

IMPLIKASI STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBERDAYA APARATUR PEMERINTAH DAERAH BULUKUMBA DALAM KAITANNYA DENGAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Oleh:

Hj. Ruliaty

(Dosen DPK Kopertis Wil. IX/Universitas Muhammadiyah Makassar)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) strategi pengembangan sumber daya aparatur, (2) kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi, dan (3) strategi pengembangan aparatur yang dicanangkan oleh Pemerintah Daerah Bulukumba untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini menguji signifikansi pendidikan formal, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan, keterampilan dasar, kebijakan pimpinan, kondisi kerja, insentif, mutasi terhadap kualitas pelayanan publik. Sampel penelitian adalah pengelola/pengusaha industri, kecil, usaha menengah dan masyarakat, pengelola sumber daya manusia, pengelola/pengguna jasa, dan masyarakat umum. Jumlah responden sebanyak 311 orang yang ditetapkan berdasarkan metode likelehood (MLH) dan persentase tertentu dari populasi, yang kemudian dipilih berdasarkan proportional random sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar isian (angket) yang dibagikan kepada responden. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan komputer program SPSS 15.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implikasi kompetensi sumberdaya aparatur terhadap kualitas pelayanan publik mempunyai tingkat determinasi sebesar 41,80 persen kategori tidak dominan, kebijakan organisasi terhadap kualitas pelayanan publik dengan tingkat determinasi sebesar 47,60 persen kategori tidak dominan, strategi pengembangan sumberdaya aparatur berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik, walaupun dengan tingkat determinasi sebesar 10,30 persen pada kategori sangat lemah tetapi masih dalam batas ambang signifikan. Tetapi secara umum model konseptual implikasi strategi pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur dan kebijakan organisasi terhadap kualitas pelayanan publik yang telah dicanangkan oleh Pemerintah Daerah Bulukumba dapat diimplementasikan untuk mengembangkan sumber daya aparatur.

ABSTRACT

This research aim to know: (1) strategy development of government officer resource, (2) government officer interest and policies of organization, and (3) strategy development of the is government officer of cymbal by Local government Bulukumba to improve the quality service of public. This research formal education significance test, job experience, training and education, skill of base, policy of leader, condition of job, incentive, mutation to quality service of public. Research sampling is industrial entrepreneur, small, middle effort and society, organizer of human resource, service user, and public society. Responders amount counted 311 the people specified pursuant to method likehood (MLH) and selected percentage of population, the is then selected pursuant to proportional random sampling. Data collecting done by using foam (enquette) is allotted to responder. Analysis method the used is multiple regressions by using program computer SPSS 15.0

Research result indicate that the government officer resource interest implication to quality service of public have the storey; level determinant equal to 41,80% of category not dominant, policy of organization to quality service of public with storey; level determinant equal to 47,60% of category not dominant, strategy development of government officer resource have an effect on to quality service of public, although with storey; level determinant equal to 10,30% at very weak category but within measure float signifikan. but in general conceptual model of strategy implication development of government officer resource interest and policies of organization to quality service of cymbal public which have by Local government Bulukumba implementation can to develop government officer resource

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Eksistensi Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah, merupakan babak baru dalam sistem pemerintahan di Indonesia. Undang-undang tersebut menekankan pada terwujudnya desentralisasi sistem pemerintahan dan pelayanan publik. Kebijakan desentralisasi pemerintahan dan pelayanan publik yang dimanifestasikan melalui pelimpahan kekuasaan dan kewenangan pemerintah (pusat) kepada pemerintah daerah (kabupaten/kota), merupakan komitmen dan konsistensi pemerintah untuk memberi kekuasaan dan kewenangan yang lebih luas kepada daerah otonom untuk; mengambil prakarsa serta

menentukan kebijakan yang sesuai dengan kondisi daerah; memberdayakan seluruh potensi sumber daya daerah, seperti sumber daya alam, sumber daya manusia aparatur, anggota masyarakat, sumber daya organisasi dan sumber daya lainnya secara optimal; sekaligus sebagai strategi untuk mempercepat, mempermudah, mempermudah dan menciptakan pelayanan yang kondusif dan kesejahteraan masyarakat.

Sebagai konsekuensi dari pelimpahan kekuasaan dan kewenangan tersebut, pemerintah daerah, dituntut semakin berperan dan bertanggung jawab dalam pengelolaan seluruh potensi sumber daya daerah agar lebih berdayaguna, berberhasilguna, dan mampu memberi pelayanan publik yang kondusif untuk berbagai kepentingan *stakeholders*.

Sebagai gambaran mengenai pelaksanaan tugas aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Bulukumba, penulis melakukan wawancara dengan Direktur PDAM dan Badan Kepegawaian Daerah. Adapun hasil interview dengan Direktur Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bulukumba priode 2000 – 2007, A. M. Noor (14 Oktober 2007) bahwa sumber daya aparatur khususnya dalam jajaran PDAM Kabupaten Bulukumba masih belum mampu memberi pelayanan air bersih yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, baik dilihat dari aspek kualitas maupun kuantitas. Dari aspek kualitas, air bersih yang didistribusikan PDAM kepada masyarakat masih belum memenuhi standar kualitas yang ditentukan. Pada musim hujan air menjadi keruh, karena manajemen dan teknologi penjernihan air yang kurang memadai, dan pada musim kemarau air berkurang, karena kolam penampungan air yang terbatas. Dari aspek kuantitas, produksi air bersih masih jauh dari kebutuhan masyarakat. Rendahnya kualitas pelayanan air bersih, nampak pada masih banyaknya warga masyarakat yang sudah bermohon pemasangan instalasi air bersih, tetapi belum dilayani. Sampai dengan tahun 2007 anggota masyarakat yang telah menikmati air bersih yang didistribusikan PDAM hanya sekitar 15%.

Selanjutnya, penulis juga melakukan interview dengan Kepala Badan Kepegawaian Kantor Bupati Kabupaten Bulukumba (Hartaty, tanggal 15 Oktober 2007) yang menjelaskan bahwa aparatur dalam

lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bulukumba sebanyak 2954 orang dan tersebar pada dua sekretariat, lima kantor, lima badan, 12 dinas dua Perusahaan Daerah. Mengenai kinerja aparatur dalam pelayanan publik hingga tahun 2007 tergolong masih belum memadai. Hal ini ditandai oleh munculnya berbagai keluhan masyarakat dalam pelayanan KTP, kesehatan, komunikasi dan transportasi, termasuk air bersih. Faktor penyebab belum baiknya kualitas layanan publik, diduga terutama karena masih rendahnya kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi dalam mengemban tugas sebagai abdi dan pelayan masyarakat.

Dijelaskan pula bahwa sebagai komitmen pemerintah daerah terhadap pengembangan kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi, pemerintah daerah telah mengimplementasikan kebijakan (Peraturan Bupati Bulukumba Nomor 16/III/2006 tentang RPJM 2005 – 2010), yang merupakan pola kebijakan strategis pengembangan kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi sebagai pelayan publik.

Sebagai lembaga pelayan publik, pemerintah daerah dituntut agar berperan aktif dalam menciptakan pelayanan publik yang kondusif. Karena pelayanan publik merupakan tugas yang cukup berat, maka pemerintah daerah harus menyiapkan aparatur yang memiliki kompetensi dan kebijakan organisasi yang memadai. Untuk itu, diperlukan kebijakan strategi pengembangan kompetensi dan kebijakan organisasi yang komprehensif, sehingga tercipta pelayanan publik yang kondusif, yang merupakan ciri utama sistem pemerintahan "*good governance*"

Memperhatikan strategi pengembangan sumber daya aparatur yang telah dicanangkan dan diterapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bulukumba, maka Disertasi ini diharapkan dapat mengungkap kualitas pelayanan publik yang diterima oleh masyarakat.

B. Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Apakah strategi pengembangan sumber daya aparatur yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Bulukumba mempengaruhi kualitas pelayanan publik?
2. Apakah kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi Pemerintah Daerah Bulukumba berpengaruh secara signifikan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik?
3. Apakah strategi pengembangan yang telah dicanangkan oleh Pemerintah Daerah Bulukumba dapat diimplementasikan untuk mengembangkan sumber daya aparatur?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

- a. Untuk mengetahui apakah strategi pengembangan sumber daya aparatur yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Bulukumba mempengaruhi kualitas pelayanan publik.
- b. Untuk mengetahui apakah kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi Pemerintah Daerah Bulukumba berpengaruh secara signifikan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.
- c. Untuk mengetahui apakah strategi pengembangan yang dicanangkan oleh Pemerintah Daerah Bulukumba dapat diimplementasikan untuk mengembangkan sumber daya aparatur.

