13, 27 %
- 3) Hubungan Variabel Mutu Layanan kinerja dengan Kepuasan Kerjapembinaan dalam pembelajaran 0.2900, koefisien determinasi 8,41 %.

Dengan demikian hubungan variable tersebut menunjukkan bahwa: Adanya korelasi antar Perspetif BSC (X) terhadap Penyelenggaraan pendidikan (YA) dan produktivitas kinerja (YB), ini berarti semakin tinggi derajat korelasi maka akan semakin baik dan meningkat mutu lulusan dan mutu layanan kinerja dalam system pengasuhan di IPDN tersebut.

Capaian Rata-Rata Persentase Skor Kemampuaansystem Pendidikan Melalui BSC

Tabel 4a Skor Rata-rata Sistem pendidikan ditinjau dari Metode BSC di IPDN (Focus Penelitian)

Financial Perspektive (1)			Customer Perspektive (2)			Internal Process Perspektive (3)			Learning and growth Perspektive (4)		
	%	Gain antar Perspektif		%	Gain antar Perspektif		%	Gain antar Perspektif		%	Gain antar Perspektif
5,50	55,0	Gain 1 dan G2 adalah 1,53 Peningkatan persentase 15,33%	7,28	72,8	Gain G2 dan G3 adalah 1,27 Peningkatan persentase 12,67%	8,13	81,3	Gain 1 dan G2 adalah -1,07 Penurunan persentase 10,67%	11,13	111,1	Gain 1 dan G2 adalah -1,07 Penurunan persentase 11,67%
8,40	84,0		8,52	85,2		8,13	81,3		18,3	111,,1	
4,6	46	Gain 1 dan G2 adalah 2,07 Persentase peningkatan 20,67%	6,67	66,7	Gain dan G3 adalah -0,14 Peningkatan Persentase 1,33%	7,93	79,3	Gain 2 dan G3 adalah 0,2 Peningkatan Persentase 20%	6,93	69,3	Gain 2 dan G3 adalah 3,30 Peningkatan persentase 21%
5,79	57,9%		8,05	80,5%		7,90	70,9%		5,73	57,3%	
5,02	50,2	Gain 1 dan G2 adalah 3,4 Persentase peningkatan 34%	10,13	180,1	Gain 2 dan G4 adalah 13,48 Peningkatan Persentase 13,5%	18,13	180.1	Gain 1 dan G3 adalah -1,40 Peningkatan persentase 10,47%	10,13	111,1%	Gain 3 dan G 4 adalah -11.1 Peningkatan persentase 100,0% Overlaving (11%)
11,1	110%		8,0	80,0%		5,20	52,0%				

Deskripsi Hasil Angket

Berdasarkan data yang diperoleh dari perhitungan dalam Sistem pendidikan terhadap Produktivitas Kinerja untuk setiap perspektif diperoleh gambaran mengenai rata-rata skor angket yang dinyatakan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 6. Data Perolehan Skor Rata-rata dan Persentasi Rata-rata Setiap Indikator Perspektif Financial

Indikator	Skor Rata-rata	Persentase Rata-rata
<i>Fluency (anggaran Pendidikan)</i>	7,2	70,2
<i>Fleksibiiti (Biaya Oprasional Pendidikan)</i>	8,30	80,3
<i>Elaboration (Biaya Pengembangan SDM)</i>	5,89	50,83
<i>Originality (Biaya Pengembangan SD Lainnya)</i>	5,0	50,0

Tabel 6a. Data Perolehan Skor Rata-rata dan Persentasi Rata-rata Setiap Indikator Perspektif Customer (Praja/Alumni/Masyarakat)

Indikator	Skor rata-rata	Persentase Rata-rata
<i>Fluency</i>	9,1	90,1
Fleksibility	5,6	50,6
Elaboration	7,4	70,4
Originality	6,5	60,5

Tabel 6b. Data Perolehan Skor Rata-rata Setiap Indikator Perspektif Internal Bussiness Process

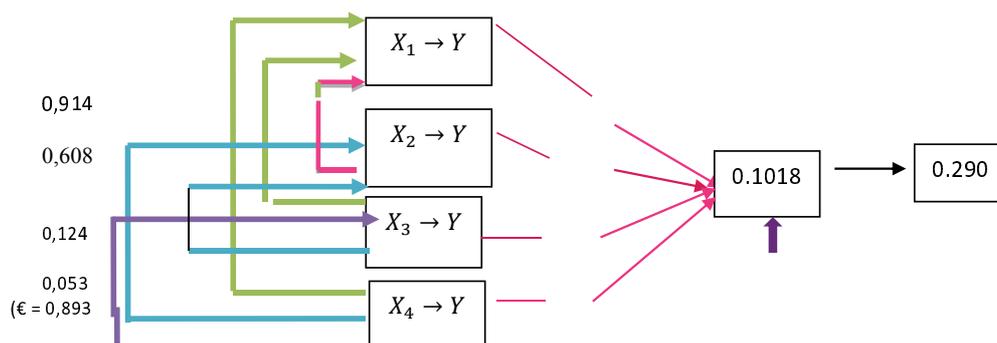
Indikator	Skor rata-rata	Persentase Rata-rata
<i>Fluency (Kurikulum)</i>	17,2	170,3
<i>Fleksibility (kegiatan Akademik)</i>	15,09	156,09
<i>Elaboration (Kegiatan Kemahasiswaan)</i>	17,03	170,2
<i>Originality (PBM & Evaluasi)</i>	16,66	160,6

Tabel 6c. Data Perolehan Skor Rata-rata Setiap Indikator Learning and Growth

Indikator	Skor rata-rata	Persentase Rata-rata
<i>Fluency (Perkembangan Lembaga)</i>	8,30	93,0
<i>Fleksibility (Perkembangan Tenaga pendidik)</i>	8,53	94,2
<i>Elaboration (Perkembangan Staf/Administrasi)</i>	7,15	80,1
<i>Originality (Perkembangan ICT & Sarana Prasarana)</i>	7,00	66,0

Hasil Penelitian Kuantitatif dalam Produktivitas Kinerja Jarlatsuh

Jalur (Parth Analysis) hubungan antar komponen penyelenggaraan pendidikan dalam perspektif BSC (variabel X), terhadap Produktivitas kinerja di IPDN (variabel YB), untuk meningkatkan mutu layanan kineja (Z). Sebagai jawaban hipotesis 2 dengan hasil Path analisis sebagai berikut.



Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh variabel X terhadap variabel produktivitas kinerja (Y_2), dengan menggunakan analisis jalur (Path Analysis) /gambar 5, diketahui bahwa variabel Financial (0,0914): Customer (0,608): internal process (0,124) dan learning and growth (0,053) pendidikan memberikan nilai yang positif, ini artinya signifikan terhadap variabel produktivitas kinerja() yaitu ada pengaruh yang besar masing-masing perspektif dan Error rate ($\epsilon=0,893$). Dengan demikian menunjukkan bahwa:adanya korelasi antar antara Penyelenggaraan pendidikan (YA) dalam Perspektif BSC (X) terhadap dan produktivitas kinerja (YB), ini berarti semakin tinggi derajat korelasi tersebut maka akan semakin baik dan meningkat mutu layanan kinerja Jarlatsuh di IPDN. Selain itu kinerja dan kepuasan memiliki hubungan positif, maka tiga pandangan mengemukakan:(1) kepuasan menyebabkan kinerja/sebaliknya; (3) penghargaan mengganggu (*intervene*), dan tidak ada hubungan yang *inherent*. Adanya penghargaan terhadap pekerjaan akan memberikan motivasi melaksanakan semua tuntutan, berhubungan dengan pekerjaan tersebut artinya uji hipotesis diterima.

Hasil Penelitian Gabungan Kuantitatif dalam Penyelenggaraan Pendidikan dengan Produktivitas Kinerja Jarlatsuh di IPDN

Dengan berpijak pada *conceptual framework* sebagaimana yang tersaji dalam *construct model*, *skenario hipotesis*, *regression for construct model*, *path analysis* dan *coefficient regression* masing-masing variabel, maka diperoleh verifikasi sebagai berikut.

- a. Hipotesis penelitian yaitu sistem penyelenggaraan pendidikan) dalam pembinaan Jarlatsuh terhadap Praja tidak ada perbedaan oleh empat perspektif BSC adalah signifikan karena memperoleh nilai positif dengan *standardized coefficient Beta 0.6432*. (*Signifikan*)
- b. Apabila komponen Penyelenggaraan Pendidikan dipengaruhi oleh *Perspektif BSC*, maka mutu lulusan mutu pendidikan semakin meningkat, berarti semakin baik, adalah signifikan karena walaupun hanya berbeda sedikit nilai *pathnya*, yaitu 0.6756 dari 0.6432 tetapi ternyata ada peningkatan. (adakorelasi/pengaruh)
- c. Jika Produktivitas Kinerja dipengaruhi oleh empat perspektif BSC, maka mutu layanan kinerja semakin baik dan meningkat, pada hasil penelitian ini adalah tidak signifikan karena memperoleh nilai negatif (-0.1180). Kemungkinan hal ini disebabkan oleh adanya jaringan organisasi tentang pemberdayaan sumber daya yang diterjemahkan sebagai memperdayakan kesehatan organisasi, sehingga dengan demikian tampaknya pengaruh positif *Perspektif BSC* terhadap produktivitas kinerja dalam pembinaan Jarlatsuh belum mempunyai korelasi yang signifikan. diharapkan pada masa yang akan datang maka signifikansi mutu produktivitas kinerja akan lebih baik.
- d. Untuk hipotesis kerja sebagai sub hipotesis sekalipun tidak diadakan pengujian selanjutnya, tetapi secara otomatis dapat mengikuti hasil verifikasi test hipotesis secara oprasional
- e. Berdasarkan perhitungan statistik regresi, maka koefisien korelasi indikator Penyelenggaraan pendidikan, yaitu *standardized coefficients* oleh adanya jaringan organisasi tentang pemberdayaan sumber daya diterjemahkan sebagai memperdayakan kesehatan organisasi, sehingga tampaknya pengaruh positif penyelenggaraan pendidikan terhadap produktivitas kinerja, dalam Jarlatsuh belum mempunyai korelasi signifikan. Mungkin setelah adanya *enabling* dan *facilitating* pada masa akan datang maka signifikansi *Mutu pendidikan* akan dapat diwujudkan.
- f. Berdasarkan perhitungan statistik regresi, maka koefisien korelasi indikator *dependent variable BSC*, yaitu *standardized coefficients Beta system Pendidikan/SNP (0,9048)* ternyata lebih besar dari sistem pembiayaan (0,4032) dan sistem pengorganisasian

- (0,3312) serta sistem pengasuhan (0,8038). Dengan demikian maka untuk lebih memperbesar pengaruh penyelenggaraan pendidikan, hal ini lebih tergantung kepada sistem pendidikan yang baik, kemudian sistem pembiayaan pendidikan, sistem pengorganisasian dan sistem pengasuhan.
- g. Untuk moderator variable produktivitas kinerja/akuntabilitas kinerja, maka *standardized coefficients Beta* yang terkuat adalah dalam aspek Customer (0,732) kemudian Aspek Internal Process (0,692) Financial (0,4932). Artinya bahwa pengukuran yang selama ini dominan terhadap permasalahan *internal* saja namun pada masa yang akan datang perlu adanya perubahan orientasi dan fokus kepada *corporate/private level* dan produktivitas level apabila dikehendaki adanya percepatan proses penguatan terhadap pengaruh *system*. Dengan perhitungan regresi, maka *standardized coefficients Beta* ternyata indikator yang terkuat ialah aspek Customer, (0,6036) kemudian *learning and growth* (0,6012) dan *Internal Process* (0,5088). Hal ini berarti bahwa sekalipun belum berkorelasi secara signifikan terhadap sistem *penyelenggaraan pendidikan*, namun perlu adanya kemampuan terhadap prajadalam hal aspek *Customer* yaitu kepuasan dan penciptaan suasana yang menunjang dan *facilitating* yaitu proses memfasilitasi percepatan pemberdayaan sumber dayadan ICT, juga dengan *protecting* ada perlindungan, pengayoman terhadap berbagai dimensi kehidupan Praja.
- h. Untuk *dependent variable* Penyelenggaraan Pendidikan pembina Praja *output* lembaga pendidikan tinggi IPDN diperoleh *standardized coefficients Beta* yang terkuat adalah SKL (0,79,88), komponen lainnya seperti standar proses (0,4248) dan standar isi (0,4080). Dengan demikian interpretasinya bahwa semakin besar produktivitas kinerja terhadap Praja di IPDN lebih terfokus pada pembelajaran pelatihan dan mengikuti peraturan pengasuhan semakin banyak pengetahuan, ketrampilan dan pengembangan pendidikan, karier dan pengembangan pribadi yang diperolehnya, sehingga semakin baik/meningkat terhadap penyelenggaraan pendidikan, bidang akademik, kemahasiswaan dan PBM. Apabila penyelenggaraan pendidikan kinerja Pembina Jarlatsuh di lembaga pendidikan IPDN sudah semakin baik, maka langkah selanjutnya perlu adanya standar pengukuran kinerja untuk menstabilkan aspek pendidikan, aspek pengorganisasian, aspek pembiayaan dan aspek Jarlatsuh (pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan) khususnya di semua divisi/departemen, untuk meningkatkan sistem pengelolaan pendidikan masa depan di Lembaga Tinggi (IPDN) tersebut

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis terhadap data hasil penelitian, terdapat perbedaan rata-rata gain ternormalisasi yang signifikan antara penyelenggara Pendidikan dan Produktivitas Kinerja, dalam peningkatan mutu pendidikan dengan mutu layanan kinerja, namun respon pada sistem pendidikan dan sistem kinerja di IPDN memberikan respon positif. Karena dalam sistem yang diberikan di IPDN terdapat ciri khas sebagai salah satu sistem pendidikan mengacu pada konstruktivisme dalam pembentukan karakteristik dengan tujuan lebih baik. Dalil-dalil yang dapat dikemukakan dari penelitian ini khususnya di pendidikan tinggi yang dijadikan focus penelitian yaitu pendidikan tinggi IPDN adalah sebagai berikut. (1) Adanya keseimbangan dan keselarasan dalam penyelenggaraan pendidikan, sistem produktivitas kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dan strategi Maps, dan berdasar pada nilai-nilai dasar pendidikan, maka dapat meningkatkan mutu pendidikan, akuntabilitas kinerja yang objektif dan transparan; (2) Visi, misi dan strategi dapat dirumuskan dan diterjemahkan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen strategi BSC dan model strategi Maps, dapat membuat rancangan causal loop diagram (diagram sebab akibat) yang diterjemahkan ke dalam matriks omx, dapat dijadikan salah satu renstra atau sebuah draft manajemen pendidikan yang tepat khususnya di Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan IPDN.

Implikasi

- *Secara Teoretis*

Dengan adanya keseimbangan antar perspektif dalam konsep perspektif BSC terhadap penyelenggaraan pendidikan di IPDN dan sedikit penolakan pada produktivitas kinerja, maka sebagai konsekwensinya dalam mengatasi keterbatasan atau kelemahan tersebut, telah dirumuskan dan diterjemahkan melalui visi, misi strategi dan posisi (analisis Swot) lembaga yang diinterpretasikan ke dalam rumusan Strategi Maps dan strategi BSC, hasilnya dapat dibuat rancangan sebab akibat sampai pada perumusan dalam bentuk strategi baru berupa matriks omax, sehingga ada keseimbangan/keselarasan, serta ada pengaruh antar komponen penyelenggaraan pendidikan terhadap produktivitas kinerja, sehingga memenuhi kriteria metode BSC.

Dengan demikian penyelenggaraan pendidikan di IPDN akan mampu selaras dan seimbang antara masing-masing perspektif pada penyelenggaraan pendidikan maupun pada produktivitas kinerja Jarlatsuh. Hal ini berarti dapat digunakan dalam meningkatkan mutu pendidikan pada lembaga ilmu pemerintahan dengan cara meningkatkan mutu process business internal dalam berbagai divisi/dari seluruh aspek komponen penyelenggaraan pendidikan. Implementasi terhadap peninjauan Penyelenggaraan Pendidikan melalui metode Balanced Scorecard (*BSC*) dengan pengembangan Strategi Maps sebagai suatu pendekatan yang strategic, merupakan salah satu terobosan baru terhadap model evaluasi produktivitas kinerja di bidang pendidikan pada ilmu pemerintahan, diharapkan mampu menghasilkan sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, sehingga rencana strategik kelembagaan PT pada umumnya dan khususnya di IPDN, mampu menghadapi pengaruh lingkungan yang semakin kompleks.

- *Secara Praktis*

Terdiri dari beberapa implikasi praktis perlu mendapat perhatian dan di antaranya:

Pertama, agar sistem evaluasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan sistem produktivitas kinerja ditinjau berdasarkan Metode BSC dan Strategi Maps yang diterapkan/dianalisis tidak kehilangan ruhnya, dipahami dan dihayati oleh seluruh civitas akademik di IPDN khususnya, maka perlu membangun etika mutu (*quality ethic*) pendidikan yang sesuai dengan nilai-nilai dasar, baik nilai agama, moral, etik, sientific (*logic*) dan estetika yang menjadi landasan dalam berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Agar tujuan dan sasaran metode BSC dan strategi Maps dapat tercapai secara efektif dan tepat sasaran, maka perlu dirancang dan dibangun berdasarkan hasil survai terhadap kebutuhan (*profesional needs, social needs and industrial needs*), hasil evaluasi diri dan audit internal. Karena hasil survai atau hasil penelitian mengurangi gap antara lulusan dengan kebutuhan masyarakat. Kedua, karena konsep keempat perspektif dalam Balanced Scorecard dengan pengembangan Strategi Maps, memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengomunikasikan misi dan strategi; melalui layanan akademik yang diusahakan oleh sivitas akademika IPDN diharapkan dapat menumbuhkan citra, kepercayaan dan motivasi bagi para pelanggannya untuk tetap memberikan kontribusi dan partisipasinya dalam proses penyelenggaraan pendidikan di IPDN. Di lain pihak BSC sebagai pendekatan yang powerfull dari sebuah sistem manajemen tersusun atas empat perspektif (financial, customer, internal process, dan learning and growth) diharapkan dapat mengatasi problema organisasi kelembagaan IPDN. Ketiga, Perlu adanya revitalisasi komitmen manajemen mulai dari Top, Middle dan Lower untuk lebih mengenalkan dan mengefektifkan sistem evaluasi kinerja melalui Metode BSC tersebut dalam pendidikan tinggi IPDN. Menjunjung tinggi citra lembaga, merupakan sentral keberhasilan suatu Institusi sosial (*social cohesion*).

Hal ini memfokuskan sumberdaya meningkatkan dan mengembangkannya, untuk meningkatkan kualitas praja sesuai dengan tuntutan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan

dan pembangunan; memiliki wawasan dan berjiwa kebangsaan, penguasaan IPTEK, memiliki jiwa berwawasan budaya dan lingkungan serta meletakkan landasan pembentukan watak dan kepribadian pengalaman, nilai-nilai agama, budi pekerti, serta memiliki Nilai-nilai dari Implementasi *Boarding School* yaitu menghargai nilai budaya dan perilaku komunikasi yang hakiki dan *kaffah* sejalan dengan visi, misi IPDN.

