

ANALISA KEBIJAKAN PIMPINAN TERHADAP PERCEPATAN  
REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR



PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS "45" MAKASSAR  
MAKASSAR  
2013

**TESIS**  
**ANALISA KEBIJAKAN PIMPINAN TERHADAP**  
**PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI**  
**DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

Disusun dan diajukan oleh

**YUSUF BASTIAN DJALIL**  
Nomor Induk MAN4511074

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis  
pada tanggal **23 Mei 2013**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui  
Komisi Pembimbing

Dr. H. Muchlis D.P., M.Pd.  
Ketua

Drs. Syamsul Bahri, M.Si.  
Anggota



Direktur PPs Universitas "45"

Prof. Dr. Ir. A. Muhibuddin, M.S.

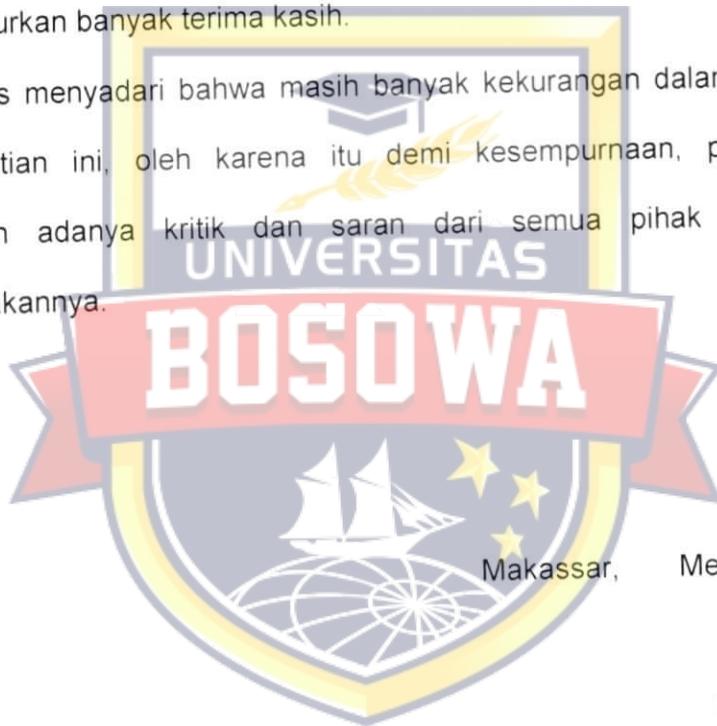
Ketua Program Studi  
Administrasi Negara,

Dra. Hj. Juharni, M.Si.



5. Bapak dan Ibu Dosen Program Pasca Sarjana Universitas "45" Makassar yang telah banyak membimbing penulis dari sejak awal perkuliahan hingga saat ini.
6. Teman Temanku yang selalu memberikan dukungan dan semangat, sehingga usulan penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Akhirnya kepada semua pihak yang telah banyak menyumbangkan tenaga dan pikirannya kepada Penulis, tidak lupa Penulis menghaturkan banyak terima kasih.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam draf usulan penelitian ini, oleh karena itu demi kesempurnaan, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran dari semua pihak untuk menyempurnakannya.



Makassar, Mei 2013

Penulis

## ABSTRAK

Yusuf Bastian Djalil: **Analisa Kebijakan Pimpinan Terhadap Percepatan Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Polewali Mandar**, dibimbing oleh H. Muchlis D.P. dan Syamsul Bahri.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan, pemberdayaan aparatur, dan kebijakan pimpinan dalam percepatan reformasi birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar. Metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplanasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dikategorikan sangat baik, partisipasi semua elemen pemerintahan dari level pimpinan sampai staf dalam proses percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dikategorikan tinggi, dan Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya dan dukungan sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta sikap, prilaku dan kebijakan pimpinan dalam tubuh birokrasi pemerintahan memberikan pengaruh yang sangat besar dalam implementasi proses percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.

Kata kunci: *Percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polman*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I . . PENDAHULUAN.....	1
A... Latar Belakang.....	1
B... Rumusan Masalah.....	11
C... Maksud dan Tujuan Penelitian.....	12
D... Kegunaan Penelitian.....	12
E... Kerangka pemikiran.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
A. Batasan Kepemimpinan.....	19
B. Peran Kepemimpinan Dalam Organisasi.....	25
C. Karakteristik Kepemimpinan Organisasi.....	28
D. Perilaku Kepemimpinan.....	30
E. Teknik Dan Aspek Kepemimpinan.....	34
F. Kebijakan.....	42
G. Tahap Tahap Kebijakan.....	47

H. Analisis Kebijakan .....	49
I. Reformasi Birokrasi .....	54
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	58
A. Metode Penelitian .....	58
B. Unit Analisis Populasi Dan Sampel .....	58
C. Teknik Pengumpulan Data .....	60
D. Teknik Pengolahan Data .....	61
E. Lokasi Dan Waktu Penelitian .....	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	58
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	69
B. Gambaran Umum Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Polewali Mandar .....	58
C. Partisipasi Unsur Birokrasi Dalam Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di kabupaten Polewali Mandar .....	80
D. Evaluasi Implementasi Program Reformasi di Kabupaten Polewali Mandar .....	102
E. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Program Percepatan Reformasi Birokrasi .....	129
BAB V PENUTUP .....	130
A. Kesimpulan .....	130
B. Saran .....	131

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi atau pembenahan birokrasi sebagai perwujudan dari semangat mewujudkan pemerintahan yang baik dan diarahkan pada terwujudnya efisiensi, efektifitas dan *clean government*. Reformasi ini seutuhnya diarahkan pada perubahan masyarakat yang termasuk didalamnya masyarakat birokrasi (pemerintahan), dalam melakukan perubahan ke arah kemajuan. Birokrasi merupakan faktor penentu dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Oleh sebab itu cita-cita reformasi birokrasi adalah terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang professional, memiliki kepastian hukum, transparan, partisipatif, akuntable dan memiliki kredibilitas serta berkembangnya budaya dan perilaku birokrasi yang didasari oleh etika, pelayanan dan pertanggungjawaban public serta integritas pengabdian dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara.

Reformasi Birokrasi bertujuan untuk melakukan perubahan pola pikir (*mind set*), budaya kerja (*culture set*) dan perilaku (*behavior*). Proses perubahan/pembaruan ini dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, oleh karena itu bila dilihat dari tujuannya reformasi ini memang membutuhkan kerja keras serta komitmen yang kuat dari seluruh



masyarakat birokrasi. Dalam melakukan perubahan yang lebih baik, lebih fleksibel, lebih lincah, dan lebih peka pada tuntutan publik. Bila tidak, niscaya kita akan tergulung oleh gelombang besar perubahan dunia dan negara ini khususnya dan tertinggal oleh perubahan diluar.

Kesungguhan pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi ditegaskan dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 (RPJPN 2005-2025), yang menyatakan bahwa:

*“pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya”.*

Undang-Undang tersebut ditindaklanjuti salah satunya oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui *Grand Design* dan *Roadmap Reformasi Birokrasi*, yang berisikan langkah-langkah untuk menerapkan reformasi birokrasi sampai dengan tahun 2025. Penyelenggaraan Reformasi birokrasi di berbagai rumpun birokrasi di tingkat Kementerian, lembaga dan Pemerintah Daerah, paling tidak mempunyai 3 aspek penting yang harus dilakukan yaitu: perbaikan kelembagaan (organisasi); ketatalaksanaan atau perbaikan bisnis proses; dan peningkatan manajemen Sumber Daya Manusia.

## 1. Perbaikan Kelembagaan (organisasi)

Organisasi sebagai salah satu aspek penting yang harus diperhatikan dalam melakukan penyelenggaraan Reformasi Birokrasi. Penyelenggaraan organisasi paling tidak mempunyai tiga unsur, yaitu: adanya orang yang bekerja (*man*), adanya kerjasama (*cooperation*) dan adanya tujuan (*goal*) yang akan dicapai oleh organisasi tersebut. Biasanya dalam perilaku organisasi unsur pekerja dan kerjasama merupakan hal yang rutin terjadi sebagaimana mestinya perjalanan organisasi sebelumnya.

Dalam reformasi birokrasi ini yang lebih penting lagi adalah bagaimana kita menentukan kejelasan titik akhir atau tujuan apa yang akan dicapai. Tentunya pencapaian tujuan melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijaksanaan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan. Selain pentingnya ketiga unsur tersebut, penciptaan lingkungan organisasi yang kondusif mutlak diperlukan dalam kesuksesan penyelenggaraan reformasi birokrasi. Hal ini dikarenakan organisasi merupakan sebagai suatu sistem terbuka yang berada di dalam sebuah lingkungan. Kegiatan organisasi akan merubah lingkungan dan juga sebaliknya lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi. Begitu juga iklim organisasi yang tercipta dalam interaksi antar personil yang terlibat di dalamnya.

Bagaimana kesiapan kita sebagai masyarakat birokrasi yang berkumpul dalam organisasi birokrasi, sudah siapkah organisasi kita

mengikuti ritme yang diperlukan dalam melakukan reformasi birokrasi kita. Bagaimana lingkungan kerja, hal-hal yang berada di sekelilingnya, mencakup kerja karyawan di kantor. Apakah Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan. Organisasi dalam sistem reformasi birokrasi harus bisa menselaraskan lingkungan kerja antar berbagai komponen didalamnya, tidak berdasarkan pola yang dikendalikan oleh satu sistem (otoriter) tetapi lebih mengarah kepada hal-hal yang mendukung penciptaan lingkungan organisasi yang kondusif. Organisasi dalam sistem reformasi birokrasi pun harus dapat menciptakan struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (*reward system*)

## 2. Perbaikan ketatalaksanaan (business process)

*Business process* yang kita kenal dengan sebutan ketatalaksanaan organisasi adalah salah satu unsur yang cukup penting selain perbaikan Kelembagaan dan peningkatan Sumber Daya Manusia dalam melakukan reformasi birokrasi. Perbaikan ketatalaksanaan dalam reformasi birokrasi yang dimaksud adalah melakukan serangkaian proses analisis dan perbaikan tatalaksana yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur dalam setiap hal yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

Perbaikan ketatalaksanaan organisasi pada mulanya adalah melakukan pembuatan-pembuatan perangkat atau alat bantu organisasi, dalam hal ini paling tidak mempunyai 3 perangkat ketatalaksanaan organisasi yaitu: adanya pembuatan atau perbaikan Standar Operasional Prosedur (SOP), termasuk didalamnya perbaikan standar kinerja pelayanan; perbaikan struktur organisasi; pembuatan atau perbaikan uraian pekerjaan (*Job Description*).

SOP yang merupakan perangkat pendukung Reformasi birokrasi merupakan penetapan tertulis mengenai aktivitas-aktivitas baku yang harus dilakukan dalam proses penyelenggaraan tata kerja organisasi. Dengan adanya SOP kita akan melihat kapan, dimana dan oleh siapa serta bagaimana hasil yang akan didapatkan dalam setiap proses yang dikerjakannya itu.

Dengan SOP ini pun kita akan mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh organisasi maupun individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, sehingga efisiensi dan efektifitas akan tercapai dan sekaligus menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat, baik dari sisi mutu, waktu dan prosedur.

Perbaikan struktur organisasi adalah bagian dari perangkat ketatalaksanaan yang mendukung dari agenda Reformasi Birokrasi. Struktur organisasi yang dikembangkan dalam hal ini paling tidak mempunyai beberapa pilar yang harus dipenuhi agar struktur yang dibuat

bukan hanya indah dilihat tetapi bisa berfungsi dengan baik. beberapa pilar organisasi yang harus diperhatikan dalam melakukan penyusunan struktur organisasi adalah bagaimana kita bisa melakukan pembagian kerja (*division of work*), Pengelompokan Pekerjaan (*Departmentalization*), penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*), penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktifitas antar bagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*). Dengan memperhatikan beberapa pilar tersebut, kita bisa melihat fungsi dan peran kita dalam sebuah organisasi apakah sebagai unsur pimpinan (*administrator*), manager atau bahkan para pekerja (*non management/ workers*).

Perbaikan ketatalaksanaan organisasi dalam rangka Reformasi Birokrasi inipun dilakukan dengan adanya penyusunan Uraian Pekerjaan bagi setiap pelaku organisasi baik di tatanan manajemen ataupun staf pelaksana organisasi. Uraian jabatan atau biasanya dikenal dengan sebutan *Job Description* adalah berisi uraian pekerjaan atau tugas pokok, kewenangan, dengan siapa saja harus melakukan pekerjaan baik dalam hal perintah ataupun koordinasi dalam interaksi antar anggota organisasi.

### **3. Peningkatan Sumber Daya Manusia**

Peningkatan Sumber Daya Manusia dalam Istilah dunia birokrasi yang dikenal dengan dengan istilah "kepegawaian" biasanya identik dengan urusan administratif, seperti pengangkatan, kepangkatan dan penggajian pegawai, penyelesaian mutasi, pemberhentian, dan

pemensiunan, serta tata usaha kepegawaian. Padahal dalam tatanan reformasi birokrasi peningkatan SDM atau peningkatan kapasitas pegawai erat kaitanya dengan perencanaan dan pengembangan pegawai yang akan menyokong pengembangan kapasitas kelembagaan reformasi birokrasi tatanan organisasi pemerintahan.

Sebagai langkah awal dalam melakukan peningkatan SDM dalam tatanan birokrasi adalah melakukan kajian mengenai fungsi bagian kepegawaian sebagai unit yang melaksanakan pengelolaan dan pembinaan kepegawaian. Kajian yang dilakukan meliputi perbaikan mekanisme kerja dan desain struktur organisasi untuk mengoptimalkan fungsi berupa, perencanaan sumber daya manusia dan rekrutmen, pembangunan pola mutasi, pembangunan *system assessment center*, pembangunan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, peningkatan akuntabilitas, dan peningkatan koordinasi dan kolaborasi dengan unit pembina kepegawaian dan unit teknis terkait.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business proses) dan sumber daya manusia aparatur.

Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan pentingnya rasionalisasi birokrasi yang menciptakan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas melalui pembagian kerja hirarkikal dan horizontal yang

seimbang, diukur dengan rasio antara volume atau beban tugas dengan jumlah sumber daya disertai tata kerja formalistic dan pengawasan yang ketat.

Penataan organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah didasarkan pada visi, misi dan sasaran startegis, agenda kebijakan, program dan kinerja kegiatan yang terencana dan diarahkan terbangunannya sosok birokrasi dengan tugas dan bertanggungjawab terbuka dan aksesif. Penyederhanaan tata kerja dalam hubungan intra dan antar aparatur serta antar aparatur dengan masyarakat dan dunia usaha yang berorientasi pada kriteria dan mekanisme yang impersonal terarah pada penerapan pelayanan prima.

Reformasi birokrasi juga merupakan langkah strategis membangun sumber daya aparatur Negara yang professional, memiliki daya guna dan hasil guna yang professional dalam rangka menunjang jalannya pemerintah dan pembangunan nasional.

Pelaksanaan reformasi birokrasi telah mendapatkan landasan yang kuat melalui penerbitan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Selanjutnya, dalam implementasinya telah ditetapkan landasan operasional dalam bentuk Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.

Grand Design Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk

kurun waktu 2010 - 2025. Sedangkan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden, sedangkan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 ditetapkan dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi agar dapat memiliki sifat fleksibilitas sebagai suatu living document.

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 merupakan penyempurnaan dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan Permenpan Nomor: PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/ Lembaga/ Pemerintah Daerah.

Dalam rangka meningkatkan koordinasi, menajamkan dan mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi, telah ditempuh langkah-langkah kebijakan, antara lain; penerbitan Keppres 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional, yang disempurnakan menjadi Keppres Nomor 23 Tahun 2010; Keputusan Menpan dan RB Nomor 355 Tahun

2010 tentang Pembentukan Tim Independen, dan Keputusan Menpan dan RB Nomor 356 Tahun 2010 tentang Pembentukan Tim Penjamin Kualitas (*Quality Assurance*).

Karena tugasnya yang sedemikian penting maka peran birokrasi menjadi sangat penting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Apabila birokrasi mempunyai kinerja baik maka akan baiklah Negara dan sebaliknya pula birokrasi yang bobrok juga akan menghancurkan Negara. Dengan kata lain peran birokrasi dapat memiliki akibat ganda yang saling bertolak belakang bagi masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan di pemerintahan Kabupaten Polewali Mandar terdapat masalah dalam upaya penegakan birokrasi antara lain sebagai berikut:

1. Masih belum maksimalnya UUD reformasi diterapkan karena beberapa kendala infra dan suprastruktur pemerintahan yang ada di pemerintahan daerah kabupaten Polewali Mandar.
2. Kurangnya perhatian pegawai dalam lingkup pemerintahan daerah kabupaten Polewali Mandar dikarenakan belum terdapat pemberdayaan dan sosialisasi secara optimal dari masing-masing pengambil kebijakan.
3. Kurangnya Pengetahuan dan keterampilan para pegawai di lingkup pemerintahan kabupaten Polewali Mandar dan masih banyak yang menempati posisi jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang disiplin ilmunya sehingga birokrasi pelayanan kepada masyarakat

berjalan lambat karena kurangnya pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya.

Dari Beberapa uraian tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan analisa lebih mendalam tentang kebijakan pimpinan terhadap percepatan reformasi birokrasi di lingkup pemerintahan daerah Kabupaten Polewali Mandar. Untuk harapan tersebut peneliti melakukan penyusunan usulan tesis dengan judul: "**Analisa Kebijakan Pimpinan Terhadap Percepatan Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Polewali Mandar**".

## B. Rumusan Masalah

Dari uraian di atas, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kebijakan pimpinan terhadap percepatan reformasi di pemerintahan daerah kabupaten Polewali Mandar ?
2. Bagaimana pemberdayaan aparatur pemerintah melalui kebijakan pimpinan dalam percepatan reformasi di pemerintahan daerah Kabupaten Polewali Mandar?
3. Seberapa besar pengaruh kebijakan pimpinan terhadap percepatan reformasi birokrasi di pemerintahan daerah Kabupaten Polewali Mandar?

## C. Maksud dan Tujuan Penelitian

### 1. Tujuan Umum

Untuk Mengetahui kebijakan pimpinan terhadap percepatan reformasi di pemerintahan daerah kabupaten Polewali Mandar.

### 2. Tujuan Khusus

Adapun maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui kepemimpinan pimpinan pemerintahan daerah di Kabupaten Polewali Mandar.
2. Untuk mengetahui pemberdayaan aparatur pemerintahan Kabupaten Polewali Mandar.
3. Untuk mengetahui pengaruh kebijakan pimpinan dalam percepatan reformasi birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar.

## D. Kegunaan Penelitian

### 1. Kegunaan Teoritis

Sebagai referensi dan acuan dalam memperkaya informasi tentang pengaruh kebijakan pimpinan dalam mempercepat reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.

### 2. Kegunaan Praktis

Kegunaan yang diharapkan secara praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah

Agar aparaturnya mampu memahami masalah reformasi birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar.

2. Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini untuk menambah pengetahuan dan pengalaman peneliti mengenai masalah kebijakan pimpinan dalam percepatan reformasi birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar.

3. Bagi Institusi Pendidikan

Dapat meningkatkan pengetahuan dalam pengembangan ilmu baik mahasiswa maupun pengajar, khususnya masalah-masalah kebijakan pimpinan dan reformasi birokrasi.

### E. Hipotesis

Bertitik tolak dari anggapan dasar di atas, selanjutnya peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: "Terdapat pengaruh positif kebijakan pimpinan dalam percepatan reformasi birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar".

Untuk menguji hipotesis tersebut, dirumuskan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : r = 0$  : Tidak terdapat pengaruh positif pengaruh kebijakan pimpinan terhadap percepatan reformasi birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar.

Ha :  $r \neq 0$  Terdapat pengaruh positif pengaruh kebijakan pimpinan terhadap percepatan reformasi birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar.

## F. Operasional Variabel Penelitian

Berikut ini adalah uraian operasional variabel penelitian sebagai bentuk instrumen penelitian yang dilaksanakan, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**TABEL 1.1**  
**OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN**

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Item
Variabel Bebas (X) kepemimpinan	1. Integritas.	a. Bertanggung jawab terhadap organisasi. b. Mampu menggalang kerjasama yang baik.	
	2. Penguasaan teknik	a. Menguasai teknik memimpin yang baik. b. Memiliki keahlian dalam memimpin.	
	3. Ketegasan dalam mengambil keputusan	a. Tegas dalam mengambil keputusan. b. Cepat dalam mengambil keputusan.	
	4. Kecerdasan.	a. Cerdas menanggapi kondisi. b. Memiliki SDM yang unggul.	
	5. Kepercayaan.	a. Jujur dalam melaksanakan kepemimpinan. b. Tepat janji.	

variabel Terikat (Y) Percepatan reformasi birokrasi	1. Percepatan adalah adanya proses perubahan efektif yang dinamis.	a. Adanya komunikasi antara pimpinan dan staf b. Adanya perubahan dalam individu dan perilaku organisasi	
	2. Aparatur pemerintahan harus melihat diri mereka sendiri sebagai agen penting yang dapat mempengaruhi perubahan.	a. Adanya kemajuan dalam pemberdayaan aparatur. b. Adanya hasil nyata dari pelaksanaan reformasi birokrasi.	
	3. Semua instrument organisasi harus berpartisipasi dalam pemberdayaan mereka sendiri, tujuan, cara dan hasil harus dirumuskan oleh mereka sendiri.	a. Adanya partisipasi aktif dari unsur pimpinan dan aparatur pemerintahan. b. Adanya kejelasan tujuan dari reformasi birokrasi	
	4. Tingkat kesadaran individu merupakan proses penting dalam reformasi birokrasi.	a. Adanya kesadaran yang tinggi dari aparat b. adanya pemahaman dari peraturan dan UUD yang ada tentang reformasi birokrasi.	
	5. Proses aktualisasi bersifat dinamis dan sinergis.	a. Pemberdayaan berkelanjutan. b. Antusias individu dan organisasi pemerintahan dalam reformasi birokrasi.	