2. Manfaat penelitian

- a. Manfaat ilmiah penelitian ini adalah:
 1. Untuk menguji secara empirik strategi pengembangan sumberdaya aparatur yang dicanangkan oleh Pemerintah Daerah Bulukumba dapat diimplementasikan untuk mengembangkan sumber daya aparatur.
 2. Untuk menguji secara empirik strategi pengembangan sumber daya aparatur yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Bulukumba mempengaruhi kualitas pelayanan publik

3. Untuk menguji secara empirik kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi Pemerintah Daerah Bulukumba berpengaruh secara signifikan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.
- b. Manfaat praktis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diterapkan untuk pengembangan kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi Pemerintah Daerah Bulukumba menjadi organisasi pelayan publik yang profesional.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perspektif Pelaksanaan Desentralisasi Pemerintahan

Penyelenggaraan sistem pemerintahan Kabupaten Bulukumba yang telah mengacu pada asas-asas atau prinsip-prinsip desentralisasi, yang merupakan implementasi Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah. Perubahan paradigma penyelenggaraan sistem pemerintahan tersebut tentu saja tidak hanya pada sistem pemerintahan, struktur organisasinya, dan sistem perundang-undangannya, tetapi yang lebih penting dan sekaligus menjadi tujuan pokok dari perubahan sistem pemerintahan tersebut adalah perubahan kinerja birokrasi pemerintahan. Karena itu, sebagai salah satu konsekuensi dari perubahan sistem pemerintahan tersebut adalah profesionalisme aparatur pemerintahan yang berorientasi kepada kualitas pelayan publik.

Model birokrasi pemerintahan yang relevan dengan tuntutan masyarakat sekarang ini, menurut Meier (dalam Tangkilisan, 2005) adalah "*Good governance*" yang merupakan cara mengatur pemerintahan yang memungkinkan layanan publiknya lebih efisien, sistem pengendaliannya bisa diandalkan dan administrator bertanggung jawab kepada publik. Model ini menuntut birokrasi dalam menjalankan tugasnya agar senantiasa memperhatikan kontrol dan akuntabilitas publik. Jadi, birokrasi tidak bekerja menurut kehendaknya sendiri, tetapi selalu memperhatikan kondisi masyarakat. Di sini masyarakat menjadi tujuan

atas seluruh kegiatan birokrasi. Birokrasi merupakan pelayan, bukan dilayani. Dari perkembangan model birokrasi, diketahui bahwa model yang ideal saat ini, Mohamad (1999:114) adalah "Model birokrasi yang berorientasi pada pelayanan, model ini menggabungkan pemikiran-pemikiran manajemen publik dengan manajemen bisnis dalam bentuk konsep yang mengutamakan kualitas pelayanan." Model birokrasi di atas sesuai dengan tuntutan misi dan visi pemerintahan otonomi daerah, di mana pemerintah daerah selain mengedepankan pelayanan publik yang terbaik bagi masyarakat, juga harus memperhatikan efisiensi anggaran pembangunan. Anggaran pembangunan haruslah digunakan sesuai peruntukannya atau anggaran berbasis kinerja.

Perubahan orientasi birokrasi publik sebagai penjabaran dari hakikat kebijakan dalam sistem pemerintahan desentralisasi di Indonesia, yakni dari *rule driven* kepada *customer driven* merupakan implikasi perubahan lingkungan atau pola pikir (*mind set*) masyarakat. Lingkungan yang mempengaruhi birokrasi merupakan lingkungan yang selalu berubah dan perubahannya sulit dideteksi, baik arah maupun faktor-faktor penyebabnya. Mengenai hal ini, Thoha (2007) bahwa konsep *customer driven*, menempatkan kepentingan publik, kepentingan rakyat dan kepentingan pihak yang mendambakan pelayanan birokrasi pada tempat yang utama dalam bentuk pelayanan yang cepat, tepat, murah dan memuaskan. Hal ini berarti bahwa masyarakat dalam menerima pelayanan dari birokrat harus jelas lembaga pelayanannya (tidak ada tumpang tindih), termasuk waktu, biaya dan kepuasan yang diterima oleh masyarakat. Birokrat harus memahami bahwa organisasi publik adalah milik masyarakat, bukan milik para birokrat (PNS), sehingga sangat tepat bila birokrat menghargai dan memperlakukan masyarakat sebagai subyek dan tujuan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Paradigma birokrasi publik yang berorientasi kepada pelayanan sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan, memiliki fungsi dan peranan, Thoha, (1997:16-17) adalah:

- (1) pemerintah yang katalik, (2) pemerintahan yang sinergik, (3) pemerintah yang memberdayakan masyarakat, (4) pemerintah

yang kompetitif, (5) pemerintah yang lebih didorong oleh misi, (6) pemerintah yang berorientasi pada pengaruh, (7) pemerintah yang *entrepreneurship*, (8) pemerintah yang demokratis dan desentralisasi, (9) pemerintah yang menekankan *adhocracy*, (10) pemerintah yang lebih fleksibel.

Berubahnya paradigma sistem pemerintahan dari *rule-driven* kepada *customer-driven* dengan menempatkan *customer satisfaction* sebagai tujuan utama, menuntut pelayanan publik selalu bersandar pada kepuasan. Righar Oliver (dalam Barnes, 2003:64) menjelaskan, "Kepuasan sebagai tanggapan pelanggan atas terpenuhinya kebutuhan-kebutuhannya. Hal ini berarti bahwa tersedianya barang dan jasa merupakan parameter dari kepuasan masyarakat." Menjadi tugas dan kewajiban pemerintah daerah untuk menyediakan barang-barang publik, baik dalam bentuk fisik maupun jasa.

B. Tinjauan Komprehensif Manajemen Sumberdaya Manusia Aparatur

Penyelenggaraan manajemen pemerintahan daerah membutuhkan manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai piranti dalam mengimplementasikan sistem pemerintahan dan pembangunan daerah. Sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi dapat mengarahkan serta memberdayakan organisasi publik sehingga lebih berdayaguna dan berhasilguna bagi kemajuan daerah dan kesejahteraan masyarakat. Sasaran manajemen sumber daya manusia pada prinsipnya adalah pengembangan dan pembangunan sumber daya aparatur yang berkualitas, dalam arti mampu melaksanakan tugasnya sebagai abdi masyarakat dan abdi negara. Pembangunan sumber daya manusia aparatur harus bersifat komprehensif, yang meliputi pembangunan fisik, kompetensi, mental spiritual, termasuk perbaikan dan peningkatan kesejahteraannya, karena kesejahteraan aparatur merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pelayanan publik. Berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan manajemen pemerintahan, Henry Fayol (dalam Robbins, 1996:36)

mengkonsolidasikan prinsip utamanya yaitu "(1) Pembagian kerja, (2) wewenang, (3) disiplin, (4) kesatuan komando, (5) kesatuan arah, (6) renumerasi, (7) sentralisasi, (8) rantai skalar, (9) stabilitas masa kerja pegawai, (10) inisiatif."

1. Paradigma sumberdaya manusia aparatur

Secara empirik struktur organisasi birokrasi di negara berkembang pada umumnya masih memiliki berbagai kelemahan, sehingga harus dilakukan restrukturisasi. Berbagai kelemahan tersebut meliputi sistem yang sering dianggap kaku, tidak efisien, kelebihan pegawai serta menyebabkan ekonomi biaya tinggi. Kelemahan-kelemahan tersebut akhirnya memeros pada mutu pelayanan aparatur yang masih rendah, bahkan di beberapa negara cenderung terjadi patologi birokrasi, di mana aparatur negara sering mengutamakan kepentingan sendiri, mempertahankan status quo dan resisten terhadap perubahan, terpusat dan memiliki kewenangan yang sangat besar, serta seringkali memanfaatkan kewenangannya untuk kepentingan diri sendiri. Untuk memperbaiki keadaan yang demikian, Cahyono (1996) menyatakan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur di lingkungan instansi pemerintah hendaknya kita dapat melihat secara utuh, baik dalam dimensi kehidupan lahiriah maupun bathinia. Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur mengandung dua orientasi dasar; pertama, pengembangan sumber daya manusia yang mengarah kepada kualitas kinerja pegawai, kedua, kesiapan kondisi mental dan fisik pegawai yang erat kaitannya dengan tingkat penghargaan secara utuh terhadap harkat dan martabat kemanusiaannya.