REKOMENDASI

Pertama, pendidikan tinggi diharapkan penyelenggaraan pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mutu layanan kinerja Jarlatsuh perlu diprioritaskan untuk mengatasi patologi birokrasi, yang menghambat pelayanan pendidikan terhadap kehidupan politik dan birokrasi, pelayanan yang belum optimal, *public servan/customer serving/customer satisfaction*; layanan pendidikan seringkali tidak searah dengan perturan yang ditetapkan dengan ICT., sehingga terjadi adanya organisasi yang hierarkis piramidal runcing dengan sekat-sekat eselonisasi; perilaku sementara pengelolaan pendidikan yang self serving dan bukan *customer serving/customen stisfaction*. Oleh karenanya para pakar, ahli pikir diharapkan dapat mengembangkan *metaccontrol knowledge* menjadi metakontrolologi di samping manajemen sistem *sciences/studies/analysis*, *Quality Management* dan *Quality assurance*.

Kedua, Pengelola lembaga pendidikan tinggi kepemongprajaan IPDN, implementasi metode BSC dengan strategi Maps diharapkan tidak hanya dalam bentuk peninjauan seperti yang dilakukan peneliti saat ini, tetapi dapat dilakukan pengukuran secara total. Selain itu:(1) Perlu melaksanakan tiga transformasi menuju bekerja dengan sasaran yang jelas dan akuntabel efektif, transformasi menuju bekerja lebih transparan;(2) perlu membangun *character building* yang menjadi inti organisasi/lembaga agar mampu bergerak secara dinamis. Nilai-nilai organisasi perlu disosialisasikan dan diinternalisasikan oleh semua komponen dan unsur organisasi agar dampaknya optimal dan dapat dirasakan; (3) Membuat perancangan model strategi Maps dan mengembangkan indikator-indikator mutu/produk layanan yang ada di PT termasuk indikator ketercapaian Visi PT sebagai produk akhir, serta menegaskan kembali Visi, Misi dan tujuan organisasi terutama diarahkan pada upaya peningkatan mutu pendidikan dan mutu pelayanan kinerja;(4) Membuat tim khusus yang menangani sistem pengukuran atau sistem pertanggungjawaban laporan kinerja, dalam penyelenggaraan pendidikan, dengan dukungan dan komitmen penuh dari manajemen puncak/top manajemen, serta adanya penandaan dan wewenang yang memadai untuk melaksanakan kegiatannya;(5) Membangun konsorsium sistem pengukuran produktivitas kinerja baik dalam lingkup lokal maupun nasional, sehingga berbagai pandangan yang sama, maka proses audit evaluasi/pengukuran akuntabilitas kinerja dalam akuntabilitas dilakukan antara devisi di lingkungannya yang dihapkan akan membawa hasil yang lebih valid dan akuntabel; (6) Mengelola pendidikannya secara profesional sehingga menjamin (lulusan) mereka di masyarakat/pemerintahan sebagai birokrat memiliki *characteristic building* yang handal.

Ketiga, para pembina Jarlatsuh dan Praja serta masyarakat: diharapkan sumber daya manusia dan sumber daya masyarakat sebagai proses mengaktualisasikan potensi sumber daya pendidikan, dapat mengatasi berbagai kendala bagi perkembangan kreativitas dan inventivitas, yang lebih penting dan sangat mendesak dalam mutu layanan pembinaan kinerja Jarlatsuh terhadap praja adalah . Walaupun dalam rangka pembentukan pribadi yang kuat fisik maupun mental, tetapi tetap kontrol etika komunikasi ini tetap dikedepankan khususnya ketika komunikasi dalam bentuk sentuhan fisik. guna meningkatkan mutu manajemen penyelenggaraan pendidikan tinggi pemerintahan, meningkatkan mutu layanan kinerja Jarlatsuh khususnya di lembaga pendidikan tinggi Pemerintahan IPDN.

Keempat, peneliti bidang manajemen pendidikan dan pemerintahan maupun dalam politik pemerintahan: (1) diharapkan dapat mengembangkan sistem evaluasi/pengukuran akuntabilitas kinerja dalam penyelenggaraan pendidikan dan produktivitas kinerja, dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard yang dikembangkan dengan Model Strategi Maps; Model Six Sigma; Model Dinamic Sistem; model Government ScoreCard atau lainnya, melalui riset lebih lanjut agar lebih membudaya, mudah diimplementasikan di lapangan dan berdampak sesuai tujuan yang ingin dicapai; (3) bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dikembangkan kembali untuk menggali aspek-aspek lain yang berkaitan dengan sistem evaluasi/pengawasan/peninjauan/pengukuran dalam bidang pendidikan dan pemerintahan, khususnya di Lembaga tinggi IPDN.

“Realisasinya di IPDN selain memerhatikan rekomendasi diatas juga diharapkan sesegera mungkin menyempurnakan, meningkatkan dan mengembangkan sistem Jarlatsuh, yaitu mengenai keseimbangan system perubahan nilai saat ini misalnya demokrasi, transparan dan lebih terintegrasi dalam keseluruhan sistem sesuai dengan fungsi hakiki pemerintahan yang diberikan di IPDN. Selain itu diharapkan terealisasinya, sistem Jarlatsuh dalam terintegrasinya *servis, development, empowerment* dalam aspek *brand* (pengajaran), aspek *skill* (pelatihan) dan aspek *soft/hart* (sikap/tata nilai/norma.) Juga terkait dengan sistem pengawasan, SDM dalam pembinaan Jarlatsuh sampai pada implementasi, birokrasi, manajemen, jaminan mutu dan pengembangan IT serta aspek-aspek lain. Di lain pihak BSC sebagai pendekatan *powerfull* dari sebuah sistem manajemen tersusun atas empat perspektif (*financial, customer, internal process, learning and growth*) dengan pengembangan Model Strategi Maps diharapkan dapat mengatasi problema organisasi kelembagaan IPDN (Nyoman. S,2011)”.

Dengan demikian perlunya transparansional dan penyesuaian berbagai aspek manajemen pendidikan terutama dalam meningkatkan mutu dan layanan pendidikan, untuk setiap kegiatannya dan warganya diharapkan memiliki jiwa kepemimpinan masa depan yang terintegrasi secara utuh, *kaffah* merupakan pembinaan mentalitas, intelektual penstransformasi ilmu yang diterima lebih menekankan pada sistematika dan konstruktivisme tersusun yang ditransfer melalui daya nalar secara logic untuk membentuk kepribadian yang utuh dengan keseimbangan ilmu, iman dan amal dalam pendidikan melalui proses transformasi dan internalisasi ilmu pengetahuan dan nilai islami pada pelanggan, melalui pertumbuhan dan perkembangan potensi fitrahnya untuk mencapai keseimbangan dan kesempurnaan hidup secara optimal. Selain itu dituntut memiliki nilai-nilai dasar dalam pembentukan character di antaranya *quality first, mode of existence, nilai ihsan, itqan, kreativitas dan inovasi integritas*. Diharapkan peran pendidikan menjadi strategis dan *balanced* untuk seluruh aspek dalam proses manajemen mutu pendidikan, penyelenggaraan dan produktivitas kinerja, untuk meningkatkan daya saing nasional dan membangun kemandirian, kekuatan bersama sebagai bangsa, bersumber pada paham ideologi nasional, dianut oleh seluruh komponen bangsa reformasi dan transformasi organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Sanusi Achmad, yaitu lima nilai dasar yang menjadi acuan tindakan, pikiran dan perilaku organisasinya, yaitu:

“(a) Nilai teologis (*ilahiyyah*), (b) nilai guna/*teleologis*, (c) nilai logis (*scientific*), (d) nilai etik, (e) nilai estetika (f) nilai fisiologis dan ethic yang juga perlu diperhatikan, karena etika merupakan “*body of principle*” yang mengarahkan manusia (individu dan organisasi) untuk melakukan sesuatu yang benar dan sesuai dengan nilai norma menjadikan itu sebagai *driving force* bagi perguruan tinggi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan strategi pendidikan tinggi masing-masing, termasuk pendidikan tinggi kepamongprajaan IPDN yaitu lembaga yang memberikan layanan publik, meningkatkan mutu pendidikan dan mutu layanan kinerja serta menjunjung tinggi citra lembaga, merupakan sentral keberhasilan suatu institusi pendidikan yang memberikan formasi sosial baru, yang menjadi elemen penting dalam memperkuat daya rekat sosial (*social cohesion*).

Dengan demikian, sejalan dengan tujuan/sasaran strategis IPDN yaitu:” Menghasilkan kader pemerintahan yang profesional, berkepribadian dan berkarakter untuk mengelola masalah terkait politik pemerintahan, manajemen pemerintahan dan hukum tata pemerintahan daerah“; khususnya dapat memberikan sumbangan penting pada upaya memantapkan integrasi, sesuai dengan Mandat Persiden RI pada Pengukuhan Praja Muda dan Penyetaman Pin KPPM bagi Alumni IPDN Juni 2015 yaitu IPDN ditetapkan sebagai Pusat Pengembangan Revolusi Mental PemDag RI sehingga menjadi Bangsa yang “Besar” di Negeri ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Qur'an dan Terjemahannya*, (1994). Jakarta. DEPAG RI. PT Kumudasmoro Grafindo, Semarang.
- Ali, Azizy. A.Q, (2001) *Change Management dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta Gramedia
- Bogdan, Robert and Biklen, (1992). *Qualitative Research For Education An Introduction to Theory and Methodes*. Boston:Allyn an Bacon, inc..
- Cohen, Stephen & Ronald Brand, (1993). *Total Quality in Government*, (Dalam Disertasi Ikke Dewi Sartika, Mutu Total STPDN, (1999), PPS IKIP Bandung.
- Giroth. Lexie. M, (2002), *Dampak kebijakan Publik terhadap Kinerja Pendidikan kedinasan*, Desertasi, UPI Bandung
- Jurnal Manajemen Pemerintahan, (2009). *Transformasi Pemerintahan Vol. 1 dan 2*, IPDN
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (1996). “*Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard:*”, massachusetts: Harvard Business School Press.
- ”*Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*”(2000)*Balanced Scorecard*”, Erlangga, Jakarta
- ”*Strategi Maps*”, Harvard Business School (1996), press Boston
- . Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN UGM.
- Mako Akademi TNI. (2009). *Majalah Akademi TNI edisi 2008 dan 2009*, Cilangkap Jakarta
- Kurikulum Akademi TNI (AAD, aAU, AAL, AKPOL,TA.2008/2009;
- Paket Instruksi*
- *Peraturan Urusan Dinas dalam Khas TNI,2009; Pengakuan Dan Pemberian Gelar*
- *Kesarjanaan SI Akademi TNI; Pedoman Peraturan Taruna Akademi TNI*
- Mentri, (2009). *Pedoman Peraturan Mentri tentang Organisasi, tata kerja, perdupra, satuan Kurikulum Jarlatsuh, pembinaan Praja, IPDN dan LakiP IPDN 2009*
- Rydzak, F., et. al., *Journal of Teaching the Dynamic Balanced Scorecard*, [Online].
- Rosa. ATR. (2002). Efektivitas Analisis SWOT untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan,
- Sanusi, Achmad. (2000). *Manajemen Informasi Sistem Pendidikan*. PPS Uninus Bandung.
- (2007). *Satuan Pelajaran: SIMdan Manajeme Strategik Mutu Pendidikan*.
- Salis, E, (2008). *Total Quality Management in Education*. Jogyakarta: IRCiSod.
- Taliziduhu J. Ndraha. (1996). *Metodologi Ilmu Pemerintahan, Pidato Pengukuhan Guru Besar tetap pada Institut Ilmu Pemerintahan, Jakarta*.
- Wasistiono, Sadu. (1997). *Kepemimpinan Pamong Praja Abad ke-21, Orasi Ilmiah disampaikan dalam Rangka Dies Natalis STPDN VII, Jatinangor*
- Yuwono, Sony., Sukarno, Edy, Ichsan, Muhammad., 2006, *Petunjuk Praktis Penyusunan BSC: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Gramedia Pustaka.

DR. Hj. Ade Tutty R. Rosa, Dra, MPd, M.MPD. adalah Dosen Kopertis Wil. IV Jabar Banten pada PPS UNINUS Bandung, dan Dosen LB di IPDN Jatinangor Sumedang Jabar.

**IMPLEMENTASI PEREKAMAN E-KTP
DI KABUPATEN CIANJUR PROVINSI JAWA BARAT
(STUDI KASUS DI KECAMATAN CIRANJANG)**

Bertha Lubis dan S. Mulyaningsih

Abstract

Research intention to obtain an overview of e-ID card policy implementation in the District Ciranjang Cianjur. Objective 1) To determine and analyze the coordination between the Department of Population and Civil Registration with the District and 2) To determine the constraints in the implementation of e-ID card in District Ciranjang Cianjur.

This study used a descriptive research design analysis with a qualitative approach. This study includes qualitative research, which produces descriptive data. Qualitative research is also more emphasis on the process rather than in terms of results, but that with this research may reveal the problem of what is in accordance with the reality on the ground. Scope of this research is on the implementation of e-ID card policy.

The primary data source is interviews with sources (informants) and take into account any informant, supported by secondary data from document texts, written data, and photographs. Data Collection Techniques and Instrument Research Interview/Interview and Documentation Data analysis technique used in this study is the analysis by collecting interactive model. Analysis of data: reduction, data display and conclusion Withdrawal.

Keywords: *population, recording and e-ID card*

PENDAHULUAN

Di era Otonomi Daerah, di mana banyak terjadi ketidakberesan dalam administrasi kependudukan di Indonesia, sehingga hal ini menyulitkan pada saat dilakukannya data sensus penduduk untuk mendata besaran calon pemilih di Desa, Kecamatan dan Kabupaten/Kota serta Provinsi. Data Kependudukan di Indonesia belum terdata dengan tertib, dan rapih, di mana seseorang bisa memiliki lebih dari satu KTP, dan hal ini menyulitkan pada saat dilakukannya pendataan penduduk dalam sensus penduduk, besaran jumlah penduduk, dan besaran masyarakat miskin, tidak miskin, masyarakat tergolong mampu dan tidak mampu. Datanya selalu berbeda dengan kondisi yang ada didesa/Kota, sehingga sensus penduduk yang menghabiskan biaya tidak sedikit hasilnya tidak maksimal. Karena masih terdapat penduduk yang memiliki lebih dari satu KTP, apalagi yang bersangkutan memiliki lebih dari satu domisili tetap. Sehingga untuk menertibkan permasalahan ini pemerintah melalui Kementerian Dalam Negeri sejak beberapa tahun terakhir telah melakukan pembenahan administrasi kependudukan dengan sistem Elektronik KTP, yaitu KTP yang menggunakan sistem mesin elektronik, di mana seseorang hanya boleh memiliki satu KTP, dan KTP ini berlaku di seluruh Tanah Air Indonesia, serta diakui di manapun di wilayah Indonesia. Sehingga warga masyarakat hanya boleh memiliki satu KTP saja. Program ini pun belum selesai secara tuntas, karena masih banyak Kabupaten/Kota yang warganya belum menggantikan KTP lama dengan sistem baru yaitu e-KTP. Pentingnya penataan penduduk juga dirasakan pada saat dilakukannya pendataan pada saat akan dilakukannya Pilkada, Pilpres dan Pileg. Sampai saat ini saja KPU dan Kementerian Dalam Negeri yang menangani permasalahan kependudukan belum tuntas menyusun daftar pemilih untuk Pilpres, Pileg Tahun 2014.

Administrasi Kependudukan adalah rangkaian kegiatan penataan dan penertiban dokumen dan Data Kependudukan melalui Pendaftaran Penduduk, Pencatatan Sipil, pengelolaan informasi administrasi kependudukan, serta pendayagunaan hasilnya untuk pelayanan publik dan pembangunan sektor lainnya. Pemerintah berkewajiban dan bertanggungjawab untuk menyelenggarakan administrasi kependudukan secara nasional. Dokumen kependudukan adalah untuk memberikan perlindungan, pengakuan, penentuan status pribadi dan status hukum setiap peristiwa kependudukan dan peristiwa penting yang dialami oleh penduduk, dan seluruh warga masyarakat di Indonesia. Baik yang berada di dalam Negeri maupun di luar Negeri. Bahwa pengaturan tentang Administrasi Kependudukan hanya dapat terlaksana apabila didukung oleh pelayanan yang profesional dan peningkatan kesadaran penduduk, masyarakat dalam arti pentingnya bukti KTP bagi dirinya. Sebagai bahan tulisan ilmiah ini, peneliti akan memfokuskan perbaikan sistem kartu tanda penduduk atau yang dikenal dengan e-KTP.

Untuk mendapatkan administrasi kependudukan yang baik pemerintah memang harus melakukan terobosan sehingga pelaksanaan administrasi kependudukan dapat dimanfaatkan dalam pengambilan kebijakan dalam menciptakan kesejahteraan masyarakat. Sebagai contoh Indonesia terdiri dari 34 Provinsi, Provinsi yang memiliki penduduk terbesar berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2010 adalah Provinsi Jawa Barat. Adapun jumlah penduduk Provinsi Jawa Barat dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1 Jumlah Penduduk Provinsi Jawa Barat Berdasarkan Sensus Penduduk Tahun 2010

No.	Daerah	Jumlah Penduduk
1	Kab. Bogor	4.771.932
2	Kab. Sukabumi	2.341.409
3	Kab. Cianjur	2.171.281
4	Kab. Bandung	3.178.543
5	Kab. Garut	2.404.121
6	Kab. Tasikmalaya	1.675.675
7	Kab. Ciamis	1.532.504
8	Kab. Kuningan	1.035.589
9	Kab. Cirebon	2.067.196
10	Kab. Majalengka	1.166.473
11	Kab. Sumedang	1.093.602
12	Kab. Indramayu	1.663.737
13	Kab. Subang	1.465.157
14	Kab. Purwakarta	852.521
15	Kab. Karawang	2.127.791
16	Kab. Bekasi	2.630.404
17	Kab. Bandung Barat	1.510.284
18	Kota Bogor	950.334
19	Kota Sukabumi	298.681
20	Kota Bandung	2.394.873
21	Kota Cirebon	296.389
22	Kota Bekasi	2.334.871
23	Kota Depok	1.738.570
24	Kota Cimahi	541.177
25	Kota Tasikmalaya	635.464
26	Kota Banjar	175.157
Jumlah		43.053.735

Sumber: BPS, 2010

Berdasarkan tabel tersebut jumlah penduduk yang terbesar di Provinsi Jawa Barat adalah Kabupaten Bogor dengan jumlah penduduk sebanyak 4.771.932. Apabila administrasi kependudukan tidak dibenahi, maka jumlah penduduk yang banyak akan semakin sulit untuk mendapatkan data yang valid.

Manfaat diterbitkannya e-KTP yang dikoordinir oleh Kementerian Dalam Negeri bagi tertib administrasi kependudukan di Indonesia sudah cukup terasa, salah satunya untuk membantu KPU dalam menciptakan data pemilih yang berbasis teknologi atau elektronik. Untuk partisipasi masyarakat dalam kepemilikan e-KTP sangat antusias hal ini dapat dilihat dengan banyaknya masyarakat yang mengantri di berbagai tempat perekaman data penduduk yang digunakan dalam menerbitkan e-ktp. Dalam e-KTP dapat direkam semua data diri mulai dari nama, tempat tanggal lahir dan lain-lain yang sebelumnya tidak dapat dicatatkan dalam KTP manual.

Pembenahan administrasi penduduk yang dilakukan oleh Kementerian Dalam Negeri adalah untuk mempermudah pemerintah dalam mengambil kebijakan yang menyangkut masyarakat. Dengan KTP biasa masyarakat dapat membuat kartu identitas yang banyak atau duplikat sehingga data penduduk kita tidak valid, tetapi dengan e-KTP penduduk hanya bisa membuat kartu identitas tunggal yang dapat dicek dari data online sehingga duplikasi dapat dihindari, sehingga administrasi kependudukan yang selama ini menjadi persoalan utama akan lebih mudah dan tertib dengan adanya e-KTP.