## G. Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan yang baik sangat dibutuhkan bagi perkembangan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang lebih optimal. Dengan kepemimpinan yang baik sebuah organisasi akan mencapai taraf perkembangan yang maksimal, oleh sebab kepemimpinan yang baik sangat diharapkan pada semua jenis organisasi, dengan harapan bahwa pimpinannya dapat mengarahkan, membimbing serta mendorong bawahannya untuk dapat bekerja dengan baik.

Definisi kepemimpinan menurut Kartono (2006: 28) adalah "Bahwa Pemimpin dan kepemimpinan dimanapun dan kapan pun selalu diperlukan, khususnya di jaman modern dan di masa-masa yang akan datang".

Selain itu, masih menurut Kartono (2006: 28) juga mengatakan bahwa: "Kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin merupakan ciri bawaan psikologis yang dibawa sejak lahir, yang khusus ada pada dirinya dan tidak dipunyai oleh orang lain".

Menurut pendapat Ordway Tead (dalam Kartono, 2006 : 44) sifat-sifat kepemimpinan yang baik adalah sebagai berikut:

1. Integritas.
2. Penguasaan teknik.
3. Ketegasan dalam mengambil keputusan.
4. Kecerdasan.
5. Kepercayaan.

Dari pengertian di atas dapat diambil makna bahwa kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrumen atau alat



untuk membuat sekelompok orang-orang mau bekerja sama dan berdaya upaya mentaati segala peraturan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini kepemimpinan dipandang sebagai suatu dinamika organisasi yang membuat orang-orang bergerak, bergiat, berdaya upaya secara kesatuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Friedrick (dalam Islamy, 2004:17) pengertian kebijakan adalah

*... a proposed course of action of a person, group, or government within a given environment providing obstacles and opportunities which the policy was proposed to utilize and overcome in an effort to reach a goal or realize an objective or a purpose* ("... serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu").

Kebijakan merupakan terjemahan dari kata *policy* yang berasal dari bahasa Inggris. Kata *policy* diartikan sebagai sebuah rencana kegiatan atau pernyataan mengenai tujuan-tujuan, yang diajukan atau diadopsi oleh suatu pemerintahan, partai politik, dan lain-lain. Kebijakan juga diartikan sebagai pernyataan-pernyataan mengenai kontrak penjaminan atau pernyataan tertulis. Pengertian ini mengandung arti bahwa yang disebut kebijakan adalah mengenai suatu rencana, pernyataan tujuan, kontrak penjaminan dan pernyataan tertulis baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, partai politik, dan lain-lain. Dengan demikian siapapun dapat terkait dalam suatu kebijakan.

James E. Anderson memberikan pengertian kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu.

Pengertian ini memberikan pemahaman bahwa kebijakan dapat berasal dari seorang pelaku atau sekelompok pelaku yang berisi serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu. Kebijakan ini diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku dalam rangka memecahkan suatu masalah tertentu.

James E. Anderson secara lebih jelas menyatakan bahwa yang dimaksud kebijakan adalah kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah. Pengertian ini, menurutnya, berimplikasi:

1. Bahwa kebijakan selalu mempunyai tujuan tertentu atau merupakan tindakan yang berorientasi pada tujuan.
2. Bahwa kebijakan itu berisi tindakan-tindakan atau pola-pola tindakan pejabat-pejabat pemerintah.
3. Bahwa kebijakan merupakan apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah.
4. Bahwa kebijakan bisa bersifat positif dalam arti merupakan beberapa bentuk tindakan pemerintah mengenai suatu masalah

tertentu atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu.

5. Bahwa kebijakan, dalam arti positif, didasarkan pada peraturan perundang-undangan dan bersifat memaksa (otoritatif). Dalam pengertian ini, James E. Anderson menyatakan bahwa kebijakan selalu terkait dengan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah.

Pernyataan bahwa kebijakan terkait dengan pemerintah tidak hanya disampaikan oleh James E. Anderson, George C. Edwards III dan Ira Sharkansky mengemukakan pengertian kebijakan sebagai apa yang dinyatakan dan dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah. Kebijakan itu dapat berupa sasaran atau tujuan dari program-program pemerintah. Penetapan kebijakan tersebut dapat secara jelas diwujudkan dalam peraturan-peraturan perundang-undangan atau dalam pidato-pidato pejabat teras pemerintah serta program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah.

Pengertian serupa juga dikemukakan oleh Thomas R. Dye. Ia menyatakan bahwa kebijakan merupakan apa saja yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan.

Berdasarkan pendapat atau teori di atas, selanjutnya peneliti mengajukan anggapan dasar sebagai berikut :

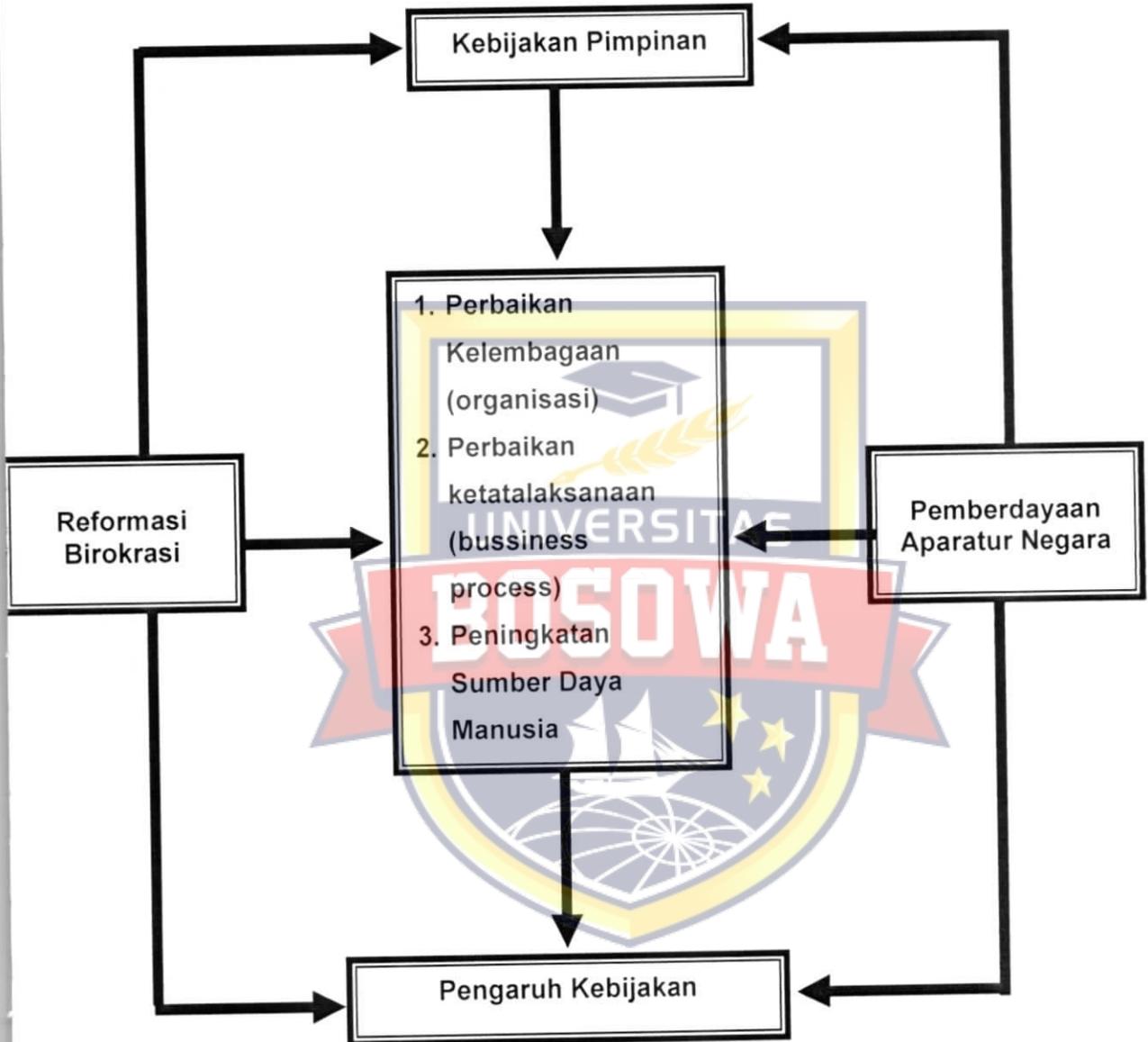
1. Kepemimpinan dipandang sebagai suatu dinamika organisasi yang membuat orang-orang bergerak, bergiat, berdaya upaya

secara kesatuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

2. Reformasi Birokrasi adalah sebuah proses di mana orang menjadi cukup kuat untuk berpartisipasi dalam pengontrolan atas dan mempengaruhi terhadap kejadian-kejadian serta lembaga-lembaga yang mempengaruhi kehidupannya. Pemberdayaan, tata kelolaah dan penguatan SDM pegawai adalah prioritas dalam reformasi birokrasi.



## Bagan Kerangka Pikir



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Batasan Kepemimpinan

Dengan kepemimpinan yang baik, maka akan membawa perubahan yang baik serta dinamis terhadap kemajuan suatu organisasi atau masyarakat dalam rangka mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam manajemen. Oleh karena itu dikatakan bahwa kepemimpinan adalah inti daripada manajemen. Jadi baik langsung maupun tidak langsung pemimpin itu dipilih dari kelompok masyarakat itu sendiri. Dengan demikian masyarakat yang sehat akan memilih pemimpin yang sehat dan masyarakat yang tidak sehat akan memilih pemimpin yang tidak sehat. Kepemimpinan merupakan implementasi dari kekuasaan, pendekatan kekuasaan adalah suatu pendekatan yang menjelaskan efektivitas kepemimpinan dari sudut pandang besarnya kekuasaan dan tipe kekuasaan yang dimiliki pemimpin serta cara penerapan kekuasaan. Kepemimpinan merupakan sikap yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan dalam memimpin sebuah organisasi atau masyarakat. Berikut ini peneliti akan menyampikan definisi kepemimpinan menurut Mc. Farland (dalam Handyaningrat, 2006 : 64) sebagai berikut ini :

Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses dimana pimpinan digambarkan akan memberikan perintah/pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Siagian (2007 : 12) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah padanya, dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistis dan ego sentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

Sedangkan definisi kepemimpinan menurut Kartono (2002 : 28) mengemukakan sebagai berikut bahwa: "Pemimpin dan kepemimpinan dimanapun dan kapanpun selalu diperlukan, khususnya di jaman modern dan di masa-masa yang akan datang".

Selain itu masih menurut Kartono (2002 : 28) mengatakan bahwa "Kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin merupakan ciri bawaan psikologis yang dibawa sejak lahir, yang khusus ada pada dirinya dan tidak dipunyai oleh orang lain".

Selanjutnya definisi dari kepemimpinan menurut John Fiffner (dalam Handayani, 2006 : 64) mengutarakan sebagai berikut "Kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasikan dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan".

Menurut Terry dan Rue (2006 : 192) berpendapat bahwa "Kepemimpinan adalah sebagai bentuk kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu".

Berbeda dengan pendapat Atmosudirdjo (dalam Purwanto, 2008 : 260) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.

Sedangkan menurut Pamudji (2006 : 6-7) mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut, adapun istilah "pemimpin" berasal dari kata asing "*leader*" dan kepemimpinan tidak sama dengan manajemen tetapi kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan.

- a. Kepemimpinan itu nuansanya mengarah kepada kemampuan individu, yaitu kemampuan dari seorang pemimpin, sedangkan manajemen mengarah pada system dan mekanisme kerja.
- b. Kepemimpinan merupakan kualitas hubungan atau interaksi antara si pemimpin dengan pengikut dalam situasi tertentu, sedangkan manajemen merupakan fungsi, status atau wewenang. Jadi kepemimpinan menekankan kepada pengaruh terhadap pengikut (wibawa) sedangkan manajemen menekankan pada wewenang yang ada.
- c. Kepemimpinan menggantungkan diri pada sumber-sumber yang ada dalam dirinya (kemampuan dan kesanggupan) untuk

mencapai tujuan, sedangkan manajemen mempunyai kesempatan untuk mengerahkan dana dan daya yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

- d. Kepemimpinan diarahkan untuk mewujudkan kegiatan si pemimpin, walaupun akhirnya juga mengarahkan ketercapainya organisasi, sedangkan manajemen mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi secara langsung.
- e. Kepemimpinan lebih bersifat hubungan personal yang berpusat pada diri si pemimpin, pengikut dan situasi sedangkan manajemen bersifat impersonal dengan masukan (input) logika, rasio, data, analitis dan kuantitatif.

Pengertian kepemimpinan menurut Kaloh (2003 : 10) ada tiga pengertian, sebagai berikut :

Pertama, kepemimpinan adalah sesuatu yang semestinya melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*).

Kedua, kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang terkait dengan kedudukan (*posisi*) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

Ketiga, kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antar pemimpin, bawahan dan situasi.

Masih menurut William Stogdill (dalam Kaloh, 2003 : 10 – 11), kepemimpinan mengandung pengertian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan sebagai titik pusat proses-proses kelompok.
2. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh.
3. Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesediaan, kesepakatan.
4. Kepemimpinan adalah pelaksanaan pengaruh.
5. Kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku.
6. Kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi.
7. Kepemimpinan adalah suatu hubungan kekuatan/kekuasaan.
8. Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan.
9. Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi.
10. Kepemimpinan adalah sebagai inisiasi (permulaan) dari struktur.
11. Kepemimpinan adalah peranan yang dipilhkan.

Dengan demikian menurut Kaloh (2003, 11 : 12)

kepemimpinan mengandung makna sebagai berikut :

1. Pemberdayaan.
2. Intuisi.
3. Pemahaman diri.

4. Pandangan.
5. Nilai keselarasan.

Penjelasan.

Ad. 1. Pemberdayaan

Seorang pemimpin harus memanfaatkan seni kepemimpinannya untuk memberdayakan pihak yang dipimpin.

Ad. 2. Intuisi

Intuisi adalah pengetahuan pra-ilmiah, yang ditangkap oleh seorang pemimpin dalam keterlibatannya di dalam situasi tertentu sehingga dia bisa mengantisipasi perubahan, mengambil resiko dan membangun kejujuran.

Ad. 3. Pemahaman diri

Seorang pemimpin harus menyadari kecenderungan dirinya, watak, dan berbagai kepentingan pribadinya, sehingga dia bisa mengantisipasi bisa memilah mana kepentingan egoistiknya dan mana kepentingan masyarakatnya. Dengan begitu ia tidak mudah terjebak dalam tindakan yang sebenarnya hanya menguntungkan dirinya dengan mengatasnamakan kepentingan masyarakat.

Ad. 4. Pandangan

Yaitu kemampuan pemimpin untuk mengimajinasikan suatu memperbaiki lingkungan organisasi dan masyarakat yang dipimpin.

#### Ad. 5. Nilai keselarasan

Yaitu kemampuan pimpinan untuk mengetahui dan memahami nilai-nilai yang berkembang dalam organisasinya, nilai-nilai yang dimiliki bawahan dan masyarakatnya, serta dapat memadukan kedua nilai tersebut menuju organisasi yang efektif.

Pengertian di atas dapat diambil makna bahwa kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrumen atau alat untuk membuat sekelompok orang-orang mau bekerja sama dan berdaya upaya mentaati segala peraturan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

Dari definisi di atas dapat digambarkan bahwa kepemimpinan seseorang akan membawa dan membimbing kearah yang dikehendaki oleh pimpinan maupun yang dipimpin.

Pemahaman dan penguasaan ilmu kepemimpinan sangat membantu setiap pemimpin dalam membawa organisasi ke pencapaian tujuan yang maksimal sesuai dengan rencana semula.

#### **B. Peran Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam kemajuan suatu organisasi. Dengan peranan kepemimpinan yang optimal akan memberikan perubahan nyata dalam pelaksanaan tujuan-tujuan organisasi sesuai dengan rencana yang telah disepakati. Pemimpin

saling memotivasi di antara staf, sehingga seluruhnya mengalami kemajuan.

3. Mengupayakan agar visi, misi dan nilai-nilai organisasi menjadi milik anggota organisasi.

Adalah pemimpin yang berupaya menjelaskan visi dan tugas organisasi, sehingga dirasakan oleh staf sebagai miliknya. Pemimpin itu berusaha menjelaskan arah dan tujuan organisasi, peran masing-masing bagian dalam mencapai tujuan organisasi, identifikasi bagian-bagian yang sering melakukan kegiatan secara tradisional, memahami apa yang diinginkan oleh staf dan menyadari apa yang perlu disempurnakan oleh pemimpin serta membuat rencana tindak lanjut guna mewujudkan tujuan organisasi.

4. Membuka diri terhadap perkembangan dan mudah menyesuaikan diri dengan perkembangan

Adalah pemimpin yang tidak terikat pada tingkat, kedudukan, warna kulit, status dan hal kekeluargaan/persahabatan di dalam suatu lingkup organisasi untuk mencapai tujuan. Pemimpin itu mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan dinamis dilingkunga kerjanya, sehingga lingkungan kerja tidak statis dan membosankan.

Kepemimpinan sangat diperlukan bagi gerak dinamis suatu organisasi pemerintahan maupun organisasi kemasyarakatan. Dengan

kepemimpinan yang baik dari seorang pimpinan akan membawa dampak pengaruh yang baik pula terhadap kemajuan suatu organisasi, negara, bangsa serta masyarakat.

### C. Karakteristik Kepemimpinan Organisasi

Dalam pelaksanaan kepemimpinan suatu organisasi, pemimpin tersebut harus memiliki karakteristik yang baik dan khas yang dapat memberikan perubahan nyata dalam organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan yang baik tentunya harus ditunjang dengan sifat kepemimpinan yang baik pula. Oleh karena itu maka Siagian (2005 : 39-40) mengutarakan ciri atau sifat kepemimpinan yang baik sebagai berikut :

1. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya. Tugas kepemimpinan tertentu menuntut sifat kesehatan tertentu pula. Misalnya, seseorang yang menurut ukuran bisa sehat, akan tetapi berkaca mata, tidak dapat menjadi pemimpin dalam suatu pesawat terbang.
2. Berpengetahuan luas. Berpengetahuan luas tidak selalu dapat diidentikan dengan pendidikan tinggi. Ada sekelompok orang yang meskipun pendidikannya tinggi, pandangannya masih sempit, yaitu terbatas pada bidang keahliannya saja. Sebaliknya banyak orang yang tidak berpendidikan tinggi, akan tetapi karena pengalamannya dan kemauan yang keras "selfdevelopment" memiliki pengetahuan yang luas tentang banyak hal.
3. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui dan berbakat kepemimpinannya. Kepercayaan pada diri sendiri merupakan modal yang sangat besar dan pentingnya artinya bagi seorang pemimpin. Tanpa keyakinan itu dalam tindakannya ia akan kelihatan sering ragu-ragu.
4. Mengetahui dengan jelas sifat hakiki dan kompleksitas daripada tujuan yang hendak dicapai. Pada umumnya, semakin besar suatu organisasi semakin rumit pula sifat dan ruang lingkup tujuan yang hendak dicapai dan semakin

kompleks pula kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan itu.

5. Memiliki stamina (daya kerja) dan entusiasme yang besar. Pekerjaan pemimpin pada dasarnya adalah pekerjaan mental yang tidak mulai pada waktu ia tiba dikamar kerjanya di pagi hari, dan dapat dihentikan pada waktu pemimpin itu pulang kerumahnya pada siang atau sore hari. Disamping itu stamina bekerja itu sangat diperlukan karena prustasi yang dihadapi oleh seseorang yang menjadi pelaksana biasa pada umumnya lebih kecil jika dibandingkan dengan prustasi yang dihadapi oleh seorang yang menduduki jabatan pimpinan.
6. Gemar dan cepat mengambil keputusan. Karena tugas terpenting dari seorang pemimpin adalah mengambil keputusan yang harus dilaksanakan oleh orang lain, maka ia harus mempunyai keberanian mengambil keputusan dengan cepat, terutama dalam keadaan darurat yang tidak dapat menunggu.
7. Objektif dalam arti dapat menguasai emosi dan lebih banyak mempergunakan rasio. Seorang pemimpin emosional akan kehilangan objektivitasnya karena tindakannya tidak didasarkan lagi pada akal sehat, akan tetapi lebih sering didasarkan pada pertimbangan "*personal like and dislike*" baik terhadap seseorang, maupun terhadap penggunaan alat-alat yang diperlukan.
8. Adil dalam memperlakukan bawahan. Yang dimaksud dengan keadilan disini ialah kemampuan memperlakukan bawahan atas dasar kapasitas kerja bawahan, terlepas dari ikatan keluarga dan lain sebagainya.
9. Menguasai prinsip-prinsip "*human relation*". Karena *human relation* adalah inti kepemimpinan, maka seorang pemimpin yang harus dapat memusatkan perhatian, tindakan dan kebijaksanaanya kepada pembinaan *tem work* yang harmonis.
10. Menguasai teknik-teknik komunikasi. Berkomunikasi dengan pihak lain/bawahan, sesama atasan dan pihak luar baik tertulis maupun secara lisan sangat penting karena melalui saluran-saluran komunikasi instruksi, nashat, saran, ide, berita, informasi dan bimbingan disampaikan.
11. Dapat dan mampu bertindak sebagai penasehat, guru dan kepala terhadap bawahannya tergantung atas situasi dan masalah yang dihadapi. Dalam hubungan ini harus diperhatikan pula sifat-sifat bawahan yang dihadapi itu.
12. Mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek kegiatan organisasi. Seorang pemimpin yang baik tidak boleh menganak emaskan sesuatu bagaian didalam organisasi dan menganaktirikan yang lain. Dalam arti bersifat formal maupun dan terutama yang bersifat informal.