2. Aktivitas dan peranan sumber daya manusia aparatur

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan proses yang sistematis untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Mengenai hal tersebut, Simamora (2004:24) menambahkan bahwa tanpa sumber daya manusia yang efektif, kelihatannya mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif mempengaruhi tidak hanya biaya yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga produk-

tivitas dan efektifitas organisasi. Jadi, sumber daya manusia yang berkualitas merupakan kebutuhan utama organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia aparatur yang efektif berhubungan dengan bentuk karakter dan fungsi sumber daya manusia organisasi, baik pada tingkat manajemen maupun staf. Agar manajemen sumber daya organisasi menjadi efektif, ada tiga elemen penting yang bertalian dan berinteraksi yaitu; suatu iklim kerja yang positif, kerjasama, dan produktifitas karyawan yang mampu mengintegrasikan kebutuhan karyawan dan organisasi, hal ini dipertegas, Saydam (2004:24) yaitu: "(1) Beberapa persyaratan dasar organisasi, (2) paket kebijaksanaan sumber daya manusia yang komprehensif dan (3) iklim hubungan karyawan dalam hal keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan."

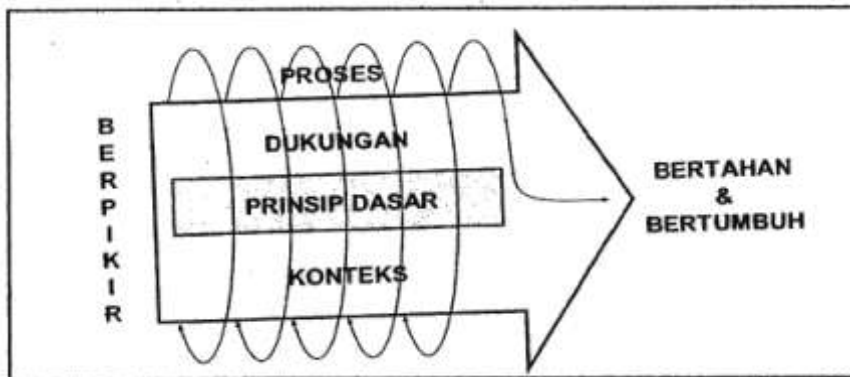
C. Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur dan Kebijakan Organisasi

1. Pengertian dan Pentingnya Strategi

Istilah strategi, selain digunakan dalam bidang militer, khususnya seni berperang, di Yunani strategi juga digunakan untuk kepentingan negara yang cakupannya jauh lebih luas, yakni memanfaatkan seluruh sumber daya guna mencapai tujuan negara.

Pengertian sederhana strategi, Salusu (2000:101) "Suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasaran yang efektif dalam lingkungan dan kondisi yang paling menguntungkan." Selanjutnya, makna strategi yang lebih dalam, Beyson (2003:189) "Sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagian organisasi, misalnya apa yang dikerjakan organisasi dan mengapa organisasi melakukannya." Sebagai paradigma, strategi menurut Grant (1997:3) "Merupakan tema yang memberikan kesatuan arah bagi pengambilan keputusan, baik organisasi maupun pribadi."

Anatomi konsep strategi dapat dijelaskan sebagai suatu rangkaian yang dapat ditelaah sebagai suatu prinsip dasar strategi, berarti selalu memikirkan bagaimana sebuah organisasi dapat hidup dan berklembang pada suatu konteks. Dalam setiap aktivitas apapun akan ada proses yang selalu dapat digambarkan, mulai dari kegiatan perencanaan, implementasi hingga evaluasi dan kontrol. Hutabarat memperlihatkan gambar anatomi konsep strategi, sebagai berikut:



Konsep strategi sebenarnya mencakup rencana jangka panjang mengenai bagaimana menyeimbangkan kekuatan, kelemahan, kesempatan eksternal dan ancaman yang dihadapi untuk menjaga keuntungan kompetitif. Konsep utama keunggulan kompetitif mencakup: (1) keunggulan kompetitif yang didalamnya terdapat inovasi, (2) kapabilitas khusus yaitu karakteristik yang sulit ditiru pesaing, dan (3) kesesuaian strajik yaitu memaksimalkan keunggulan kompetitif.

2. Kompetensi sumber daya manusia aparatur

Secara empirik pada banyak negara, hubungan kompetensi dengan jenis pekerjaan dan industri ditentukan 18 komponen bersifat generik yang ditemukan pada berbagai bidang pekerjaan, sebagaimana yang dikemukakan Sedarmayanti (2007) yaitu: (1) orientasi kecakapan (*achievement orientation*), (2) berfikir analitis (*analytical thinking*), (3)

berfikir konseptual (*conceptual thinking*), (4) orientasi layanan publik (*customer service orientation*), (5) pengembangan lainnya (*others*), (6) penginstruksian (*directiveness*), (7) fleksibilitas (*flexibility*) (8) dampak dan pengaruh (*impact and influence*), (9) pencarian informasi (*information seeking*), (10) inisiatif (*initiative*), (11) integritas (*integrity*), (12) pemahaman antar pribadi (*interpersonal understanding*), (13) komitmen organisasi (*organization commitment*), (14) kesadaran organisasional (*organization awareness*), (15) menjalin hubungan (*relationship building*), (16) rasa percaya diri (*self confidence*), (17) kepemimpinan tim (*team leadership*), (18) kerjasama dan kelompok (*teamwork and cooperative*).

3. Kebijakan Organisasi Pemerintah Daerah

Eksistensi organisasi mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk melayani komunitas (masyarakat). Masyarakat akan lebih mudah mendapatkan dan atau memenuhi kebutuhannya melalui organisasi. Karena peran organisasi yang sangat urgen, sehingga keberadaan organisasi menjadi sesuatu yang didambakan oleh setiap individu dan masyarakat. Menurut Robbins (1996:4) organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok orang.

Kantor Bupati Bulukumba sebagai organisasi publik mempunyai tugas pokok dan fungsi sangat kompleks; mencakup pembangunan seluruh aspek kehidupan masyarakat yang diekspresikan melalui serangkaian program pembangunan. Kebijakan program pembangunan daerah tertuang dalam Peraturan Bupati Bulukumba Nomor 16/III/2006 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Bulukumba Tahun 2005-2010.

Program pembangunan pemerintah daerah mengacu pada beberapa permasalahan pokok pembangunan yang mencakup:

1. Masalah pengamalan nilai-nilai agama, pendidikan dan kesehatan.
2. Masalah kemiskinan, kesenjangan dan pengangguran
3. Masalah sumber daya alam dan lingkungan hidup
4. Permasalahan penyelenggaraan otonomi daerah, penegakan supremasi hukum, HAM, ketentraman dan ketertiban.
5. Masalah terbatasnya sumber pembiayaan

Setelah teridentifikasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pembangunan, maka pemerintah daerah membuat kebijakan operasional yaitu sektor pembangunan yang menjadi skala prioritas pembangunan jangka menengah. Kebijakan pembangunan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulukumba periode 2005-2010, sebagai berikut:

1. Peningkatan pengamalan nilai-nilai agama, peningkatan aksesibilitas dan kualitas pendidikan dan kesehatan;
2. Penanggulangan kemiskinan, pengangguran, kesenjangan, perbaikan iklim ketenagakerjaan dan memacu kewirausahaan;
3. Percepatan pertumbuhan ekonomi yang berkualitas dan pembangunan infrastruktur;
4. Perbaikan pengelolaan sumber daya alam dan pelestarian fungsi lingkungan hidup;
5. Revitalisasi proses desentralisasi, otonomi daerah, supremasi hukum dan HAM serta peningkatan ketentraman dan ketertiban.