Kondisi dilapangan saat ini di Kecamatan Ciranjang pelaksanaan e-KTP berdasarkan informasi yang kami terima belum dapat dilaksanakan sepenuhnya dan masih banyak penduduk yang seharusnya berhak memiliki KTP tetapi sampai sekarang belum memperoleh haknya. Hal ini disebabkan karena Database kependudukan yang selama ini dijadikan sumber data oleh berbagai pihak ternyata kurang akurat, dikarenakan terdapatnya data anomaly yaitu data yang sudah tidak terpakai lagi masih ada dalam database kependudukan.

IDENTIFIKASI MASALAH

- Lemahnya Koordinasi tentang pelaksanaan e-KTP.
- Kurangnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan program e-KTP.
- Kurangnya keakuratan data dalam pelaksanaan e-KTP.
- Tujuan dilaksanakannya e-KTP belum dipahami oleh sebagian masyarakat.
- Masih banyaknya masyarakat yang belum memiliki e-KTP.
- Kiat-kiat yang dilakukan oleh Kemendagri dalam rangka penyelesaian e-KTP belum sepenuhnya dipahami pelaksana dilapangan.
- Jumlah dana yang dialokasikan untuk pelaksanaan program e-KTP cukup besar namun pemanfaatannya belum efektif.

RUMUSAN MASALAH

Untuk lebih fokusnya penulis meneliti tentang program pembenahan administrasi kependudukan di Indonesia yang dikoordinir oleh Kementerian Dalam Negeri, maka penulis membatasi permasalahan sebagai berikut.

1. Bagaimana koordinasi antara Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dengan Kecamatan tentang pelaksanaan e-KTP?
2. Apakah kendala-kendala dalam pelaksanaan e-KTP di kecamatan?
3. Upaya apa yang dilakukan dalam pelaksanaan perekaman e-KTP di Kecamatan?

KERANGKA PEMIKIRAN

Terkait dengan Manajemen Kependudukan Robert Thomas Malthus (1766-1834), tentang Teori Kependudukan Malthus dalam tulisannya “*A Summary View Of The Principles of Population*” yang dipublikasikan pada tahun 1830 di mana Malthus memulai dengan merumuskan dua postulat yaitu:

1. Bahwa pangan dibutuhkan untuk hidup manusia, dan
2. Bahwa kebutuhan nafsu seksual antar jenis kelamin akan tetap sifatnya sepanjang masa.

Atas dasar postulat tersebut Malthus menyatakan bahwa, jika tidak ada pengekangan, kecenderungan pertambahan jumlah penduduk akan lebih cepat dari pertambahan sub sistem (pangan). Perkembangan penduduk akan mengikuti deret ukur, sedangkan perkembangan subsistem (pangan) mengikuti deret hitung dengan interval waktu 25 tahun.

Menurut Malthus, pengekangan dan perkembangan penduduk dapat berupa pengekangan segera dan pengekangan hakiki. Faktor pengekangan hakiki adalah pangan, sedangkan pengekangan segera dapat berbentuk pengekangan preventif dan bekerja mengurangi angka kelahiran. Pengekangan preventif yang dianjurkan Malthus adalah pengendalian diri dalam hal nafsu seksual antar jenis seperti penundaan perkawinan. Pengekangan dapat berupa epidemic penyakit dan kemiskinan.

Memasuki abad ke-21 (Bank Dunia, 2011) menyatakan, bahkan lebih dari 50 negara menjadi lemah dan miskin dibandingkan dengan satu dasawarsa yang lalu (1990) Perkembangan penduduk yang cepat dan menjadi faktor penghambat bagi perbaikan tingkat hidup yang rendah itu. Dari kekhawatiran ini orang membicarakan kembali teori kependudukan Malthus sebagai sesuatu yang berharga. Sehingga muncul teori-teori baru tentang kependudukan hukum alamiah (*natural theories*) dan teori-teori kependudukan sosial (*social theories*) merupakan bagian dari usaha pencarian hukum kependudukan. Mereka yang dapat dikategorikan sebagai pendukung kelompok “teori alamiah” atau teori fisiologis “antara lain Michael Thomas Sadler, Thomas Doubledey, Herbert Spencer, Corrado Gini dan Raymond Pearl. Mereka percaya bahwa ada hukum-hukum alam yang mengatur serta membebaskan setiap tanggung jawab manusia dari pengendalian pertumbuhan penduduk. (Michael Thomas Sadler, 1766-1834).

Michael Thomas Sadler (1834, 34) menyatakan bahwa ada hubungan terbalik antara jumlah penduduk di suatu wilayah dan daya reproduksi mereka. Meningkatnya jumlah penduduk akan berakibat menurunnya daya reproduksi penduduk yang bersangkutan. Sedangkan Menurut Herbert Spencer (1854, 154), semakin maju manusia mengembangkan dirinya semakin banyak energi yang dipakai untuk meraih kemajuan itu yang mengakibatkan berkurangnya energi untuk daya reproduksi. Pada dasarnya mereka berpendapat bahwa penurunan pertumbuhan penduduk terjadi sebagai akibat dari perubahan *fekunditas*.

Pada perkembangannya telah muncul teori-teori kependudukan lain yaitu aliran pemikiran yang agak berbeda, dipelopori oleh Caldwell (1991, 54), umpamanya dapat dilihat dari tulisannya yang berjudul “*Toward A Restatement Of Demographic Transition Theory*” yang mengemukakan bahwa hanya ada dua. Dua tipe rezim *fertilitas*, *pertama*, tipe rezim di mana individu-individu tidak memperoleh keuntungan ekonomis dengan membatasi *fertilitas*. Sedangkan tipe kedua merupakan tipe rezim yang sering, atau kemungkinan besar memberikan keuntungan ekonomis bagi individu-individu yang membatasi *fertilitas*. Dalam kedua situasi, perilaku manusia tidak saja rasional tetapi juga rasional secara ekonomi. Di antaranya aliran-aliran kekayaan antar generasi dan nilai anak dipersoalkan dalam kerangka pemikiran diatas. Perubahan dari tipe rezim *fertilitas* pertama yang dicirikan oleh *economically unrestricted*

fertility ke tipe rezim fertlitas kedua yang dicirikan *economically restricted fertility* pada dasarnya lebih merupakan produk sosial.

Kesemuanya ini dikoordinir oleh Kementerian Dalam Negeri, karena Kementerian Dalam Negeri merupakan sebuah institusi yang memiliki perangkat kerjanya di daerah bahkan sampai kedesa-desa. Sehingga pembenahan sistem administrasi kependudukan merupakan hal mutlak yang harus segera dilaksanakan, karena dengan sistem kependudukan yang baik, maka data-data kependudukan untuk memenuhi sensus kependudukan, sensus perekonomian, sensus terhadap keberadaan masyarakat miskin dan kurang mampu atau sensus lainnya yang bersifat kepentingan nasional dapat dilaksanakan dengan cepat dan tepat.

Dokumen kependudukan atau data-data tersebut di sebagian wilayah kerja pemerintah desa/kota, kecamatan dan Kabupaten/Kota serta Provinsi bahkan di Pemerintah yang dalam hal ini di Kementerian Dalam Negeri masih belum tersusun secara baik, dan rapih, sehingga apabila dibutuhkan akan mengalami kesulitan, tidak cepat didapat, untuk itu Pemerintah melalui Kementerian Dalam Negeri sebagai yang mengkoordinir, bersama pemerintah daerah, baik pemerintah provinsi, kabupaten/kota, pemerintah kecamatan dan pemerintah desa/kota secara bertahap dan berkelanjutan sedang memperbaiki sistem administrasi kependudukan, yang tadinya masih menggunakan pola ketik manual tradisional diubah menjadi pola komputerisasi. Saat ini yang sedang dikerjakan di seluruh pemerintah provinsi, kabupaten/kota dan pemerintah kecamatan dan desa/kota adalah melakukan pendataan dan melakukan modernisasi dengan perubahan kartu tanda penduduk dari pola lama menjadi e-KTP. Kartu Tanda Penduduk merupakan salah satu dokumen kependudukan yang utama dan sangat penting bagi identitas diri setiap penduduk di Indonesia. Menyeragamkan kepemilikan e-KTP sudah berjalan hampir kurang lebih 2 (dua) tahun tetapi sampai saat ini belum semua daerah dapat menyelesaikan perubahan tersebut. Padahal KTP sangat dibutuhkan untuk identitas diri masyarakat Indonesia. Dengan kondisi ini maka Kementerian Dalam Negeri yang dalam hal ini menjadi tanggungjawab Direktorat Jenderal Administrasi Kependudukan melakukan terobosan-terobosan percepatan untuk menyelesaikan perubahan kepemilikan e-KTP bagi seluruh masyarakat di Indonesia. Hambatan-hambatan yang dirasakan tidak mudah, karena kondisi wilayah Indonesia sangat luas dan masih terdapat desa/kota yang sulit dijangkau dengan jalan darat, serta terisolir, ini yang merupakan penghambat utama, dan sulitnya mendapatkan dukungan peralatan-peralatan bagi penyelesaian pembuatan e-KTP.

Perekaman e-KTP yang dilakukan oleh Kementerian Dalam Negeri melalui Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kemendagri memang tidak mulus, masih banyak persoalan yang terjadi mulai dari data yang diberikan penduduk yang asal-asalan, syarat-syarat yang dibawa untuk rujukan perekaman data e-KTP tidak lengkap, keinginan penduduk untuk memiliki e-KTP ganda dan banyak lagi yang lainnya.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian (rancangan penelitian) diartikan sebagai usaha merencanakan dan menentukan segala kemungkinan dan perlengkapan yang diperlukan dalam suatu penelitian kualitatif (Moleong, 2002:236). Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif.

Menurut Nazir (1999:63), metode penelitian deskriptif yaitu “suatu metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.” Lebih jauh Nazir (1999:105) menyatakan: Desain penelitian deskriptif hanya berkehendak mengenal fenomena-fenomena untuk keperluan studi selanjutnya.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Kirt dan Miller (dalam Moleong, 2001:3), penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung kepada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang dalam bahasanya dan peristilahannya.

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif, yang menghasilkan data deskriptif. Penelitian kualitatif juga lebih menekankan pada segi proses daripada hasil, selain itu dengan penelitian ini dapat mengungkapkan permasalahan mengenai apa adanya sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Kosasih (1998:8) bahwa “Riset kualitatif melihat proses sebagai sesuatu yang penting dalam menentukan hasil. Penekanan pada proses tersebut dipertimbangkan dalam hal melihat hubungan gejala-gejala yang sedang diamati/diteliti.

PEMBAHASAN

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 21 Tahun 2010 Tanggal 25 Mei 2010 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Unit organisasi di Lingkungan Kecamatan. Peraturan Bupati ini mengatur kedudukan, Tugas dan Fungsi Kecamatan sebagai perangkat Daerah sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh Camat (Pasal 2 ayat (1)). Sedangkan pasal 2 ayat (2) camat berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris daerah.

Adapun tugas pokok camat yaitu melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan, meliputi pemberdayaan masyarakat, ketentraman dan ketertiban umum, penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan, pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum, pemerintahan ditingkat kecamatan, pemerintahan desa dan/atau kelurahan, dan pelayanan masyarakat sesuai dengan ketentuan dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku (pasal 3 ayat (1)).

Kecamatan sebagai wilayah kerja Camat dilibatkan dalam perekaman dan pengaplikasian program atau software. Namun setelah 1 tahun bergulir program e-KTP menuai banyak masalah, untuk itu melalui Undang-Undang... tahun 2013 program e-KTP diserahkan pada Dinas atau Kantor Catatan Sipil.

Sebelum bergulir e-KTP pembuatan KTP ditandatangani oleh Camat, tetapi setelah digulirkannya program e-KTP, maka KTP elektronik yang diterbitkan tidak lagi memerlukan tanda tangan pejabat, hal ini merupakan langkah maju.

Tetapi manakala pelaksanaan e-KTP langsung dipegang oleh Kementerian Dalam Negeri, maka persoalan-persoalanpun muncul. Beberapa persoalan tersebut yaitu pada saat perekaman pembuatan e-KTP yang memerlukan software khusus untuk melakukan perekaman seperti perekaman sidik jari dan perekaman retina mata dan memerlukan alat-alat yang bisa digunakan untuk melakukan perekaman.

Program e-KTP adalah program yang digagas dan digulirkan serta dilaksanakan oleh Kementerian Dalam Negeri, maka semua alat baik perangkat lunak maupun perangkat keras dan Sumber daya Manusia yang mengoperasikan peralatan tersebut dilakukan oleh Kementerian Dalam Negeri.

Kendala utama yang dihadapi adalah bahwa negara Indonesia mempunyai wilayah yang sangat luas, sehingga dalam pelaksanaan perekaman dan pencetakan e-KTP sangatlah sulit.

Dalam upaya perekaman misalnya pemerintah atau Kementerian Dalam Negeri dengan anggaran yang terbatas tidak mampu mengadakan aplikasi maupun perangkat komputer, alat perekam retina mata dan sidik jari untuk semua wilayah Indonesia.

Untuk itu Kementerian Dalam Negeri melakukan perekaman dengan cara bergantian atau zonaisasi. Perekaman e-KTP dilakukan di kecamatan secara bergantian. Misalnya satu Kabupaten mempunyai 13 s.d. 15 Kecamatan, maka untuk perekaman dilakukan bergiliran, tahap awal bisa 3 s.d. 4 kecamatan selama 1 s.d. 2 minggu. Cara ini dianggap baik dan efisien tetapi dalam pelaksanaannya tidak efektif, proses perekaman cukup sulit terlaksana. Hampir semua wilayah Kabupaten/Kota di seluruh wilayah Indonesia menuai masalah baik masalah dalam tahap perekaman maupun masalah pada saat distribusi e-KTP itu sendiri.

Persoalan tersebut dialami juga oleh Kecamatan Ciranjang Kabupaten Cianjur. Pada saat perekaman misalnya Kecamatan Ciranjang mengalami kendala antara lain masyarakatnya yang sulit datang untuk melakukan perekaman hal ini terjadi diseluruh wilayah di Indonesia, Sumber daya manusia yang melakukan perekaman yang tidak ada dikecamatan, aplikasi yang digunakan tidak cocok dengan perangkat yang ada di kecamatan dan kekuatan daya listrik dikecamatan yang tidak mampu menampung program yang gunakan untuk perekaman e-KTP.

Setelah berjalan 1 tahun pelaksanaan perekaman yang mayoritas sudah terlaksana, maka perekaman dititikberatkan pada wilayah kabupaten yaitu di Kantor atau Dinas Catatan Sipil.

Persoalan lainpun muncul, yaitu masyarakat yang semula melakukan perekaman diwilayah kecamatan dapat meluangkana waktu dan biaya yang sedikit atau bahkan tanpa mengeluarkan biaya. Tetapi pada saat perekaman dilakukan di kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil yang kantornya hanya 1 (satu) yaitu biasanya berada didekat atau dipusat pemerintahan Kabupaten/ Kota. Hal ini membuat masyarakat harus meluangkan waktu yang cukup lama untuk melakukan perjalanan dan bahkan yang lebih parah lagi selain memerlukan waktu perjalan yang cukup lama, proses perekaman juga harus antre, bahkan tidak jarang proses perekaman berlangsung sampai 2 s.d. 3 hari, hal ini selain memakan waktu juga biaya untuk makan dan penginapan.

Jumlah wajib KTP-el: 53.117, jumlah penduduk yang sudah merekam: 47.326, jumlah yang sudah menerima KTP-el s/d Desember 2013 sebanyak 42.555.

Menurut Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disduk Capil) Kabupaten Cianjur H. Hilman Kurnia melalui Plt Sekretarisnya Aca Kurniawan yang diwawancara dikantor pada tanggal 18 Agustus 2014, Pemerintah pusat dinilai tidak konsekwen dalam pelimpahan pengelolaan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (e-KTP). Terbukti meski sudah secara resmi dilimpahkan per 1 Januari 2014, namun hingga saat ini belum terealisasi.

Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disduk Capil) Kab. Cianjur H. Hilman Kurnia melalui Plt Sekretarisnya Aca Kurniawan tidak menampik kalau sampai saat ini masalah pengelolaan e-KTP masih ditangani oleh pemerintah pusat dalam hal ini Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri).

“Memang kondisinya seperti itu, sudah jelas dalam surat bahwa pengelolaan e-KTP diserahkan ke daerah per Januari 2014. Namun sampai saat ini tidak berjalan, meskipun peralatan dan sumber daya manusianya sebagian sudah ada di daerah. Tapi untuk pencetakan dan blanko e-KTP-nya masih dikuasai pusat,”

Akibat dari persoalan tersebut kata Aca, warga masyarakat yang akan memperbaiki e-KTP yang salah data belum bisa dilaksanakan. “Malahan muncul edaran mengenai pembuatan KTP kembali ke SIAK (Sistem Informasi Administrasi Kependudukan). Berarti ini pemerintah pusat tidak konsekwen atas kebijakan yang telah disampaikan, seperti mau coba-coba,” kata Aca.

Pihaknya juga mengaku telah menyampaikan ketidak konsekwenan pemerintah pusat mengenai kebijakan e-KTP tersebut secara langsung. Namun tidak bisa memberikan jawaban kepastian yang bisa dipertanggungjawabkan. “Baru-baru ini saat rapat di pusat saya pertanyakan masalah kebijakan e-KTP itu, saya sampaikan apakah kebijakan itu hanya sekedar coba-coba,” tegasnya. Pihaknya juga tidak faham, kenapa pemerintah pusat sampai saat ini masih menahan blanko e-KTP untuk dikirimkan ke daerah. Padahal kalau blanko e-KTP itu bisa dikirimkan ke daerah, pelaksanaan pembuatan dan pencetakan e-KTP bisa dilaksanakan karena perlengkapan dan sumber daya manusianya sudah ada di daerah.

“Kita tidak tahu apa alasannya, mungkin dampak dari kasus penyidikan dugaan korupsi yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terhadap pengadaan e-KTP, sehingga pengadaan blanko itu dihentikan, tapi itu baru kemungkinan,” katanya.

Pihaknya berharap, pelimpahan pengelolaan e-KTP kedaerah itu bisa segera terealisasi. “Kasih masyarakat yang memiliki e-KTP salah data, mereka terpaksa harus membuat KTP biasa. Mudah-mudahan pemerintah pusat bisa segera merealisasikan meski terlambat,” tegasnya. Muhammad Endang (31) warga Desa Sukamanah Kec. Cugenang Kab. Cianjur mengaku terpaksa harus membuat KTP baru lantaran e-KTP yang sudah di cetak salah tempat tanggal lahir. Hal itu menjadi persoalan saat ia menyampaikan berkas lamaran kerja.

“Saya harus buat KTP baru, karena e-KTP saya datanya tidak benar. Tadinya saya kira tidak masalah, tapi saat melamar suatu pekerjaan yang membatasi usia, jadi ketahuan lantaran di KTP sama dengan di Ijazah berbeda tempat lahirnya,” kata Muhammad Endang.

Selaku masyarakat tentu kondisi seperti itu sangat merugikan. “Terutama rugi waktu ya, kita mau memperbaiki e-KTP kita, ternyata belum bisa, malah disuruh membuat KTP baru, tentu ini memakan waktu yang tidak sebentar. Seharusnya pemerintah memikirkan masalah ini juga,” katanya. Perekaman e-KTP dinilai sebagian masyarakat terlalu memakan banyak waktu. Meski belum diterapkan bagi masyarakat umum, karena baru sampai pada perangkat RT, banyak yang mengeluhkan terkait hal tersebut.