#### D. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan seorang pemimpin sangat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan organisasi yang dipimpinnya menuju kearah pencapaian tujuan yang efektif dan efisien dari organisasi tersebut. Oleh karena itu perilaku kepemimpinan sangat mendapatkan perhatian dari para ahli manajemen dan administrasi.

Pendapat mengenai jenis-jenis perilaku kepemimpinan menurut Kaloh (2003 : 136-137) mengatakan beberapa jenis perilaku kepemimpinan sebagai berikut :

1. Perilaku menyebarkan informasi.
2. Perilaku konsultasi dan delegasi.
3. Perilaku perencanaan dan pengorganisasian.
4. Perilaku pemecahan masalah.
5. Perilaku merumuskan dan peranan dan tujuan.
6. Perilaku pemantauan.
7. Perilaku motivasi.
8. Perilaku pengakuan dan penghargaan.
9. Perilaku dukungan.
10. Perilaku mencegah konflik dan mengembangkan kelompok.
11. Perilaku membuat jaringan.

Penjelasan.

##### 1. Perilaku menyebarkan informasi

Perilaku menyebarkan organisasi adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam menyebarkan informasi yang relevan seperti keputusan dan rencana, memberi informasi teknis yang dibutuhkan bawahan dalam melakukan pekerjaannya.

menginformasikan kepada bawahan tentang kemajuan yang dicapai organisasi secara keseluruhan.

2. Perilaku konsultasi dan delegasi

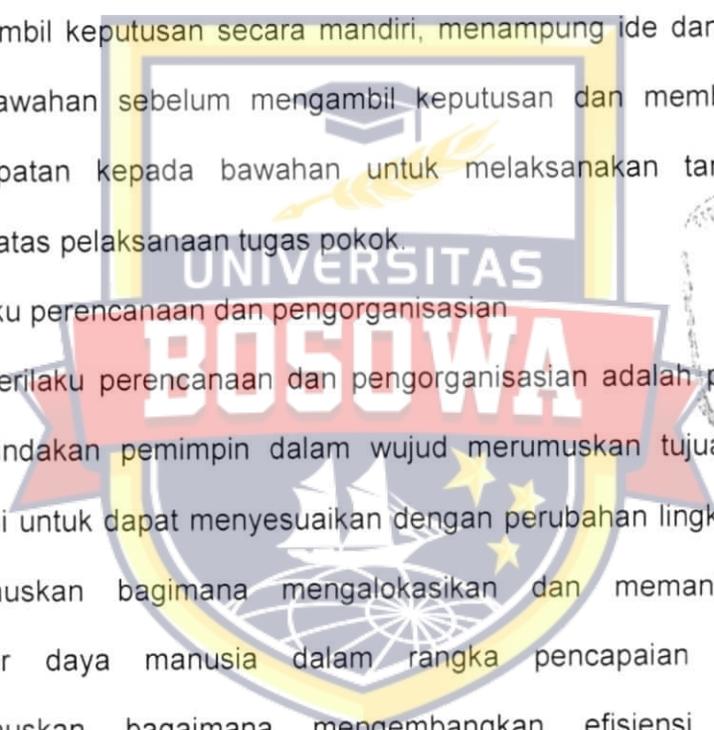
Perilaku konsultan dan delegasi adalah perilaku atau tindakan pemimpin untuk membahas bersama pihak lain sebelum membuat keputusan, memberikan saran yang dapat mendorong kemajuan, memberikan kesempatan atau keleluasaan kepada bawahan untuk mengambil keputusan secara mandiri, menampung ide dan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melaksanakan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas pokok.

3. Perilaku perencanaan dan pengorganisasian

Perilaku perencanaan dan pengorganisasian adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam wujud merumuskan tujuan dan strategi untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, merumuskan bagaimana mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan, merumuskan bagaimana mengembangkan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan dan bagaimana melakukan koordinasi yang baik dengan pihak lain.

4. Perilaku pemecahan masalah

Perilaku pemecahan masalah adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mengidentifikasi masalah-masalah yang



berhubungan dengan pekerjaan, menganalisis masalah secara sistematis dan terus-menerus dan mengidentifikasi penyebab dan menemukan pemecahan-pemecahannya, konsekuen melaksanakan keputusan dan tegas dalam mengatasi masalah atau krisis yang dihadapi organisasi.

5. Perilaku merumuskan dan peranan dan tujuan

Perilaku merumuskan dan peranan dan tujuan adalah perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin dalam mewujudkan tugas-tugas, menetapkan arah pekerjaan, memberikan pengertian tentang tanggung jawab yang diemban sehubungan dengan jabatan, merumuskan tujuan yang akan dicapai, menentukan batas waktu penyelesaian tugas, dan mengarahkan bawahan dalam penyelenggaraan tugas-tugas organisasi.

6. Perilaku pemantauan

Perilaku pemantauan yaitu perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin guna memperoleh informasi tentang kegiatan kerja, melakukan pengecekan tentang kemajuan dan kualitas pekerjaan, evaluasi kinerja bawahan dan unit instansi di lingkungan organisasi dan melakukan pengamatan untuk mengetahui berbagai peluang dan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas-tugas dan program organisasi.

#### 7. Perilaku motivasi

Perilaku motivasi adalah sikap dan tindakan pemimpin untuk mempengaruhi emosi bawahan dengan menggunakan nilai-nilai serta logika untuk mendorong antusiasme atau semangat kerja pegawai, menumbuhkan komitmen terhadap tujuan dan tugas, bersedia melakukan kerja sama, memberi bantuan dan dukungan.

#### 8. Perilaku pengakuan dan penghargaan

Perilaku pengakuan dan penghargaan adalah perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin untuk menyediakan hadiah, pengakuan dan penghargaan kepada bawahan yang kecapakannya baik, dan yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas di lingkungan organisasi.

#### 9. Perilaku dukungan

Perilaku dukungan adalah perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin yang terungkap bentuk sifat persahabatan, baik budi, suka membantu, selalu menunjukkan dukungan dan simpati kepada bawahan dan melakukan sesuatu untuk mendorong bawahan agar skillnya meningkat dan karirnya berkembang.

#### 10. Perilaku mencegah konflik dan mengembangkan kelompok

Perilaku mencegah konflik dan mengembangkan kelompok adalah perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin untuk mendorong dan menyediakan fasilitas yang konstruktif dalam pemecahan masalah, dan mendorong atau mengembangkan kerja

sama kelompok yang cocok dalam penyelenggaraan tugas-tugas atau program organisasi.

#### 11. Perilaku membuat jaringan

Perilaku membuat jaringan adalah perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin dalam wujud membaaur secara informal, membangun hubungan dengan orang yang memiliki sumber informasi dan dukungan, memantapkan hubungan dengan semua pihak yang terkait secara periodik melalui kunjungan, telepon, surat-menyurat dan kehadiran dalam rapat serta peristiwa sosial lainnya.

### E. Teknik dan Aspek Kepemimpinan

#### 1. Teknik Kepemimpinan

Dalam pelaksanaan kepemimpinan seorang pemimpin harus memiliki teknik kepemimpinan yang baik yang dapat membawa hasil yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut pendapat Pamudji (2005 : 21) bahwa teknik-teknik kepemimpinan itu terdiri dari:

##### 1. Teknik pematangan/penyiapan pengikut.

Adalah teknik kepemimpinan melalui pematangan/penyiapan pengikut baik berupa teknik penerangan maupun propaganda. teknik dari penerangan dimaksudkan untuk memberi penerangan-penerangan yang jelas serta faktual kepada orang-orang sehingga

mereka dapat memiliki suatu pengertian yang jelas dan mendalam mengenai sesuatu hal yang menyebabkan timbulnya kemauan untuk mengikuti sesuai dengan rasa hati dan akalnya.

2. Teknik human relation.

Yaitu rangkaian kegiatan memotivasi dan memberi dorongan pada para bawahan, yaitu keseluruhan proses memberikan motif agar orang itu mau bergerak.

3. Teknik menjadi teladan.

Yaitu teknik memberikan contoh-contoh supaya orang-orang yang harus digerakan mengikuti apa yang dilihatnya. Adanya aspek positif dan negatif, yaitu adanya anjuran dan larangan.

4. Teknik persuasi dan pemberian perintah.

Yaitu mengajak orang/bawahan secara persuasi atau pendekatan yang lemah lembut tidak dengan kekerasan. Adapun teknik pemberian perintah adalah menyuruh orang untuk mematuhi apa yang diperintahkannya.

5. Teknik penggunaan sistem komunikasi yang cocok.

Yaitu dengan memberikan penerangan kepada pegawai tentang informasi yang berkenaan dengan tugas organisasi. Dalam melaksanakan teknik komunikasi ini harus diperhatikan keadaan dari sipenerima, yang dilihat dari sudut :

- a. Bahasa
- b. Pendidikan

- c. Golongan
  - d. Kedudukan
  - e. Jarak dan susunan organisasi.
6. Teknik penyediaan fasilitas-fasilitas.

Apabila sekelompok orang sudah siap untuk mengikuti ajakan si pemimpin, maka orang-orang tersebut, harus diberi fasilitas-fasilitas atau kemudahan-kemudahan. Beberapa fasilitas itu adalah sebagai berikut :

- a. Kecakapan yang diberikan melalui pendidikan dan latihan.
- b. Uang biasanya disediakan dalam anggaran atau budgeting.
- c. Perlengkapan dan tempat kerja biasanya dengan uang dapat diperoleh barang-barang perlengkapan dengan cara membeli atau menyewa tempat kerja tetapi dalam kondisi yang luar biasa dapat saja barang-barang dan tempat kerja tersebut sukar diperoleh.
- d. Waktu mutlak diperlukan untuk melakukan sesuatu walaupun tersedia fasilitas-fasilitas lainnya dengan waktu yang selalu terbatas
- e. Perangsang adalah suatu hal yang menarik sehingga untuk memilikinya ataupun mendapatkannya diperlukan adanya pengorbanan. Hal ini bisa berupa materi maupun non materi, seperti kebanggaan dan kepuasan.

Demikianlah beberapa teknik kepemimpinan yang penting untuk menggerakkan orang-orang. Kemudian mengenai kualitas dari orang-orang yang dipimpin pun akan mempengaruhi terhadap teknik-teknik kepemimpinan yang akan digunakan.

## 2. Aspek Kepemimpinan

Tugas utama seorang pemimpin adalah memimpin organisasi atau kelompok masyarakat serta menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi yang ada dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana dikemukakan oleh Prawirohardjo (Moekijat 2004 : 140 ) mengatakan lima tugas pemimpin yaitu :

1. Menterjemahkan (menyampaikan) dan menerangkan serta memimpin pelaksanaan putusan-putusan yang diambil oleh pihak atasan
2. Mengatur prosedur dan tata tertib pekerjaan dari mereka yang bekerja dibawahnya.
3. Mengawasi kemajuan dalam pekerjaan dibawah pimpinannya
4. Mempercayakan (menyerahkan) berbagai wewenang dan tanggung jawab kepada orang bawahannya.
5. Mengatur koordinasi antara usaha-usaha dibawah pemimpinnya.

Dari pendapat di atas jelas terlihat bahwa tugas seorang pemimpin sangat kompleks. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki dan memenuhi syarat-syarat kepemimpinan hal ini akan mempengaruhi pada pelaksanaan kegiatan organisasi yang lebih terarah demi tercapainya tujuan serta dapat menumbuhkan moril atau semangat yang tinggi bagi yang dipimpinnya sehingga dapat mencapai tujuan dengan hasil yang memuaskan.

Oleh karena itu Tead (Rustandi, 2005 : 25) menyebutkan sepuluh syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin, yaitu :

- a. Kekuatan fisik dan susunan saraf.
- b. Penghayatan terhadap arah dan tujuan.
- c. Antusiasme (bergairah).
- d. Keramah tamahan.
- e. Integritas.
- f. Keahlian teknis.
- g. Kemampuan memutuskan.
- h. Intelegensia.
- i. Keterampilan mengajar.
- j. Kepercayaan.

Kepemimpinan tak dapat dilepaskan daripada kemampuan si pemimpin, sebab biasanya kepemimpinan berada bersama-sama dengan kemampuan. Agar memiliki kemampuan yang lebih dari bawahannya, maka seorang pemimpin harus bisa mengembangkan diri pribadinya.

Menurut Rachman (2006 : 22) bahwa sifat-sifat kelebihan dari yang memimpin terhadap yang dipimpin sebagai berikut :

1. Kelebihan dalam penggunaan fikiran dan ratio.
2. Kelebihan dalam rohaniah.
3. Kelebihan dalam badaniah.

Yang dimaksud dengan kelebihan dalam menggunakan fikiran dan ratio adalah kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang hakekat tujuan daripada organisasi yang dipimpinnya itu dan pengetahuan tentang cara-cara untuk memutar roda organisasi secara efisien, yaitu secara demikian rupa, sehingga dapat tercapai hasil yang maksimal dengan jerih payah yang minimal. Yang dimaksud kelebihan dalam rohaniah adalah kelebihan dalam memiliki sifat-sifat kewajiban yang memancarkan

keluhuran budi pekerti, ketinggian moralitet dan kesederhanaan watak. Yang dimaksud dengan kelebihan badaniah adalah memiliki kesehatan badan yang memungkinkan contoh dalam prestasi kerja sehari-hari.

Untuk lebih jelasnya lagi, peneliti kemukakan syarat-syarat kepemimpinan dari George R. Terry (dalam Sukarna, 2002 : 82) sebagai berikut :

1. Kekuatan.
2. Keseimbangan/ kemantapan perasaan.
3. Pengetahuan tentang hubungan kemanusiaan.
4. Dorongan pribadi.
5. Kecakapan berkomunikasi/ berhubungan.
6. Kecakapan mengajar.
7. Kecakapan bergaul.
8. Kemampuan teknis.

Penjelasan.

#### 1. Kekuatan

Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki kekuatan, baik kekuatan jasmani maupun kekuatan rohani, maka dengan kekuatan inilah pemimpin akan melaksanakan tugas-tugas secara rutin dengan baik.

#### 2. Keseimbangan/kemantapan perasaan

Seorang pemimpin harus berusaha, jangan sampai mempunyai prasangka dan berfikir negatif terhadap bawahannya atau kelompok masyarakat. Pemimpin tidak boleh cepat marah bila menghadapi persoalan, dan sebaliknya seorang pemimpin itu harus dapat mengendalikan diri dan selalu percaya pada diri sendiri dalam melaksanakan tugasnya.

### 3. Pengetahuan tentang hubungan kemanusiaan

Pemimpin itu dalam melaksanakan tugasnya, tidak lepas dari manusia lain baik bawahannya ataupun kelompok masyarakatnya. Dengan perkataan lain pemimpin akan selalu mengadakan kontak pada seluruh orang yang terlibat dalam organisasinya. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mengerti atau memiliki pengetahuan yang cukup mendalam perihal hubungan manusia dengan segala aspeknya.

### 4. Dorongan pribadi

Kalau seseorang mempunyai cita-cita untuk menjadi seorang pemimpin, biasanya ada suatu kemauan keras pada diri orang itu, atau dapat dikatakan adanya faktor-faktor pendorong yang datang dari dirinya sendiri dan bukan pengaruh dari luar. Oleh karena itu seorang pemimpin harus dapat memperlihatkan kesungguhan bahwa ia mampu untuk bekerja.

### 5. Kecakapan berkomunikasi

Seorang pemimpin dituntut untuk dapat menguasai teknik berkomunikasi secara lisan maupun tulisan didalam menyampaikan pesan atau maksud dan tujuan, keterangan-keterangan dan keinginan-keinginan pada pihak lain, sehingga pihak penerima dapat memahami atau dapat mengerti sebaik-baiknya, sehingga terwujud adanya usaha kerjasama yang baik dan harmonis antara pemimpin dan yang dipimpin dalam rangka mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Tetapi sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas baik yang dilakukan oleh pemimpin itu sendiri atau yang dilakukan oleh bawahannya.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa berhasilnya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya sangat ditentukan oleh cakap atau tidaknya seorang pemimpin dalam berkomunikasi.

#### 6. Kecakapan mengajar

Seorang pemimpin yang baik adalah guru yang baik, oleh karena itu pemimpin harus memiliki kecakapan untuk mengajar orang lain, baik dengan teladan yang diberikannya maupun petunjuk-petunjuk yang disampaikan kepada bawahannya/ kelompok masyarakat pada waktu pekerjaan akan atau sedang dilaksanakan. Dengan kata lain seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya harus mampu bertindak sebagai guru yang baik sehingga pemimpin dapat menerangkan kepada bawahannya/ kelompok masyarakat memperbaiki apa-apa yang salah dan menerima hasil-hasil pekerjaan bawahannya.

#### 7. Kecakapan bergaul

Bila seorang pemimpin cakap serta luas pengetahuannya dalam bidang sosial, maka akan dapat menimbulkan kesetiaan dan kepercayaan dari bawahan / kelompok masyarakat. Oleh karena itu

pemimpin harus mau bekerjasama dan memiliki sifat suka menolong, selalu ramah, dan menghargai pendapat orang lain.

#### 8. Kemampuan teknik

Syarat dari kepemimpinan ini merupakan tuntutan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan serta teknis dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya, membuat perencanaan, mengorganisir, mendelegasikan wewenang, meneliti, dan cara-cara untuk memperoleh kerjasama. Semua ini dapat terwujud apabila pemimpin memiliki kecakapan, yang bertalian dengan penguasa teknis kepemimpinan. Sebaliknya sukar bagi pemimpin untuk sukses dalam pekerjaannya apabila pemimpin tidak tahu bagaimana cara menjalankan tugas secara berdaya guna dan hasil guna.

#### F. Kebijakan

Kebijakan merupakan terjemahan dari kata *policy* yang berasal dari bahasa Inggris. Kata *policy* diartikan sebagai sebuah rencana kegiatan atau pernyataan mengenai tujuan-tujuan, yang diajukan atau diadopsi oleh suatu pemerintahan, partai politik, dan lain-lain. Kebijakan juga diartikan sebagai pernyataan-pernyataan mengenai kontrak penjaminan atau pernyataan tertulis. Pengertian ini mengandung arti bahwa yang disebut kebijakan adalah mengenai suatu rencana, pernyataan tujuan, kontrak penjaminan dan pernyataan tertulis baik yang dikeluarkan oleh

pemerintah, partai politik, dan lain-lain. Dengan demikian siapapun dapat terkait dalam suatu kebijakan.

James E. Anderson memberikan pengertian kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu. Pengertian ini memberikan pemahaman bahwa kebijakan dapat berasal dari seorang pelaku atau sekelompok pelaku yang berisi serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu. Kebijakan ini diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku dalam rangka memecahkan suatu masalah tertentu.

James E. Anderson secara lebih jelas menyatakan bahwa yang dimaksud kebijakan adalah kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah. Pengertian ini, menurutnya, berimplikasi:

1. Kebijakan selalu mempunyai tujuan tertentu atau merupakan tindakan yang berorientasi pada tujuan,
2. kebijakan itu berisi tindakan-tindakan atau pola-pola tindakan pejabat-pejabat pemerintah,
3. Kebijakan merupakan apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah,
4. Kebijakan bisa bersifat positif dalam arti merupakan beberapa bentuk tindakan pemerintah mengenai suatu masalah tertentu

atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu,

5. Kebijakan, dalam arti positif, didasarkan pada peraturan perundang-undangan dan bersifat memaksa (otoritatif).

Dalam pengertian ini, James E. Anderson menyatakan bahwa kebijakan selalu terkait dengan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah. Pernyataan bahwa kebijakan terkait dengan pemerintah tidak hanya disampaikan oleh James E. Anderson. George C. Edwards III dan Ira Sharkansky mengemukakan pengertian kebijakan sebagai apa yang dinyatakan dan dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah. Kebijakan itu dapat berupa sasaran atau tujuan dari program-program pemerintah. Penetapan kebijakan tersebut dapat secara jelas diwujudkan dalam peraturan-peraturan perundang-undangan atau dalam pidato-pidato pejabat teras pemerintah serta program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah.

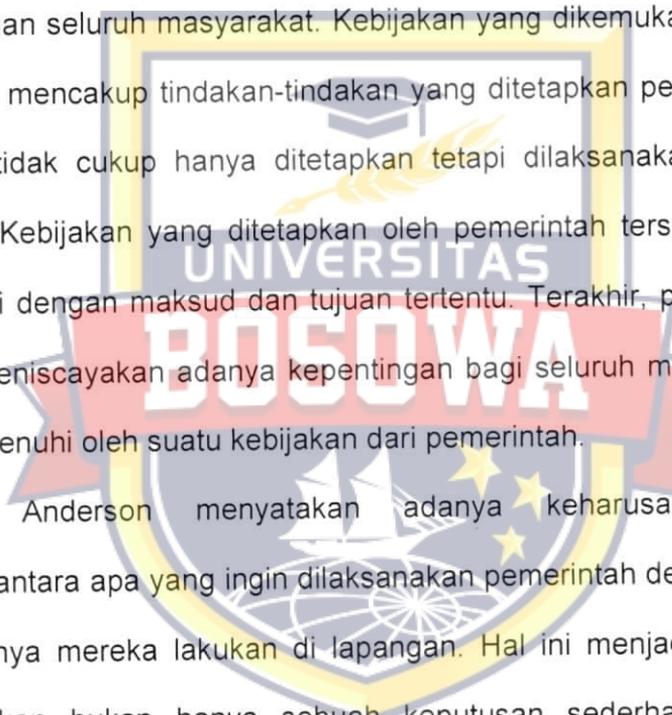


Pengertian serupa juga dikemukakan oleh Thomas R. Dye. Ia menyatakan bahwa kebijakan merupakan apa saja yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Dalam mendudukan pengertian kebijakan, James Anderson mencontohkan penggunaan istilah *kebijakan* seperti dalam kalimat "Kebijakan Ekonomi Amerika", "Kebijakan Minyak Arab Saudi", atau "Kebijakan Pertanian Eropa Barat". Menurutnya, istilah *kebijakan* dapat juga digunakan untuk istilah yang lebih spesifik dalam arti tidak hanya dilekatkan untuk penggunaan dalam lingkup makro

(baca: negara). Contoh yang dikemukakan James E. Anderson seperti pada penggunaan dalam kalimat “Kebijakan Kota Chicago dalam Polusi di Danau Michigan dari Milwaukee, Wisconsin”.