Adapun arah kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulukumba, khususnya mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan RPJM tahun 2005-2010, yaitu: 1) peningkatan kualitas pendidikan, 2) peningkatan kemampuan iptek, 3) peningkatan pelayanan kesehatan, 4) peningkatan perlindungan dan kesejahteraan sosial, 5) pembangunan kependudukan dan keluarga kecil berkualitas serta pemuda dan olahraga, 6) peningkatan kualitas kehidupan dan

peranan perempuan serta perlindungan anak, 7) revitalisasi pertanian, kehutanan dan kelautan, 8) peningkatan investasi, perdagangan dan pariwisata, 9) pemberdayaan koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah, 10) perbaikan iklim ketenagakerjaan, 11) pembangunan pedesaan, 12) perbaikan pengelolaan sumber daya alam dan pelestarian fungsi lingkungan hidup, 13) percepatan pembangunan infrastruktur,

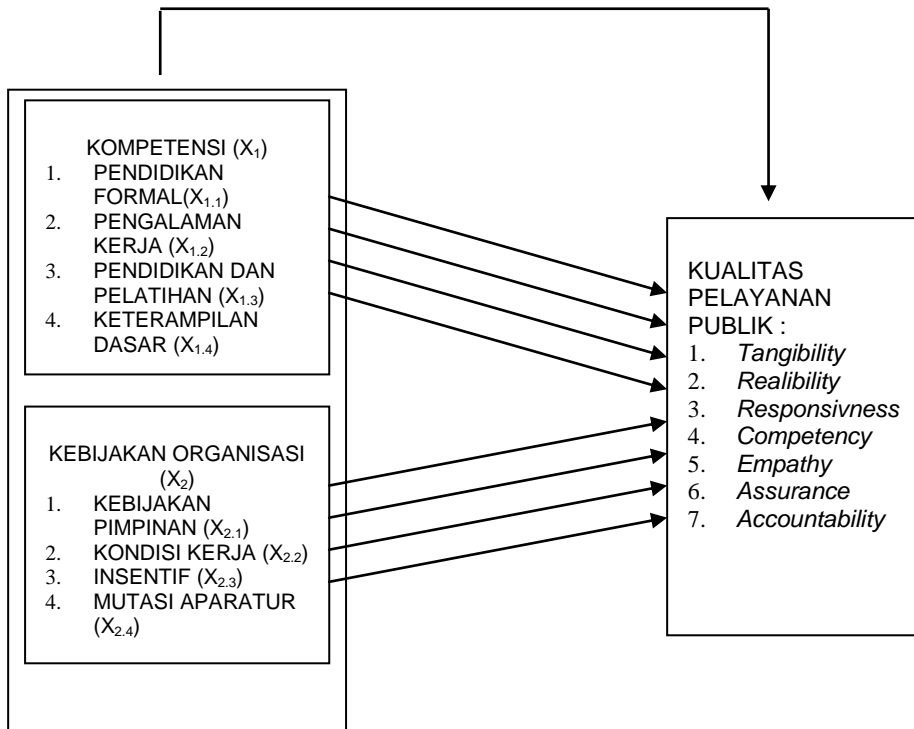
4. Manajemen Kualitas Pelayanan Publik

Organisasi pemerintahan yang lasim disebut organisasi publik merupakan wadah bagi masyarakat untuk mendapatkan pelayanan atas berbagai kebutuhannya. Kebutuhan masyarakat yang bermacam-macam tentu saja tidak mudah dipenuhi oleh organisasi publik. Organisasi publik, di samping memiliki keterbatasan sumber daya seperti sarana dan prasarana yang dibutuhkan, juga keterbatasan sumber daya aparatur. Untuk itu, organisasi publik dituntut memiliki sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang memadai sehingga dapat menjadi organisasi publik yang profesional, mampu memberi pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat.

Ciri-ciri menonjol manajemen sektor publik, menurut Sarundadjang (2005) yaitu; (1) manajemen menerapkan asas keterpaduan, partisipasi dan kepedulian, (2) proses komunikasi secara vertikal, horisontal, diagonal dan sektoral, (3) manajemen berorientasi pada tujuan yaitu pelayanan sektor publik yang terus disempurnakan, (4) manajemen menerapkan piranti-piranti manajemen yang tepat guna, relevan dengan kondisi lingkungan, sehingga mampu meningkatkan kinerja. Jadi, manajemen pelayan publik bersifat komprehensif, karena di dalamnya terkandung berbagai elemen yang berhubungan dengan tugas-tugas strategis pemerintahan dan tuntutan kebutuhan publik. Sejalan dengan hal ini, dapat dijelaskan bahwa manajemen pemerintahan (*public management*) merupakan faktor yang sangat penting dalam administrasi publik (*public administration*), terutama dalam peranannya sebagai organisasi pelayan publik. Manajemen pemerintahan harus mampu mengelola sumber daya yang tersedia seperti sarana dan prasarana dan sumber daya manusia aparatur secara optimal.

D. Kerangka Pikir Penelitian

Pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 dan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 bukanlah tugas yang sederhana. Karena itu, *repositioning* sumber daya manusia aparatur dari sumber daya manusia aparatur yang tradisional menjadi sumber daya manusia aparatur modern dari (*to command* kepada *to coordination*), yaitu sumber daya manusia aparatur melakukan fungsinya sebagai abdi masyarakat.



Gambar 4. Kerangka pikir penelitian

E. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pikir penelitian maka diajukan beberapa hipotesis penelitian:

Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh yang signifikan pendidikan formal, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan, keterampilan dasar, kebijakan pimpinan, kondisi kerja, insentif, mutasi terhadap kualitas pelayanan publik

Implikasi statistik:

Ho: $\beta_i = 0$ lawan $H_1: \beta_i \neq 0$ (minimal ada satu $i \neq 0$, $i; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8$).

Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh yang signifikan pendidikan formal terhadap kualitas pelayanan publik

Implikasi statistik:

Ho: $\beta_1 = 0$ lawan $H_1: \beta_1 \neq 0$

Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh yang signifikan pengalaman kerja terhadap kualitas pelayanan publik

Implikasi statistik:

Ho: $\beta_2 = 0$ lawan $H_1: \beta_2 \neq 0$

Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh yang signifikan pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas pelayanan publik

Implikasi statistik:

Ho: $\beta_3 = 0$ lawan $H_1: \beta_3 \neq 0$

Hipotesis 5 : Terdapat pengaruh yang signifikan keterampilan dasar terhadap kualitas pelayanan publik.

Implikasi statistik:

Ho: $\beta_4 = 0$ lawan $H_1: \beta_4 \neq 0$

Hipotesis 6 : Terdapat pengaruh yang signifikan kebijakan pimpinan terhadap kualitas pelayanan publik.

Implikasi statistik:

Ho: $\beta_1 = 0$ lawan $H_1: \beta_1 \neq 0$

Hipotesis 7 : Terdapat pengaruh yang signifikan kondisi kerja terhadap kualitas pelayanan publik.

Implikasi statistik:

Ho: $\beta_2 = 0$ lawan $H_1: \beta_2 \neq 0$

Hipotesis 8 : Terdapat pengaruh yang signifikan insentif terhadap kualitas pelayanan publik

Implikasi statistik:

Ho: $\beta_3 = 0$ lawan $H_1: \beta_3 \neq 0$

Hipotesis 9 : Terdapat pengaruh yang signifikan mutasi aparatur terhadap kualitas pelayanan publik.

Implikasi statistik:

Ho: $\beta_4 = 0$ lawan $H_1: \beta_4 \neq 0$

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian Deskriptif Kualitatif. Pendekatan Deskriptif Kualitatif digunakan untuk menggambarkan data, fakta, informasi ataupun keterangan tentang sejauhmana strategi pengembangan yang telah dicanangkan oleh pemerintah daerah dapat diimplementasikan terhadap pengembangan sumber daya aparatur dan apakah strategi pengembangan sumber daya aparatur yang telah dilaksanakan oleh pemerintah daerah dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik. Sedangkan pendekatan Kualitatif untuk mengungkapkan keberhasilan strategi pengembangan sumber daya aparatur melalui pengujian hipotesis: (1) sejauhmana strategi pengembangan sumber daya aparatur yang telah dicanangkan oleh pemerintah daerah dapat diimplementasikan terhadap pengembangan sumber daya aparatur, (2) apakah strategi pengembangan sumber daya aparatur yang telah dilaksanakan oleh pemerintah daerah dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik.