Sebagaimana pantauan di lapangan, perekaman e-KTP sejak di launching oleh Bupati Cianjur Tjetjep Muchtar Soleh pada beberapa waktu lalu, mulai berjalan, meski masih diperuntukkan bagi petugas tingkat kecamatan hingga RT beserta keluarganya. Namun, perekaman e-KTP dinilai terlalu memakan banyak waktu dan tidak tertib. Akibatnya, setiap kali jadwal perekaman e-KTP dibuka, selalu terjadi antrian panjang.

Sebagaimana yang terjadi di Kantor Kecamatan Ciranjang. Sejak dua hari yang lalu, kantor kecamatan penuh dengan antrian perekaman e-KTP. Antrian tersebut terjadi sejak pukul 08:00 WIB hingga 17:00 WIB. Salah seorang keluarga RT di wilayah Kecamatan Ciranjang, Fitri (23), warga Desa Karang Wangi, mengaku kecewa dengan pihak kecamatan yang terkesan tidak siap dalam menyelenggarakan program pemerintah tersebut. Ketidaksiapan kecamatan dapat dilihat dari menumpuknya antrian calon pembuat e-KTP.

“Saya nunggu lebih dari lima jam di sini. Padahal seharusnya, saya bisa melakukan aktivitas yang lain. Waktu datang, saya bersama keluarga langsung menyerahkan data ke petugas, tapi tidak diberikan nomor antrian. Setelah menunggu cukup lama dan diperhatikan, data yang lebih dulu masuk, malah menumpuk di meja petugas. Sementara yang baru datang, malah mendapatkan pelayanan lebih dulu. Seharusnya, petugas kecamatan lebih sigap sebelum melaksanakan perekaman e-KTP, setidaknya biar lebih tertib,” terangnya.

Senada dengan Titin (35), warga Desa Cibiuk, setelah sempat menunggu seharian pada hari pertama, dirinya harus kecewa karena tidak dapat dilayani. “Kemaren itu datang dari jam setengah delapan sampai jam tiga, saya tidak dilayani. Alasannya, karena habis waktunya.

Sekarang, karena ada data yang berbeda antara NIK dan KTP, saya terpaksa harus kembali. Padahal, saya sudah membuang waktu banyak di sini," ungkapnya.

Sementara itu, Sekertaris Camat Ciranjang Dadang Gumara mengakui kekurangan tersebut. Dirinya menjelaskan, hal tersebut terjadi dikarenakan alat perekam e-KTP sempat mengalami eror. Tidak hanya itu, daya listrik yang belum memadai dari yang seharusnya juga menambah masalah yang ada. "Saat ini, kita memang baru menggelar untuk petugas kecamatan hingga RT beserta keluarganya. Dalam pelaksanaannya memang masih banyak kekurangan. Namun, kekurangan ini, akan kita jadikan catatan saat pelaksanaan perekaman e-KTP bagi masyarakat umum. Kendala yang masih kita hadapi adalah soal daya listrik yang belum memadai serta alat yang sering eror, tapi kita telah koordinasikan hal tersebut dengan dinas terkait," jelasnya.

Terpisah, Kabid Pendaftaran dan Informasi Kependudukan Ahmad Syamsudin mengatakan, kegiatan perekaman e-KTP yang saat ini digelar di tiap-tiap kecamatan bukan atas intruksi dinas. Saat ini, dinas sendiri masih berbenah, mempersiapkan segala sesuatunya untuk meminimalisir kemungkinan yang tidak diinginkan.

"Itu inisiatif kecamatan sendiri. Kalau terjadi kendala di lapangan, wajar saja. Karena untuk perekaman e-KTP butuh daya listrik hingga 3.500 watt, sementara di kantor kecamatan, hampir rata kondisinya, paling mencapai 900 watt-1.500 watt. Untuk menambah daya, kita sudah sedang proses itu dengan PLN. Tidak hanya soal daya listrik, kita juga masih mempersiapkan genset serta tenda. Ditambah masih menunggu tambahan alat dari pusat, yakni scanner dan hard disk eksternal. Untuk ini semua, kita minta jeda, paling tidak hingga 1 Mei ini. Yang jelas, apa yang terjadi saat ini bukan instruksi dari kita, tapi inisiatif dari kecamatan,"

Selain itu penyebab terjadinya kendala seperti dalam identifikasi masalah dan upaya apa yang dilakukan pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam meminimalisir kendala yang tertera dalam identifikasi masalah tersebut di atas adalah dengan cara aplikasi tidak dapat dibuka dan sudah lama mati, pembuatan KTP Siak di dinas Kependudukan dan catatan sipil kabupaten yang kondisinya sangat menyulitkan masyarakat terutama bagi masyarakat yang jarak jangkauannya jauh dari kabupaten. Persoalan lain mengenai e-KTP adalah sejak persoalan e-KTP mencuat dan menjadi perhatian publik dengan terjadinya penyimpangan di beberapa aspek pelaksanaannya di Kementerian Dalam Negeri, maka pelaksanaan e-KTP seperti mati suri, program e-KTP tidak lagi menjadi prioritas, bahkan masyarakat dilapangan yang menginginkan KTP, maka pemerintah daerah melakukan pembuatan KTP manual atau KTP biasa seperti dulu.

Untuk mengatasi persoalan-persoalan yang menyangkut KTP, pemerintah Kabupaten Cianjur melakukan pembuatan KTP dengan metoda Siak atau KTP-el. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Cianjur telah melakukan grand strategi yaitu peluncuran KTP-el, untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada warga agar tetap mendapatkan KTP. Dengan ditariknya kewenangan pembuatan KTP dan KK ke Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, maka Dinas Kependudukan telah menyusun beberapa strategi di antaranya adalah untuk menghindari penumpukan atau antrian yang panjang dalam pengurusan KTP, dinas berupaya melakukan zonaisasi yaitu melakukan pemetaan wilayah dengan membagi wilayah kabupaten menjadi 4 (empat) zona yang ini dimaksudkan untuk mempermudah masyarakat dalam pengurusan KTP selain mengurangi antrian di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil juga dimaksudkan untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat dalam mengurus dan mendapatkan KTP. Dengan melakukan zona, maka kecamatan-kecamatan yang berdekatan bisa dipusatkan disatu titik yang dianggap cukup tengah atau dapat dijangkau dari semua arah dalam waktu yang relatif cepat, hal ini akan membuat masyarakat cukup efisien baik dari segi jarak, waktu maupun biaya yang dikeluarkan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta data-data yang didapatkan dilapangan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Pembuatan e-KTP dilakukan sepenuhnya oleh Kementerian Dalam Negeri melalui Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil;
2. Pembuatan e-KTP dilakukan perekaman di wilayah kerja kecamatan di lingkungan Kabupaten/Kota se-Indonesia;
3. Pelaksanaan e-KTP banyak mengalami kendala, tetapi program ini adalah program unggulan dan merupakan langkah maju dalam upaya menyiapkan pelayanan administrasi kependudukan;
4. Pada saat perekaman KTP banyak masih terdapat warga yang acuh tak acuh terhadap pembuatan e-KTP dikarenakan mereka merasa masih bisa menggunakan KTP yang mereka miliki yang masa berlakunya masih cukup lama;
5. Banyaknya data pendudukan yang tidak sesuai pada saat perekaman dengan apa yang telah jadi dalam bentuk e-KTP, hal ini disebabkan proses pembuata e-KTP yang cukup lama, sehingga ada warga yang menginggal dan bahkan ada yang pindah doomisili pada saat e-KTP tersebut telah jadi;
6. Program e-KTP dibuat dan dicetak oleh Kementerian Dalam Negeri sehingga pada saat distribusinya memakan waktu yang cukup lama;
7. Selain itu e-KTP yang sudah jadi pada saat distribusinya mengalami keterlambatan, selain wilayah yang cukup luas, juga karena ada beberapa daerah yang mempunyai kemiripan nama sehingga ada beberapa wilayah pada saat pendistribusiannya tertukar atau terkirim kewilayah lain.
8. Pada saat e-KTP tersebut tertukar atau terkirim kewilayah lain, maka pemerintah setempat yang menerima harus mengembalikannya kembali ke Kementerian Dalam Negeri tidak bisa langsung dikirim ke daerah asal atau daerah yang sebenarnya memiliki e-KTP tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) Nomor 63/Kep/M. PAN/7/2003, tentang Pelayanan Prima.

Perpres Nomor 35 Tahun 2010

Dahlan, dkk., 1995. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*

Davidow dan Uttal dalam Sutopo dan Suryanto, 2003:9 *Pelayanan*

Triyuni Soemartono dan Sri Hendrastuti, 2011 *Administrasi Kependudukan Berbasis Registrasi*

Said Rusli, Pengantar Ilmu Kependudukan, LP3S Jakarta tahun 2012.

Kusumanegara, Solahuddin 2010. Model dan Aktor dalam proses kebijakan publik, Yogyakarta: Gavamedia

http://id.Wikipedia.Org/wiki/Kartu_Tanda_Penduduk

http://id.Wikisource.Org/wiki/Undang-Undang_Republik_Indonesia_Nomor_19_Tahun_2002

http.Www.Mampu.Gov.My,1993_Pelayanan_Umum

<http://www.Unila.Ac.Id/~fisip-admneg/mambo-,2007>

SISTEM REMUNERASI BERBASIS KINERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN SUKMAJAYA KOTA DEPOK PROVINSI JAWA BARAT

Siti Zulaika

Fakultas Politik Pemerintahan IPDN

Pos-el: siti_zulaika50@yahoo. Com

Abstract

The low performance of employees of one of them due to poor compensation. The fix, the system is given additional remuneration other than salary income of employees (TPP). This study aims to determine: the remuneration system in the District Sukmajaya; whether the application of the remuneration can improve employee performance; and additional problems encountered in the implementation of the remuneration. The study design is qualitative descriptive, with a saturated sample because researchers wanted to gain a holistic overview and detailed to answer these research objectives. The results of the study and discussion of remuneration in the form of salaries and TPP. The amount of TPP is based on the results of the analysis of the measured positions of responsible work. TPP is given based on the discipline and the measured performance of the task implementation report every week to the direct superior. But in reality the presence of an employee is unable to detect because the tools used are conventional and do not report on the implementation tasks carried out according to the rules. Conclusion: Remuneration in the form of salaries and the TPP is not feasible and is not fair; Remuneration can motivate and improve employee performance, but not optimal due to poor application of the rules; and presence are still using conventional tools. Recommendation: that TPP minimum of salary, implementation of rules as the basis for the TPP, and soon realized the purchase of equipment Presence automatically.

Keywords: remuneration, employee performance

PENDAHULUAN

Sumber Daya Aparatur Pemerintah Indonesia masih dipandang buruk oleh banyak kalangan. Hal ini diperburuk lagi dengan maraknya berbagai pemberitaan mengenai korupsi yang dilakukan oleh oknum PNS. Salah satu pemicu maraknya tindakan korupsi disinyalir karena buruknya sistem kompensasi pegawai sehingga berdampak terhadap kinerja.

Sebagian masyarakat juga menilai pemerintah tidak efisien dan tidak efektif terlihat dari belanja publik lebih kecil dibandingkan belanja aparatur. Satu sisi pendapatan pegawai negeri masih tergolong rendah, disisi lain jumlah alokasi dana aparatur lebih besar dibandingkan belanja publik.

Upaya pemerintah meningkatkan kesejahteraan pegawai dikeluarkannya PP No. 58 Tahun 2005. Pasal 63 Ayat (2) menjelaskan “Pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai Negeri Sipil daerah berdasarkan pertimbangan yang objektif dengan memerhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Penjabaran PP tersebut kemudian diterbitkan PERMENDAGRI No. 13 Tahun 2006 yang mengatur tentang penganggaran bagi Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) daerah. Kriteria pemberian TPP sebagai berikut.

- a. Tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja;
- b. Tambahan penghasilan berdasarkan tempat bertugas;
- c. Tambahan penghasilan berdasarkan kondisi kerja;
- d. Tambahan penghasilan berdasarkan kelangkaan profesi;
- e. Tambahan penghasilan berdasarkan prestasi kerja.

Pemikiran tersebut untuk mengatasi persoalan Negara yang semakin kompleks, sehingga memerlukan perbaikan penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), sisi lain sebagai upaya pemerintah mengatasi kesejahteraan pegawai agar kinerja aparatur semakin baik. Sejalan dengan itu, visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian dimasa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing dan mampu mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan dan kinerja yang tinggi, (Maarif, 2003: 2)

Kesadaran akan perlunya aparatur yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu strategi untuk menghadapi tantangan yang tidak ringan ini, adalah mengupayakan agar aparatur mampu dan mau bekerja secara optimal sesuai dengan perannya masing-masing.

Sistem penggajian merupakan bagian dari sistem *remunerasi*. *Remunerasi* sendiri memiliki pengertian setiap bentuk imbalan (*reward*) yang diterima pegawai sebagai akibat dari kinerja sesuai tugas yang diberikan dalam organisasi, termasuk di antaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila *remunerasi* yang diberikan tidak secara *proporsional* (Ivancevich: 2001:286-287). Pendekatan melalui pengembangan *remunerasi* dikenal sebagai cara yang efektif untuk meningkatkan produktivitas pegawai.

Meskipun bukan jaminan, pendapatan besar dapat menjamin kinerja lebih baik. Selain itu kejelasan dan tanggung jawab pegawai, serta target kinerja yang harus dicapai, harus difahami setiap pegawai. Untuk mendapatkan imbalan tertentu, pegawai harus mencapai kinerja tertentu. Kompetensi, kompensasi dan kinerja merupakan 3 (tiga) komponen yang harus mendapatkan perhatian dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Kompensasi menurut Hasibuan (2002: 32) sebagai berikut: “Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Victor H. Vroom dan Garry Dessler dikutip oleh Arrizal (1999) mengatakan bahwa “Orang-orang biasanya termotivasi atau terdorong untuk bekerja pada suatu jabatan tertentu yang mereka rasa akan memperoleh imbalan atau gaji. Terpenuhinya kompensasi yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para pegawai”.

Sementara Marihot (2002) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya di organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya dan menciptakan sumberdaya yang profesional dan kontributif”.

Pemerintah telah melakukan perubahan yang cukup besar dalam memberikan remunerasi terhadap pegawai dalam rangka mengakselerasi pencapaian sasaran organisasi, selain gaji.

Demikian halnya yang telah dilakukan oleh Provinsi Jawa Barat untuk meningkatkan kinerja pegawai, pemerintah meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dengan dikeluarkannya Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 119 Tahun 2009.

Kota Depok yang merupakan wilayah kerja provinsi Jawa Barat juga melakukan hal yang sama, dengan mengeluarkan kebijaksanaan Peraturan Walikota Depok No. 1 Tahun 2009 sebagai dasar pemberian TPP. Melalui kebijaksanaan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai mengingat berdasarkan penilaian Lakip oleh BPKP, Kota Depok hanya memperoleh nilai kisaran 40 sd 59. Hal ini tentunya menunjukkan bahwa kinerja Kota Depok masih perlu mendapatkan perhatian kendati telah mengupayakan peningkatan remunerasi bagi pegawainya.

Berdasarkan uraian tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian sistem remunerasi dalam kaitannya kinerja pegawai di Kota Depok dengan locus penelitian di Kecamatan Sukmajaya sebagai salah satu perangkat daerah di wilayah Kota Depok.

Adapun tujuan penelitian ini adalah, untuk mengetahui: Sistem remunerasi di Kecamatan Sukmajaya, apakah penerapan remunerasi tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai, dan permasalahan apa yang dihadapi dalam penerapan remunerasi tersebut.

LANDASAN TEORI

Landasan teori yang digunakan meliputi teori Manajemen Sumber Daya Manusia, teori motivasi, manajemen kompensasi serta kinerja pegawai. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah menentukan kompensasi bagi para pegawai. Beraneka ragam tunjangan pegawai diharapkan dapat memengaruhi produktivitas. Mengingat Sumber Daya Manusia mempunyai peran yang sangat strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Organisasi dapat efektif, jika pimpinan memahami kebutuhan pegawai, menciptakan kondisi yang dapat memotivasi pegawai untuk memberikan kontribusinya secara optimal dan meningkatkan kapabilitas serta komitmen yang tinggi. Menurut Wingfield (2002:9-10) sebagai berikut.

Untuk memperoleh SDM yang mempunyai komitmen tinggi perusahaan perlu memberikan kepuasan kerja yang tinggi dengan menerapkan 3 R, yaitu “Respect (menghormati), Recognition (mengakui keberadaan), Rewards (imbalan), tingkat perputaran (turn over) pegawai berkurang, sehingga akan terjadi peningkatan produktivitas, pengurangan tingkat absensi karyawan, perbaikan lingkungan kerja dan peningkatan keuntungan”.

Remunerasi diharapkan mampu memberikan kegairahan bekerja para pegawai. Remunerasi memiliki makna sebagai balas jasa atas pelaksanaan tugas. Remunerasi, kompensasi, gaji dan upah termasuk insentif seringkali dipergunakan secara bergantian dan memiliki makna yang sama. Paul Mackay (1997) mengatakan ada dua jenis balas jasa yang diberikan kepada pegawai yaitu “*Remuneration and Reward. Remuneration is the monetary value of the compensation an employee receives in return for the performance of their contacted duties and responsibilities. Reward on the other hand cover both remuneration and other tangible and in tangible gains of value to the employee*”. Pendapat Mackay ini menekankan bahwa remunerasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya dan diwujudkan dalam bentuk uang (gaji, bonus, komisi dan sebagainya), sedangkan *reward* pengertiannya lebih luas yaitu balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas kinerjanya yang bisa berwujud uang dan bukan uang (promosi, tugas belajar, tamasya dsb).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010/2014 yang dimaksud

Remunerasi adalah:

Semua bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusinya kepada organisasi. Pemberian remunerasi bersifat fleksibel, yaitu dapat diberikan secara reguler atau pada waktu-waktu tertentu. Remunerasi diberikan dalam bentuk: 1) gaji pokok; 2) tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan prestasi (insentif), tunjangan biaya hidup (rumah, pangan, dan transportasi sesuai dengan tingkat kemahalan di masing-masing daerah), tunjangan hari raya, dan tunjangan kompensasi pegawai yang ditempatkan di daerah terpencil, daerah konflik, atau mempunyai lingkungan kerja yang tidak nyaman atau berisiko tinggi; 3) imbalan lainnya, seperti jaminan pemeliharaan kesehatan dan jaminan pensiun.

Pada dasarnya manusia bekerja ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kerja keras, berprestasi dan loyalitas ditunjukkan, harapannya akan mendapatkan penghargaan dari organisasi berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para pegawai adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000).

Hani Handoko (1993) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Dalam buku Malayu S. P. Hasibuan (2002) terdapat beberapa pengertian kompensasi, menurut William B. Werther dan Keith Davis “Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia”.

Dessler, berpendapat bahwa:

Remunerasi atau kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai, dan timbul dari dipekerjakannya pegawai itu. Ada 3 (tiga) komponen remunerasi/kompensasi pegawai yaitu: 1. *Direct financial payment*, seperti gaji, upah, insentif komisi dan bonus. 2. *Indirect financial payment*, seperti asuransi, tamasya dsb. 3. *Non financial reward*, seperti promosi, beasiswa dsb.