Pengertian lain mengenai kebijakan dikemukakan oleh M. Irfan Islamy. Ia memberikan pengertian kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat. Kebijakan yang dikemukakan oleh Irfan Islamy ini mencakup tindakan-tindakan yang ditetapkan pemerintah. Kebijakan ini tidak cukup hanya ditetapkan tetapi dilaksanakan dalam bentuk nyata. Kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah tersebut juga harus dilandasi dengan maksud dan tujuan tertentu. Terakhir, pengertian Irfan Islamy meniscayakan adanya kepentingan bagi seluruh masyarakat yang harus dipenuhi oleh suatu kebijakan dari pemerintah.

James Anderson menyatakan adanya keharusan untuk membedakan antara apa yang ingin dilaksanakan pemerintah dengan apa yang sebenarnya mereka lakukan di lapangan. Hal ini menjadi penting karena kebijakan bukan hanya sebuah keputusan sederhana untuk memutuskan sesuatu dalam suatu momen tertentu, namun kebijakan harus dilihat sebagai sebuah proses. Untuk itulah pengertian kebijakan sebagai suatu arah tindakan dapat dipahami secara lebih baik bila konsep ini dirinci menjadi beberapa kategori. Kategori-kategori itu antara lain adalah tuntutan-tuntutan kebijakan (*policy demands*), keputusan-



keputusan kebijakan (*policy decisions*), pernyataan-pernyataan kebijakan (*policy statements*), hasil-hasil kebijakan (*policy outputs*), dan dampak-dampak kebijakan (*policy outcomes*).

Tuntutan-tuntutan kebijakan adalah tuntutan-tuntutan yang dibuat oleh aktor-aktor swasta atau pemerintah, ditujukan kepada pejabat-pejabat pemerintah dalam suatu sistem politik. Keputusan kebijakan dipengertiakan sebagai keputusan-keputusan yang dibuat oleh pejabat-pejabat pemerintah yang mengesahkan atau memberi arah dan substansi kepada tindakan-tindakan kebijakan publik. Sedangkan pernyataan-pernyataan kebijakan adalah pernyataan-pernyataan resmi atau artikulasi-artikulasi kebijakan publik.

Hasil-hasil kebijakan lebih merujuk pada manifestasi nyata dari kebijakan, yaitu hal-hal yang sebenarnya dilakukan menurut keputusan-keputusan dan pernyataan-pernyataan kebijakan. Adapun dampak-dampak kebijakan lebih merujuk pada akibat-akibatnya bagi masyarakat, baik yang diinginkan atau tidak diinginkan yang berasal dari tindakan atau tidak adanya tindakan pemerintah.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang menjadi keputusan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang bertujuan untuk memecahkan masalah demi kepentingan masyarakat.

## G. Tahap-Tahap Kebijakan

Dalam pembuatan kebijakan terdapat tahap-tahap yang harus dilewati agar suatu kebijakan dapat disusun dan dilaksanakan dengan baik. Kebijakan yang dimunculkan sebagai sebuah keputusan terlebih dahulu melewati beberapa tahap penting. Tahap-tahap penting tersebut sangat diperlukan sebagai upaya melahirkan kebijakan yang baik dan dapat diterima sebagai sebuah keputusan. Tahap-tahap dalam kebijakan tersebut yaitu:

### 1. Penyusunan agenda

Sebelum kebijakan ditetapkan dan dilaksanakan, pembuat kebijakan perlu menyusun agenda dengan memasukkan dan memilih masalah-masalah mana saja yang akan dijadikan prioritas untuk dibahas. Masalah-masalah yang terkait dengan kebijakan akan dikumpulkan sebanyak mungkin untuk diseleksi.

Pada tahap ini beberapa masalah dimasukkan dalam agenda untuk dipilih. Terdapat masalah yang ditetapkan sebagai fokus pembahasan, masalah yang mungkin ditunda pembahasannya, atau mungkin tidak disentuh sama sekali. Masing-masing masalah yang dimasukkan atau tidak dimasukkan dalam agenda memiliki argumentasi masing-masing. Pihak-pihak yang terlibat dalam tahap penyusunan agenda harus secara jeli melihat masalah-masalah mana saja yang memiliki tingkat relevansi tinggi dengan masalah kebijakan. Sehingga pemilihan dapat menemukan masalah kebijakan yang tepat.

## 2. Formulasi kebijakan

Masalah yang sudah dimasukkan dalam agenda kebijakan kemudian dibahas oleh pembuat kebijakan dalam tahap formulasi kebijakan. Dari berbagai masalah yang ada tersebut ditentukan masalah mana yang merupakan masalah yang benar-benar layak dijadikan fokus pembahasan. Dari sekian banyak alternatif yang ditawarkan, pada akhirnya akan diadopsi satu alternatif pemecahan yang disepakati untuk digunakan sebagai solusi atas permasalahan tersebut. Tahap ini sering disebut juga dengan tahap legitimasi kebijakan (*policy legitimation*) yaitu kebijakan yang telah mendapatkan legitimasi. Masalah yang telah dijadikan sebagai fokus pembahasan memperoleh solusi pemecahan berupa kebijakan yang nantinya akan diimplementasikan.

## 3. Implementasi kebijakan

Pada tahap inilah alternatif pemecahan yang telah disepakati tersebut kemudian dilaksanakan. Pada tahap ini, suatu kebijakan seringkali menemukan berbagai kendala. Rumusan-rumusan yang telah ditetapkan secara terencana dapat saja berbeda di lapangan. Hal ini disebabkan berbagai faktor yang sering mempengaruhi pelaksanaan kebijakan.

Kebijakan yang telah melewati tahap-tahap pemilihan masalah tidak serta merta berhasil dalam implementasi. Dalam rangka mengupayakan keberhasilan dalam implementasi kebijakan, maka

kendala-kendala yang dapat menjadi penghambat harus dapat diatasi sedini mungkin.

#### 4. Evaluasi kebijakan

Pada tahap ini, kebijakan yang telah dilaksanakan akan dievaluasi, untuk dilihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah atau tidak. Pada tahap ini, ditentukan kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan telah meraih hasil yang diinginkan.

Pada tahap ini, penilaian tidak hanya menilai implementasi dari kebijakan. Namun lebih jauh, penilaian ini akan menentukan perubahan terhadap kebijakan. Suatu kebijakan dapat tetap seperti semula, diubah atau dihilangkan sama sekali.

#### H. Analisis Kebijakan

Analisis kebijakan merupakan penelitian sosial terapan yang secara sistematis disusun dalam rangka mengetahui substansi dari kebijakan agar dapat diketahui secara jelas informasi mengenai masalah-masalah yang dijawab oleh kebijakan dan masalah-masalah yang mungkin timbul sebagai akibat dari penerapan kebijakan. Ruang lingkup dan metode analisis kebijakan umumnya bersifat deskriptif dan faktual mengenai sebab-sebab dan akibat-akibat suatu kebijakan.

Penelitian kebijakan sedapat mungkin melihat berbagai aspek dari kebijakan agar dapat menghasilkan informasi yang lengkap. Informasi

mengenai masalah-masalah yang dijawab oleh kebijakan serta masalah-masalah yang ditimbulkan dari penerapan kebijakan menjadi fokus dari analisis kebijakan. Sudarwan Danim menyatakan bahwa proses penelitian kebijakan pada hakikatnya merupakan penelitian yang dimaksudkan guna melahirkan rekomendasi untuk pembuat kebijakan dalam rangka pemecahan masalah sosial. Kegiatan penelitian ini dilakukan untuk mendukung kebijakan.

Sudarwan Danim secara jelas menyatakan hasil yang ingin dicapai dari penelitian kebijakan yaitu menghasilkan rekomendasi yang mungkin diperlukan pembuat kebijakan dalam rangka pemberian solusi terhadap masalah-masalah sosial. Selain itu, penelitian kebijakan perlu dipahami sebagai bentuk dukungan kepada kebijakan itu sendiri.

Rekomendasi yang dihasilkan dari proses penelitian kebijakan dapat berupa dukungan penuh terhadap kebijakan, kritik dan saran mengenai bagian mana dari kebijakan yang perlu diperbaiki, atau dapat juga berupa rekomendasi agar kebijakan tidak lagi diterapkan.

Karakteristik dari penelitian kebijakan secara terperinci dijelaskan oleh Allen D. Putt dan J. Fred Springer. Mereka menyatakan bahwa penelitian kebijakan dicirikan sebagai penelitian yang terfokus pada manusia, plural, multi-perspektif, sistematis, berhubungan dengan keputusan, dan kreatif.

Penelitian mengenai kebijakan berkaitan erat dengan manusia dan permasalahannya. Hasil yang ingin dicapai dari penelitian kebijakan yaitu

mengenai informasi yang diformulasikan dalam bentuk rekomendasi dalam rangka pemecahan masalah yang terkait dengan kebijakan. Karakteristik plural dari penelitian kebijakan berasal dari hubungan penelitian dengan manusia. Penelitian kebijakan tidak dapat dipisahkan dari konflik nilai dan kepentingan terdapat dari interaksi manusia.

Karakteristik yang plural meniscayakan adanya pendekatan penelitian yang juga plural, dalam arti multi-perspektif. Informasi yang diformulasikan dalam bentuk rekomendasi sebagai hasil yang ingin dicapai oleh penelitian kebijakan mengharuskan adanya pendekatan yang menyeluruh sehingga informasi yang dihasilkan juga dapat berupa rekomendasi yang sesuai dengan kondisi yang ada.

Sebagai sebuah penelitian, penelitian kebijakan harus secara sistematis disusun berdasarkan prosedur penelitian sebagai upaya untuk memperoleh informasi terkait dengan kebijakan. Penelitian kebijakan selalu terkait dengan keputusan. Keputusan yang dihasilkan berasal dari rekomendasi yang disampaikan. Keputusan dapat berupa keputusan untuk tetap melanjutkan kebijakan, keputusan untuk memperbaiki kebijakan atau keputusan untuk menghapus atau tidak melanjutkan kebijakan.

Informasi yang berkaitan dengan kebijakan berupa masalah kebijakan, masa depan kebijakan, aksi kebijakan, hasil kebijakan, dan kinerja kebijakan. Analisis kebijakan menggabungkan lima prosedur umum yang lazim dipakai dalam pemecahan masalah manusia, yaitu: definisi,

prediksi, preskripsi, deskripsi dan evaluasi. Masing-masing dari informasi kebijakan berkaitan dengan prosedur kebijakan.

Analisis kebijakan dapat dilaksanakan dengan beberapa bentuk.

Menurut Dunn terdapat tiga bentuk analisis kebijakan, yaitu:

1. analisis kebijakan prospektif

Analisis kebijakan prospektif adalah analisis kebijakan yang mengarahkan kajiannya pada konsekuensi-konsekuensi kebijakan sebelum suatu kebijakan diterapkan. Model ini dapat disebut sebagai model prediktif.

2. analisis kebijakan retrospektif

Analisis kebijakan retrospektif adalah analisis kebijakan yang dilakukan terhadap akibat-akibat kebijakan setelah suatu kebijakan diimplementasikan. Model ini biasanya disebut sebagai model evaluatif.

1. analisis kebijakan integratif

Analisis kebijakan integratif adalah bentuk perpaduan antara analisis kebijakan prospektif dan analisis kebijakan retrospektif. Bentuk analisis kebijakan prospektif memiliki kelemahan karena hanya berfokus pada analisis kebijakan yang mengarahkan perhatian pada konsekuensi kebijakan sebelum kebijakan diterapkan dengan bentuk analisis kebijakan retrospektif yang hanya memfokuskan kajiannya pada konsekuensi kebijakan setelah kebijakan diterapkan. Maka analisis kebijakan seharusnya menggunakan bentuk kebijakan integratif, yaitu dengan

memadukan antara analisis kebijakan prospektif dan analisis kebijakan retrospektif.

Pada umumnya, analisis kebijakan memfokuskan kajiannya pada tiga hal. Ketiga fokus tersebut merupakan pijakan yang dipedomani dalam melakukan analisis kebijakan. Tiga fokus tersebut, yaitu:

1. Definisi masalah sosial
2. Implementasi kebijakan
3. Akibat-akibat kebijakan

Dengan memfokuskan kajian pada ketiga hal diatas, proses analisis kebijakan akan berusaha mendefinisikan secara jelas permasalahan yang akan menjadi fokus kajian untuk ditanggulangi oleh kebijakan. Setelah masalah yang menjadi fokus kajian analisis kebijakan ditentukan, analisis kebijakan bertugas menentukan kebijakan yang sesuai dengan masalah sehingga masalah dapat dipecahkan dengan baik.

Kebijakan yang telah ditetapkan dan diimplementasikan tentu menghasilkan konsekuensi dalam bentuk akibat-akibat. Akibat yang ditimbulkan dapat berupa akibat positif dan atau akibat negatif. Untuk itulah, analisis kebijakan mengupayakan upaya prediktif dengan meramalkan akibat yang dapat ditimbulkan sebelum kebijakan diimplementasikan dan atau sesudah kebijakan diimplementasikan.

Dengan demikian, analisis kebijakan selalu berkaitan dengan hal-hal sebelum dan sesudah kebijakan ditetapkan dan diimplementasikan. Analisis kebijakan berusaha memberikan definisi yang jelas mengenai

kedudukan suatu masalah kebijakan, prediksi yang berkaitan dengan kebijakan, rekomendasi atau preskripsi yang mungkin dapat bermanfaat bagi kebijakan, deskripsi atau pemantauan terhadap kebijakan, dan evaluasi mengenai kebijakan. Semuanya berjalan sebagai proses yang runtut dan sistematis dalam rangka mendukung kebijakan yang bertujuan untuk mengatasi masalah.

### **I. Reformasi Birokrasi**

Reformasi adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik daripada yang sudah ada. Reformasi ini diarahkan pada perubahan masyarakat yang termasuk didalamnya masyarakat birokrasi, dalam pengertian perubahan ke arah kemajuan. Dalam pengertian ini perubahan masyarakat diarahkan pada development (Susanto, 180). Karl Mannheim sebagaimana disitir oleh Susanto menjelaskan bahwa perubahan masyarakat adalah berkaitan dengan norma-normanya. Development adalah perkembangan yang tertuju pada kemajuan keadaan dan hidup anggota masyarakat, dimana kemajuan kehidupan ini akhirnya juga dinikmati oleh masyarakat.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur”

Sangat menarik membicarakan tentang birokrasi, karena dalam realita kehidupan birokrasi terkesan negatif dan menyulitkan dalam melayani masyarakat, padahal para pegawai birokrasi itu dibayar dari duit masyarakat. Dan terkadang wewenang yang diberikan kepada pegawai dari birokrasi disalahgunakan. Oleh karena itu sangat diperlukan adanya reformasi birokrasi.

Dengan demikian maka perubahan masyarakat dijadikan sebagai peningkatan martabat manusia, sehingga hakekatnya perubahan masyarakat berkait erat dengan kemajuan masyarakat. Dilihat dari aspek perkembangan masyarakat tersebut maka terjadilah keseimbangan antara tuntutan ekonomi, politik, sosial dan hukum, keseimbangan antara hak dan kewajiban, serta konsensus antara prinsip-prinsip dalam masyarakat (Susanto: 185-186).

Khan (1981) memberi pengertian reformasi sebagai suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama. Sedangkan Quah (1976) mendefinisikan reformasi sebagai suatu proses untuk mengubah proses, prosedur birokrasi publik dan sikap serta tingkah laku birokrat untuk mencapai efektivitas birokrasi dan tujuan pembangunan nasional. Aktivitas reformasi sebagai padanan lain dari change, improvement, atau modernization.

Dari pengertian ini, maka reformasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, tetapi juga mengaitkan perubahan

pada tingkat struktur dan sikap tingkah laku (the ethics being). Arah yang akan dicapai reformasi antara lain adalah tercapainya pelayanan masyarakat secara efektif dan efisien. Reformasi bertujuan mengoreksi dan memperbaharui terus-menerus arah pembangunan bangsa yang selama ini jauh menyimpang, kembali ke cita-cita proklamasi. Reformasi birokrasi penting dilakukan agar bangsa ini tidak termarginalisasi oleh arus globalisasi.

Reformasi ini harus dilakukan mulai dari pejabat tertinggi, seperti presiden dalam suatu negara atau menteri/kepala lembaga pada suatu departemen dan kementerian negara/lembaga negara, sebagai motor penggerak utama diikuti oleh seluruh aparatur dibawahnya. Reformasi birokrasi di Indonesia untuk saat ini dapat dikatakan belum berjalan dengan maksimal. Indikasinya adalah buruknya pelayanan publik dan masih maraknya perkara korupsi.

Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan

komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat.

Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi di sini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Metode Penelitian

Penelitian merupakan rangkaian kegiatan dalam rangka proses pencarian penyelesaian data-data yang diperoleh dari suatu objek yang diteliti. Dengan adanya metode tertentu yang dipakai dalam suatu penelitian maka seorang peneliti tidak akan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi permasalahan yang ada pada objek yang diteliti.

Adapun metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplanasi. Menurut Singarimbun dan Effendi (1998 : 5), "metode eksplanasi yaitu suatu penelitian menurut tingkat penjelasan".

#### B. Unit Analisis, Populasi dan Sampel

##### 1. Unit Analisis

Adapun yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah unsure pimpinan dan aparatur pemerintahan di Kabupaten Polewali Mandar.

##### 2. Populasi

Menurut Sugiyono (2003 : 90) mengenai populasi adalah sebagai berikut : "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek-

subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya".

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 6841 orang pegawai negeri sipil, termasuk unsur pimpinan pemerintahan daerah Kabupaten Polewali Mandar.

### 3. Sampel

Menurut pendapat Sugiyono (2002 : 91) sebagai berikut : " Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut". Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.

Dalam penelitian ini teknik penarikan dengan sampel acak sederhana atau *simple random sampling*. Untuk menentukan ukuran sampel dengan menggunakan rumus Taro Yamane (dalam Rahmat, 1997 : 99) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{Ne^2 + 1}$$

Keterangan :

n : besarnya ukuran sampel

N : besarnya populasi

e : presisi yang diinginkan

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 6.841 responden (jumlah PNS se Kabupaten Polewali Mandar). Dalam penelitian ini peneliti menetapkan presisi sebesar 10%, sehingga sampel yang diambil dapat diketahui melalui hasil perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{6841}{6841 (0,1)^2 + 1}$$

$$n = \frac{6841}{98.55} = 98.55 \text{ orang} = 99 \text{ orang responden.}$$

Jadi sampel minimal yang harus diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 99 orang responden dari unsur pimpinan dan aparatur pemerintahan di kabupaten Polewali Mandar.

*Dalam penelitian ini, akan digunakan sampel dengan kriteria sebagai berikut :*

#### 1.6.3.3.1. Kriteria Inklusi

*Adalah merupakan kriteria dimana subjek penelitian mewakili sampel penelitian yang memenuhi syarat sebagai sampel. (A. Aziz Alimul Hidayat, 2007; 32).*

### C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :

- a. Penelitian Perpustakaan yaitu teknik pengumpulan data yang digunakan dalam menyusun konsep-konsep dasar teoritis sebagai suatu bahan penganalisaan antara pendapat para ahli dan atau publikasi pemerintah dengan kenyataan yang dihadapi.
- b. Observasi yaitu mengadakan pengamatan langsung terhadap objek-objek dan kegiatan yang ada hubungannya dengan masalah yang dihadapi atau dibahas, baik berupa buku, maupun peraturan perundang-undangan.
- c. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara meminta penjelasan langsung melalui wawancara.
- d. Angket yaitu teknik pengumpulan data melalui penyebaran sejumlah pertanyaan kepada sejumlah responden.

### D. Teknik Pengolahan Data

Untuk menjawab rumusan masalah yang pertama dan kedua, peneliti menggunakan analisis kualitatif melalui pengolahan data yang ditabulasikan dan dideskripsikan kedalam tabel distribusi frekuensi dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan rentang, yaitu dengan cara skor/nilai tertinggi dikurangi skor/nilai terendah.

a. Variabel X

Menentukan rentang yaitu dengan cara skor tertinggi dikurangi skor terendah.

Skor tertinggi : 4 x 99 responden = 396

Skor terendah : 1 x 99 responden = 99

Dapat dijelaskan dalam bentuk interval kelas akan tampak seperti pada gambar interval kelas berikut ini :



c. Prosentase

Dalam distribusi frekuensi, total skor kenyataan dari masing-masing item pertanyaan dapat diprosentasikan dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Total skor}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Keterangan :

Total Skor : jumlah skor kenyataan untuk masing-masing item (kedua variabel).

Skor ideal : skor tertinggi x jumlah responden.

Selanjutnya untuk memberikan interpretasi seberapa kuat pengaruh kebijakan pimpinan terhadap percepatan reformasi birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar, maka dipergunakan model analisis yang dipergunakan model analisis korelasi *Product Moment* (  $r$  ).

Untuk mengetahui korelasi antara kedua variabel, maka digunakan uji statistik parametrik dengan mempergunakan rumus koefisien korelasi *Product Moment* (  $r$  ).