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Bulukumba, yang merupakan salah satu kabupaten dalam wilayah Provinsi Sulawesi

Selatan, dan terletak 153 km dari Kota Makassar. Kabupaten Bulukumba memiliki luas wilayah 1.154,67 km², terdiri atas 14 kecamatan dengan jumlah penduduk 384.316 jiwa dan jumlah Rumah Tangga sebanyak 76.863 (BPS. 2007)

Kabupaten Bulukumba merupakan daerah yang memiliki potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia yang cukup prospektif, sehingga perlu didorong untuk terus mengembangkan potensi dan kemampuannya agar dapat lebih maju dan kondusif bagi kelangsungan hidup masyarakatnya. Pemerintah Kabupaten Bulukumba hingga tahun 2007 terus berbenah diri dengan melakukan *repositioning* birokrasi dan sumber daya manusia aparatur, dengan tujuan agar birokrasi lebih produktif dan efisien dalam pelaksanaan pembangunan dan pelayanan publik.

B. Desain Penelitian

Ada dua jenis variabel sumber daya manusia yang dianalisis dalam kualitatif yakni variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen yaitu: X_1 (kompetensi) dan X_2 (motivasi). Variabel independen memiliki delapan sub variabel yang terdiri atas: Variabel kompetensi (X_1) meliputi 4 (empat) sub variabel; $X_{1.1}$ (pendidikan formal), $X_{1.2}$ (pengalaman kerja), $X_{1.3}$ (pendidikan dan pelatihan), $X_{1.4}$ (keterampilan dasar), Sedangkan variabel motivasi (X_2) meliputi 4 (empat) sub variabel; $X_{2.1}$ (kebijakan pimpinan), $X_{2.2}$ (kondisi kerja), $X_{2.3}$ (insentif), $X_{2.4}$ (mutasi), sedang variabel dependen adalah Y (kualitas pelayanan publik) yang sub variabelnya terdiri atas; *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *emphaty*.

C. Populasi dan sampel

Populasi dan sampel penelitian ini adalah anggota masyarakat umum yang menerima layanan publik dari institusi dalam jajaran Pemerintah Kabupaten Bulukumba. Pemilihan anggota populasi dan sampel dari anggota masyarakat umum karena mereka yang secara

langsung berhubungan dan atau melakukan, mengalami, merasakan, sekaligus memiliki persepsi tentang kualitas layanan publik yang diterima dari aparatur daerah. Merekalah yang memahami mengenai implementasi strategi pengembangan yang telah dicanangkan oleh pemerintah daerah terhadap pengembangan sumber daya aparatur dan bagaimana pengaruh strategi pengembangan yang telah dilaksanakan oleh pemerintah daerah terhadap kualitas pelayanan publik. Pemilihan sampel penelitian ini menggunakan *proportional random sampling* yakni mengambil sampel dari anggota masyarakat umum penerima layanan publik, dan 14 orang informan dari institusi jajaran Pemerintah Daerah Kabupaten Bulukumba, khususnya pada: Dinas Kesehatan/rumah sakit, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Perhubungan, dan Dinas Tata Ruang, Dinas Catatan Sipil, Dinas Pariwisata dan PDAM.

Tabel 1. Populasi dan sampel unsur masyarakat umum

No.	Responden	Populasi	Sampel
1	Pengelola/pengusaha industri, kecil, usaha menengah dan masyarakat	310	93
2.	Pengelola sumber daya manusia (kesehatan, pendidikan, KTP/Akta kelahiran)	213	64
3.	Pengelola/pengguna jasa (transportasi, pengembang, pariwisata, air bersih)	216	65
4.	Masyarakat umum	324	97
	Jumlah	1063	319

Sumber: BPS Kabupaten Bulukumba (2007)

D. Variabel dan Definisi Operasional

1. Variabel dan indikatornya

Setelah mengkaji tentang strategi pengembangan yang telah dicanangkan oleh pemerintah daerah dan implikasinya terhadap pengembangan sumber daya manusia serta pengaruh strategi pengembangan yang telah dilaksanakan oleh pemerintah daerah terhadap kualitas pelayanan publik, selanjutnya dikaji teori-teori yang ada hubungannya dengan permasalahan penelitian diidentifikasi secara seksama dengan mendalami berbagai referensi guna merumuskan teori yang dianggap dapat mendukung pemecahan masalah penelitian, atau untuk menguji teori tersebut apakah dapat bekerja untuk penyelesaian masalah penelitian. Jika hal ini dianggap telah cukup, kemudian diambil suatu generalisasi penyelesaian masalah agar dapat memprediksi permasalahan di masa depan, sekaligus pemecahannya.

Selain fokus utama penelitian ini untuk mengungkap strategi pengembangan yang telah dicanangkan oleh pemerintah daerah dan implikasikan terhadap pengembangan sumber daya aparatur dan pengaruh strategi pengembangan yang telah dilaksanakan oleh pemerintah terhadap kualitas pelayanan publik. Selanjutnya akan dikaji tiga variabel penelitian yang terdiri atas dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen adalah kompetensi aparatur (X_1) dan motivasi aparatur (X_2), serta variabel dependen adalah kualitas pelayanan publik (Y).

Tabel 2. Variabel dan indikatornya

Variabel	Sub variabel	Indikator
Kemampuan	1. Pendidikan formal	1. S D. 6 tahun 2. SMP.9 tahun 3. SMA. 12 tahun 4. Perguruan Tinggi 16 ⁺ thn
	2. Masa/pengalaman kerja	1. 5 - 10 tahun 2. 11 – 20 tahun 3. 21 – 30 tahun 4. 31 ⁺ tahun
	3. Pendidikan dan pelatihan	1. Diklat Prajabatan 2. Diklat Kepemimpinan 3. Diklat Fungsional 4. Diklat teknis
	4. Keterampilan Dasar	1. Kemampuan komputerisasi 2. Kemampuan berkomunikasi 3. Kemampuan ICT.
Kebijakan Organisasi	1. Kebijakan pimpinan	1. Ketentuan jam kerja 2. Kesesuaian keahlian 3. Keikutsertaan dalam pengamb. Keputusan
	2. Kondisi Kerja	1. Sarana dan prasarana 2. Tata ruang kantor 3. Hubungan sosial
	3. Insentif	1. Uang lembur 2. Setya Lencana 10, 20,30 Th. 3. Hadiah/kompensasi
	4. Mutasi	1. Peningkatan eselon IV, II, III 2. Mutasi
Kualitas Pelayanan	1. Efisiensi pelayanan	1. <i>Tangibility.</i> 2. <i>Realilibity</i> 3. <i>Responsiveness</i>
	2. Efektifitas pelayanan	1. <i>Empathy</i> 2. <i>Assurance</i> 3. <i>Accountabiliy</i>

Keterangan :

1. Variabel Kemampuan.
Sumber: Gibson, 1998 dan Sedarmayanti, 2007
2. Kebijakan Organisasi:
Sumber: Robbins 2003, Robbins 2002 Gibson 1992, dan Siagian, 1995.
3. Kualitas pelayanan Publik.
Sumber: Kristiadi, 1997, Savas. 1987, Keban, 2004, Tangkilisan 2004, Osborne dan Plastrik, 2004, Cut Zahri Harun, 2007

2. Definisi operasional variabel

- a. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh aparatur untuk melaksanakan dan menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya. Kompetensi seorang aparatur dapat diukur atau diketahui melalui seberapa besar tingkat kemampuannya untuk melaksanakan pelayanan publik. Jika aparatur mampu memberi pelayanan sangat baik (sangat berkualitas) kepada masyarakat maka kompetensi aparatur sangat tinggi, jika pegawai mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, maka kompetensi aparatur dalam kategori sedang, jika pegawai tidak mampu memberikan pelayanan sesuai dengan harapan masyarakat, maka kompetensi aparatur rendah.

Kompetensi diperoleh melalui pendidikan formal, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan serta keterampilan dasar yang digunakan untuk melaksanakan tugas.