Remunerasi itu berbicara soal imbalan yang diberikan kepada pegawai berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki dan kinerja yang dihasilkan. Kebijakan remunerasi, reformasi birokrasi digagas oleh pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara meliputi kegiatan:

1. Pembangunan Sistem remunerasi yang didasarkan pada prestasi kerja.
2. Pembangunan sistem remunerasi yang didasarkan pada tingkat kelayakan hidup, gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya serta harus mampu memacu produktivitas.

Tujuan pemberian kompensasi untuk memotivasi pegawai meningkatkan kinerja, dan organisasi dapat bersaing secara kompetitif, sehingga organisasi dapat menjadi pelayan yang baik bagi masyarakat.

Menurut Gomez-Mejia, et al., (1995) kompensasi dapat diklasifikasikan dalam 3 (tiga) komponen utama, yaitu:

Pertama, kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji;

Kedua, kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau

waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*;

Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah *benefit* atau seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah (1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; (2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; (3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; (4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Masih banyak organisasi hanya memberikan kompensasi dasar. Bagi pegawai, kompensasi dasar maupun kompensasi variabel untuk dapat memenuhi kebutuhannya fisiologisnya dan berkeadilan.

Menurut Siagian (1995), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan organisasi yang tercapai, namun kebutuhan pegawai juga akan terpenuhi.

Penelitian ini menggunakan teori sistem kompensasi berbasis kinerja (*pay for performance*) dan teori dampak sebagai *grounded theory* untuk menjelaskan dampak pelaksanaan sistem kompensasi berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja PNS khususnya di Kecamatan Sukmajaya. Teori kompensasi berbasis kinerja dipetakan dari elaborasi beberapa teori yang relevan dengan penelitian, sementara indikator kinerja yang digunakan mengacu pada rincian tugas pokok dan fungsi Kecamatan Sukmajaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Alasannya, Peneliti ingin memperoleh gambaran fenomena secara holistik dan dapat dijelaskan secara rinci untuk menjawab tujuan penelitian. Data primer yang diperlukan diperoleh melalui wawancara dan observasi. Sementara data sekunder diperoleh dari dokumen baik Lakip, presensi, rincian anggaran, surat kabar, dan dokumen lain yang relevan. Informannya seluruh Pegawai Kecamatan Sukmajaya. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis kualitatif mencakup reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, 1992).

Adapun dasar dilakukan penelitian ini adalah Keputusan Rektor IPDN Nomor 070-255 tahun 2015. Lokasi penelitian di Kecamatan Sukmajaya, Kota Depok. Alasan pemilihan lokasi karena Kecamatan Sukmajaya merupakan salah satu SKPD yang turut melaksanakan kebijakan TPP di wilayah Kota Depok.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kecamatan Sukmajaya termasuk wilayah Kota Depok. Berdiri pada tanggal 18 Maret 1982. Tahun 1994 Kecamatan Sukmajaya mengalami kemajuan pesat, semua Desa berubah statusnya menjadi Kelurahan. Tahun 1996, jumlah kelurahan di Kecamatan Sukmajaya menjadi 11 Kelurahan. Sejak 1 Nopember 2009 resmi dipecah menjadi 2 Kecamatan yakni Kecamatan Sukmajaya dan Kecamatan Cilodong.

Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja di Kecamatan Sukmajaya

Sistem Remunerasi di Kecamatan Sukmajaya meliputi gaji dan TPP. Gaji mengacu pada PP No. 30 Tahun 2015 yang berlaku bagi PNS/CPNS di seluruh Indonesia. Sementara TPP mengacu berdasarkan Peraturan Walikota Depok No. 38 Tahun 2013 dan ditindaklanjuti dengan Keputusan Walikota Depok Nomor 903/35/Kpts/DPPKA/Huk/2015. TPP diukur berdasarkan pertimbangan Objektif, pertimbangan Beban Kerja dan Kondisi Kerja.

Dalam Perwako menunjukkan bahwa bobot terkait dengan besaran TPP. Adapun bobot dan besaran TPP berdasarkan pertimbangan objektif dapat dilihat dalam tabel 1 berikut ini.

Tabel 1 Bobot Dan Besaran Tunjangan Penghasilan Berdasarkan Pertimbangan Objektif Di Kecamatan Sukmajaya

NO	BOBOT	NAMA JABATAN	JUMLAH TUNJANGAN
1	11	Eselon III/a (Camat)	5.500.000,-
2	9	Eselon III/b (Sekcam)	5.000.000,-
3	7	Eselon IV/a (Kasie)	4.000.000,-
4	1	Pelaksana Gol IV	1.500.000,-
5	1	Pelaksana Gol III	1.380.000,-
6	1	Pelaksana Gol II	1.320.000,-
7	1	Pelaksana Gol I	1.300.000,-

Sumber: Keputusan Walikota Depok No.903/35/Kpts/DPPKA/Huk/2015

Berdasarkan tabel 1 Kecamatan Sukmajaya terdapat 4 (empat) kriteria bobot yang dipergunakan dasar untuk memberikan TPP. Untuk menentukan bobot dasarnya adalah eselonering. Selain bobot, bagi PNS yang tidak mempunyai jabatan struktural, perbedaan golongan juga sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan besarnya TPP. Sedangkan TPP berdasarkan pertimbangan beban kerja dapat dilihat dalam tabel 2 berikut ini.

Tabel 2 Bobot Dan Besaran Tunjangan Penghasilan Berdasarkan Pertimbangan Beban Kerja Di Kecamatan Sukmajaya

NO	BOBOT	NAMA JABATAN (BEBAN KERJA)	TUNJANGAN
1	1	Bendahara Pengeluaran OPD	1.500.000,-
2	1	PPK OPD	1.000.000,-
3	1	1. Pengurus Barang 2. Penyimpanan Barang	750.000,-
4	1	Pembantu PPK OPD	500.000,-
5	1	1. Kurir 2. Pembantu Bendahara Pengeluaran	300.000,-
6	1	Petugas Register Kependudukan	250.000,-
7	1	1. Pengelola Arsip 2. Operator Komputer 3. Pembantu Pengurus dan Penyimpanan Barang	150.000,-

Sumber: Keputusan Walikota Depok No.903/35/Kpts/DPPKA/Huk/2015

Berdasarkan tabel 2 PNS yang mendapatkan tugas tambahan juga memperoleh TPP berdasarkan beban kerja yang mereka emban. Seorang Sekretaris Kecamatan Sukmajaya selain memperoleh TPP sebagai PNS yang menduduki jabatan eselon III/b juga memperoleh TPP sebagai PPK (Pejabat Pembuat Komitmen).

Sementara untuk TPP berdasarkan pertimbangan kondisi kerja di Kecamatan Sukmajaya tidak ada, karena didalam Perwako Depok hanya diberikan kepada Petugas Satuan Polisi Pamong Praja.

Remunerasi yang diterima PNS/CPNS Kecamatan Sukmajaya dapat dilihat dalam tabel 3 berikut ini.

Tabel 3 Jumlah Remunerasi Berdasarkan Gaji dan TPP Sebelum Diperhitungkan Kedisiplinan (60%) dan Kinerja (40%) Setiap Bulan Bagi PNS/CPNS di Kecamatan Sukmajaya Tahun 2015

NO	NAMA	GOL/R	JABATAN	BEBAN KERJA	TPP	GAJI	JLHYG DITERIMA
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Drs. H. Dadang Wihana, M. Si	IV/b/	Camat	-	5.500.000	5.628.000	11.128.000
2	AAM NURYAMIN, SP	IV/b	Sekcam	PPK OPD	6.000.000	5.680.000	11.680.000
3	Dra. WIWI WIRAHMI	III/d	Kasie Pem	-	4.000.000	4.668.000	8.668.000
4	Ir. ETI NUR RAHMIATI	III/d	Kasie PM	-	4.000.000	4.826.400	8.826.400
5	ANSHORI, S. Sos	III/d	Kasie Trantibum	-	4.000.000	4.810.400	8.810.400
6	SATINI, SE	III/b	Pelaksana	-	1.380.000	3.111.000	4.491.000
7	ABDUL ROJAK, SE	III/b	Pelaksana	Bendahara Pengeluaran	2.880.000	3.621.500	6.501.500
8	MUHAMAD RUSLI, SE	III/b	Pelaksana	-	1.380.000	3.238.000	4.618.000
9	DWI WULAN RATNA SARI, SE	III/B	Pelaksana	Pengelola arsip	1.530.000	3.252.500	4.782.500
10	DEWI ARTI, Amd	II/d	Pelaksana	-	1.320.000	2.432.400	3.752.400
11	MULYADI, sE	II/c	Pelaksana	-	1.320.000	3.300.400	4.620.400
12	KANDAR	II/c	Pelaksana	-	1.320.000	2.886.000	4.206.000
13	NURLINAH	II/c	Pelaksana	Pembantu Bendahara Pengeluaran	1.620.000	2.410.200	4.030.200
14	FITRI AMALIA AHFI, A. Md	II/c	Pelaksana	-	1.320.000	2.192.300	3.512.300
15	KASIM	II/C	Pelaksana	-	1.320.000	2.938.000	4.258.000
16	YANI RASNA	II/c	Pelaksana	Penyimpan barang	2.070.000	3.617.700	5.687.700
17	TAJUDDIN	II/c	Pelaksana	-	1.320.000	3.080.500	4.400.500
18	IKIN		Pelaksana	-	1.320.000	3.219.700	4.539.700
19	SLAMET DARYANTO	II/b	Pelaksana	-	1.320.000	2.599.800	3.919.800
20	DANI HERAWAN	II/b	Pelaksana	-	1.320.000	2.822.400	4.142.400
21	ARDI	II/b	Pelaksana	Pengurus barang	2.070.000	2.750.200	4.820.200
22	DEWI ASTUTI	II/b	Pelaksana	Operator komputer	1.470.000	2.197.400	3.667.400
23	HAMDANI	I/d	Pelaksana	-	1.300.000	2.630.600	3.930.600
24	YANTO KISITO	I/d	Pelaksana	-	1.300.000	2.630.600	3.930.600

Sumber Data: Data diolah Penulis

Berdasarkan tabel 3 remunerasi terbesar Rp.11.680.000,-diterima oleh Sekretaris Camat, mengalahkan yang diterima Camat. Hal ini dikarenakan Sekcam masa kerjanya lebih lama dibandingkan Camat, sehingga remunerasi berupa gaji lebih besar. Selain itu Sekcam mendapatkan TPP dengan pertimbangan objektif (bobot jabatan Sekcam) sebesar Rp.5.000.000,- dan menerima TPP atas pertimbangan beban kerja yang dipercayakan kepadanya sebagai Pejabat Pembuat Komitmen sebesar Rp.1.000.000,-. Remunerasi terkecil sebesar Rp. 3.667.400,- yang diterima Dewi Astuti kendati golongannya II/b lebih tinggi dari Hamdani dan Yanto Kisito yang hanya memiliki golongan I/d akan tetapi pengalaman/masa kerjanya Hamdani dan

Yanto Kisito lebih lama. Walaupun Dewi Astuti juga diberikan TPP pertimbangan beban kerja sebagai operator Komputer sebesar Rp.150.000,-. Selain TPP dibayarkan setiap bulan, tPP juga dibayarkan satu kali dalam setahun bersama-sama dengan gaji ke- 13.

Remunerasi berupa gaji sudah ke tujuh belas kali mengalami kenaikan dan TPP sudah yang ketiga kalinya, namun berdasarkan wawancara penulis dengan para pegawai kecamatan, mayoritas mengatakan masih belum layak, akan layak apabila besarnya TPP sama dengan gaji. Sementara dari aspek keadilan, berdasarkan wawancara penulis dengan para pegawai kecamatan, mayoritas mengatakan tidak adil karena tidak diterapkannya kedisiplinan dan kinerja pegawai sebagai pemotongan TPP sehingga yang rajin dan yang berkinerja baik maupun yang sebaliknya semuanya menerima secara penuh.

Sistem Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Seluruh Pegawai mengatakan bahwa remunerasi mampu memberikan motivasi. Jika peningkatan kinerja mengacu pada rencana kerja yang telah disusun sebelumnya, maka rencana kerja Kecamatan Sukmajaya hampir seluruhnya dapat dicapai, walaupun belum optimal. Masih ada beberapa yang tidak sesuai rencana sebagai berikut.

- a. Ada Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SILPA) pada kegiatan Penyediaan Listrik, Air dan Telepon. Anggaran terserap hanya 67 %;
- b. Kelebihan anggaran pada kegiatan RTLH;
- c. Anggaran bahan baku bangunan tumpang tindih, dianggarkan juga pada kegiatan Bansos, terserap hanya 84,25 %.

Apabila penulis cermati adanya SILPA/ketidak sesuaian antara rencana dengan realisasi dikarenakan lemahnya perencanaan. Sementara untuk kelebihan anggaran kegiatan RTLH dan tumpangtindihnya penganggaran bahan baku bangunan dengan kegiatan Bantuan sosial dikarenakan lemahnya koordinasi antar para pejabat.

Hasil evaluasi kinerja berdasarkan dari Indikator Kinerja Utama (IKU) diperoleh kesimpulan bahwa pada tahun 2014 program dan kegiatan yang terlaksana memberikan kontribusi kepada visi dan misi Kecamatan.

Beberapa keberhasilan yang dapat dijadikan acuan adalah:

- a. Terselenggaranya kegiatan peningkatan potensi unggulan kecamatan dan kelurahan, kegiatan tersebut menghasilkan peternak lele yang dapat menghasilkan pendapatan masyarakat sebanyak 50 orang.
- b. Terselenggaranya kegiatan RTLH, berupa permukiman warga yang dapat diperbaiki dan menjadi layak huni sebanyak 59 unit.
- c. Pelaksanakan kegiatan K.3 setiap minggu sebagai upaya meningkatkan peran serta dan kesadaran masyarakat akan pentingnya kebersihan lingkungan berupa sosialisasi K3 dan pelaksanaan K3 di lokasi yang berbeda setiap minggunya.
- d. Terselenggaranya Kegiatan MTQ tingkat Kecamatan Sukmajaya dan dapat berpartisipasi dalam kegiatan MTQ tingkat Kota Depok. Kegiatan MTQ yang dilaksanakan mulai tanggal 15-17 Oktober 2014 memperoleh prestasi Juara harapan I.

Permasalahan yang Dihadapi

Dalam implementasinya besaran TPP diberikan secara penuh tanpa melihat tingkat kedisiplinan dan kinerja pegawai. Hal ini menimbulkan kecemburuan diantara para pegawai. Seperti pegawai yang tepat waktu kehadiran dan kepuhungan dengan yang tidak disiplin, diberikan secara penuh. Alat masih konpensional sehingga tidak mampu mendeteksi ketepatan kehadiran dan kepuhungan pegawai.

Aspek kinerja, diukur dari laporan pelaksanaan tugas kepada atasan langsung secara berkala setiap minggu juga tidak pernah dilakukan. Hal ini bukan kesalahan para pegawai karena mereka tidak mengetahui ada aturan seperti itu bahkan unsur pimpinan saja tidak mengetahui. Jajaran pimpinan sudah selayaknya senantiasa memahami dan mengikuti perkembangan aturan yang berlaku dan selalu mensosialisasikan kepada bawahan.

TPP di desain oleh Pemerintah Kota Depok sangat terukur sesuai dengan sistem *reward and punishment* yang mengacu pada kinerja masing-masing pegawai, di mana sistem tersebut mengacu pada teori *pay for performance*. Kendati dalam pelaksanaannya belum optimal.

Menurut Haznain, dkk: (2012) "*Pay for performance* adalah sistem kompensasi berbasis kinerja, suatu model penetapan kompensasi di mana besaran gaji *final* bagi seorang karyawan dalam suatu organisasi mengacu pada pengukuran kinerja, dengan memerhatikan beberapa kriteria penilaian". Dengan sistem tersebut, maka besaran kompensasi yang diterima oleh satu pegawai dengan pegawai lain tidak sama meskipun pegawai tersebut berada pada level jabatan/golongan yang setara, hal tersebut dikarenakan sistem ini tidak semata-mata mengacu kepada golongan/jabatan struktural yang dimiliki oleh seorang pegawai melainkan lebih menitikberatkan pada beban kerja dan tanggung jawab serta kinerja yang telah dicapai oleh pegawai.

TPP dan Ukuran Kinerja dilakukan dengan mempertimbangkan besaran bobot jabatan pegawai yang diperoleh melalui suatu *grading point* disesuaikan dengan tupoksi yang dimilikinya. *Grading point* sendiri dilaksanakan oleh tim yang ditetapkan oleh Walikota Depok melalui analisis jabatan. Sementara mengenai aspek disiplin pegawai dinilai melalui kehadiran pegawai. Analisis jabatan dilakukan dengan mengacu pada hasil kesepakatan analisis jabatan oleh Tim disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Mekanismenya diawali dengan pengumpulan data yang dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan Kecamatan yang dilakukan Tim, selanjutnya data tersebut diolah dan dibahas bersama, hingga akhirnya disempurnakan menjadi sebuah ketentuan dalam bentuk SK Walikota.

Secara umum pelaksanaan TPP di Kecamatan Sukmajaya sudah dilaksanakan namun belum optimal masih kurang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Peneliti masih menemukan adanya kesalahan dalam sistem absensi, presensi yang digunakan tidak mampu mendeteksi keakuratan data secara riil karena masih menggunakan cara komputasional. Hal ini perlu menjadi suatu koreksi mengingat absensi dan laporan pekerjaan pegawai merupakan salah satu aspek yang menjadi poin penilaian dalam pemberian TPP. Demikian halnya Laporan secara berkala setiap minggu kepada atasan langsung tidak pernah dibuat, jangankan para pelaksana para pejabat yang seharusnya menilai laporan saja tidak mengetahui adanya aturan yang mewajibkan membuat laporan tersebut.

Untuk lebih mengetahui mengenai hubungan teori *pay for performance* dalam TPP adalah jika Pelaksanaan TPP mengacu pada kinerja pegawai maka akan memperkuat teori *pay for performance*, sehingga proses pemberian *reward and punishment* kepada pegawai akan menjadi lebih efektif, adil, dan terukur. Analisis jabatan yang dilakukan dalam pelaksanaan TPP di Kecamatan Sukmajaya mendukung teori *job analysis* sehingga spesifikasi tugas menjadi lebih jelas dan memudahkan digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- a. Sistem Remunerasi di Kecamatan Sukmajaya berupa gaji dan TPP. Besarnya gaji sama di seluruh Indonesia. Pembobotan TPP berdasarkan eselonering dan beban kerja. PNS yang

tidak menjabat dibedakan berdasarkan golongan. Besarnya TPP masih dirasakan kecil, harapannya TPP minimal sama dengan gaji. Berdasarkan hasil wawancara peneliti seluruh pegawai mengatakan TPP belum layak karena belum dapat memenuhi kebutuhan pegawai. Seluruh pegawai juga mengatakan kurang adil, karena pegawai yang rajim dan tidak diperlakukan sama, sehingga menimbulkan rasa iri dan bagi yang malas tidak menimbulkan efek jera.

- b. Kedisiplinan dan kinerja belum dijadikan dasar pemotongan TPP sebagaimana aturan yang berlaku. Bahkan laporan pelaksanaan tugas secara berkala belum dilakukan. Padahal, kedisiplinan dan kinerja pegawai dalam aturannya sebagai dasar pemotongan TPP, jajaran pimpinanpun tidak mengetahui adanya aturan tersebut. Remunerasi dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja meskipun masih belum optimal, jika dilihat dari penyerapan anggaran belum 100%. Masih ada kegiatan yang hanya terserap 67 % dikarenakan lemahnya perencanaan dan ada kegiatan yang hanya terserap 84,25 %, karena lemahnya koordinasi.
- c. Presensi masih menggunakan alat kompensional, sehingga tidak mampu mendeteksi ketepatan kehadiran dan kepulauan pegawai.