Rumus tersebut sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2) \cdot (\sum y^2)}}$$


Keterangan :

$r_{yx}$  = Koefisien Korelasi *Product Moment*

$\sum x^2$  =  $(x - x)^2$

$\sum y^2$  =  $(y - y)^2$

$\sum xy$  = Jumlah hasil kali dari  $x$  dan  $y$

Selanjutnya untuk memberikan interpretasi seberapa kuat hubungan antara variabel Kepemimpinan (X) terhadap variabel Percepatan reformasi birokrasi (Y), maka akan digunakan tabel dibawah ini :

Tabel 1.2

PEDOMAN UNTUK MEMBERIKAN INTERPRETASI  
KOEFSIEN KORELASI

Interval Kelas	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Dari tabel di atas peneliti mendapatkan pedoman tentang seberapa besar hubungan diantara kedua variabel diatas dengan cara mengkonsultasikannya sesuai dengan hasil kalkulasi data yang telah diolah lewat rumus *Product Moment*.

Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kebijakan pimpinan terhadap percepatan reformasi birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar, selanjutnya dicari dengan menggunakan koefisien determinasi. Adapun dalam hal ini menurut pendapat Sudjana ( 1992 : 244 ) dengan rumus sebagai berikut :

$$d = (r^2) \times 100\%$$

Keterangan:

d = koefisien determinasi

r = product moment

## E. Lokasi dan Waktu Penelitian

### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor pemerintahan daerah Kabupaten Polewali Mandar.

### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini terhitung dari bulan November 2012 sampai dengan bulan Januari 2013



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

##### 1. Gambaran Umum Kabupaten Polewali Mandar

Reformasi Birokrasi atau pembenahan birokrasi sebagai perwujudan dari semangat mewujudkan pemerintahan yang baik dan diarahkan pada terwujudnya efisiensi, efektifitas dan *clean government*. Reformasi ini seutuhnya diarahkan pada perubahan pegawai dan unsur birokrasi yang termasuk didalamnya pegawai dan unsur birokrasi birokrasi (pemerintahan), dalam melakukan perubahan ke arah kemajuan. Birokrasi merupakan faktor penentu dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Oleh sebab itu cita-cita reformasi birokrasi adalah terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang professional, memiliki kepastian hukum, transparan, partisipatif, akuntable dan memiliki kredibilitas serta berkembangnya budaya dan perilaku birokrasi yang didasari oleh etika, pelayanan dan pertanggungjawaban public serta integritas pengabdian dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara.

Kabupaten Polewali Mandar sebagai salah satu kabupaten yang terletak di Provinsi Sulawesi Barat yang tepat berada di bagian timur dan berada pada posisi 118°53'57,55" BT – 119°29'33,31" BT

dan 3°4'7,83" LS – 3°32'3,79" LS dengan luas wilayah 2.022,30 km<sup>2</sup> dengan batas batas;

- Kabupaten Pinrang di sebelah timur
- Kabupaten Mamuju dan Kabupaten Mamasa di sebelah Utara
- Selat Makassar dan Teluk Mandar berada di sebelah selatan
- Kabupaten Majene berada di sebelah barat.

Secara umum luas wilayah, jumlah penduduk serta jumlah kepala keluarga kabupaten Polewali Mandar dapat kita lihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 1**  
**Luas Wilayah Kecamatan, Jumlah Penduduk dan Jumlah Kepala Keluarga (KK) Kabupaten Polewali Mandar**

NO	KECAMATAN	LUAS (KM <sup>2</sup> )	Jumlah penduduk	Jumlah Kepala Keluarga (KK)
1	Tinambung	21,34	22.607	4.729
2	Balanipa	37,42	24.333	5.071
3	Limboro	47,55	17.202	4.009
4	Tubbi Taramanu	356,95	18.511	4.149
5	Allu	228,30	12.136	2.706
6	Campalagian	87,84	52.988	11.473
7	Luyo	156,60	27.039	5.886

8	Wonomulyo	72,82	45.858	10.913
9	Mapilli	91,75	27.574	6.027
10	Tapango	125,81	21.771	5.205
11	Matakali	57,62	21.587	4.797
12	Polewali	26,27	55.556	12.139
13	Binuang	123,34	30.901	6.765
14	Anreapi	124,62	9.394	2.042
14	Matangnga	234,92	5.070	1.191
16	Bulo	229,50	8.745	1.990
<b>JUMLAH</b>		<b>2,022,30</b>	<b>401.272</b>	<b>89.092</b>

Sumber : BPS Kabupaten Polewali Mandar, 2013

Tingkat varian unsur-unsur birokrasi dalam pemerintahan kabupaten Polewali Mandar memiliki varian yang cukup dinamis. Hal ini diukur dari tingkat interaksi dinamis yang dilakukan dalam lingkup pemerintah dari level unsur pimpinan sampai bawahan dengan tingkat dinamisasi yang sangat efektif. Komunikasi yang terjalin di antara unsur pimpinan dengan unsur bawahan terjalin dengan baik serta dapat menghasilkan kerja sama serta kesepahaman yang mendukung terwujudnya kinerja maksimal di lingkup pemerintahan kabupaten Polewali Mandar.



## B. Karakteristik Responden

Pembahasan karakteristik responden dimaksudkan untuk dapat mengetahui secara rinci mengenai keadaan responden dari berbagai aspek latar belakang antara lain dilihat dari segi umur, jenis kelamin, pendidikan dan pekerjaan.

### 1. Umur

Pelaksanaan percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sebagai salah satu kegiatan program prioritas pemerintah terutama oleh unsur pimpinan Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar sejak tahun 2007 membutuhkan partisipasi aktif seluruh elemen birokrasi dalam implementasi pelaksanaannya.

Sebagai salah satu program prioritas yang bersifat partisipatif, maka keadaan umur seseorang amat menentukan tingkat partisipasinya dalam setiap aktivitas pelaksanaan program percepatan reformasi di kabupaten Polewali Mandar tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata umur responden berada pada usia produktif. Hal ini didasarkan pada kondisi objektif pegawai dan unsur birokrasi Indonesia terutama yang berada di wilayah daerah sekitar kota, dimana usia produktif seseorang adalah 26 – 45 tahun. Demikian pula halnya dengan rata-rata usia produktif responden dalam pelaksanaan penelitian ini diklasifikasikan sesuai fakta di lapangan.

Untuk mengetahui secara rinci distribusi responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Umur**

NO.	UMUR RESPONDEN (TAHUN)	FREKUENSI	PERSENTASE
1	<26	4	4
2	26 – 30	14	14
3	31 – 35	8	8
4	36 – 40	26	26
5	41 – 45	17	17
6	46 – 50	13	13
7	51 – 55	10	10
8	>55	8	8
<b>JUMLAH</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Dari tabel tersebut diatas dapat kita lihat bahwa rata-rata umur responden berada pada usia produktif yaitu 92 % sehingga apabila usia produktif tersebut diberdayakan akan sangat menunjang pelaksanaan proses percepatan reformasi di kabupaten Polewali Mandar. Usia produktif yang dimaksud dalam hal ini adalah antara 26 - 45 tahun yang diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan Percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar

khususnya di Kecamatan Wonomulyo dapat direalisasikan sesuai dengan petunjuk teknis operasional kegiatan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah kabupaten Polewali Mandar.

## 2. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil pelaksanaan penelitian yang diperoleh di objek lokasi penelitian dari aspek jenis kelamin menunjukkan bahwa responden laki - laki lebih besar dibanding dengan jenis kelamin perempuan. Untuk mengetahui secara detail jenis kelamin responden dari pelaksanaan penelitian ini dapat kita lihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

NO.	JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Laki – Laki	78	78
2	Perempuan	22	22
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Dari tabel tersebut diatas kita dapat melihat bahwa responden laki-laki lebih dominan yakni berjumlah 78 orang (78 %) dibandingkan dengan responden perempuan dengan jumlah 22 orang (28 %). Dominasi responden laki-laki dalam hal ini lebih besar disebabkan oleh karena unit analisis yang digunakan dalam

penelitian ini adalah kepala kantor, kepala pemerintahan dan staf harian, sehingga jenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan responden perempuan. Data pada tabel 4 tersebut diatas sekaligus juga menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan percepatan reformasi di kabupaten Polewali Mandar khususnya di Dinas Dishubkominfo, Dinas Catatan Sipil, BKKD Polman, Bagian Humas Setda Polman. Kecamatan Polewali, kecamatan Matakali, kecamatan Wonomulyo dan kecamatan Campalagian, peran serta keikutsertaan unsur pemerintahan jenis kelamin laki-laki jauh lebih besar dibandingkan jenis kelamin perempuan khususnya dalam kegiatan pengambilan keputusan dan implementasi kegiatannya, namun demikian peran serta perempuan dalam percepatan reformasi di kabupaten Polewali Mandar pun turut memberikan andil dan ikut menentukan dalam menetapkan prioritas capaian.

### 3. Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor penentu dalam mengukur tingkat partisipasi aktif dalam penyelenggaraan proses percepatan reformasi di kabupaten Polewali Mandar. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa secara umum responden cukup memiliki pendidikan. Secara lebih rinci dapat kita lihat pada tabel 5 berikut ini.

**Tabel 5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

NO.	Tingkat Pendidikan	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Tidak Tamat SD	-	-
2	Tamat SD	-	-
3	Tamat SMP/Sederajat	-	-
4	Tamat SMU/Sederajat	25	25
5	Diploma 3	33	33
6	Sarjana	42	42
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

**Sumber : Data Primer, diolah 2013**

Dari tabel tersebut diatas dapat kita lihat bahwa tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa rata-rata responden berpendidikan Sekolah menengah tinggi dan sarjana yakni dengan jumlah 39 %. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden dikategorikan relatif menengah ke atas sehingga dianggap cukup memiliki pengetahuan dalam mengimpementasikan percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar, namun demikian tingkat pendidikan bukanlah satu satunya faktor penentu dan indikator dalam mengukur keberhasilan implementasi terhadap percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar khususnya di lokasi objek penelitian

di beberapa dinas dan wilayah pemerintah kecamatan di kabupaten Polewali Mandar, tetapi faktor peran serta aktif unsur-unsur birokrasi terhadap percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar untuk terlibat dalam merealisasikan rencana kegiatan kelompok yang amat menentukan sehingga manfaat program tersebut dapat dirasakan oleh semua anggota kelompok pegawai dan unsur birokrasi sasaran kegiatan tersebut.

#### 4. Pekerja

Dari aspek jenis pekerjaan responden juga merupakan salah satu indikator dalam meneliti implementasi percepatan reformasi birokrasi, olehnya itu untuk mengetahui secara lengkap distribusi responden berdasarkan jenis pekerjaannya dapat dilihat pada tabel ini.

**Tabel 6**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan**

NO.	Jenis Pekerjaan	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Pegawai Negeri	57	57
2	Non PNS	27	27
3	Honorar	13	13
4	Tenaga relawan	3	3
5	Praktek	-	-
6	Lain Lain	-	-

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Dari tabel 6 tersebut diatas nampak bahwa rata - rata responden merupakan pegawai tetap dari pegawai negeri (PNS) varian tingkat jabatan dan tingkat birokrasi yang mendominasi dalam pengambilan sampel, hal ini disebabkan oleh karena implementasi analisa terhadap percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar diharapkan dapat melibatkan unsur-unsur birokrasi pemerintahan yang tepat sasaran semaksimal mungkin sehingga upaya yang ingin dicapai dalam memperbaiki kondisi struktur dan kebijakan dalam struktur pemerintahan dan birokrasi dapat berhasil.

### **C. GAMBARAN UMUM PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

Dalam reformasi birokrasi ini yang lebih penting lagi adalah bagaimana kita menentukan kejelasan titik akhir atau tujuan apa yang akan dicapai. Tentunya pencapaian tujuan melalui prosedur, program, pola (network), kebijaksanaan (policy), strategi, anggaran (budgeting), dan peraturan-peraturan (regulation) yang telah ditetapkan. Selain pentingnya ketiga unsur tersebut, penciptaan lingkungan organisasi yang kondusif mutlak diperlukan dalam kesuksesan penyelenggaraan reformasi birokrasi. Hal ini dikarenakan organisasi merupakan sebagai suatu sistem terbuka yang berada di dalam sebuah lingkungan. Kegiatan organisasi

akan merubah lingkungan dan juga sebaliknya lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi. Begitu juga iklim organisasi yang tercipta dalam interaksi antar personil yang terlibat di dalamnya.

Bagaimana kesiapan kita sebagai pegawai dan unsur birokrasiat birokrasi yang berkumpul dalam organisasi birokrasi, sudah siapkah organisasi kita mengikuti ritme yang diperlukan dalam melakukan reformasi birokrasi kita. Bagaimana lingkungan kerja, hal-hal yang berada di sekelilingnya, mencakup kerja karyawan di kantor. Apakah Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan. Organisasi dalam sistem reformasi birokrasi harus bisa menselaraskan lingkungan kerja antar berbagai komponen didalamnya, tidak berdasarkan pola yang dikendalikan oleh satu sistem (otoriter) tetapi lebih mengarah kepada hal-hal yang mendukung penciptaan lingkungan organisasi yang kondusif. Organisasi dalam sistem reformasi birokrasi pun harus dapat menciptakan struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (*reward system*).

Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilaksanakan sejak tahun 2007 silam termasuk di kabupaten Polewali Mandar dengan melibatkan pembina teknis dari SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dan pendamping/ fasilitator yang direkrut dari Lembaga Swadaya Pegawai dan unsur birokrasiat yang terdapat di Kabupaten Polewali Mandar ataupun di

luar kabupaten Polewali Mandar diharapkan dapat menyelesaikan proplem birokrasi terutama pada sektor kecakapan palayanan publik dan administrasi dalam lingkup pemerintahan Kabupaten Polewali Mandar.

#### **D. Partisipasi Unsur Birokrasi Dalam Percepatan Pelaksanaan**

##### **Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Polewali Mandar**

Kegiatan Percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar adalah merupakan salah satu program pemberdayaan unsur birokrasi yang dijalankan oleh Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar sejak tahun 2007 dimana fokus kegiatannya adalah memberikan pembinaan keterampilan dan kecakapan kepada pegawai di kantor pemerintahan di Dishubkominfo, Dinas Catatan Sipil, Dinas Sekretariat Daerah, wilayah pemerintahan kecamatan Polewali, kecamatan Matakali, Kecamatan Wonomulyo dan kecamatan Campalagian yang dianggap memiliki problem administrasi dan.

Gambaran umum pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintahan dinas kabupaten polewali Mandar dan di empat kecamatan di kabupaten Polewali Mandar wonomulyo dapat dijelaskan bahwa sejak digulirkannya program reformasi birokrasi tersebut tahun 2007 tahapan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- 1) Sosialisasi program reformasi birokrasi dengan melibatkan SKPD (satuan kerja perangkat daerah) selaku pembina teknis dan

Lembaga Swadaya Pegawai dan unsur birokrasi sebagai pendamping dan pelaksana kemitraan dalam penyelenggaraan sosialisasi di beberapa wilayah kerja dinas pemerintahan dan pemerintahan kecamatan. Pelaksanaan sosialisasi program reformasi birokrasi juga melibatkan Pemerintah Kecamatan dan Desa sehingga pelaksanaan program tepat sasaran.

- 2) Tahap Perencanaan kegiatan, yang terdiri dari beberapa aspek kegiatan antara lain : inventarisasi data sekunder; musyawarah dinas dan seksi; pelatihan administrasi dan pelayanan; rekonfirmasi data dan pemutakhiran data; pengorganisasian staf; musyawarah penentuan prioritas dan penetapan program. Kegiatan tersebut diatas dilakukan oleh fasilitator ataupun dinas dan pemerintahan bersangkutan di lingkup pemerintahan Kabupaten Polewali Mandar.
- 3) Tahap pelaksanaan kegiatan program yang terdiri dari beberapa aspek kegiatan anatara lain : pelatihan-pelatihan bagi secara berkala; penyaluran dan reformasi staf dan struktural apabila dimungkinkan; pendampingan dan pembinaan staf dan pegawai. Kegiatan tersebut diatas dilakukan oleh fasilitator bekerja sama dengan Dinas-dinas dan pemerintahan kecamatan di kabupaten Polewali Mandar. Kegiatan ini bertujuan untuk memperkuat jalinan kerjasama diantara para pegawai baik unsur pimpinan ataupun unsur bawahan agar dapat lebih berkembang dan maju serta

penguatan kelembagaan agar pegawai dapat lebih berkembang di masa yang akan datang.

- 4) Tahap pelestarian kegiatan yang terdiri dari aspek kegiatan : pelestarian jumlah pegawai; perguliran program; dan evaluasi. Kegiatan tersebut dilakukan oleh pegawai yang telah dibina dengan tujuan agar seluruh pegawai di kalangan pemerintahan terlibat dalam pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat menerima manfaat program tersebut.
- 5) Tahap Pengendalian program kegiatan yang terdiri atas aspek kegiatan : monitoring/ pemantauan dan; pelaporan. Kegiatan tersebut diatas dilakukan Kegiatan tersebut diatas dilakukan oleh fasilitator bekerja sama dengan Dinas-dinas dan pemerintahan kecamatan di kabupaten Polewali Mandar. kegiatan ini bertujuan untuk melihat apakah program reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintah di kabupaten Polewali Mandar berjalan sesuai dengan PTOK (petunjuk teknis operasional kegiatan) yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapatlah dikemukakan bahwa program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar adalah program pemberdayaan pegawai yang berbasis partisipasi dimana pegawai penerima program yang akan menentukan jenis kegiatan /

pekerjaan yang akan dilakukan dan varian program yang akan dilaksanakan yang dibutuhkan serta jenis keterampilan yang diinginkan.

### 1. Partisipasi dalam tahap perencanaan

Pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar seperti yang telah dikemukakan diatas adalah merupakan suatu program yang berkarakteristik pemberdayaan lever dan unsur pegawai dari bawahan sampai pimpinan (botton UP) dimana tujuan yang ingin dicapai adalah pengentasan problem-problem administratif dan pelayanan publik sehingga seluruh aspek kegiatan yang tercakup didalamnya mulai dari tahap sosialisasi, perencanaan, pelaksanaan, pelestarian dan pengendalian program melibatkan seluruh anggota organisasi pemerintahan dan birokrasi.

Pendekatan pemberdayaan pegawai partisipatif merupakan sarana yang mempertemukan antara unsur pimpinan sebagai pelaku dalam hal ini pimpinan dan bawahan secara langsung. Demikian pula halnya dengan pelaksanaan kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dimana unsur pimpinan dan bawahan yang secara langsung terlibat dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang partisipasi pegawai dan unsur birokrasiat dalam perencanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada tabel 9 berikut.

Tabel 9

**Partisipasi Unsur Birokrasi Dalam Tahap Perencanaan  
Program Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Polewali Mandar**

No	Indikator	Skor	Persentase
1.	Keterlibatan pegawai dan unsur birokrasi dalam sosialisasi program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.	3,55	88,75
2.	Partisipasi pegawai dalam penyebaran informasi program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.	3,58	89,58
3.	Kehadiran unsur pimpinan dan bawahan	3,53	88,13
4.	Kehadiran perempuan dalam musyawarah kelompok	3,08	76,88
5.	Keikutsertaan perempuan memberikan tanggapan dalam musyawarah kelompok	2,60	65,00
6.	Partisipasi unsur pemerintahan mengeluarkan pendapat dalam musyawarah kelompok	3,68	91,88
<b>Jumlah</b>		<b>20,02</b>	<b>500,22</b>
<b>Rata – rata</b>		<b>3,34</b>	<b>83,37</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Berdasarkan analisis data pada tabel 9 diatas, dapat dijelaskan bahwa keterlibatan pegawai dalam tahap perencanaan

kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sanagat baik/sangat tinggi yakni mencapai skor 3,34 dan persentase mencapai 83,37 %. Data pada tabel 9 diatas juga menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan sosialisasi program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sebagian besar responden menyatakan terlibat dalam sosialisasi program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dan dapat dikategorikan sangat tinggi dengan rata-rata skor 3,55 dan rata-rata persentase 88,75 %. Hal ini dikategorikan sangat tinggi/sangat baik, dukungan pegawai dan unsur birokrasiat secara luas terhadap program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar akan membantu implementasi program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar berjalan sesuai perencanaan. Disamping itu pula implementasi dari keterlibatan unsur birokrasi dalam partisipasi penyebaran informasi program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar juga dikategorikan sangat tinggi /sangat baik dengan rata-rata skor 3,34 dan rata-rata persentase 89,58 %. Hal ini sejalan dengan perencanaan program yang telah ditetapkan dimana informasi program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat diketahui secara luas oleh pegawai dan unsur birokrasiat khususnya pegawai pelayanan publik di wilayah penerima manfaat program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar tersebut. Keterlibatan pegawai dan unsur birokrasiat khususnya pegawai dan unsur birokrasiat

prasejahtera dalam proses perencanaan kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar juga dimanifestasikan dalam mengikuti pertemuan dalam musyawarah kelompok secara intensif yang membahas rencana kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar baik mengenai masalah pelatihan keterampilan maupun bantuan modal usaha yang akan digulirkan. Hal ini ditunjukkan oleh kehadiran unsur birokrasi dari bawahan sampai pimpinan musyawarah kelompok yang sangat tinggi yakni mencapai 83.13 % dengan rata rata skor 3,53 %.

Kelompok perempuan dalam musyawarah kelompok juga turut memberikan kontribusi dengan memberikan masukan yang dapat dijadikan sebagai salah satu solusi dalam penyelesaian problem administratif dan pelayanan. Data yang dihimpun dari responden tentang kehadiran perempuan dalam musyawarah kelompok yakni mencapai 76,88 % dengan rata rata skor 3,08 dan data tentang keikutsertaan perempuan dalam memberikan tanggapan dalam musyawarah kelompok mencapai 65 % dengan rata rata skor 2,60 hal ini pun dikategorikan tinggi/baik. Keterlibatan perempuan juga merupakan salah satu prinsip dasar yang ditekankan dalam program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar disamping keterlibatan keluarga prasejahtera dan keluarga sejahtera I karena perempuan juga turut memberikan andil dalam membangun ekonomi keluarga dan selaras dengan semboyan

"siwaliparri" yang sudah ada sejak jaman dahulu di tanah mandar. Wujud partisipasi perempuan dalam membangun ekonomi keluarga adalah dengan menjalankan usaha ekonomi produktif di rumah seperti membuka usaha warung, kios, kedai, dan lain lain.