- 1) Pendidikan formal adalah jenjang formal yang telah diikuti/diselesaikan oleh aparatur, mulai dari tingkat SD, SLTP, SLTA, PT dan Pascasarjana.
- 2) Pengalaman kerja adalah rentang waktu tertentu pengabdian aparatur terhitung sejak terbitnya SK. Pengangkatan CPNS., misalnya masa kerja 6-10 tahun, 11-15 tahun, 16-20 tahun, 21-25 tahun, 26-30 tahun dan lebih besar dari 30 tahun, serta

banyaknya jabatan yang pernah diduduki, seperti kepala seksi, kepala bagian, kepala biro, dan kepala kantor/dinas/badan.

- 3) Pendidikan dan pelatihan yaitu jenis diklat yang telah diikuti oleh aparatur, seperti diklat prajabatan tingkat I untuk CPNS golongan I, diklat prajabatan II untuk CPNS golongan II, diklat prajabatan III untuk CPNS golongan III, dan diklat kepemimpinan eselon, khususnya mereka yang menduduki jabatan (eselon) atau pegawai yang dipersiapkan menduduki eselon., yang terdiri atas diklatpim IV untuk eselon IV, diklatpim III untuk eselon III, diklatpim II untuk eselon II, serta pendidikan dan latihan fungsional dan teknis.
 - 4) Keterampilan dasar yaitu pendidikan profesional yang telah diikuti oleh aparatur guna mendapatkan pengetahuan praktis (keterampilan) yang sesuai dengan bidang tugasnya. Keterampilan dasar meliputi; kursus komputer, mengetik, operator telepon, operator internet, bahasa Inggris, kearsipan, *human relations*.
- b. Kebijakan organisasi pemerintah daerah merupakan ketentuan/-aturan yang akan menjadi pedoman dalam pengembangan sumber daya aparatur, yang mencakup kebijakan pimpinan, kondisi kerja, insentif dan mutasi
- 1) Kebijakan pimpinan yaitu tingkat kepelaksanaan ketentuan-ketentuan yang dibuat oleh pimpinan yang berfungsi sebagai pedoman untuk bertindak dari para aparatur, yang meliputi; jam kerja, mengikutkan pegawai dalam pengambilan keputusan, penempatan yang disesuaikan dengan keterampilan/-keahlian, dan kebijakan mutasi (promosi, transfer dan demosi), termasuk sanksi bagi pegawai yang tidak disiplin.
 - 2) Kondisi kerja yaitu tingkat kinerja yang nampak dalam hubungan sosial, baik di antara sesama aparatur dengan pimpinannya, aparatur dengan masyarakat, serta kondisi

lingkungan kerja, seperti sarana administrasi kantor, tata ruang kantor, dan tata letak sarana kantor, kantin, kamar kecil dan sarana dan prasarana ibadah.

- 3) Insentif yaitu segala bentuk tingkat pujian atau penghargaan atasan atau lembaga atas prestasi yang dicapai oleh pegawai, seperti kenaikan gaji, uang lembur, bonus, asuransi dan kompesasi material lainnya, misalnya kendaraan dinas dan rumah dinas.
 - 4) Mutasi merupakan tingkat perubahan status kepegawaian dalam jabatan struktural. Mutasi meliputi; pengangkatan (promosi), pemindahan (transfer), penurunan (demosi), dan pemberhentian.
- c. Kualitas pelayanan publik adalah persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan setelah membandingkan harapan masyarakat terhadap kinerja birokrasi pemerintahan. Atau persepsi masyarakat atas nilai pelayanan yang diterima, baik pada saat proses pelaksanaan maupun setelah pelaksanaan pelayanan. Kualitas pelayanan publik merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan diukur dengan lima dimensi kualitas layanan publik:
- a) kemampu-nyataan (*tangibles*) yaitu tampilan fisik peralatan dan personal, yang mencakup: (1) kondisi kantor birokrasi Pemda, (2) kondisi peralatan kantor Pemda, (3) kondisi aparatur Pemda, (4) kondisi peralatan operasional Pemda, b) keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat, teliti dan tepat waktu. Keandalan mencakup item: (1) ketepatan waktu pelayanan, (2) keakuratan pelayanan, (3) ketelitian pelayanan, c) Kecepat-tanggapan (*responsiveness*) yakni derajat kecepatan reaksi penyedia layanan akan permintaan dan keinginan publik; persepsi publik terhadap keinginan penyedia layanan jasa untuk membantu dan memberikan layanan yang mencakup: (1) ketepatan pelayanan,

(2) ketulusan pelayanan, (3) keseriusan/antusias pelayanan, (4) kecepatan pelayanan, (d) kepastian (*assurance*) yaitu jaminan pelayanan terhadap tingkat keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat dapat memberikan pelayanan yang sopan, santun, rasa hormat, penuh perhatian, jujur, ramahtamah, dan profesional dari penyaji jasa guna menyakinkan masyarakat, sehingga masyarakat menaruh kepercayaan terhadap layanan yang ditawarkan. Kepastian mencakup item (1) kesopanan aparatur, (2) kesantunan aparatur, (3) rasa hormat aparatur, (4) tingkat perhatian aparatur, (5) kejujuran aparatur, (6) keramahtamahan aparatur, (7) profesionalisme aparatur, e) empati (*empathy*) yaitu derajat kedekatan dan kemudahan untuk menggunakan sarana pelayanan, kemudahan menghubungi petugas, dapat mendengar keluhan publik dan mampu berkomunikasi dengan masyarakat dengan bahasa yang mudah dimengerti, serta berusaha mengidentifikasi kebutuhan masyarakat. Dimensi empati mencakup item: (1) kemudahan menghubungi aparatur, (2) kemudahan menggunakan sarana yang tersedia, (3) kemampuan mendengar keluhan masyarakat, (4) kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat, (5) kemampuan mengidentifikasi kebutuhan masyarakat.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur varabel yang diteliti secara akurat, sehingga diperoleh informasi yang obyektif. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) Observasi yaitu melakukan pengamatan tentang sejauhmana strategi pengembangan sumber daya aparatur yang telah dicanangkan oleh pemerintah daerah terhadap pengembangan sumber daya aparatur, dan bagaimana pengaruh strategi pengembangan sumber daya aparatur yang telah dilaksanakan oleh pemerintah terhadap kualitas pelayanan publik, (2) Wawancara yakni melakukan wawancara kepada aparatur dan masyarakat mengenai sejauhmana strategi pengembangan yang telah dicanangkan oleh pemerintah daerah dapat diimplementasikan terhadap

pengembangan sumber daya aparatur dan pengaruh strategi pengembangan sumber daya aparatur yang telah dilaksanakan oleh pemerintah daerah terhadap kualitas pelayanan publik. (3) Kuesioner ditujukan atau diisi oleh masyarakat umum penerima layanan publik sesuai dengan apa yang dirasakan dan dialami.

Setiap instrumen mempunyai skala yang diperlukan untuk mengkuantitatifkan data pengukuran. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert berupa skala interval untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden.

Jawaban atas pendapat dan persepsi responden terhadap pernyataan atau pertanyaan dapat bervariasi atau berbeda yang disesuaikan dengan maksud dan tujuan dari pernyataan atau pertanyaan tersebut. Mengacu dari pernyataan atau pertanyaan kuesioner penelitian ini yang nantinya akan dijawab/diisi oleh responden maka jawaban responden terdiri atas; setuju, baik, berhasil, konsisten, berpartisipasi, motivatif, memenuhi, terlibat, kodusif, tersedia, mudah, sesuai, nyaman, perlu.

F. Teknik Pengumpulan Data

Proses awal sebelum sampai pada analisis data adalah pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yaitu daftar pertanyaan yang disusun sesuai dengan variabel-variabel penelitian yang diisi responden sesuai dengan tanggapan atau jawaban yang terpilih. Dalam kuesioner tersedia sejumlah pertanyaan dengan masing-masing pilihan jawaban yang ada pada kuesioner yang disediakan..