Saran

- a. Besaran TPP agar ditingkatkan, minimal sama dengan gaji. Agar dibedakan pegawai yang rajin dan tidak, sehingga menimbulkan efek jera bagi pegawai yang malas.
- b. Agar konsisten dalam menerapkan aturan, presensi dan laporan pelaksanaan tugas hendaknya dijadikan dasar pemotongan pemberian TPP. Jajaran pimpinan ditingkatkan lagi dalam memahami aturan agar mampu menegakkan aturan. Ditingkatkan lagi kompetensi pegawai sebagai perencana dengan mengikutkan DIKLAT perencana. Ditingkatkan lagi koordinasi dengan jajaran terkait agar tidak lagi terjadi anggaran yang tumpang tindih;
- c. Segera diwujudkan pengadaan finger print secara otomatis.

DAFTAR PUSTAKA

- Arrizal. 1999. "Motivasi Kerja Dapat Dibangkitkan Dengan Pemberian Tunjangan Pegawai." Kajian Bisnis, No. 17, pp.23-27
- Dessler, Garry. 1999. *Human Resources Management*. London: Prentice Hall.
- Gomez-Mejia, L. R., D. B. Balkin, dan R. L. Cardy. (1995). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc
- Hani Handoko. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasnain, Zahid. Dkk. 2012. *Performance-related Pay in the Public Sector -A Review of Theory and Evidence*. Policy Report Working Paper 6043. World Bank.
- Ivancevich, Robert Konospasko, Michael T Matteson. 2006. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Gelora Aksara Pratama.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Moleong. Lexy, J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, edisi revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Panggaben, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghallia Indonesia.
- Peraturan Pemerintah nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2009, tentang Perubahan kesebelas atas Peraturan Pemerintah

- nomor 30 tahun 2015 tentang Perubahan ke Tujuh Belas atas PP Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji PNS.
- Permendagri nomor 59 tahun 2007 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 8 Tahun 2007 tentang Pemekaran Kecamatan;
- Peraturan Walikota Depok Nomor 50 tahun 2008 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan
- Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 19 Tahun 2012 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 08 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Walikota nomor 1 tahun 2009 sebagai dasar pemberian tambahan penghasilan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Depok.
- Peraturan Walikota Depok nomor 38 tahun 2013 tentang Kriteria Pemberian Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil/Calon Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Depok
- Keputusan Walikota Depok Nomor: 903/35/Kpts/DPPKA/Huk/2015 tentang Besaran Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pwgawai Negeri Sipil pada Kecamatan Anggaran 2015

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENATAAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI KABUPATEN SOPPENG PROVINSI SULAWESI SELATAN

Rimba A. Sutra

IPDN Kampus Sulsel
Jl. Je'ne Madinging Ds. Kampili Kec. Pallangga Gowa Sul-Sel
Email: rimbakademik@gmail.com

Abstract

This The purpose of this research is to get description about today structuring of local apparatus organization, focus of the problem in this study is "How organizational structuring of the regional district Soppeng?". Based on these issues then this study aims to describe the implementation of the policy of the Organization of the District Planning Soppeng and understand how the implementation of the arrangement of the secretariat of the organization of this region in terms of factors of communication, resources, Disposition and Bureaucratic structure

Research on Structuring the Organization of the District Soppeng a descriptive study with qualitative approach. The method used is the exploration of where the process of collecting data and information from informants using an interview technique for primary data and research paper documents and literature for secondary data. As for the unit of analysis in this study were those who considered gave the information needed by investigators, among others, officials of the District Government in the ranks Soppeng associated with the Technical Team Structuring the Organization of the Region, namely the Regional Secretary, as well as some of the leadership of the agency, and from the district parliament Soppeng so that the resulting data is descriptive and inductive data analysis of the data processing led to the rational model of empirical research that is based on data and facts obtained directly in the field.

Keyword: *Implementation Policy and Structuring the Organization*

PENDAHULUAN

Penataan Organisasi Perangkat Daerah merupakan konsekuensi dari kewenangan tidak lain adalah sebagai suatu bentuk pengembangan organisasi. Arahnya adalah menata Organisasi Perangkat Daerah yang sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya agar dapat menggerakkan semua organisasinya melaksanakan pemerintahan daerah dengan sasaran menyentuh kepentingan masyarakat dengan menggunakan seluruh sumber daya alam, sumber daya manusia serta potensi yang dimilikinya.

Menurut LAN dalam Penelitian Penataan OPD (2007;1) mengemukakan Perbedaan dari peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 dengan peraturan pemerintah Nomor 8 tahun 2003 tentang Organisasi Perangkat Daerah adalah pada Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 yaitu di mana pemerintah daerah diberikan diskresi yang sangat luas untuk membentuk Organisasi Perangkat Daerah sesuai dengan kebutuhan daerah. Dalam Peraturan ini hanya menetapkan bentuk organisasi seperti Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas, dan lembaga teknis daerah. Sedangkan jumlah dan besarnya, Pemda sendiri yang menentukan. Akibatnya banyak pemerintah daerah yang memiliki dinas, badan, kantor yang kurang memiliki fungsi., tidak sesuai dengan kebutuhan daerah, hanya sesuai dengan keinginan pejabat daerah. Akibatnya efisiensi dan efektivitas birokrasi pemerintah kurang menjadi nilai utama yang diperjuangkan.

Sedangkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Organisasi Perangkat Daerah, yaitu memberi batasan maksimal kepada Pemerintah Daerah untuk membentuk Organisasi Perangkat Daerah paling banyak 14 Dinas dan 8 Lembaga Teknis Daerah berdasarkan bidang pemerintahan yang memenuhi skor tertentu. hanya memberi batasan yang sangat ketat pembentukan Organisasi Perangkat Daerah, tetapi tidak memberikan solusi bagaimana mengembangkan pola karier pegawai dan kinerja organisasi.

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 memberi jalan tengah terhadap dua Peraturan ini di mana Pemerintah menetapkan besaran Organisasi Perangkat Daerah berdasarkan variable yang riil (nyata) yang bersifat instant, yaitu variable jumlah penduduk, luas wilayah dan jumlah APBD masing-masing daerah. Variabel ini tak dapat direkayasa oleh Pemda karena datanya bersifat absolute dan nasional. Akan tetapi jenis dan bentuknya diserahkan kepada Pemda untuk menentukan berdasarkan urusan yang dimiliki, karakteristik, potensi dan permasalahan daerah. Hal ini berarti disatu sisi daerah dibatasi Organisasi Perangkat Daerah-nya berdasarkan besaran organisasi, disisi lain daerah dapat membentuk Organisasi Perangkat Daerah yang jenisnya disesuaikan dengan kebutuhan daerah.

Pemerintah Kabupaten Soppeng selesai melakukan penataan organisasi perangkat Daerah sesuai PP No.41 Tahun 2007 pada awal tahun 2008, dengan dasar Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Soppeng saat ini adalah Sekretariat Daerah yang terdiri dari tiga Asisten Sekda dan 11 Bagian, Sekretariat DPRD terdiri dari tiga Bagian, 14 Dinas Daerah, 12 Lembaga Teknis Daerah yang terbagi atas 6 berbentuk Badan dan 6 berbentuk Kantor, 8 Kecamatan dan 21 Kelurahan. Dari perangkat daerah yang ada, seluruhnya telah ditetapkan berdasarkan PP No.41 Tahun 2007.

Kajian Besaran Organisasi di Kabupaten Soppeng yang dibuat Oleh LAN, 2007 bentuk kelembagaan dinasnya berdasarkan PP No.41 Tahun 2007 yaitu: Dinas daerah sebanyak 14 (empat belas);

1. Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga
2. Dinas Kesehatan
3. Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
4. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
5. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil
6. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
7. Dinas Pekerjaan Umum
8. Dinas Kebersihan dan Pertamanan
9. Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan
10. Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura
11. Dinas Kehutanan dan Perkebunan
12. Dinas Peternakan dan Perikanan
13. Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air, Pertambangan dan Energi
14. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

Permasalahan

1. Perangkat Daerah Kabupaten Soppeng berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 41 tahun 2007 tentang penataan Organisasi Perangkat Daerah belum sesuai dengan harapan dan kenyataan.
2. Dengan Perubahan Besaran Organisasi yang tidak sesuai, akan berakibat pada efisiensi dan efektivitas birokrasi pemerintah

3. Pembentukan Kebijakan Penataan OPD di Kabupaten Soppeng tidak sesuai dengan PP No.41 Tahun 2007 dan Nomenklatur LAN, sehingga menyalahi koordinasi pada tataran implementasi kebijakan dan akan berdampak pada Pengembangan pola karier pegawai dan kinerja organisasi.

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk: mengetahui dan menganalisis Implementasi Kebijakan Penataan Organisasi Perangkat Daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007.

METODE PENELITIAN

1. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan eksploratif-deskriptif, Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alami (sebagai lawannya adalah experiment) di mana penelitian adalah sebagai instrument penelitian atau interumen kunci (Sugiyono, 2001;6).
2. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), data yang dihasilkan bersifat deskriptif dan analisis data secara induktif. Hasil penelitian kualitatif lebih menekankan kepada makna dari pada generalisasi (Sugiyono,1994;4), Penelitian deskriptif ini di mana bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau status fenomena, yaitu tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain di mana peneliti hanya ingin mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan keadaan sesuatu (Sugiyono, 1994;6).

PEMBAHASAN

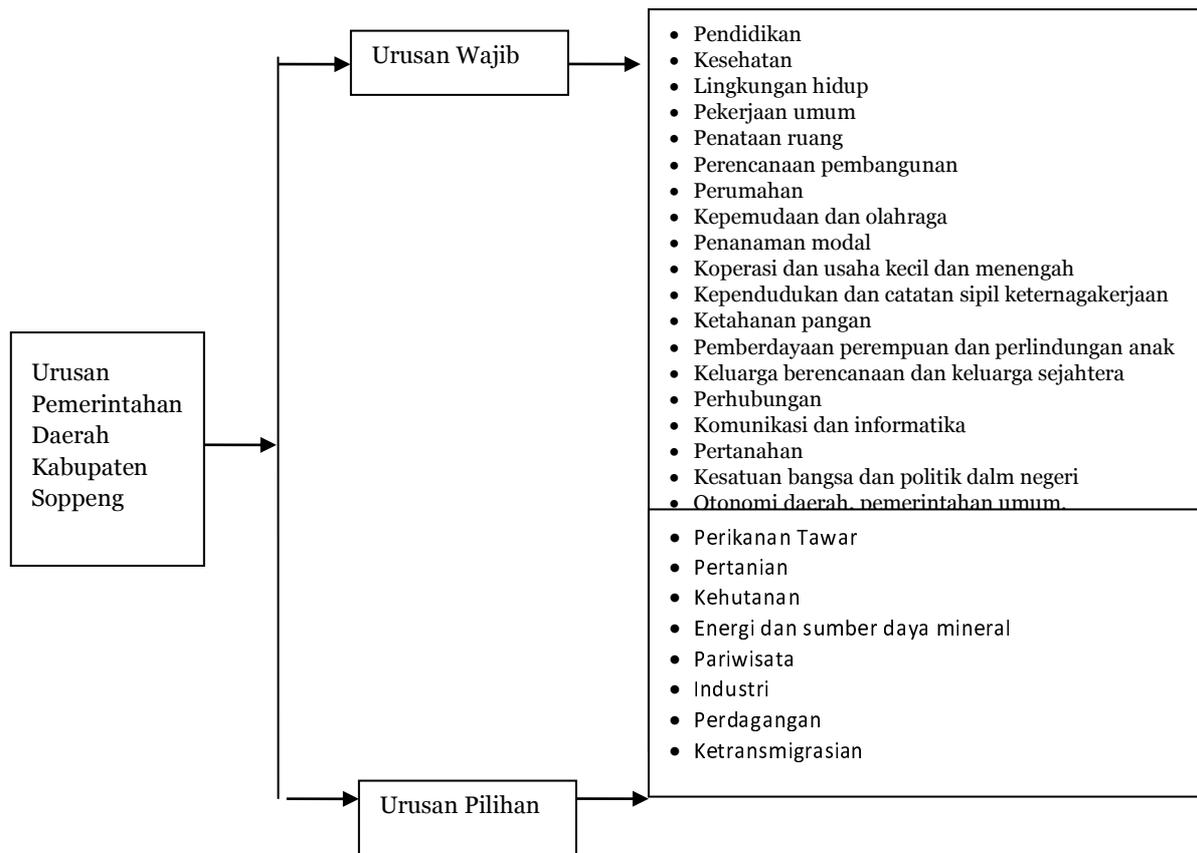
Penataan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Soppeng

Implementasi kebijakan publik merupakan salah satu tahapan dari proses kebijakan publik (*public policy process*) sekaligus studi yang sangat krusial. Bersifat krusial karena bagaimanapun baiknya suatu kebijakan, kalau tidak dipersiapkan dan direncanakan secara baik dalam implementasinya, maka tujuan kebijakan tidak akan bisa diwujudkan. Demikian pula sebaliknya, bagaimanapun baiknya persiapan dan perencanaan implementasi kebijakan, kalau tidak dirumuskan dengan baik, maka tujuan kebijakan juga tidak akan bisa diwujudkan. Dengan demikian, jika menghendaki tujuan kebijakan akan dapat dicapai dengan baik, maka bukan saja pada tahap implementasi yang harus dipersiapkan dan direncanakan dengan baik, tetapi juga pada tahap perumusan dan pembuatan kebijakan juga telah diantisipasi untuk dapat diimplementasikan.

Pembentukan organisasi perangkat Daerah Kabupaten Soppeng berdasarkan pertimbangan yang tercantum dalam Penjelasan Umum Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang di mana Pemerintah Daerah dapat membentuk organisasi yang efektif, efisien dan rasional sesuai dengan kondisi dan kebutuhan daerah. Salah satu prinsip dalam menata organisasi adalah prinsip rentang kendali, yaitu suatu upaya untuk mengatur seberapa banyak unit yang berada dalam satu kendali, sehingga arus kerja (*flow of work*) dan *flow of document* akan lebih efektif (Kaloh 2002:76). Suatu unit kerja atau pemimpin suatu unit yang memiliki terlalu banyak unit yang harus dikendalikan, tidak akan cukup efektif.

Selanjutnya Organisasi Perangkat Daerah ditetapkan melalui transmisi Peraturan Daerah dengan memerhatikan faktor-faktor tertentu seperti Luas wilayah, jumlah penduduk dan APBD, sebagaimana pedoman pada Peraturan Pemerintah Pasal 128 ayat (1) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004.

Gambar 1 Kewenangan Kabupaten Soppeng



Sumber : Naskah Akademik Lan, 2007

Studi implementasi memerlukan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran suatu program yang akan dilaksanakan dan kemudian harus diidentifikasi dan diukur karena implementasi tidak akan berhasil atau akan mengalami kegagalan bila tujuan-tujuan itu tidak dipertimbangkan. Selanjutnya Van Meter dan Van Horn dalam Winarno mengatakan, bahwa dalam menentukan ukuran-ukuran dasar dari sasaran-sasaran kita dapat menggunakan pernyataan-pernyataan dari para pembuat keputusan sebagaimana direfleksikan dalam banyak dokumen seperti regulasi-regulasi dan garis-garis pedoman program yang menyatakan kriteria untuk evaluasi pencapaian kebijakan. Akan tetapi dalam beberapa hal ukuran-ukuran dasar dan sasaran-sasaran kebijakan harus dideduksikan oleh peneliti perorangan. Pada akhirnya, pilihan ukuran-ukuran pencapaian bergantung pada tujuan-tujuan yang yang didukung oleh penelitian.

Variabel-variabel dalam suatu implelementasi yang diajukan oleh Edwards dalam Winarno (2002:174). Menurutnya, dalam mengkaji implementasi suatu kebijakan memerlukan empat faktor atau variabel krusial yang terdiri atas, komunikasi, sumber-sumber, disposisi atau tingkah laku-tingkah laku dan struktur birokrasi.

Komunikasi

Secara umum Edwards membahas tiga hal penting dalam proses komunikasi kebijakan, yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan (*clarity*). Menurut Edwards, persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa mereka yang melaksanakan keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah harus diteruskan kepada personil yang tepat sebelum keputusan-keputusan

dan perintah-perintah itu dapat diikuti. Tentu saja, komunikasi harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat oleh para pelaksana. Akan tetapi banyak hambatan-hambatan yang menghadang transmisi komunikasi-komunikasi pelaksanaan dan hambatan-hambatan ini mungkin menghalangi pelaksanaan kebijakan.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi dan Tatalaksana, Bapak ARISAL SH pada tanggal 9 Juni 2011, beliau menyatakan bahwa “langkah kami mengomunikasikan Implementasi Kebijakan ini dengan melakukan pemahaman-pemahaman kepada seluruh pegawai, khususnya kepada pejabat struktural, tentang kemungkinan yang akan terjadi sebagai akibat penerapan Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007.” Beliau juga menjelaskan bahwa “Hal ini juga akan dilakukan kajian-kajian akademis terhadap ketentuan-ketentuan yang diatur dalam UU No.32 Tahun 2004 berikut Peraturan Pemerintahnya, apabila ketentuan-ketentuan tersebut tidak bisa diterapkan di Kabupaten Soppeng.”

- a. Transmisi
- b. Kejelasan
- c. Konsistensi

Sumberdaya

Sehubungan dengan di atas berdasarkan wawancara Asisten iBidang Administrasi Pemerintahan Umum Bapak Andi Akbar Nur Tahir mengemukakan bahwa yang menjadi salah satu pendukung didalam menata kelembagaan yaitu dengan mempersiapkan tenaga fungsional dengan mengikutkan pegawai diklat fungsional sesuai dengan minat dan kemampuan masing-masing yang disesuaikan dengan jabatan fungsional yang telah ditetapkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara

- a. Staf
- b. Informasi
- c. Wewenang
- d. Fasilitas-fasilitas

Disposisi/Sikap

Van Meter dan Van Horn berpendapat bahwa setiap komponen dari model yang dibicarakan pada proses implementasi kebijakan harus disaring melalui persepsi-persepsi pelaksana dalam yurisdiksi di mana kebijakan tersebut dihasilkan. Mereka kemudian mengidentifikasi tiga unsur tanggapan pelaksana yang mungkin mempengaruhi kemampuan dan keinginan mereka untuk melaksanakan kebijakan, yakni kognisi komprehensi (pemahaman) tentang kebijakan, macam tanggapan terhadapnya (penerimaan, netralitas, penolakan) dan intensitas tanggapan itu.

Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering, bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Birokrasi baik secara sadar atau tidak sadar memilih bentuk-bentuk organisasi untuk kesepakatan kolektif, dalam rangka pemecahan masalah-masalah sosial dalam kehidupan modern. Mereka tidak hanya berada dalam struktur pemerintah, tapi juga berada dalam organisasi-organisasi swasta yang lain bahkan institusi-institusi pendidikan dan kadang kala suatu sistem birokrasi sengaja diciptakan untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu.