Partisipasi pegawai dan unsur birokrasiat dalam mengeluarkan pendapat dalam musyawarah kelompok secara umum seperti terlihat dalam tabel 9 diatas juga sangat tinggi/baik mencapai 91,88 % dengan skor rata rata 3,68. Pegawai dan unsur birokrasiat yang memberikan saran dan pendapat berasal dari tokoh agama, tokoh adat dan tokoh tokoh pegawai dan unsur birokrasiat lainnya yang merupakan tokoh panutan yang dipercaya baik Dalam ucapan maupun tindakan/perbuatan. Disamping itu pula informasi lisan dari setiap warga yang bertemu juga menjadi salah satu model sosialisasi yang mempercepat informasi diketahui oleh pegawai dan unsur birokrasiat luas. Dalam musyawarah kelompok seluruh peserta diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat, ide atau gagasan yang bekenaan dengan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sehingga proses perencanaan dapat berjalan dengan lancar dan diterima oleh seluruh kalangan birokrasi dan pemerintahan tanpa ada rekayasa. Hal ini wajar karena menyangkut persoalan pemberian modal usaha dimana setiap masyarakat menginginkannya termasuk unsur pimpinan sekalipun. Pengambilan keputusan dalam musyawarah kelompok kegiatan program reformasi

birokrasi adalah bersifat kolektif sehingga seluruh hasil kesepakatan yang telah dicapai melalui mekanisme yang telah ditentukan dalam petunjuk operasional teknis kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Tingginya animo staf bawahan di hadapan unsur pimpinannya mengeluarkan pendapat dalam musyawarah kelompok menandakan bahwa partisipasi aktif pegawai dan unsur birokrasi dalam menyukseskan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar cukup baik dan menjadi bahan evaluasi dalam menentukan kelanjutan program tersebut dimasa yang akan datang.

## 2. Partisipasi Dalam Tahap Pelaksanaan

Dalam pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar, partisipasi aktif pegawai sangat diharapkan utamanya bagi unsur pimpinan dan bawahan untuk mendukung program pemerintah dalam penyelesaian problem administrasi dan pelayanan di wilayah pemerintahan dan birokrasi di kabupaten Polewali Mandar, tanpa adanya dukungan penuh dari semua unsur pemerintahan maka implementasi pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar tidak optimal. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa partisipasi aktif pegawai dalam tahap pelaksanaan kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar penerima manfaat program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar,

keaktifan pegawai dan unsur birokrasi pada setiap tahap kegiatan nampak utamanya bagi staf bawahan yang belum profesional. Adapun kegiatan yang dilakukan dalam tahap pelaksanaan kegiatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar meliputi :

1. Pembahasan hasil pertemuan Tim TPKK kabupaten dengan para pembina teknis kegiatan (SKPD/satuan kerja perangkat daerah) serta LSM pendamping kegiatan tentang implementasi rencana kegiatan yang telah ditetapkan.
2. Pembahasan besarnya alokasi anggaran yang dibutuhkan oleh setiap kelompok dalam kegiatan usaha reformasi birokrasi secara efektif.
3. Pembahasan jenis kegiatan pelatihan keterampilan yang akan diselenggarakan.
4. Pembahasan jadwal waktu pelaksanaan kegiatan tiap kelompok.
5. Pembahasan mekanisme penerimaan pembinaan serta instrumen perangkat pendukung lainnya dalam proses pelaksanaannya.
6. Implementasi pelaksanaan kegiatan.

Partisipasi aktif seluruh level pegawai dalam tahap pelaksanaan implementasi kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sangat tinggi, hal ini terlihat dari antusias dalam setiap tahap penyelenggaraan kegiatan utamanya dalam setiap musyawarah kelompok yang dilakukan secara

kontinyu selalu ramai dihadiri oleh para peserta pembinaan. Demikian pula halnya pada pelaksanaan pelatihan ketrampilan pengelolaan administratif dan pelayanan publik yang diselenggarakan di lokasi penerima manfaat program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar, antusiasme sangat tinggi/sangat baik.

Untuk mengetahui lebih rinci keaktifan pegawai dalam implementasi pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada tabel berikut ini.



Tabel 10

**Partisipasi Pegawai dan unsur birokrasi Dalam Tahap Pelaksanaan  
Program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar**

No	Indikator	Skor	Peresentase
1.	Keaktifan pegawai dan unsur birokrasi	3,26	81,50
2.	Reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar	3,67	91,67
3.	Bentuk Keaktifan pegawai dan unsur birokrasi dalam Program birokrasi reformasi	3,50	87,50
4.	Pihak lain yang terlibat dalam kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.	3,56	88,50
5.	keikutsertaan pegawai dan unsur birokrasi dalam pelaksanaan birokrasi reformasi di kabupaten Polewali Mandar sebagai upaya peningkatan efektifitas dan produktifitas pegawai dan staf pemerintahan yang belum profesional.	3,68	89,00
<b>Jumlah</b>		<b>17,53</b>	<b>83,37</b>
<b>Rata – rata</b>		<b>3,51</b>	<b>87,63</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Berdasarkan hasil analisis tabel tersebut diatas, dapat dikemukakan bahwa partisipasi pegawai dan unsur birokrasi dalam pelaksanaan kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar termasuk kategori sangat tinggi/sangat baik dengan rata rata skor 3,51 dan persentase sebesar 87,63 %. Tingginya partisipasi aktif pegawai dan unsur birokrasi dalam program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar bukan hanya pada saat mengikuti musyawarah kelompok tetapi pada saat mengikuti pelatihan ketrampilan usaha.

Pelaksanaan tahap implementasi program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar merupakan tahap untuk melaksanakan seluruh kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar untuk pegawai dan unsur birokrasi prasejahtera dan sejahtera I dimana kegiatan utama yang dilakukan yakni pelatihan keterampilan administratif dan pelayanan terhadap unsur birokrasi dilokasi penerima manfaat program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Pada tabel 10 diatas menunjukkan bahwa lebih banyak responden memberikan jawaban sangat aktif dalam pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Hasil perhitungan dari jawaban responden tersebut dikaitkan dengan interval kategori, maka keaktifan pegawai dan unsur birokrasi khususnya pegawai dan unsur birokrasi dalam pelaksanaan

program program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dikategorikan sangat baik/sangat tinggi dengan rata rata skor 3,26 dan persentase 81,50 %. Keaktifan pegawai dan unsur birokrasi dalam pelaksanaan kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar merupakan tujuan utama program program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.

Hasil pengamatan dan analisis data yang dilakukan oleh penulis, menunjukkan bahwa tingginya keaktifan pegawai dan unsur birokrasiat khususnya pegawai dan unsur birokrasi dalam pelaksanaan kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dikarenakan adanya kepercayaan pegawai dan unsur birokrasiat terhadap pelaksanaan program ini yang diharapkan dapat membantu mengurangi problem oleh partisipasi aktif pegawai dan unsur birokrasi khususnya pegawai dan unsur birokrasi dalam pelaksanaan kegiatan program program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sangat tepat.

Bentuk keaktifan pegawai dan unsur birokrasi dalam pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar juga sangat tinggi, hal ini terlihat dalam setiap pelaksanaan musyawarah kelompok dimana pegawai dan unsur birokrasiat aktif memberikan saran, ide dan gagasan yang dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan pelaksanaan program program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar baik

menyangkut pemberian pelatihan berkala maupun mekanisme implementasi sehingga seluruh pegawai dan unsur birokrasi dapat menikmati oleh karena mengingat keterbatasan dana anggaran yang bisa disalurkan oleh Pemerintah kabupaten Polewali Mandar. Hasil analisis data menunjukkan bahwa apabila dikaitkan dengan interval kategori maka keaktifan pegawai dan unsur birokrasi prasejahtera dan sejahtera I dalam memberikan saran, ide dan gagasan mencapai skor 3,57 dengan persentase 91,67 % atau dikategorikan sangat baik/sangat tinggi. Semakin tinggi persentase keaktifan pegawai dan unsur birokrasi dalam memberikan saran, ide dan gagasan dalam pelaksanaan kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar menandakan partisipasi aktif pegawai dan unsur birokrasi sangat tinggi dan program tersebut diterima oleh pegawai dan unsur birokrasi.

Pelaksanaan kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar selain diikuti oleh pegawai dan unsur birokrasi, juga melibatkan pihak lainnya sebagai pendukung kegiatan yakni Kepala SKPD serta pendukung lainnya, namun berdasarkan jawaban yang diberikan responden bahwa program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar selain pegawai dan unsur birokrasi yang aktif dalam kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar utamanya dalam memberikan saran, ide atau gagasan. Hasil perhitungan dari

jawaban responden tersebut dikaitkan dengan interval kategori maka keaktifan unsur pegawai dan pimpinan dalam pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dikategorikan sangat baik/sangat tinggi dengan rata-rata skor 3,50 dan persentase 87,50 %. Keterlibatan pihak lain dalam kegiatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dibutuhkan baik dalam memberikan saran, ide atau gagasan yang berhubungan dengan mekanisme pemberian pelatihan serta pengembaliannya.

Dalam pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar seperti diuraikan dalam tabel 10 diatas bahwa partisipasi aktif pegawai dan unsur birokrasi dalam mengawasi pelaksanaan kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dikategorikan sangat baik/sangat tinggi dengan skor 3,54 dan persentase rata rata 88,50 %. Keterlibatan pegawai dan unsur birokrasi dalam mengawasi pelaksanaan kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sangat dibutuhkan utamanya dalam mengawasi penetapan anggota kelompok yang layak mendapatkan bantuan modal usaha serta pemberian dana modal usaha bergulir kepada para anggota kelompok dimana penyalahgunaan dapat terjadi jika tidak diawasi secara ketat.

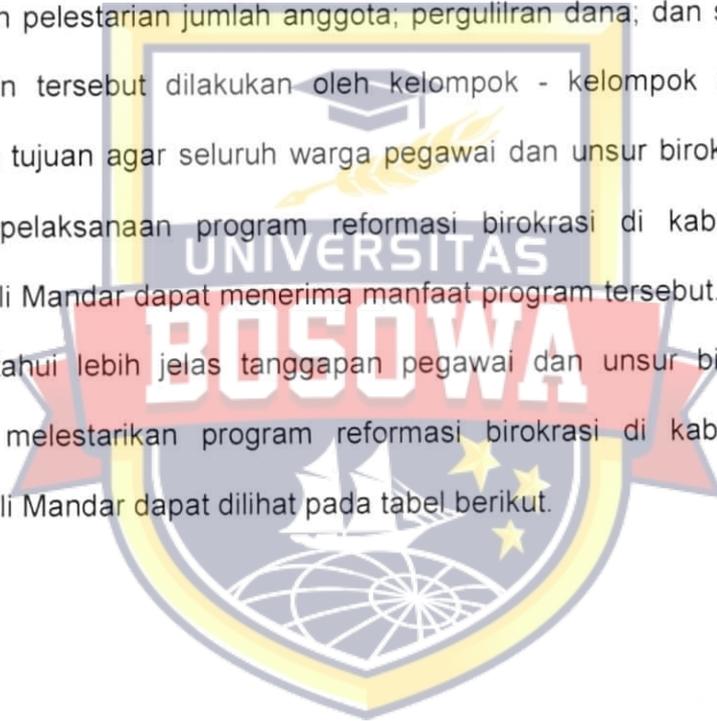
Program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sebagai salah satu program pemberdayaan pegawai dan unsur

birokrasiat yang sifatnya berkelanjutan perlu dilakukan evaluasi atas hasil yang telah dicapai. Berbagai aspek harus mendapatkan penilaian dalam upaya memperbaiki imlementasi pelaksanaan program tersebut pada masa yang akan datang. Hasil penelitian tentang keikut sertaan pegawai dan unsur birokrasiat dalam memberikan penilaian terhadap pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan keikutsertaannya. Apabila jawaban tersebut dikaitkan dengan interval kategori maka keikut sertaan pegawai dan unsur birokrasiat dalam memberikan penilaian terhadap hasil pelaksanaan kegiatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sangat tinggi/sangat baik dengan skor rata rata 3,56 dan persentase 89 %.

Implementasi Pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar diharapkan dapat lebih berkembang lagi pada masa yang akan datang sehingga pengentasan problem admionistrasi dan pelayanan publik yang dijalankan oleh Pemerintah kabupaten Polewali Mandar berjalan sesuai rencana, namun berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh atas evaluasi yang dilakukan oleh pegawai dan unsur birokrasi bawahan dan pimpinan ternyata terdapat permasalahan dalam implementasi disebabkan oleh tingkat profesionalitas pegawai terhadap bagian kerjanya.

### 3. Partisipasi Dalam Tahap Pelestarian

Tahap pelestarian dan pengembangan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar merupakan kelanjutan dari rangkaian tahap pelaksanaan kegiatan yang telah dilakukan. Keterlibatan pegawai dan unsur birokrasi dalam tahap pelestarian ini sangat menentukan keberhasilan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Tahap pelestarian kegiatan dari aspek kegiatan pelestarian jumlah anggota; perguliran dana; dan sanksi. Kegiatan tersebut dilakukan oleh kelompok - kelompok binaan dengan tujuan agar seluruh warga pegawai dan unsur birokrasi di lokasi pelaksanaan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat menerima manfaat program tersebut. Untuk mengetahui lebih jelas tanggapan pegawai dan unsur birokrasi dalam melestarikan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada tabel berikut.



Tabel 11

**Partisipasi Dalam Tahap Pelestarian Program Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Polewali Mandar**

No	Indikator	Skor	Peresentase
1.	Keaktifan pegawai dan unsur birokrasi dalam pelestarian program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.	3,20	80,00
2.	Pelestarian program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar secara sukarela	3,90	97,50
<b>Jumlah</b>		<b>7,10</b>	<b>177,5</b>
<b>Rata – rata</b>		<b>3,55</b>	<b>88,75</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

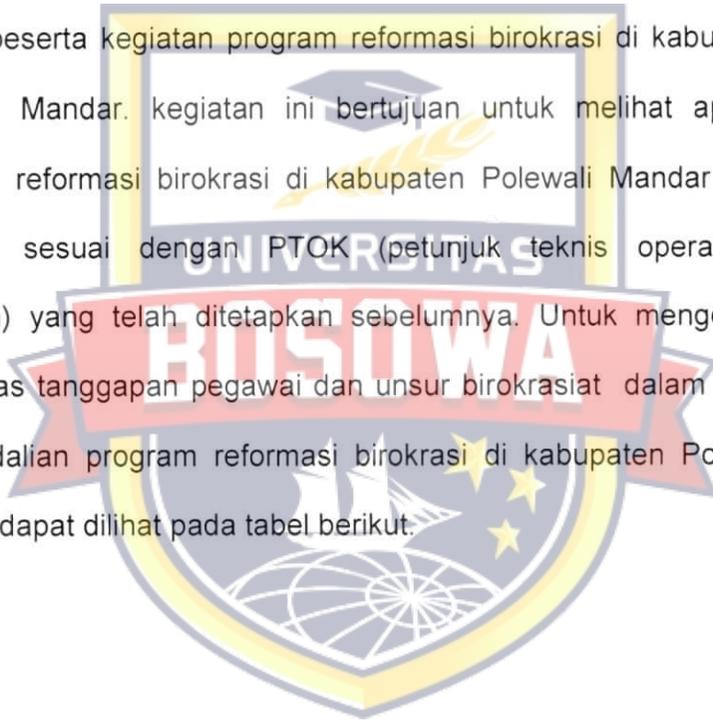
Pada tabel 11 diatas kita dapat melihat secara keseluruhan partisipasi pegawai dan unsur birokrasi dalam pelestarian program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar secara keseluruhan dikategorikan sangat tinggi dengan skor rata rata 3,55 dan persentase 88,75 %. Tingginya partisipasi pegawai dan unsur birokrasi dalam pelestarian program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar menunjukkan bahwa pegawai dan unsur birokrasi menyadari manfaat yang diperoleh dari program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar tersebut. Tingkat

partisipasi ini dimungkinkan karena kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar tersebut merupakan kebutuhan pegawai dan unsur birokrasi. Data pada tabel 11 diatas apabila dikaitkan dengan interval kategori maka keaktifan pegawai dan unsur birokrasi dalam pelestarian program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dikategorikan sangat tinggi dengan skor rata rata 3,2 dengan persentase 80,00 %. Pelestarian program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar berupa peningkatan jumlah anggota kelompok dan peningkatan penerimaan angsuran pembayaran anggota kelompok. Adapun pelestarian program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar secara sukarela sesuai data pada tabel 11 diatas menunjukkan bahwa skor rata rata 3,9 dengan persentase 97,50 % dengan kategori sangat baik/sangat tinggi.

Tahap Pengendalian program kegiatan yang terdiri atas aspek kegiatan : monitoring/ pemantauan dan, pelaporan. Kegiatan tersebut diatas dilakukan oleh fasilitator bekerja sama dengan unsur-unsur pemerintahan daerah Kabupaten Polewali Mandar selaku Pembina Teknis program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. kegiatan ini bertujuan untuk melihat apakah program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar telah berjalan sesuai dengan PTOK (petunjuk teknis operasional kegiatan) yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 4. Partisipasi Dalam Tahap Pengendalian Program

Partisipasi dalam tahap pengendalian program merupakan tahap akhir dalam program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar yang terdiri atas aspek kegiatan : monitoring/ pemantauan dan; pelaporan. Kegiatan tersebut diatas dilakukan oleh unsur-unsur pemerintahan daerah Kabupaten Polewali Mandar selaku Pembina Teknis serta pegawai dan unsur birokrasi selaku peserta kegiatan program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. kegiatan ini bertujuan untuk melihat apakah program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar telah berjalan sesuai dengan PTOK (petunjuk teknis operasional kegiatan) yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mengetahui lebih jelas tanggapan pegawai dan unsur birokrasi dalam tahap pengendalian program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada tabel berikut.



Tabel 12

**Partisipasi Dalam Tahap Pengendalian Program Analisa  
Terhadap Percepatan Reformasi  
Di Kabupaten Polewali Mandar**

No	Indikator	Skor	Peresentase
1.	Keaktifan pegawai dan unsur birokrasi mengawasi pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar	3,67	91,67
	<b>Jumlah</b>	<b>3,67</b>	<b>91,67</b>
	<b>Rata – rata</b>	<b>3,67</b>	<b>91,67</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Data pada tabel 12 diatas menunjukkan bahwa partisipasi pegawai dan unsur birokrasiat dalam pengendalian program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar secara keseluruhan dikategorikan sangat tinggi dengan skor rata rata 3,67 dan persentase 91,67 Tingginya partisipasi pegawai dan unsur birokrasiat dalam pengendalian program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar menunjukkan bahwa pegawai dan unsur birokrasi merespon positif pelaksanaan implementasi program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar tersebut.

## **E. Evaluasi Implementasi Program Reformasi Birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar**

Kegiatan evaluasi implementasi program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dilakukan pada seluruh tahapan dengan melibatkan unsur pemerintahan dan LSM yang terlibat dalam program reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Dalam penelitian ini pertanyaan diajukan sesuai dengan keterlibatan masing-masing pelaku dalam tahapan kegiatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.

### **1. Proses Perencanaan**

Dalam program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar, proses perencanaan merupakan tahap awal kegiatan yang bertujuan untuk mensosialisasikan program yang akan dijalankan di lokasi kantong-kantong wilayah yang dikategorikan miskin dan dijadikan sebagai sasaran penerima manfaat program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Pelaksanaan sosialisasi dilanjutkan dengan kegiatan perencanaan lanjutan lainnya. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai proses perencanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 13

**Proses Perencanaan Program Percepatan Reformasi Birokrasi  
Di Kabupaten Polewali Mandar**

No	Indikator	Skor	Persentase
1.	Sosialisasi program percepatan reformasi birokrasi telah dilaksanakan di level pimpinan dan bawahan.	3,75	93,75
2.	Musyawahar Kelompok telah dilaksanakan, membahas rencana pelaksanaan program	3,23	80,63
3.	Tingkat kehadiran pegawai dan unsur birokrasi sasaran program dalam	3,62	90,50
4.	musyawarah kelompok Pembentukan kelompok sudah sesuai	3,93	98,13
5.	mekanisme dalam PTOK	4,00	100
6.	Penyusunan rencana pelatihan ketrampilan bagi anggota kelompok	2,43	60,83
7.	Penyusunan proposal pelatihan profesionalisme anggota kelompok sudah sesuai mekanisme yang ditetapkan	3,75	93,73
<b>Jumlah</b>		<b>25,81</b>	<b>644,87</b>
<b>Rata – Rata</b>		<b>3,69</b>	<b>92,12</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Berdasarkan tabel 13 diatas, dapat dijelaskan bahwa proses perencanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar termasuk kategori sangat baik/ sangat tinggi

dengan rata-rata skor 3,69 dan rata rata persentase 92,12 %. Berdasarkan indikator menurut penilaian responden masing masing aspek dapat dijelaskan berikut ini.

- a. Indikator Sosialisasi Program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.

Berdasarkan jawaban responden tentang pelaksanaan sosialisasi program di tingkat dinas dan pemerintahan kecamatan, sebagian besar menyatakan bahwa pegawai dan unsur birokrasiat sudah mengetahui program tersebut dari pertemuan dan musyawarah. Jawaban responden berdasarkan interval kategori dikategorikan sangat baik/sangat tinggi dengan rata rata skor mencapai 3,75 dan persentase mencapai 93,75 %.

- b. Indikator Pelaksanaan Musyawarah Kelompok

Berdasarkan jawaban responden tentang pelaksanaan musyawarah kelompok dalam rangka membahas rencana pelaksanaan program, sebagian besar responden menyatakan bahwa musyawarah kelompok telah dilaksanakan masing-masing sebanyak 3 kali di lokasi penerima manfaat program membahas rencana pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. hal ini menunjukkan bahwa proses perencanaan telah berjalan sesuai PTOK dan termasuk kategori

sangat baik/sangat tinggi. Jawaban responden mencapai rata rata skor 3,23 dengan persentase 80,63 %.