G. Analisis Data

1. Analisis Regresi

Analisis statistik yang akan digunakan adalah Regresi. Rincian masing-masing analisis statistik untuk untuk pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1) Hipotesis 1

Analisis regresi multivariat untuk menguji hipotesis 1 dengan menggunakan model:

$$Y = b_0 + b_1X_{1.1} + b_2X_{1.2} + b_3X_{1.3} + b_4X_{1.4} + b_5X_{2.1} + b_6X_{2.2} + b_7X_{2.3} + b_8X_{2.4} + \varepsilon_i \quad i = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8$$

Di mana:

Y = Kualitas Pelayanan Publik

b_0 = Konstanta

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7, b_8$ = Koefisien regresi

$X_{1.1}$ = pendidikan formal

$X_{1.2}$ = pengalaman kerja

$X_{1.3}$ = pendidikan dan pelatihan

$X_{1.4}$ = keterampilan dasar

$X_{2.1}$ = Kebijakan pimpinan

$X_{2.2}$ = Kondisi kerja

$X_{2.3}$ = Insentif

$X_{2.4}$ = Mutasi

ε_i = Standar error

Signifikansi regresi dengan uji F pada $\alpha = 0,05$

2) Hipotesis 2

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis 2 dengan menggunakan model:

$$Y = b_0 + b_1X_{1.1} + \varepsilon_i$$

Signifikansi regresi diuji dengan uji F pada $\alpha = 0,05$

Di mana :

Y = Kualitas pelayanan publik

b_0 = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi

$X_{1.1}$ = Pendidikan formal

ε_i = Standar error

Signifikansi regresi dengan uji F pada $\alpha = 0,05$

3) Hipotesis 3

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis 3 dengan menggunakan model sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_{1,2} + \varepsilon_i$$

Di mana:

Y = Kualitas pelayanan publik

b_0 = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi

$X_{1,2}$ = Pengalaman kerja

ε_i = Standar error

Signifikansi regresi dengan uji F pada $\alpha = 0,05$

4) Hipotesis 4

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis 4 dengan menggunakan model:

$$Y = b_0 + b_1 X_{1,3} + \varepsilon_i$$

Di mana:

Y = Kualitas pelayanan publik

b_0 = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi

$X_{1,3}$ = Pendidikan dan pelatihan

ε_i = Standar error

Signifikansi regresi dengan uji F pada $\alpha = 0,05$

5) Hipotesis 5

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis 5 dengan menggunakan model:

$$Y = b_0 + b_1 X_{1,4} + \varepsilon_i$$

Di mana:

Y = Kualitas pelayanan publik

b_0 = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi

$X_{1,4}$ = Keterampilan dasar

ε_i = Standar error

Signifikansi regresi dengan uji F pada $\alpha = 0,05$

6) Hipotesis 6

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis 6 dengan menggunakan model:

$$Y = b_0 + b_1 X_{2,1} + \varepsilon_i$$

Di mana:

Y = Kualitas pelayanan publik

b_0 = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi

$X_{2,1}$ = Kebijakan pimpinan

ε_i = Standar error

Signifikan regresi dengan uji F pada $\alpha = 0,05$

7) Hipotesis 7

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis 7 dengan menggunakan model:

$$Y = b_0 + b_1 X_{2,2} + \varepsilon_i$$

Di mana:

Y = Kualitas pelayanan publik

b_0 = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi

$X_{2,2}$ = Kondisi kerja

ε_i = Standar error

Signifikan regresi dengan uji F pada $\alpha = 0,05$

9) Hipotesis 8

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis 8 dengan menggunakan model:

$$Y = b_0 + b_1 X_{2,3} + \varepsilon_i$$

Di mana:

Y = Kualitas pelayanan publik

b_0 = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi

$X_{2,3}$ = Insentif

ε_i = Standar error

Signifikan regresi dengan uji F pada $\alpha = 0,05$

10). Hipotesis 9

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis 9 dengan menggunakan model: $Y = b_0 + b_1 X_{2,4} + \varepsilon_i$

Di mana:

Y = Kualitas pelayanan publik

b_0 = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi

$X_{2,4}$ = Mutasi (promosi/mobilisasi)

ε_i = Standar error

Signifikan regresi dengan uji F pada $\alpha = 0,05$

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Implikasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur dan Kebijakan Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik

Perencanaan strategis merupakan suatu mekanisme yang sangat menentukan optimal atau tidaknya pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh suatu Daerah. Perencanaan pembangunan dalam implementasinya di Daerah hingga saat ini lebih dipandang sebagai pelaksanaan tugas rutin dibandingkan pertimbangan kemanfaatannya. Terminologi hingga saat ini perlu mendapatkan penekanan, karena fakta di lapangan menunjukkan bahwa hampir tidak terdapat perubahan dalam implementasi tahapan perencanaan pembangunan, baik terhadap mekanisme pelaksanaannya maupun substansinya.

Untuk menyusun program Pendidikan formal dan Kebijakan Organisasi pengembangan sumberdaya aparatur diadakan pembagian tugas dimana Pemerintah Daerah bertanggungjawab menyusun

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), dan Rencana Pembangunan Tahunan dalam bentuk Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) di daerahnya masing-masing, dalam konteks ini Bappeda merupakan institusi yang bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan penyusunan dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD).

Sesuai dengan amanat Rencana Strategis Kabupaten Bulukumba 2006-2010, arah kebijakan penyelenggaraan publik dan pengembangan sumberdaya manusia dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang ditetapkan oleh Bupati bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Selanjutnya, RPJMD diperinci dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sebagai dasar dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang ditetapkan oleh Bupati bersama DPRD.

RPJMD, sebagai penjabaran dari Rencana Strategis Kabupaten Bulukumba 2006-2010 merupakan rencana pembangunan empat tahun. Dengan demikian, kerangka waktu RPJMD adalah tahun 2006-2010. diharapkan semangat yang dicantumkan dalam Rencana Strategis Kabupaten Bulukumba 2006-2010 telah digunakan dalam penyusunan APBD 2006-2008. Hal ini dimungkinkan karena pada tahun pertama pelaksanaan Rencana Strategis Kabupaten Bulukumba 2006-2010, kepada Bupati diberi kesempatan untuk melakukan langkah-langkah persiapan, penyesuaian guna menyusun RPJMD dan RKPD dengan tetap memelihara kelancaran penyelenggaraan pemerintahan negara. Selama belum ditetapkan rencana pembangunan tahunan daerah berdasarkan Rencana Strategis Kabupaten Bulukumba 2006-2010, pemerintah dapat menggunakan rencana anggaran pendapatan dan belanja daerah yang telah dipersiapkan sebelumnya. Berdasarkan pertimbangan tersebut, untuk tahun 2006 digunakan APBD yang telah disusun sebelumnya karena acuan yang baru tengah dipersiapkan.

Berdasarkan model pengaruh strategi kompetensi dan kebijakan organisasi terhadap kualitas pelayanan publik menghasilkan koefisien determinasi yang apabila dikonversi kedalam persentase diperoleh angka 10,30 persen yang menjelaskan aplikasi strategi pengembangan kompetensi dan kebijakan organisasi sumber daya aparatur yang dituangkan dalam Rencana Strategis Daerah belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pelayanan publik. Beberapa persoalan aktual dan mendasar menyangkut hal tersebut yang dihimpun dari hasil observasi dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah (LAKIP) Kabupaten Bulukumba 2007-2008, Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) sebagai berikut :

a. Belum efektif dan efisiennya penyelenggaraan kelembagaan pemerintah kabupaten

Perangkat daerah Pemerintah Kabupaten Bulukumba yang ada saat ini terdiri dari 2 Sekretariat, 20 Dinas, 5 Badan dan 8 Kantor. Jumlah jabatan struktural juga cukup besar, dimana terdapat 30 jabatan eselon II, 161 jabatan eselon III, dan 713 jabatan eselon IV. Sedangkan untuk jabatan fungsional masih kurang. Implikasinya, terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta terjadi inefisiensi pembiayaan. Kompleksitas struktur ke-lembagaan mesti diikuti oleh perubahan kultural, berupa internalisasi *mindset* dan perilaku, serta revitalisasi etos kerja. Beranjak dari keinginan untuk melepaskan diri dari budaya birokratis yang kaku, beberapa kepala daerah mengarahkan perubahan kultural menuju *corporate culture* yang berlandaskan semangat kewirausahaan.