Tujuan dari pelayanan adalah kepuasan pelanggan, kepuasan masing-masing pelanggan adalah relatif, yang tidak dapat menjadi patokan satu dengan yang lainnya. Namun begitu

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara memberikan suatu indikator tentang pelayanan, dengan indikator ini paling tidak sudah dapat mendekati kepuasan masyarakat. Indikator itu adalah kesederhanaan, kejelasan, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, keadilan, dan waktu pelayanan. Dari 8 (delapan) indikator tersebut, oleh penulis digunakan sebagai instrumen untuk menganalisis kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Soppeng.

1. Kesederhanaan
- 2) Kejelasan
- 3) Keamanan
- 4) Keterbukaan
- 6) Efisiensi
- 7) Ekonomis
- 8) Keadilan
- 9) Ketepatan Waktu

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap Implementasi kebijakan Penataan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Soppeng yang disusun berdasarkan PP No.41 Tahun 2007, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Implementasi kebijakan yang dilaksanakan di kabupaten Soppeng pada dasarnya sudah baik, dan mengarah sesuai dengan peraturan tersebut, namun masih memerlukan peningkatan di masa mendatang.
2. Implementasi kebijakan penataan di kabupaten Soppeng ini dipengaruhi oleh beberapa Faktor-faktor Implementasi sebagai berikut.
 - a. Komunikasi yang ada berjalan dengan baik akan tetapi belum optimal hasilnya. Karena pada dasarnya kejelasan peraturan dan keputusan tersebut sudah dipahami dan dimengerti, akan tetapi konsistensi dari pada implementor itu sendiri tidak sesuai apa yang diamanatkan dalam peraturan tersebut, padahal sudah ditransmisikan peraturan itu secara baik.
 - b. Sumberdaya yang mendukung kebijakan hanya karakteristik daerah Kabupaten Soppeng itu sendiri dan hal inilah yang menyebabkan ketidak sesuaian hasil kebijakan yang dibentuk dengan peraturan yang mengatur tentang penggabungan urusan-urusan. padahal implementor yang ada telah memenuhi dan memadai untuk hal pengetahuan dan keterampilan terkhusus. Dan telah memiliki wewenang untuk membuatnya yang diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah dan Keputusan Bupati Nomor 131 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Tim Kelembagaan Lingkup Pemerintah Kabupaten Soppeng.
 - c. Faktor disposisi/sikap dengan adanya kebijakan ini para implementor menerima dengan baik
 - d. Struktur birokrasi pada pembuat kebijakana ini diatur dalam Keputusan Bupati Nomor 131 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Tim Kelembagaan Lingkup Pemerintah Kabupaten Soppeng. Sehingga apa yang dilakukan dan dibentuk oleh Implementor tersebut belum mencapai target sasaran yang diinginkan, melainkan hanya bisa menghampiri tujuan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku

- Agustino, Leo, (2006), Politik & Kebijakan, Bandung, Puslit KP2W Lemlit UNPAD
- Arikunto, Suharmi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Dunn, William, 2003, Pengantar Analisis Kebijakan Publik, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Dwijowiyoto, Riant Nograho, 2007, Reinventing Indonesia, Gramedia, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Husein, Umar. 2001. *Strategic Management in action*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Kaho, J. Riwu. 2002, *Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia (Identifikasi Beberapa Faktor yang Memengaruhi Penyelenggaraannya)*. PT. Graha, Jakarta
- Lembaga Administrasi Negara, 2003, *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI): Buku I Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara*, Perum Percetakan Negara RI, Jakarta.
- Luankali, Bernadus, 2007, Analisis Kebijakan Publik Dalam Proses Pengambilan Keputusan, Amelia Press, Jakarta.
- Makmur, 2007 Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bandung, PT Refika Aditama
- Masini, Eleonora B. 2004. *Studi Futuristik (Kebutuhan, Perkembangan dan Metode Mengarahkan Masa Depan)*. Kreasi Wacana, Yogyakarta
- Mustopadidjaja, 2003, Manajemen Proses Kebijakan Publik, LAN kerjasama Duta Pertiwi Foundation, Jakarta.
- Nazir, Moh., 2005, Metode Penelitian, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 2003, Kibernologi (Ilmu Pemerintahan Baru), PT Asdi Mahasatya, Jakarta.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Penataan Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 Tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai daerah otonom.

**KESIAPAN KECAMATAN DALAM MENERIMA
DAN MELAKSANAKAN PELIMPAHAN
SEBAGIAN KEWENANGAN PEMERINTAHAN
DARI BUPATI KEPADA CAMAT
DI KABUPATEN CIANJUR PROVINSI JAWA BARAT**

Muslim dan Riswati

Abstract

Structuring the territory understood as a method and not a final destination in the structure of governance (local). The ultimate goal in governance or regional government is the achievement of social welfare. Structuring the region as a method intended to bring the device to the local community as the owner of sovereignty.

Sub-District as a working area of the district head has an important position in the public service, because it deals directly with the public as the main consumers of public services in question. Important essence of districts explicitly stated in Law No. 32 of 2004, which confirmed that the sub-district serves as the district/city.

This research uses descriptive research design analysis with a qualitative approach. This study includes qualitative research, which produces descriptive data. Qualitative research is also more emphasis on process rather than in terms of results, in addition to this research may reveal a problem concerning what is in accordance with the reality on the ground.

Based on the results of research and discussion as well as the data obtained in the field, it can be concluded as follows: 1) decree No. 44 and No. 45 of 2012 issued on December 28, 2012 have not been fully implemented. The Regent of new regulations implemented in four districts as a pilot project for the District Campaka and Cidaun representing southern coastal areas Cianjur berkarateristik ocean regions and the mainland. While Cematam Pacet and Middle Reef representing the Highlands and the Regional Tourism; 3) Based on the results of questionnaires distributed researchers showed that almost 94% of the authority delegated by declaring that have been implemented by the Head Campaka, Cidaun, Karangtengah and Pacet despite many obstacles. 4) Based on the interview with the Head Campaka, Cidaun, Karangtengah and Pacet and the districts mentioned that the authority delegated in accordance with Law No. 32 of 2014 governing authority of the Regent. But the delegation of authority was not followed dengan pembiayaan sufficient; 5) Obstacles encountered in the implementation of devolved government affairs, among others, the allocation of funds from the budget has been no improvement since the publication of legislation or declaring the partial delegation of authority so that what is being implemented by kecamatan still in accordance with the regulations and declaring before it was issued. Another was in the delegation of authority should be delegated the funds and personnel as well as the completeness of facilities and infrastructure to carry out the delegated authority; Of the conclusions that can be drawn up by the author, the author tries to give some recommendations, among others: 1) the ineffectiveness of the role and function of districts for is probably due to the limited authority given to districts to districts that causes districts "not hesitate" to take action if social problems arising in the areas they work; 2) In addition, until now there is no synchronization of activity between districts and other institutions at the district level (vertical and horizontal); 3) Short-term: through the synchronization of activities and make districts as an important actor in the management of these activities, the medium term: to simplification institutions where local authorities through applicable legislation activate the role and functions of the district. Long-term: to reduce the role and function of districts to only focus on one function, namely the function of public services. But we realize that this causes

motion districts arena becomes very, very limited, while the other functions being in the arena of motion districts.

Keywords: *government, delegation of authority and district*

PENDAHULUAN

Konsep desentralisasi memiliki beberapa karakteristik utama, antara lain difokuskan kepada fungsinya sebagai alat (*means*) bagi pencapaian tujuan pembangunan nasional (Conyers, 1984).

Dari *perspektif politik*, desentralisasi dipahami sebagai “*the transfer of power, from top level to lower level, in a territorial hierarchy, which could be one of government within a state, or offices within a large organization*” ((Smith, 1985). Sedangkan dari *perspektif administrasi*, desentralisasi dipahami sebagai: *The transfer of planning, decision -making, or administrative authority from central government to its field organisations, local administrative units, semi authonomous and parastatal organizations, local government, or non-government organizations* (Rondinelli dan Cheema, 1983).

Pada derajat tertentu desentralisasi berkonotasi pada pendelegasian wewenang dan penyerahan berbagai urusan pemerintahan dalam struktur pemerintahan. Dalam kaitan ini mengakomodasikan pendelegasian wewenang kepada organisasi pemerintah dan non pemerintah, dan bahkan dalam hal tertentu Kepada organisasi swasta.

Aspek teknik, spatial, dan administratif merupakan elemen utama dari desentralisasi. Dengan memberikan perhatian khusus pada aspek-aspek tersebut sangat diyakini akan mampu menciptakan suatu tatanan organisasi yang kondusif bagi “*partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan*” yang serba kompleks.

Secara politis, tujuan dari desentralisasi antara lain untuk: (1) memperkuat Pemerintah Daerah (*Local Government*), (2) meningkat keterampilan dan kemampuan politik para penyelenggara pemerintahan dan masyarakat, dan (3) untuk mempertahankan integrasi nasional. Secara ekonomi, tujuan dari desentralisasi antara lain untuk (1) meningkatkan kemampuan Pemerintah Daerah dalam menyediakan *public good and service*, (2) meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembangunan ekonomi di daerah (Rondinelli, 1983).

Berangkat dari pemahaman akan konotasi desentralisasi sebagaimana dikemukakan di atas, secara teoretik dan akademik, penyelenggaraan pemerintahan daerah mencakup tiga dimensi, yakni: dimensi administratif, dimensi politis, dan dimensi teritorial dalam bentuk pembagian urusan pemerintahan berdasarkan kewilayahan. Dalam dimensi teritorial, penataan wilayah sebagai bentuk konkret desentralisasi teritorial.

Dalam konteks manajemen pemerintahan, penataan wilayah merupakan suatu kondisi yang harus dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi pemerintahan dimaksud meliputi fungsi pengaturan (*regulation*), pelayanan publik (*public service*), dan pemberdayaan masyarakat (*empowering*).

Penataan wilayah dipahami sebagai sebuah metode dan bukan merupakan tujuan akhir dalam tatanan penyelenggaraan pemerintahan (daerah). Adapun tujuan akhir dalam penyelenggaraan pemerintahan atau pemerintahan daerah adalah tercapainya kesejahteraan masyarakat. Penataan wilayah sebagai suatu metode dimaksudkan untuk mendekatkan piranti perangkat daerah dengan masyarakat sebagai pemilik kedaulatan.

Kecamatan sebagai wilayah kerja camat mempunyai kedudukan penting dalam pelayanan publik, karena berhubungan langsung dengan masyarakat sebagai konsumen utama dari

pelayanan publik dimaksud. Esensi penting dari kecamatan secara eksplisit tertera dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, di mana ditegaskan bahwa kecamatan berkedudukan sebagai perangkat daerah kabupaten/kota.

Seperti yang diatur dalam UU Nomor 32 tahun 2004 bahwa Kecamatan adalah wilayah kerja Camat sebagai perangkat daerah, maka Camat hanya melaksanakan tugas Bupati/Walikota, untuk itu Camat memerlukan pelimpahan kewenangan apa saja yang dapat dilaksanakannya dari Bupati/Walikota.

Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 pada Bab IV tentang Kedudukan, Tugas dan Wewenang Camat yang tertera pada Pasal 14 berbunyi:

1. Kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota sebagai pelaksana teknis kewilayahan yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh Camat.
2. Camat berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati/walikota melalui sekretaris daerah.

Sedangkan pada Pasal 15 berbunyi:

1. Camat menyelenggarakan tugas umum pemerintahan yang meliputi:
 - a. mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
 - b. mengoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;
 - c. mengoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
 - d. mengoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
 - e. mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;
 - f. membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan; dan
 - g. melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan.
2. Selain tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Camat melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh bupati/walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, yang meliputi aspek:
 - a. perizinan;
 - b. rekomendasi;
 - c. koordinasi;
 - d. pembinaan;
 - e. pengawasan;
 - f. fasilitasi;
 - g. penetapan;
 - h. penyelenggaraan; dan
 - i. kewenangan lain yang dilimpahkan.
3. Pelaksanaan kewenangan Camat sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mencakup penyelenggaraan urusan pemerintahan pada lingkup kecamatan sesuai peraturan perundang-undangan.
4. Pelimpahan sebagian wewenang bupati/walikota kepada Camat sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan berdasarkan kriteria eksternalitas dan efisiensi.
5. Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan tugas dan wewenang Camat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) diatur dengan Peraturan Bupati/Walikota berpedoman pada Peraturan Pemerintah ini.

Untuk melaksanakan Peraturan Pemerintah tersebut pemerintah Kabupaten/Kota harus menerbitkan Peraturan Daerah atau Peraturan Bupati. Kabupaten Cianjur telah menerbitkan

Peraturan Daerah Nomor 09 tahun 2004 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat dan diperbaharui dengan Peraturan Bupati Nomor 44 Tahun 2012 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Cianjur Kepada Camat di kabupaten Cianjur dan Peraturan Bupati Nomor 45 Tahun 2012 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan dari Bupati Cianjur kepada Camat di Kabupaten Cianjur, tetapi Peraturan Bupati tergolong baru dan dalam pelaksanaannya telah dilakukan kepada 4 (empat) Kecamatan yaitu Kecamatan Pacet, Kecamatan Karang Tengah, Kecamatan Cidaun dan Kecamatan Campaka, sebagai *pilot project*. Karena peraturan Bupati tersebut masih tergolong sangat baru sehingga belum bisa dikaji secara mendalam dalam pelaksanaannya.

Dalam Peraturan Bupati Nomor 44 dan 45 Tahun 2012 tersebut kewenangan yang dilimpahkan oleh Bupati Cianjur belum berfokus pada pelayanan dasar yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat, kewenangan terlalu banyak yang di limpahkan, terdapat kewenangan mengatur padahal Camat tidak mempunyai hak mengatur, masih bersifat sama/parsial pada tiap kecamatan tanpa memerhatikan budaya, potensi dan kemampuan suatu kecamatan, untuk itu perlu dikaji ulang.

Identifikasi Masalah

Dalam pelaksanaan pelimpahan sebagian kewenangan dari bupati kepada camat sebagai titik awal menitikberatkan pelayanan kepada masyarakat menghadapi berbagai masalah. Secara rinci masalah tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut.

- a. Pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari bupati kepada camat di kabupaten Cianjur berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 44 dan 45 tahun 2012 masih belum fokus pada pelayanan dasar yang sangat dibutuhkan masyarakat;
- b. Kewenangan yang diberikan terlalu banyak dan masih bersifat parsial;
- c. Dalam Peraturan tersebut Camat diberikan kewenangan mengatur, padahal camat tidak memiliki hak mengeluarkan aturan;
- d. Persepsi antar Perangkat Daerah tentang pentingnya pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari bupati kepada camat masih lemah, sehingga masih ada Badan, Kantor dan Dinas yang melakukan tugas yang sama dengan kecamatan meskipun kewenangan tersebut telah dilimpahkan oleh Bupati kepada camat;
- e. Terdapatnya ego sektoral pada sebagian Perangkat Daerah;
- f. Terbatasnya kesiapan Pemerintah Kabupaten Cianjur untuk mempersiapkan camat dan perangkatnya dari aspek sumber daya manusia, baik kuantitas maupun kualitas;
- g. Struktur organisasi pemerintah kecamatan yang ada tidak mampu menampung beban tugas serta kewenangan yang dilimpahkan;
- h. Belum adanya uraian pekerjaan (*job description*) yang jelas terhadap personil kecamatan selain pejabat struktural sehingga pegawai kurang diberdayakan;
- i. Terbatasnya sarana dan prasarana yang dimiliki pemerintah kecamatan dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas;
- j. Terbatasnya dukungan anggaran bagi penyelenggaraan pemerintahan kecamatan.

Pembatasan Masalah

Karena luasnya permasalahan, maka masalah dalam penelitian ini difokuskan pada Kesiapan Kecamatan Dalam Menerima dan Melaksanakan Pelimpahan Sebagian Kewenangan

Pemerintahan dari Bupati Kepada Camat di Kabupaten Cianjur berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 44 dan 45 Tahun 2012.

Rumusan Masalah

Untuk lebih fokusnya penulis meneliti tentang Kesiapan Kecamatan Dalam Menerima dan Melaksanakan Pelimpahan Sebagian Kewenangan Pemerintahan dari Bupati Kepada Camat di Kabupaten Cianjur, penulis akan membatasi permasalahan dengan merumuskan kewenangan yang dimiliki oleh Pemerintahan Daerah adapun rumusan masalahnya:

- a. Bidang dan jenis kewenangan pemerintahan apa saja yang telah dilimpahkan oleh Bupati kepada Camat?
- b. Bagaimana pelaksanaan sebagian urusan pemerintahan yang telah dilimpahkan tersebut?
- c. Kendala apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaan urusan pemerintahan yang telah dilimpahkan?
- d. Strategi dan alternatif apa yang dapat dipilih untuk mengoptimalkan pelaksanaan pelimpahan kewenangan dari Bupati kepada camat?

Kerangka Pemikiran

Kecamatan sebagai lembaga pemerintahan, paling tidak mengembangkan empat fungsi yang lama yaitu:

1. Fungsi pemerintahan, berupa pelayanan publik, perijinan dan non perijinan yang selama ini dijalankan;
2. Fungsi pembangunan, berupa simpul koordinasi dan fasilitasi bagi berperannya unit-unit UPTD di kecamatan dan desa;
3. Fungsi kemasyarakatan, berupa operasionalisasi kecamatan sebagai pusat pengaduan dan penyelesaian perselisihan sosial kemasyarakatan;
4. Fungsi pemberdayaan masyarakat, berupa stimulus kecamatan pada kegiatan keswadayaan masyarakat.

Beberapa peraturan perundang-undangan telah dicanangkan oleh Pemerintah untuk mengatur penyelenggaraan Pemerintahan Daerah seperti UU Nomor 5 tahun 1974, UU Nomor 22 Tahun 1999, dan terakhir UU Nomor 32 tahun 2004 yang dilengkapi dengan peraturan pelaksanaannya. Salah satu solusi yang disampaikan pemerintah adalah konsep “pendekatan” pelayanan oleh pemerintah kepada masyarakat. Hal tersebut secara eksplisit diungkapkan dalam pasal 64 UU Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian disempurnakan dalam UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah daerah.

Pendekatan pemberian pelayanan yang dimaksud adalah dengan pelimpahan sebagian kewenangan pemerintah dari Bupati/Walikota kepada Camat. Pelimpahan sebagian kewenangan tersebut harus diikuti dengan pemberian dana, sumber daya manusia dan sarana dan prasarana kepada Kecamatan. Berdasarkan kewenangan tersebut camat bisa berhubungan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung.

Menyadari karakteristik, budaya serta kewenangan yang dimiliki oleh masing-masing Kabupaten/Kota berbeda-beda, tentunya jenis kewenangan yang akan dilimpahkan oleh Bupati/Walikota kepada Camat akan berbeda antara satu Kabupaten/Kota dengan Kabupaten/Kota yang lain. Kewenangan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah dilaksanakan oleh seluruh unit kerja yang ada dalam struktur organisasi pemda tersebut sesuai bidangnya masing-masing.

Pelaksanaan kewenangan dalam kenyataannya tidak memberikan kepuasan bagi masyarakat. Salah satu usaha yang pernah dilaksanakan dalam pemberian pelayanan optimal adalah dengan membentuk cabang dinas disetiap kecamatan, namun keberadaan cabang dinas masih belum menjawab persoalan yang ada.

Pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada camat menurut Peraturan Bupati Cianjur Nomor 44 tahun 2012, menyebutkan bahwa kewenangan yang dilimpahkan adalah sebagai berikut.