Pelaksanaan musyawarah kelompok masing-masing dilaksanakan di desa lokasi penerima manfaat.

c. Indikator Kehadiran Pegawai dan unsur birokrasi Sasaran Dalam Musyawarah Kelompok

Tingkat kehadiran responden pembina, pendamping, perangkat desa dan anggota kelompok sasaran serta pegawai dan unsur birokrasi dalam musyawarah kelompok dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban dapat menghadiri setiap pelaksanaan musyawarah kelompok yang membahas rencana pelaksanaan kegiatan percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Dari hasil perhitungan jawaban responden apabila dikaitkan dengan interval kategori, maka kehadiran responden dikategorikan sangat tinggi/ sangat baik dengan rata-rata skor mencapai 3,62 dan persentase mencapai 90,50 %. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi baik pegawai dan unsur birokrasi penerima manfaat maupun pihak terkait lainnya sangat tinggi dan mendukung program tersebut, sesuai dengan perencanaan yang diharapkan.

d. Indikator Kesesuaian Pembentukan Kelompok Dengan Mekanisme Dalam PTOK

Kesesuaian pembentukan kelompok dengan mekanisme yang terdapat dalam PTOK (petunjuk teknis operasional kegiatan) dapat dikemukakan bahwa sebagian besar responden menjawab sudah sesuai dengan kategori sangat tinggi/sangat baik. Jawaban responden mencapai skor rata-rata 3,93 dengan persentase mencapai 98,13 %. Mekanisme pembentukan kelompok berdasarkan PTOK adalah mendata seluruh pegawai dan unsur birokrasi dalam wilayah lokasi sasaran penerima manfaat oleh LSM Pendamping lalu dilanjutkan dengan pemutaakhiran data di lokasi sasaran penerima manfaat, pengorganisasian kelompok, dan pembentukan kelompok di masing-masing lokasi penerima manfaat program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.

## 2. Proses Pelaksanaan

Proses selanjutnya dalam tahapan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar adalah pelaksanaan kegiatan yang merupakan implementasi dari proses rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses pelaksanaan merupakan tahap yang paling penting dalam program ini karena implementasi kegiatan percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar secara keseluruhan nampak dari proses

pelaksanaan kegiatan tersebut. Dalam tahap pelaksanaan ini, akan terlihat gambaran keberhasilan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar serta pelibatan pegawai dan unsur birokrasi sasaran penerima manfaat program, disamping itu pula proses penyelesaian masalah yang terjadi juga merupakan bagian dalam proses pelaksanaan ini. Untuk lebih jelasnya proses pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 12**  
**Proses Pelaksanaan Program Percepatan Reformasi Birokrasi**  
**di Kabupaten Polewali Mandar**

No	Indikator	Skor	Persentase
1.	Kesesuaian rencana kegiatan dengan Pelaksanaan kegiatan	3,70	92,50
2.	Penyelesaian permasalahan yang terjadi	3,47	86,75
<b>Jumlah</b>		<b>7,17</b>	<b>179,25</b>
<b>Rata – Rata</b>		<b>3,60</b>	<b>89,62</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Dari tabel 12 tersebut diatas kita dapat melihat bahwa proses pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dikategorikan sangat baik dengan rata-rata skor 3,60 dan rata rata persentase 89,62 %. Untuk lebih

jelasnya mengenai masing masing indikator sesuai dengan tanggapan responden dapat dijelaskan berikut ini.

a. Kesesuaian Rencana Kegiatan Dengan Pelaksanaan Kegiatan

Berdasarkan tanggapan responden tentang kesesuaian rencana dengan pelaksanaan kegiatan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar menunjukkan bahwa pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar telah sesuai dengan rencana yang dirumuskan dalam perencanaan kegiatan sebelumnya. Hal ini terlihat dari rata-rata skor yang mencapai 3,70 dan persentase rata rata 92,50 yang berarti dikategorikan sangat baik.

Pelaksanaan proram percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar telah direncanakan sebelumnya baik mengenai kegiatan pelatihan ketrampilan, jadwal waktu pelaksanaan kegiatan maupun mekanisme penerimaan bantuan modal usaha dan pola pengembaliannya serta instrumen perangkat pendukung lainnya dalam proses pelaksanaannya.

b. Penyelesaian Permasalahan Yang Terjadi

Dalam pelaksanaan kegiatan sering terdapat permasalahan dalam proses pelaksanaannya karena adanya faktor penghambat antara lain besarnya jumlah bantuan modal usaha yang diinginkan oleh anggota kelompok, dimana ada yang menginginkan melebihi

jumlah yang telah disepakati sebelumnya pada proses penyusunan proposal. Disamping itu pula ada anggota kelompok yang belum saatnya menerima bantuan namun mendesak menerima bantuan dengan alasan memiliki hak yang sama dengan anggota kelompok lainnya. Permasalahan yang terjadi tersebut dapat diselesaikan dengan memberikan pemahaman kepada anggota kelompok.

Pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dalam kaitan penyelesaian permasalahan yang terjadi berdasarkan jawaban responden berdasarkan tabel 12 diatas sebesar 3,47 dan persentase rata rata 86,75 % atau dikategorikan sangat baik.

### 3. Proses Pelestarian

Tahap pelestarian adalah merupakan tahap lanjutan dari aspek pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan. Pada tahap ini pegawai dan unsur birokrasiat kelompok sasaran penerima manfaat sudah dapat mengelola dan mengembangkan usaha menggunakan modal usaha yang telah diterima dalam pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Adapun aspek yang menjadi perhatian dalam tahap ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 13**  
**Pelestarian Pelaksanaan Program Percepatan Reformasi**  
**Birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar**

No	Indikator	Skor	Persentase
1.	Peningkatan pendapatan pegawai dan unsur birokrasiat	3,28	81,88
		2,83	70,75
2.	Kesesuaian pelatihan dan implementasi kerja	3,66	91,50
3.	Pelestarian jumlah anggota		
<b>Jumlah</b>		<b>9,77</b>	<b>244,13</b>
<b>Rata – Rata</b>		<b>3,26</b>	<b>81,38</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan oleh tabel 13 diatas dapat dikemukakan bahwa proses pelestarian pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dikategorikan sangat baik dengan rata-rata skor mencapai 3,26 dan persentase mencapai 81,38 %. Manfaat yang dirasakan oleh pegawai dan unsur birokrasiat khususnya bagi pegawai dan unsur birokrasi dari program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar adalah peningkatan pendapatan keluarga dimana modal usaha yang diterima digunakan untuk pengembangan usaha sesuai dengan pekerjaan anggota kelompok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor rata-rata

mencapai 3,28 dengan persentase 81,88 % dengan kategori sangat baik/sangat tinggi.

Pada tabel 13 diatas dapat pula kita lihat kesesuaian antara pengembalian pinjaman dengan lamanya pinjaman dimana skor rata-rata menunjukkan 2,83 dan persentase 70,75 % atau dikategorikan baik, walaupun sebagian masih ada beberapa anggota kelompok belum dapat mengembalikan pinjaman secara tepat waktu oleh karena disebabkan berbagai alasan. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh atas evaluasi yang dilakukan ternyata terdapat permasalahan dalam pengembalian dana bergulir tersebut dimana sebagian anggota kelompok masih belum dapat mengembalikan pinjamannya secara tepat waktu yang disebabkan oleh beberapa kendala dan alasan yang beragam antara lain oleh para nelayan beralasan sulitnya mendapatkan tangkapan ikan karena cuaca ekstrim dan gelombang laut yang tinggi, serta alasan lainnya yang berdampak pada penurunan pengembalian modal yang seharusnya di gulirkan kembali pada anggota kelompok binaan lainnya yang belum sempat menerima bantuan.

Pelestarian jumlah anggota kelompok berdasarkan tabel 13 diatas menunjukkan peningkatan jumlah anggota, hal ini sejalan dengan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar yang mengharapkan seluruh pegawai dan unsur birokrasi dapat menerima bantuan modal usaha di lokasi wilayah

sasaran program penerima manfaat. Adapun pelestarian jumlah anggota menunjukkan skor rata rata 3,66 dengan persentase 91,50 dengan kategori sangat baik/tinggi.

#### 4. Pengendalian Program

Tahap pengendalian program merupakan tahap akhir dalam program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar yang bertujuan untuk melihat apakah program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar telah berjalan sesuai dengan PTOK (petunjuk teknis operasional kegiatan) yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mengetahui lebih jelas tanggapan pegawai dan unsur birokrasi dalam tahap pengendalian program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 14

#### Pengendalian Program Percepatan Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Polewali Mandar

No	Indikator	Skor	Persentase
1.	Kesesuaian hasil dengan perencanaan kegiatan	3,38	89,50
<b>Jumlah</b>		<b>3,38</b>	<b>89,50</b>
<b>Rata – rata</b>		<b>3,38</b>	<b>89,50</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Data pada tabel 14 diatas menunjukkan bahwa dalam pengendalian program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar secara keseluruhan dikategorikan sangat tinggi dengan skor rata-rata 3,38 dan persentase 89,50 %, sebagian besar responden menyatakan bahwa implementasi pelaksanaan kegiatan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sesuai dengan harapan pegawai dan unsur birokrasiat khususnya pegawai dan unsur birokrasi percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar hal menunjukkan bahwa pegawai dan unsur birokrasiat merespon positif pelaksanaan implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar tersebut.

#### **F. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Program Percepatan Reformasi Birokrasi**

Keberhasilan implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain ; komunikasi, sumber daya manusia, ketersediaan dana, watak/sikap pelaksana kemampuan pelaksana dalam menyelenggarakan kegiatan Program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.

## 1. Faktor Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Komunikasi dilakukan untuk menyampaikan berbagai informasi kepada pegawai dan unsur birokrasi yang berkaitan dengan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar khususnya kepada pegawai dan unsur birokrasi. Dalam komunikasi ini pegawai dan unsur birokrasi juga dapat mempertanyakan jika ada hal yang kurang jelas mengenai program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.

Faktor komunikasi dalam proses kegiatan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar secara keseluruhan berpengaruh pada faktor implementasi pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 15

**Komunikasi Dalam Implementasi Program Percepatan  
Reformasi Birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar**

No	Indikator	Skor	Persentase
1.	Sosialisasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar oleh pembina teknis, LSM pendamping, aparat pemerintah setempat kepada pegawai dan unsur birokrasi	3,65	91,25
2.	Kejelasan informasi yang disampaikan tentang program percepatan reformasi birokrasi kepada pegawai dan unsur birokrasi	3,59	89,75
3.	Intensitas koordinasi antara pembina teknis, LSM pendamping dan aparat pemerintah setempat	3,73	93,25
<b>Jumlah</b>		<b>10,97</b>	<b>4,25</b>
<b>Rata – rata</b>		<b>3,66</b>	<b>91,42</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Tabel diatas menunjukkan bahwa komunikasi terjadi antara dua pihak yang terlibat dalam implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar yakni pelaksana kegiatan dan pegawai dan unsur birokrasi sarana penerima manfaat program.

Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan masing masing indikator diatas sesuai tanggapan responden.

a. Sosialisasi Program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar

Pelaksanaan sosialisasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar oleh pembina teknis, LSM pendamping, aparat pemerintah setempat kepada pegawai dan unsur birokrasiat dilakukan secara intens, dimana pada tabel diatas dapat kita lihat bahwa rata-rata responden menyatakan bahwa sosialisasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dilakukan "selalu". hasil perhitungan dari jawaban responden jika dikaitkan dengan interval kategori menunjukkan bahwa skor rata-rata sosialisasi mencapai 3,65 dengan persentase mencapai 91,25 % dengan kategori sangat baik. Pelaksanaan sosialisasi yang selalu dilakukan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dimana partisipasi aktif pegawai dan unsur birokrasiat akan nampak dari pelaksanaan sosialisasi yang telah diketahui oleh pegawai dan unsur birokrasiat.

b. Kejelasan Informasi Yang Disampaikan

Komunikasi akan berhasil jika pegawai dan unsur birokrasiat dapat menerima informasi yang disampaikan secara jelas. Hasil penelitian dan analisis data menunjukkan bahwa kejelasan

informasi yang disampaikan sangat berpengaruh terhadap implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Hal ini terlihat dari rata-rata skor yang mencapai 3,59 dengan persentase 89,75 % dan hal ini dikategorikan sangat tinggi.

c. Intensas Koordinasi Antara Pembina Teknis, LSM Pendamping Dan Aparat Pemerintah Setempat

Tingkat koordinasi antara pelaksana kegiatan juga sangat menentukan implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Adapun mengenai koordinasi antara pembina teknis, LSM Pendamping dan aparat pemerintah setempat dapat dijelaskan bahwa LSM Pendamping selalu melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait yang berhubungan dengan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar termasuk terhadap anggota kelompok. Hasil analisis tersebut jika dikaitkan dengan interval kategori maka intensitas koordinasi tersebut dikategorikan sangat berpengaruh dengan rata-rata skor 3,73 dan rata-rata persentase 93,25 %.

Berdasarkan penjelasan tabel 15 diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor komunikasi secara keseluruhan berpengaruh terhadap implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dengan kategori sangat tinggi dan skor rata-rata 3,66 dengan pesentase 91,42 %. Berpengaruhnya faktor

komunikasi dalam implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar merupakan akumulasi dari indikator tingginya sosialisasi program yang telah dilaksanakan, intensitas koordinasi antara para pelaksana kegiatan dan pihak terkait lainnya terhadap anggota kelompok penerima manfaat program dalam menyebarkan informasi tentang program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar.

## 2. Faktor Sumber Daya

Keberhasilan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sangat ditentukan pula oleh tingkat pemahaman pegawai dan unsur birokrasi tentang maksud dan tujuan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar khususnya bagi pegawai dan unsur birokrasi. Untuk mengetahui lebih jelas tentang tingkat pemahaman pegawai dan unsur birokrasi tentang maksud dan tujuan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 16

**Sumber Daya Dalam Implementasi Program Percepatan  
Reformasi Birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar**

No	Indikator	Skor	Persentase
1.	Tingginya tingkat pemahaman responden tentang maksud dan tujuan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar	3,23	80,75
2.	Kemampuan pelaksana kegiatan melaksanakan tugasnya	2,93	73,25
3.	Tingkat pendidikan pelaksana kegiatan yang memadai	3,33	83,25
4.	Sarana dan prasarana yang memadai dalam mendukung pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar	3,95	98,75
<b>Jumlah</b>		<b>13,34</b>	<b>346,5</b>
<b>Rata – rata</b>		<b>3,36</b>	<b>86,25</b>

Sumber : Data Primer, diolah 2013

Tabel diatas menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Berdasarkan data tabel diatas skor rata-rata mencapai 3,36 dan rata rata persentase 86,25% dan dikategorikan

sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator sesuai dengan tanggapan responden tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar, secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Tingkat Pemahaman Responden Terhadap Program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar

Tingkat pemahaman responden terhadap program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sebagai salah satu indikator dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan mereka memahami maksud dan tujuan percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. hal ini disebabkan oleh karena pendamping LSM bersama Aparat Desa setempat lebih pro aktif menyampaikan informasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar kepada pegawai dan unsur birokrasiat khususnya bagi pegawai dan unsur birokrasi. Disamping itu juga tingkat pendidikan responden yang cukup memadai memudahkan mereka memiliki pemahaman mengenai program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Hasil analisis dari jawaban responden jika dikaitkan dengan interval kategori, maka tingkat pemahaman pegawai dan unsur birokrasi mengenai program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dikategorikan

sangat berpengaruh dengan rata-rata skor 3,23 dan rata-rata persentase 80,75 %.

b. Kemampuan Dalam Melaksanakan Tugas

Disamping tingkat pemahaman responden, kemampuan pihak pelaksana kegiatan dalam melaksanakan tugasnya sangat menentukan keberhasilan implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa kemampuan pelaksana kegiatan dalam melaksanakan tugasnya sangat baik. Hal tersebut jika dikaitkan dengan interval kategori, maka kemampuan pihak pelaksana kegiatan dalam menjalankan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dikategorikan sangat berpengaruh dengan rata-rata skor 2,93 dan rata-rata persentase 73,25%.



c. Tingkat Pendidikan Pelaksana Kegiatan

Kemampuan pelaksana kegiatan melaksanakan tugasnya dalam mengimplementasikan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dimungkinkan oleh tingkat pendidikan yang memadai. Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pelaksana kegiatan rata-rata tamatan Sarjana (bagi tenaga pendamping LSM) sehingga dapat dikategorikan sangat mempengaruhi implementasi program percepatan reformasi

birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Hal ini terlihat dari rata-rata skor 3,33 dan persentase 83,25 %.

d. **Sarana dan Prasarana Yang Memadai**

Disamping faktor-faktor tersebut diatas, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai sangat berpengaruh (sangat mendukung) terhadap implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Data pada tabel diatas menunjukkan bahwa sarana prasarana yang memadai untuk mendukung implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sangat berpengaruh (sangat mendukung) terhadap implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar, hal ini terlihat dari rata-rata skor yang mencapai 3,95 dan rata-rata persentase 98,75 %. Sarana dan prasarana pendukung kegiatan percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar antara lain tempat kegiatan pelatihan ketrampilan usaha di desa setempat, tempat pelaksanaan musyawarah kelompok, infrastruktur jalan, komunikasi dan transportasi penghubung yang memadai dan mudah dijangkau dan lain lain.

**3. Faktor Watak/Sikap Pelaksana**

Sikap pelaksana kegiatan dalam mengimplementasikan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sangat menentukan keberhasilan program percepatan

reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar tersebut. Hal ini menjadi penting karena berhubungan dengan intensitas dan kesungguhan dalam mensukseskan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Apabila pelaksana kegiatan memandang program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar hanya sebagai sebuah program untuk mensejahterakan pelaksana kegiatan dan bukan untuk mensejahterakan pegawai dan unsur birokrasi tentunya maksud dan tujuan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar tidak akan tercapai. Berdasarkan indikator-indikator tersebut, maka secara keseluruhan sikap pelaksana kegiatan terhadap program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada tabel berikut ini.



Tabel 17

**Sikap Pelaksana Dalam Implementasi Program Percepatan  
Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Polewali Mandar**

No	Indikator	Skor	Persentase
1.	Pelaksana kegiatan sangat peduli keberhasilan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar	3,73	93,25
2.	Pelaksana kegiatan intens terlibat program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar	3,71	92,75
<b>Jumlah</b>		<b>7,44</b>	<b>186</b>
<b>Rata – rata</b>		<b>3,72</b>	<b>93,00</b>

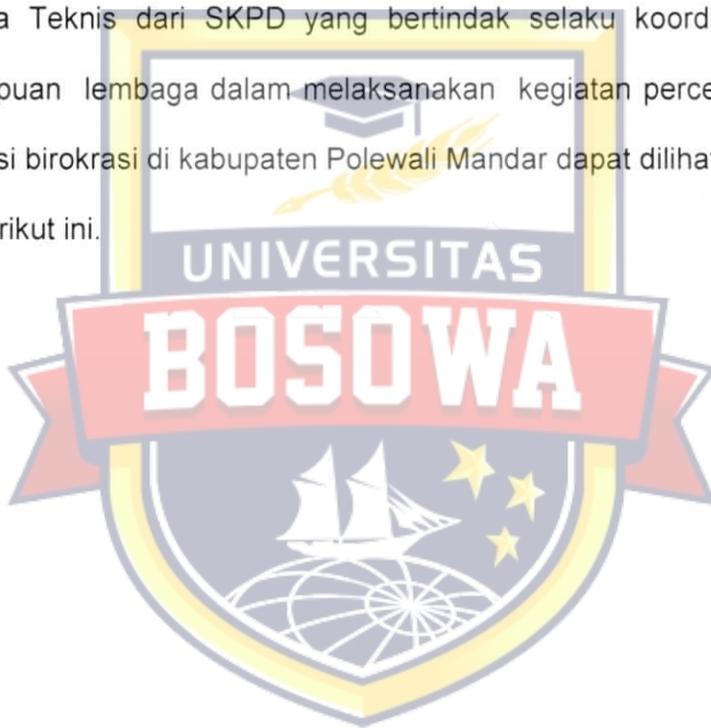
**Sumber : data primer setelah diolah, 2013**

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa sikap pelaksana kegiatan dalam implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sangat berpengaruh dengan skor rata-rata mencapai 3,72 dan rata rata persentase 93,00% dan dikategorikan sangat baik. Hal ini terlihat dari tingginya kepedulian pelaksana pada keberhasilan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dan tingginya intensitas keterlibatan pelaksana kegiatan dalam implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali

Mandar, sehingga sikap yang demikian sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab pelaksana kegiatan sangat peduli terhadap pelaksanaan kegiatan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sehingga dikategorikan sangat berpengaruh pada implementasi Program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dengan rata-rata skor yang mencapai 3,73 dan rata-rata persentase mencapai 93,25 %. Kepedulian pelaksana kegiatan terhadap keberhasilan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dengan intensitas keterlibatannya dalam pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar, jawaban responden seperti tampak pada tabel 17 terlihat bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa pelaksana kegiatan sangat intens terlibat dalam pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. hasil tersebut jika dihubungkan dengan interval kategori, maka intensitas keterlibatan pelaksana kegiatan dalam program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sangat berpengaruh dengan nilai skor mencapai 3,71 dan rata-rata persentase 92,76 %.