1. Pendidikan;
2. Kesehatan;
3. Pekerjaan Umum;
4. Penataan Ruang;
5. Perumahan;
6. Pemuda dan Olahraga;
7. Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah;
8. Kependudukan dan Catatan Sipil;
9. Ketenagakerjaan;
10. Ketahanan Pangan;
11. Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak;
12. Keluarga Berencana dan keluarga Sejahtera;
13. Komunikasi dan Informatika;
14. Pertanahan;
15. Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri;
16. Otonomi Daerah, pemerintahan umum, administrasi keuangan daerah, perangkat daerah, kepegawaian dan persandian;
17. Sosial;
18. Kebudayaan
19. Kelautan dan Perikanan;
20. Pertanian;
21. Energi dan Sumber Daya Mineral; dan
22. Industri.

Adapun jenis kewenangan perijinan yang dilimpahkan berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 45 Tahun 2012 sebagai berikut.

1. Izin peruntukan penggunaan tanah untuk rumah tinggal yang dibangun oleh perseorangan dengan konstruksi bangunan satu lantai dan luas bangunan kurang dari 100 m²;
2. Izin mendirikan bangunan, dengan klasifikasi:
 - a. Rumah tinggal yang dibangun oleh perseorangan dengan konstruksi bangunan satu lantai dan luas bangunan kurang dari 100 m²;
 - b. Sekolah dengan konstruksi bangunan satu lantai dan luas bangunan kurang dari 100 m², kecuali perguruan tinggi;
 - c. Bangunan Kantor Pemerintahan Desa dengan konstruksi bangunan satu lantai dan luas bangunan kurang dari 100 m².

Adapun faktor penentu pelaksanaan pelimpahan kewenangan sebagai berikut. 1) Karakteristik geografis; 2) Karakteristik penduduk; dan 3) Karakteristik wilayah (kota, desa, daratan, pegunungan, lembah dan sebagainya).

METODE PENELITIAN

Desain penelitian (rancangan penelitian) diartikan sebagai usaha merencanakan dan menentukan segala kemungkinan dan perlengkapan yang diperlukan dalam suatu penelitian kualitatif (Moleong, 2002:236). Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif.

Menurut Nazir (1999:63), metode penelitian deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Lebih jauh Nazir (1999:105) menyatakan: Desain penelitian deskriptif hanya berkehendak mengenal fenomena-fenomena untuk keperluan studi selanjutnya.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Kirt dan Miller (dalam Moleong, 2001:3), penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung kepada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang dalam bahasanya dan peristilahannya.

PEMBAHASAN

Analisis Bidang dan Jenis Kewenangan Pemerintahan yang telah Dilimpahkan oleh Bupati kepada Camat

Pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari Bupati kepada Camat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur era otonomi daerah dimulai tahun dengan terbitnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 dan direvisi dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, sudah dua kali mengeluarkan aturan mengenai hal tersebut. Pertama ada Peraturan daerah Nomor 09 Tahun 2004 hal ini terbit sebelum Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2008, sedan gkan yang kedua adalah peraturan Bupati Nomorn 44 tahun 2012 tentang Pelimpahan sebagian Kewenangan Bupati Cianjur Kepada Camat di Lingkungan Kabupaten Cianjur. dan Peraturan Bupati Nomor 45 tahun 2012 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan dari Bupati Cianjur Kepada Camat di Kabupaten Cianjur.

Peraturan Bupati Nomor 44 dan Nomor 45 Tahun 2012 yang diterbitkan pada tanggal 28 Desember 2012 belum sepenuhnya dilaksanakan. Peraturan Bupati ini baru diterapkan di empat kecamatan sebagai pilot project yaitu Kecamatan Campaka dan Cidaun yang mewakili daerah pesisir selatan Cianjur yang berkarakteristik wilayah lautan dan daratan. Sedangkan Cematn Pacet dan Karang Tengah yang mewakili daerah Pegunungan dan Daerah Pariwisata.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarakan peneliti menunjukkan bahwa hampir 94% kewenangan yang dilimpahkan berdasarkan Perbup tersebut telah dilaksanakan oleh Camat Campaka, Cidaun, Karangtengah dan Pacet meskipun mengalami banyak kendala.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Campaka, Cidaun, Karangtengah dan Pacet serta perangkat kecamatan menyebutkan bahwa kewenangan yang dilimpahkan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 yang mengatur kewenangan Bupati. Tetapi pelimpahan kewenangan tersebut tidak diikuti dengan pembiayaan yang cukup.

Sejak diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2004 dan dilanjutkan dengan penerbitan Peraturan Bupati Nomor 44 dan 45 Tahun 2012, pelimpahan sebagian kewenangan Bupati memang sudah dilimpahkan secara penuh oleh Bupati Cianjur kepada Camat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur, tetapi dilihat dari unsur pelimpahan kewenangan yaitu Pelimpahan kewenangan tersebut diberikan harus diikuti dengan penambahan personil dan pembiayaan, tetapi hal penambahan personil dan pembiayaan yang cukup untuk melaksanakan kewenangan tersebut tidak ada.

Bidang dan Jenis Kewenangan Pemerintahan yang telah Dilimpahkan Bupati kepada Camat

Jenis kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati kepada Camat di lingkungan Kabupaten Cianjur sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah daerah yang tertuang dalam Undan-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Menurut hasil peneliti bahwa kewenangan yang dilimpahkan terlalu banyak sehingga terkesan kurang fokus sehingga pelaksanaannya pun belum optimal.

1. Pelaksanaan sebagian urusan pemerintahan yang telah dilimpahkan

Menurut para Camat dan perangkat kecamatan yang dijadikan lokasi penelitian menyebutkan bahwa sudah banyak kewenangan yang telah dilaksanakan, tetapi pelaksanaan Peraturan Bupati tersebut memang belum berjalan sepenuhnya. Kecamatan masih banyak melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 21 Tahun 2010 Tanggal 25 Mei 2010 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Unit organisasi di Lingkungan Kecamatan.

2. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan urusan pemerintahan yang telah dilimpahkan

Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan urusan pemerintahan yang dilimpahkan antara lain alokasi dana dari APBD belum ada peningkatan sejak penerbitan Perda maupun Perbup mengenai pelimpahan sebagian kewenangan sehingga apa yang dilaksanakan oleh kecamatan masih sesuai dengan sebelum perda dan perbup tersebut diterbitkan. Lain itu dalam pelimpahan kewenangan semestinya dilimpahkan pula dana dan personil serta kelengkapan sarana dan prasarana penunjang untuk menjalankan kewenangan yang dilimpahkan tersebut.

Selama ini pelaksanaan di empat kecamatan yang menjadi contoh awal pelaksanaan Peraturan Bupati Nomor 44 dan 45 Tahun 2012 berjalan tanpa menambahkan anggaran yang cukup, anggaran pada tiap kecamatan di lingkungan Kabupaten Cianjur berkisar antara Rp. 140.000.000 s.d. Rp. 190.0000. danan tersebut dipergunakan untuk operasional dan kegiatan rutin.

Strategi dan Alternatif yang dapat Dipilih untuk Mengoptimalkan Pelaksanaan Pelimpahan Kewenangan dari Bupati kepada Camat

Saat ini camat dan kecamatan dengan statusnya sebagai Perangkat Daerah lebih merupakan “perpanjangan tangan” Bupati, di mana semua kendali aktivitas pemerintahan, pelayanan kemasyarakatan dan pembangunan berada di bawah kendali Bupati.

Pergeseran status dan kedudukan Camat dari “PW” menjadi “PD” telah mengurangi bahkan menghilangkan sebagian besar otoritas Camat; saat ini otoritas Camat berkisar pada fungsi-fungsi pelayanan yang sangat terbatas bahkan hanya menjalankan fungsi pelayanan yang lebih banyak bersifat surat rekomendasi/surat pengantar atau surat keterangan bagi lembaga di atasnya yaitu Bupati (Pemerintah Kabupaten).

Beberapa pemerintah Kabupaten/Kota telah menyadari pentingnya kegiatan investasi usaha di wilayahnya dan telah memiliki motivasi untuk memperbaiki sistem pelayanan perijinan antara lain dengan dikembangkannya OSS (One Stop Services) atau Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPT-SA) di tingkat kabupaten/kota, baik yang sudah berstatus sebagai Dinas maupun yang berstatus Kantor atau Unit.

Dalam kenyataan di lapangan belum semua Kabupaten/Kota mengembangkan OSS di tingkat Kabupaten, namun di sisi lain ada Kabupaten yang sudah mulai mengembangkan OSS di tingkat Kabupaten bahkan sampai pada OSS di tingkat Kecamatan.

Hal ini juga menarik untuk dipelajari oleh karena terkait dengan persoalan sudah sejauhmana pelimpahan kewenangan yang didelegasikan Bupati kepada para Camatnya selama ini.

Sejauh ini pelimpahan sebagian kewenangan yang didelegasikan oleh Bupati kepada Camat (Kecamatan) masih sangat dibatasi pada persoalan administrasi kependudukan, seperti pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Surat Miskin (Surat Keterangan Tidak Mampu), Surat Keterangan Kelahiran-kematian-pindah-nikah dan surat rekomendasi mengurus perijinan usaha (seperti IMB, ijin gangguan/SITU/HO dan ijin usaha lainnya ke Kabupaten. Masyarakat memandang keberadaan kecamatan selama ini sangat berarti sebagai:

- a. lembaga administratif,
- b. penyampaian (delivery) pelayanan publik, dan,
- c. tanggap masalah kritis/bencana.
- d. Kecamatan dipandang sudah berperan cukup baik dalam menjalankan ketiga fungsi tersebut.

Persoalan ketidakjelasan informasi mengenai prosedur dan mekanisme pelayanan dan jenis-jenis pelayanan yang diselenggarakan oleh kecamatan serta persoalan ketidakpastian besar tarif biaya pelayanan merupakan persoalan-persoalan yang paling banyak dikeluhkan oleh masyarakat.

Ekspektasi masyarakat, kecamatan dapat memainkan peran sebagai lembaga yang menjalankan program pengentasan kemiskinan, memberikan jaminan keamanan, dan fungsi pelayanan.

Atribut-atribut yang berkaitan dengan peran dan fungsi kecamatan dalam menangani permasalahan sosial (pengentasan kemiskinan, pemberdayaan masyarakat, pemberian jaminan keamanan, pelayanan publik) menduduki peringkat teratas atau dianggap penting yang menjadi harapan masyarakat.

Atribut pengurangan/penghapusan peran dan fungsi kecamatan menjadi atribut yang sangat tidak diharapkan di tingkat lokal atau menduduki peringkat terendah dan merupakan atribut yang paling tidak diinginkan oleh masyarakat masyarakat.

Posisi kelembagaan kecamatan sampai saat ini masih sangat diharapkan keberadaannya serta peran dan fungsinya oleh masyarakat. Namun dalam realitasnya di lapangan, fungsi-fungsi kecamatan yang dijalankan selama ini umumnya dipandang belum dijalankan secara efektif.

Sampai saat ini masing-masing kelembagaan di tingkat kabupaten (baik pemerintahan daerah maupun instansi vertikal) memiliki aktivitas yang dialirkan melalui kelembagaan kecamatan dan instansi vertikal di tingkat kecamatan kemudian ke desa-desa.

Belum efektifnya peran dan fungsi kecamatan selama ini kemungkinan disebabkan karena masih terbatasnya kewenangan yang diberikan kabupaten kepada kecamatan yang menyebabkan kecamatan “ragu-ragu” untuk melakukan tindakan jika timbul persoalan-persoalan sosial di wilayah kerjanya kerjanya.

Selain itu sampai saat ini belum ada sinkronisasi aktivitas antara kecamatan dengan kelembagaan lain di tingkat kecamatan (baik vertikal maupun horizontal).

- Jangka pendek: melalui sinkronisasi aktivitas dan menjadikan kecamatan sebagai aktor penting dalam manajemen aktivitas tersebut, Jangka menengah: menuju penyederhanaan kelembagaan di mana pemerintah daerah melalui peraturan perundangan yang berlaku mengefektifkan peran dan fungsi kecamatan.
- Jangka panjang: mereduksi peran dan fungsi kecamatan menjadi hanya fokus pada satu fungsi saja yaitu fungsi pelayanan publik. Namun disadari bahwa hal ini menyebabkan arena gerak kecamatan menjadi sangat-sangat terbatas, sementara fungsi-fungsi lain menjadi berada di luar arena gerak kecamatan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta data-data yang didapatkan dilapangan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Peraturan Bupati Nomor 44 dan Nomor 45 Tahun 2012 yang diterbitkan pada tanggal 28 Desember 2012 belum sepenuhnya dilaksanakan. Peraturan Bupati ini baru diterapkan di empat kecamatan sebagai pilot project yaitu Kecamatan Campaka dan Cidaun yang mewakili daerah pesisir selatan Cianjur yang berkarakteristik wilayah lautan dan daratan. Sedangkan Kecamatan Pacet dan Karang Tengah yang mewakili daerah Pegunungan dan Daerah Pariwisata.
2. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan peneliti menunjukkan bahwa hampir 94% kewenangan yang dilimpahkan berdasarkan Perbup tersebut telah dilaksanakan oleh Camat Campaka, Cidaun, Karangtengah dan Pacet meskipun mengalami banyak kendala.
3. Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Campaka, Cidaun, Karangtengah dan Pacet serta perangkat kecamatan menyebutkan bahwa kewenangan yang dilimpahkan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 yang mengatur kewenangan Bupati. Tetapi pelimpahan kewenangan tersebut tidak diikuti dengan pembiayaan yang cukup.
4. Sejak diterbitkannya Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2004 dan dilanjutkan dengan penerbitan Peraturan Bupati Nomor 44 dan 45 Tahun 2012, pelimpahan sebagian kewenangan Bupati memang sudah dilimpahkan secara penuh oleh Bupati Cianjur kepada Camat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur, tetapi dilihat dari unsur pelimpahan kewenangan yaitu Pelimpahan kewenangan tersebut diberikan harus diikuti dengan penambahan personil dan pembiayaan, tetapi hal penambahan personil dan pembiayaan yang cukup untuk melaksanakan kewenangan tersebut tidak ada.
5. Persyaratan tercukupinya kelembagaan bagi kecamatan untuk dapat berfungsi optimal yaitu:
 - a. Kewenangan yang legitimate;
 - b. Pendanaan (*budget*) yang cukup untuk menopang kewenangan;
 - c. Infrastruktur, perlengkapan dengan teknologi yang memadai dalam menopang jalannya kewenangan;
 - d. Sumber daya manusia yang berkapasitas memadai untuk menjalankan kewenangan yang persyaratan oleh kewenangan yang dijalankan kecamatan dalam operasionalisasi fungsi pemerintahan dan pelayanan publik, mendukung pembangunan, kemsyarakatan dan pemberdayaan masyarakat.
6. Jenis kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati kepada Camat di lingkungan Kabupaten Cianjur sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah daerah yang

tertuang dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Menurut hasil peneliti bahwa kewenangan yang dilimpahkan terlalu banyak sehingga terkesan kurang fokus sehingga pelaksanaannya belum optimal.

7. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan urusan pemerintahan yang dilimpahkan antara lain alokasi dana dari APBD belum ada peningkatan sejak penerbitan Perda maupun Perbup mengenai pelimpahan sebagian kewenangan sehingga apa yang dilaksanakan oleh kecamatan masih sesuai dengan sebelum perda dan perbup tersebut diterbitkan. Lain itu dalam pelimpahan kewenangan semestinya dilimpahkan pula dana dan personil serta kelengkapan sarana dan prasarana penunjang untuk menjalankan kewenangan yang dilimpahkan tersebut.
8. Saat ini camat dan kecamatan dengan statusnya sebagai Perangkat Daerah lebih merupakan “perpanjangan tangan” Bupati, di mana semua kendali aktivitas pemerintahan, pelayanan kemasyarakatan dan pembangunan berada di bawah kendali Bupati.
9. Sejauh ini pelimpahan sebagian kewenangan yang didelegasikan oleh Bupati kepada Camat (Kecamatan) masih sangat dibatasi pada persoalan administrasi kependudukan, seperti pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Surat Miskin (Surat Keterangan Tidak Mampu), Surat Keterangan Kelahiran-kematian-pindah-nikah dan surat rekomendasi mengurus perijinan usaha (seperti IMB, ijin gangguan/SITU/HO dan ijin usaha lainnya ke Kabupaten).
10. Posisi kelembagaan kecamatan sampai saat ini masih sangat diharapkan keberadaannya serta peran dan fungsinya oleh masyarakat. Namun dalam realitasnya di lapangan, fungsi-fungsi kecamatan yang dijalankan selama ini umumnya dipandang belum dijalankan secara efektif.

Dari kesimpulan yang dapat disusun oleh penulis, maka penulis mencoba memberikan beberapa rekomendasi antara lain:

1. Berdasarkan Peraturan Bupati Cianjur Nomor 44 dan 45 Tahun 2012 menunjukkan bahwa terlampaui besar kewenangan yang diberikan. Sebaiknya kewenangan yang dilimpahkan mengenai pemberdayaan masyarakat dan hal-hal yang bersinggungan langsung dengan kebutuhan masyarakat.
2. Dalam Peraturan Bupati Cianjur Nomor 44 dan 45 Tahun 2012 camat beri kewenangan memutuskan atau menolak dan bahkan membuat kebijakan, seharusnya hanya diberikan kewenangan merekomendasi sesuai kepada yang Bupati.
3. Sampai saat ini masing-masing kelembagaan di tingkat kabupaten (baik pemerintahan daerah maupun instansi vertikal) memiliki aktivitas yang dialirkan melalui kelembagaan kecamatan dan instansi vertikal di tingkat kecamatan kemudian ke desa-desa.
4. Agar kecamatan dapat berperan lebih optimal dalam pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat, kapasitas kecamatan harus lebih diperbesar dengan meningkatkan kewenangan syarat-syarat kelembagaan kecamatan di atas;
5. Hasil penelitian menunjukkan kapasitas kecamatan yang diteliti, ruang untuk menopang optimalisasi fungsi pemerintahan dan pelayanan publik masih terbatas, sehingga belum optimal untuk mendukung pembangunan, pemberdayaan masyarakat dan tugas kemasyarakatan lainnya;
6. Perlu penguatan kecamatan melalui pendekatan pemberian kewenangan yang bersifat lebih operasional, diikuti dengan dukungan pendanaan, sumberdaya manusia dan infrastruktur yang mencukupi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- _____. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Gramedia. Jakarta.
- Gaffar, Afan, dkk, 2002. *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Islami, M. Irfan, 1984, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Kosasih, H. R. E. 1998. *Metodologi Kualitatif(Pokok-Pokok Ulasan Dari Sisi Konsep. Karakteristik. Segi Keilmiahan. Dan Metode)*. Program Pascasarjana Magister Ilmu Pemerintahan Setiagama. Bandung.
- Moleong. 2002. *Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Nazir, Moch. 1999. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Sadu Wasistiono, dkk, (eds). 2002. *Menata Ulang Kelembagaan Kecamatan*. Pusat Kajian Pemerintahan STPDN. Penerbit PT Citra Pindo, Bandung.,
- _____, 2003. *Kapita Selekta Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Edisi ketiga. Penerbit Fokusmedia, Bandung.
- Terry, George R. 1960. *Principles of "Management*. Third Edition. Richard D. Irwin Inc. Homewood Illinois.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2008 tentang Kecamatan.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Kecamatan.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 158 Tahun 2004 tentang Pedoman Organisasi Kecamatan.
- Peraturan Daerah Kabupaten Cianjur Nomor 09 Tahun 2004 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat.
- Peraturan Bupati Cianjur Nomor 44 dan 45 Tahun 2012 tentang Pelimpahan