#### 4. Faktor Lembaga Pelaksana

Salah satu unsur yang sangat penting dalam pelaksanaan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar adalah lembaga pelaksana. Lembaga pelaksana dalam hal ini adalah dinas lingkup pemerintahan daerah kabupaten Polewali Mandar dan pemerintahan kecamatan di kabupaten Polewali Mandar dalam memberikan pelayanan dan pembinaan, dan Pembina Teknis dari SKPD yang bertindak selaku koordinator. Kemampuan lembaga dalam melaksanakan kegiatan percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada tabel berikut ini.



Tabel 18

**Kemampuan Lembaga Pelaksana Dalam Implementasi Program Percepatan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Polewali Mandar**

No	Indikator	Skor	Persentase
1.	Lembaga pelaksana mampu melaksanakan program	3,28	82,00
2.	percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar	3,15	78,75
3.	Sumber daya manusia sebagai Pelaksana kegiatan sudah sesuai dengan kemampuannya. Tenaga LSM Pendamping mampu menampung keinginan pegawai dan unsur birokrasiat pra sejahtera dan sejahtera I di wilayah setempat	3,08	77,00
<b>Jumlah</b>		<b>9,51</b>	<b>237,75</b>
<b>Rata – rata</b>		<b>3,17</b>	<b>79,25</b>

Sumber : data primer setelah diolah, 2013

Berdasarkan keterangan pada tabel diatas menunjukkan bahwa kemampuan lembaga pelaksana sangat berpegaruh dalam implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar. Skor rata-rata mencapai 3,17 dan rata-rata persentase 79,25%. Hal ini terlihat dari indikator kemampuan lembaga pelaksana dalam mengimplementasikan program

percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar, kapabilitas orang-orang yang duduk dalam lembaga pelaksana, kemampuan tenaga LSM pendamping sebagai lembaga pelaksana dalam menampung keinginan pegawai dan unsur birokrasi. Tabel diatas menunjukkan bahwa responden memandang lembaga pelaksana kegiatan percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar mampu melaksanakan kegiatan tersebut berdasarkan jawaban yang diberikan. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa kemampuan lembaga pelaksana dalam melaksanakan kegiatan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sangat berpengaruh dengan skor rata-rata mencapai 3,17 dan persentase mencapai 79,25 %. Kemampuan lembaga pelaksana dalam melaksanakan kegiatan program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar ditentukan oleh kemampuan personilnya. Lembaga tersebut memiliki kredibilitas yang baik apabila personil pelaksana kegiatan yang melaksanakan kegiatan percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar tersebut memiliki kemampuan dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan data pada tabel 18 diatas diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan sumber daya manusia yang terlibat dalam implementasi program percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar sudah memiliki

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang dikemukakan dalam pembahasan Analisa terhadap percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Implementasi percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dikategorikan sangat baik. Hal ini terlihat dari keseluruhan proses kegiatan yang dilaksanakan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan sampai pada tahap evaluasi yang menunjukkan hasil yang baik.
2. Partisipasi semua elemen pemerintahan dari level pimpinan sampai staf dalam proses percepatan reformasi birokrasi di kabupaten Polewali Mandar dapat dikategorikan tinggi. Hal ini terlihat dari sangat tingginya keterlibatan unsur-unsur pemerintahan dalam seluruh tahap kegiatan pelaksanaan reformasi birokrasi mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan sampai pada tahap evaluasi yang menunjukkan hasil yang sangat baik.
3. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya dan dukungan sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta sikap, prilaku dan kebijakan pimpinan dalam tubuh

pimpinan di kalangan pemerintahan Kabupaten Polewali Mandar membangun komunikasi yang lebih intensif baik melalui media ataupun langsung dan melibatkan pihak-pihak lainnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2007. *Petunjuk Teknis Operasional (PTO) Program penanggulangan kemiskinan berbasis ekonomi rumah tangga (PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR)*, TK PKK, Polewali Mandar.
- Arikunto, S. 1998, *Prosedur Penelitian sebagai Suatu Pendekatan Praktek*, Rineke Cipta, Jakarta .
- BPS, 2011. *Kabupaten Polewali Mandar Dalam Angka*, Badan Pusat Statistik Kabupaten Polewali Mandar.
- Chambers, R. 1996, *PRA : Memahami Desa Secara Partisipatif*, penerbit Kanisius Jakarta
- Chatanese, J.A. 1984, *The Politics Of Planning Development*, Sage Library social research 156, sage publication, inc, second printing, california.
- Dunn, William N., 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Edwards III, George C., 1980, *Implementing Public Policy*, Wasihington D.C: Congressional Quarterly Press.
- Frederickson, H. George, 1997. *The Spirit of Public Administration, San Francisco*: Jossey-Bass Publishers.
- Friedman, J, 1988, *Perencanaan Sebagai Proses Belajar Sosial*, Yayasan Obor, Jakarta.
- Goggin, ML, 1990, *Implementation theory andalan practice toward atau Third Generation*, Scott Foresman Little Brown Higher Education Atau Division Of Scot, Foresman Andalan Company, Illionis London, England
- Gordon, G.J., 1986. *Public Administration in America, New York*: St.Martin's Press.
- Grindle, Marilee S., 1980. *Implementation as A Pilitical and Administrative Process*, Princetone University Press.
- Kartasasmita, G. 1996, *Pembangunan Untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan pemerataan*, Penerbit Pustaka Cidesindo.

- Poerwanto, Hari, 2008. *Hubungan Antar Suku-Bangsa dan Golongan Serta Masalah Integrasi Nasional*: Online. ([http://www.bksnt-jogja.com/bpsnt/download/ Hubungan Antar Sukubangsa-Hari.pdf](http://www.bksnt-jogja.com/bpsnt/download/Hubungan_Antar_Sukubangsa-Hari.pdf).) Diakses tanggal 8 Maret 2008.
- Rifdan, 1998. *Upaya Memperkuat Integrasi Nasional Indonesia*, Makalah Seminar, Yogyakarta: Program Studi Ketahanan Nasional PPS-UGM.
- Singarimbun, M dan Effendi, S. 1989, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES.
- Soetrisno, L, 1995, *Kemiskinan dan Kesenjangan di Indonesia*, Penerbit Aditya Media,, Yogyakarta.
- Sumodiningrat, G. 1999, *Pembangunan Daerah dan Pemberdayaan pegawai dan unsur birokrasiat*, PT. Bina Rena Pariwisata, Jakarta.
- Sunyoto, U, 1998, *Pembangunan Dan Pemberdayaan Pegawai dan unsur birokrasiat*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Tjokrowinoto, M. 1999, *Politik Pembangunan* : sebuah Analisis Konsep, Arab dan Strategy Tiara Wacana, Yogyakarta
- Turner, Mark & Hulme, David, 1997. *Governance, Administration and Development*, London: MacMillan Press Ltd.
- Wahab, Solichin Abdul. 1997. *Analisis Kebijakan dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_, 2002. *Analisis Kebijakan, Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, (Cet. Pertama), Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibawa, S., 1994, *Kebijakan Publik, Proses dan Analisis, Intermedia*, (Cet. Pertama), Jakarta: Intermedia.
- Wibawa, Samudra, Yuyun Purbokusumo, & Agus Pramusinto, 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winarno, 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. (Cet. Ketiga), Yogyakarta: Media Pressindo.

➤ Keterlibatan pegawai dan unsur birokrasi

1. Apakah anda turut berpartisipasi dalam penyebaran informasi tentang pelaksanaan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR di lokasi sasaran penerima manfaat program?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak pernah
  
2. Apakah anda terlibat dalam proses perencanaan kegiatan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR di lokasi sasaran penerima manfaat program?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak pernah

b. Tahap Pelaksanaan

➤ Pelaksanaan program

1. Menurut anda apakah pelaksanaan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR telah sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan dan ditetapkan pada saat musyawarah kelompok?
  - a. Sesuai Rencana
  - b. Belum Sesuai Rencana
  - c. Tidak Sesuai Rencana
  - d. Disesuaikan Dengan Situasi Dan Kondisi
  
2. Apakah dalam pelaksanaan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR anda menemukan permasalahan dan dapat diselesaikan?
  - a. Ada Permasalahan Dan Dapat Diselesaikan
  - b. Ada Permasalahan Dan Tidak Dapat Diselesaikan
  - c. Tidak Ada Permasalahan
  - d. Tidak Tahu
  
3. Apakah pemberian bantuan modal usaha kepada para anggota kelompok sudah sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan?
  - a. Sudah Sesuai
  - b. Belum Sesuai
  - c. Tidak Sesuai
  - d. Disesuaikan Dengan Situasi Dan Kondisi

➤ Keterlibatan Pegawai dan unsur birokrasi

1. Apakah anda aktif dalam pelaksanaan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR?
  - a. Sangat Aktif
  - b. Aktif
  - c. Kurang Aktif
  - d. Tidak Aktif
  
2. Apakah bentuk keaktifan anda dalam pelaksanaan kegiatan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR ?
  - a. Tenaga
  - b. Pemikiran
  - c. Materi
  - d. Tidak Ada
  
3. Selain anda, siapa saja yang paling aktif dalam pelaksanaan kegiatan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR ?
  - a. LSM Pendamping
  - b. Pembina Teknis
  - c. Aparat Desa
  - d. Anggota Kelompok
  
4. Apakah anda turut serta dalam mengawasi pelaksanaan kegiatan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak pernah
  
5. Apakah anda turut serta dalam memberikan penilaian pelaksanaan kegiatan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR ?
  - a. selalu
  - b. sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak pernah

**Tahap Pelestarian**

➤ Pelestarian Hasil

1. Apakah hasil pelaksanaan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR telah sesuai dengan keinginan anda?
  - a. Sangat Sesuai
  - b. Sesuai
  - c. Kurang Sesuai
  - d. Tidak Sesuai

2. Apakah hasil pelaksanaan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR bermanfaat bagi anda?
- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| a. Sangat Bermanfaat | c. Kurang Bermanfaat |
| b. Bermanfaat        | d. Tidak bermanfaat  |

➤ Keterlibatan Pegawai dan unsur birokrasi

1. Apakah anda aktif dalam mengawasi pelaksanaan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR khususnya pemberian modal usaha bergulir?
- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| a. Sangat Aktif | c. Kurang Aktif |
| b. Aktif        | d. Tidak Aktif  |
2. Bagaimana menurut anda tentang aspek pelestarian program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR, apakah perlu diawasi secara ketat dalam pemberian modal usaha bergulir ?
- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| a. Sangat Perlu | c. Tidak Perlu |
| b. Perlu        | d. Tidak Tahu  |

D. Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR

➤ Faktor Komunikasi

1. Apakah kelompok anda selalau mendapatkan pembinaan dari pembina teknis?
- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | c. Jarang       |
| b. Sering | d. Tidak pernah |
2. Apakah Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR disebarluaskan kepada pegawai dan unsur birokrasi khususnya pegawai dan unsur birokrasi prasejahtera dan sejahtera I?
- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | c. Jarang       |
| b. Sering | d. Tidak pernah |
3. Siapakah yang paling aktif menyebarluaskan informasi Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR?
- |                                |                |
|--------------------------------|----------------|
| a. LSM Pendamping              | c. Aparat Desa |
| b. Pembina Teknis              |                |
| d. Pegawai dan unsur birokrasi |                |

4. Apakah pihak yang menyebarkan informasi Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR menerima saran dari pegawai dan unsur birokrasi?
  - a. Sangat Menerima
  - b. Menerima
  - c. Kurang Menerima
  - d. Tidak Menerima
5. Menurut anda bagaimana pesan yang disampaikan tentang informasi Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR?
  - a. Sangat Jelas
  - b. Jelas
  - c. Kurang Jelas
  - d. Tidak Jelas

➤ Faktor Sumber Daya

1. Apakah anda memahami maksud dan tujuan Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR?
  - a. Sangat Memahami
  - b. Memahami
  - c. Kurang Memahami
  - d. Tidak Memahami
2. Menurut penilaian anda apakah pelaksanaan kegiatan mampu melaksanakan tugasnya?
  - a. Sangat Mampu
  - b. Mampu
  - c. Kurang Mampu
  - d. Tidak Mampu
3. Menurut anda sebaiknya rata rata tingkat pendidikan pelaksana kegiatan Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR?
  - a. Sarjana
  - b. SMU
  - c. SLTP
  - d. Tidak Tahu

➤ Faktor Watak / Sikap Pelaksana

1. Bagaimana penilaian anda tentang sikap pelaksana terhadap keberhasilan Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR?
  - a. Sangat peduli
  - b. Peduli
  - c. Kurang Peduli
  - d. Tidak Peduli
2. Bagaimana intensitas keterlibatan mereka dalam pelaksanaan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR ?
  - a. Sangat Intens
  - b. Kurang Intens
  - c. Inten
  - d. Tidak Intens

➤ Faktor Lembaga Pelaksana

1. Menurut anda apakah lembaga yang melaksanakan Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR sudah dianggap mampu?
  - a. Sangat Mampu
  - b. Mampu
  - c. Kurang Mampu
  - d. Tidak Mampu
  
2. Menurut anda apakah orang-orang yang duduk di dalam lembaga yang melaksanakan kegiatan Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR sudah sesuai dengan kemampuannya?
  - a. Sangat Sesuai
  - b. Sesuai
  - c. Kurang Sesuai
  - d. Tidak Sesuai



**ANGKET RESPONDEN**  
**ANALISA TERHADAP PERCEPATAN REFORMASI**  
**DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

Oleh : YUSUF BASTIAN DJALIL

I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Staus Perkawinan :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Pekerjaan :
7. Alamat :

Petunjuk : Lingkari salah satu jawaban yang tersedia menurut pendapat anda

1. Evaluasi Program

a. Tahap Perencanaan

➤ Proses perencanaan

1. Seberapa besar pimpinan memiliki sifat kepribadian, kemampuan dan kesanggupan?
  - a. Tinggi
  - b. Rendah
  - c. Sedang
  - d. Sangat rendah
2. Seberapa besar pimpinan memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya?
  - a. Tinggi
  - b. Rendah
  - c. Sedang
  - d. Sangat rendah
3. Seberapa luas pengetahuan pimpinan?
  - a. Tinggi
  - b. Sedang
  - c. Rendah
  - d. Sangat Rendah

4. Seberapa besar pimpinan memiliki tanggungjawab terhadap setiap kebijakan yang telah ditetapkan?
  - a. Tinggi
  - b. Sedang
  - c. Rendah
  - d. Sangat rendah
5. Seberapa besar pimpinan memanfaatkan seni kepemimpinannya untuk memberdayakan pihak yang dipimpinnya?
  - a. Tinggi
  - b. Rendah
  - c. Sedang
  - d. Sangat Rendah
6. Seberapa besar intuisi atau pengetahuan pra-ilmiah yang ditangkap oleh pimpinan dalam keterlibatannya di dalam situasi tertentu sehingga dia bisa mengantisipasi perubahan, mengambil resiko dan membangun kejujuran?
  - a. Tinggi
  - b. Rendah
  - c. Sedang
  - d. Sangat rendah
7. Seberapa besar pimpinan menyadari kecenderungan dirinya, watak dan berbagai kepentingan pribadinya sehingga bisa mengantisipasi, bisa memilah mana kepentingan diri dan mana kepentingan pegawai dan unsur birokrasiatnya?
  - a. Tinggi
  - b. Rendah
  - c. Sedang
  - d. Sangat rendah
8. Seberapa besar pimpinan memiliki kemampuan untuk mengimajinasikan suatu perbaikan lingkungan daerah kabupaten Polewali Mandar?
  - a. Tinggi
  - b. Rendah
  - c. Sedang
  - d. Sangat rendah
9. Seberapa besar pimpinan memiliki kemampuan untuk mengetahui dan memahami nilai-nilai yang dimiliki bawahan dan pegawai dan unsur birokrasiatnya serta dapat memadukan kedua nilai tersebut menuju daerah kabupaten Polewali Mandar yang efektif?
  - a. Tinggi
  - b. Sedang
  - c. Rendah
  - d. Sangat rendah
10. Seberapa cepat pimpinan mengambil keputusan ?
  - a. Tinggi
  - b. Sedang
  - c. Rendah
  - d. Sangat rendah

11. Pimpinan tidak terikat pada tingkat kedudukan, warna kulit, status dan hal kekeluargaan di dalam suatu lingkup daerah kabupaten Polewali Mandar?
- a. Tinggi  
b. Rendah  
c. Sedang  
d. Sangat rendah
12. Seberapa besar kemampuan pimpinan dalam merumuskan pengembangan efisiensi pelaksanaan kegiatan dan melakukan koordinasi yang baik dengan pihak lain?
- a. Tinggi  
b. Sedang  
c. Rendah  
d. Sangat rendah
13. Seberapa besar pimpinan memiliki kepribadian motivasi (sikap dan tindakan pimpinan) untuk mempengaruhi emosi bawahan?
- a. Tinggi  
b. Sedang  
c. Rendah  
d. Sangat rendah
14. Seberapa besar penghargaan pimpinan terhadap kinerja bawahan?
- a. Tinggi  
b. Sedang  
c. Rendah  
d. Sangat rendah
15. Bagaimanakah sifat dan Budi pekerti pimpinan untuk menunjukkan dukungan dan simpati kepada bawahan ?
- a. Tinggi  
b. Sedang  
c. Rendah  
d. Sangat rendah
16. Bagaimanakah perilaku atau sikap pimpinan dalam wujud membaur secara informal, mmebangun hubungan dengan orang yang memiliki sumber informasi dan dukungan?
- a. Tinggi  
b. Sedang  
c. Rendah  
d. Sangat rendah
17. Bagaimanakah Pimpinan dalam berdiskusi dengan unsur pimpinan dan aparatur pemerintah di Kabupaten Polewali Mandar sebelum mengeluarkan dan menetapkan suatu kebijakan?
- a. Tinggi  
b. Sedang  
c. Rendah  
d. Sangat rendah
18. Bagaimanakah tingkat pemahaman pimpinan terhadap keberadaan staf dan mendengar sungguh-sungguh apa yang dikemukakan yang diinginkan bawahan?
- a. Tinggi  
b. Sedang  
c. Rendah  
d. Sangat rendah

19. seberapa besar kesediaan pimpinan menjelaskan secara rinci tujuan yang ingin dicapai serta memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan diri?
- Tinggi
  - Sedang
  - Rendah
  - Sangat rendah
20. Seberapa besar kemampuan pimpinan menyediakan lingkungan yang memungkinkan staf dalam bekerja?
- Tinggi
  - Sedang
  - Rendah
  - Sangat rendah
21. Seberapa kemampuan pimpinan mengupayakan agar visi, misi dan nilai-nilai Daerah Kabupaten Polewali Mandar?
- Tinggi
  - Sedang
  - Rendah
  - Sangat rendah
22. Seberapa besar kemampuan Pimpinan dalam menjelaskan arah dan tujuan Daerah Kabupaten polewali Mandar serta membuat rencana tindak lanjut guna mewujudkan tujuan Daerah kabupaten Polewali Mandar?
- Tinggi
  - Sedang
  - Rendah
  - Sangat rendah
23. Bagaimanakah kemampuan pimpinan mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan dinamis dilingkungan kerjanya?
- Tinggi
  - Sedang
  - Rendah
  - Sangat rendah
24. Seberapa besar kemampuan pimpinan dalam menjelaskan arah dan tujuan Daerah Kabupaten polewali Mandar, identifikasi bagian-bagian yang sering melakukan kegiatan secara tradisional memahami apa yang diinginkan oleh staf dan menyadari apa yang perlu disempurnakan oleh pimpinan?
- Tinggi
  - Sedang
  - Rendah
  - Sangat rendah
25. Seberapa besar kemampuan pimpinan dalam menciptakan lapangan kerja dan memberikan informasi teknis yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaannya?
- Tinggi
  - Sedang
  - Rendah
  - Sangat rendah
26. Bagaimanakah sikap pimpinan dalam memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan memberikan kesempatan kepada untuk melaksanakan tanggung jawab pelaksanaan tugas pokok?
- Tinggi
  - Sedang
  - Rendah
  - Sangat rendah

➤ Keterlibatan Pegawai dan unsur birokrasi

1. Apakah pegawai dan unsur birokrasi aktif dalam mengawasi pelaksanaan program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR khususnya pemberian modal usaha bergulir?
  - a. Sangat Aktif
  - b. Aktif
  - c. Kurang Aktif
  - d. Tidak Aktif
2. Bagaimana menurut anda tentang aspek pelestarian program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR, apakah perlu diawasi secara ketat dalam pemberian modal usaha bergulir ?
  - a. Sangat Perlu
  - b. Perlu
  - c. Tidak Perlu
  - d. Tidak Tahu

**D. Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

➤ Faktor Komunikasi

1. Apakah kelompok anda selalu mendapatkan pembinaan dari pembina teknis dan LSM Pendamping ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
2. Apakah Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR disebarluaskan kepada pegawai dan unsur birokrasi khususnya pegawai dan unsur birokrasi prasejahtera dan sejahtera I?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
3. Siapakah yang paling aktif menyebarluaskan informasi Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR?
  - a. LSM Pendamping
  - b. Pembina Teknis
  - c. Aparat Desa
  - d. Pegawai dan unsur birokrasi
4. Apakah pihak yang menyebarluaskan informasi Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR menerima saran dari pegawai dan unsur birokrasi?
  - a. Sangat Menerima
  - b. Menerima
  - c. Kurang Menerima
  - d. Tidak Menerima

➤ Faktor Lembaga Pelaksana

1. Menurut anda apakah lembaga yang melaksanakan Program PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR sudah dianggap mampu?
  - a. Sangat Mampu
  - b. Mampu
  - c. Kurang Mampu
  - d. Tidak Mampu
  
2. Dalam setiap melaksanakan pertemuan kelompok, apakah Lembaga Pelaksana mengundang seluruh unsur/elemen pegawai dan unsur birokrasiat ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang Kadang
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
  
3. Apakah pengambilan keputusan dalam musyawarah kelompok sesuai dengan keinginan semua unsur dalam pegawai dan unsur birokrasiat ?
  - a. Sangat Sesuai
  - b. Sesuai
  - c. Kurang Sesuai
  - d. Tidak Sesuai