Selain itu, pelaksanaan standar pelayanan minimal (SPM) juga belum mantap. Perangkat daerah belum sepenuhnya menerapkan SPM secara profesional, transparan, dan akuntabel. Akibatnya, kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparat belum sesuai dengan harapan masyarakat. Hal ini ditunjukkan oleh masih adanya keluhan masyarakat seperti pelayanan yang lamban, tidak adanya kepastian waktu dan biaya, prosedur pelayanan yang relatif sulit, dan rendahnya kualitas pelayanan.

b. Masih rendahnya kapasitas aparatur pemerintah kabupaten

Hal ini ditunjukkan oleh masih rendahnya kapasitas aparatur Pemerintah Kabupaten, baik dari segi jumlah, maupun segi profesionalisme, dan terbatasnya kesejahteraan aparat pemerintah kabupaten. Dari 6.668 orang pegawai Kabupaten Bulukumba pada tahun 2008 diketahui bahwa PNS tingkat pendidikan maka: SD sebanyak 214 orang atau 3,21persen, SMP sebanyak 132 orang atau 1,98 persen, SMA sebanyak 2.894 orang atau 43,40 persen, Diploma sebanyak 1.910 orang atau 28,64 persen, S1 sebanyak 1.454 orang atau 21,81 persen dan S2 sebanyak 64 orang atau 0,96%. Tingkat pendidikan pegawai negeri sipil yang terbesar adalah SMA sebesar 43,40 persen dan yang terkecil adalah S2 sebesar 0,96%.

Sementara itu, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) juga masih terbatas, baik diklat struktural, diklat fungsional maupun diklat teknis. Penyelenggaraan diklat tersebut belum sepenuhnya dikaitkan dengan jabatan, kebutuhan organisasi dan pengembangan karir pegawai. Hal ini disebabkan oleh belum efektifnya pengelolaan sistem manajemen kepegawaian.

c. Kurangnya Inovasi Pemerintah Daerah Peningkatan kompetensi SDM dan kebijakan organisasi

Kemampuan beradaptasi tersebut sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia yang handal. Begitu juga halnya dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulukumba, dalam menghadapi tuntutan, dan perubahan keadaan di era otonomi ini. Sumber daya manusia yang unggul sangat diperlukan dalam melaksanakan TUPOKSI dalam mempertahankan eksistensinya pelananaan publik .

Strategi meningkatkan kualitas sumber daya manusia guna mengoptimalkan manajemen operasi dan meningkatkan kualitas pelayanan. Sangat perlu diterapkan mengingat kemampuan penyelesaian, efisiensi organisasi yang rendah yang tercermin dalam pengeluaran operasional yang tidak sebanding dengan pendapatan yang diperoleh pada SKPD pengelola PAD, kondisi demikian karena

kualitas sumber daya manusia yang belum memadai. Strategi pengembangan kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi seperti halnya program dan kegiatan rutin tiap tahunnya tanpa adanya proses penilaian ketercapaiannya dan kemanfaatannya bagi pegawai dan peningkatan kualitas pelayanan publik..

Indikator keberhasilan kebijakan peningkatan kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi Pemerintah Kabupaten Bulukumba yang efektif dan efisien sesuai dengan Kebutuhan Daerah yang merupakan evaluasi dari Rencana strategis Daerah berikut target dan capaiannya sebagai berikut :

Tabel 3 Capaian Kebijakan peningkatan kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi Pemerintah Kabupaten Bulukumba 2007

Indikator Kebijakan	Satuan	Target	Realisasi	% Capaian
Peningkatan pelayanan publik	%	100	100	100
Daya saing dan kompetensi meningkat	%	50	50	100
Tercapainya kebutuhan peralatan kantor	%	20	20	100
Tercapainya presentase kinerja pegawai	%	40	40	100
Tersedianya sarana kantor	%	50	50	100
Prosentase pengadaan peralatan gedung kantor	%	25	25	100
Meningkatnya kualitas sarana dan prasarana pendidikan pegawai	%	1	1	100
Meningkatnya kualitas sarana dan prasarana pendidikan	Paket	1	1	100
Terselenggaranya kelancaran tugas-tugas kedinasan	Paket	50	37	74
Kenyamanan dalam Melaksanakan Tugas	%	50	50	100
ruang yang representatif	%	50	50	100
Terciptanya Fasilitas Peralatan dan Perlengkapan Kerja yang Baik	Keg	1	1	100
Terciptanya suasana Kerja yang Kondusif	%	50	50	100

Tercapainya kesejahteraan PNS	%	25	25	100
Terciptanya Fasilitas Peralatan dan Perlengkapan Kerja yang Baik	Keg	1	1	100
Meningkatnya Kinerja Aparatur	%	40	40	100
Pendidikan dan pelatihan	%	75	75	100
Terlaksananya dengan lancar pendidikan dan formal	%	25	25	100
Meningkatnya SDM Aparat	Orang	7	7	100
Meningkatnya SDM aparat	%	20	20	100
Rasio Aparatur yang Terampil dan Terlatih	%	30	30	100
Prosentase pegawai yang handal secara teknis dalam pengelolaan sumber-sumber penerima PAD	%	30	30	100
Prosentase Pegawai yang Handal Secara Teknis Dengan Jumlah PNS (7 : 22 Orang)	%	30	30	100
SDM staf meningkat	Orang	7	7	100
Mendukung Kelancaran Pelaksanaan Tupoksi	%	90	90	100
Meningkatnya Pengetahuan Aparat	%	75	75	100
Meningkatkan sumber daya aparatur	%	100	100	100
Tercapainya jumlah aparat yang profesional	%	100	100	100
Meningkatnya Pengetahuan dan Keterampilan Aparatur	%	100	100	100
Tertib Administrasi Perkantoran Rumah Sakit	%	100	100	100
Rasio aparatur terlatih bidang andal	%	20	20	100
Meningkatnya Sumber daya aparatur	%	25	25	100

Sumber : Lakip Kabupaten Bulukumba 2007 (Diolah)

Capaian kebijakan peningkatan kompetensi aparatur dan kebijakan organisasi pada tabel yang diperoleh dengan membandingkan target dan realisasi secara umum mencapai persentase yang positif, yang perlu dicermati adalah penentuan target kebijakan yang terbilang rendah yang menyentuh 6.668 pegawai dan pelayanan publik.

Reformasi pengembangan kompetensi PNS takkan berhasil tanpa reformasi remunerasi, dan ini berarti butuh anggaran yang sangat besar hanya untuk kesejahteraan pegawai pemerintah, jika dimaksimal-kan anggaran daerah negara hanya tersedot untuk gaji dan tunjangan pegawai negeri. pos belanja pembangunan lainnya akan terbengkalai.

Komitmen Bupati Bulukumba terhadap peningkatan kompetensi dan kebijakan strategi pengembangan sumber daya aparatur dan kebijakan organisasi ini sangat penting dan diperlukan karena secara formal dan psikologis dapat meningkatkan semangat dan kepedulian semua pihak untuk menjaga kontinuitas program dan kegiatan sesuai dengan visi pembangunan daerah.

Nilai-nilai organisasi dalam proses perumusan kebijakan pengembangan sumber daya aparatur dan kebijakan organisasi selama ini meletakkan visi misi Bupati terpilih pada posisi dominan selaku pemeran utama dalam proses pembuatan kebijakan publik. Hal ini mengakibatkan hampir seluruh kebijakan publik yang dihasilkan bersumber sepenuhnya dari visi pemerintah. Hal ini menyebabkan partisipasi masyarakat terhadap kebijakan publik sebagian besar terjadi pada tahap implementasinya, bukan pada tahap perencanaan dan perumusannya. Model partisipasi yang demikian ini lebih merupakan sebagai suatu mobilisasi.

Dalam proses pembangunan yang telah mengalami distorsi ruang publik akibat besarnya intervensi kekuatan pemerintah, maka opini publik yang muncul adalah bukan opini masyarakat tetapi justru opini elit (pemerintah). Dapat disaksikan bahwa, kekuatan dan lapisan yang memiliki akses politik yang mampu bermain di lingkungan kekuasaan pasti memperoleh akumulasi keuntungan. Sebaliknya, marginalisasi akan semakin terasa oleh kelompok kecil-menengah yang tidak memiliki akses struktural.

Kekuasaan adalah tema yang paling menentukan dalam proses pembuatan kebijakan publik. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa sesungguhnya kebijakan publik itu adalah sebuah proses politik, sehingga perumusan kebijakan publik pun sesungguhnya adalah proses tawar menawar politik dari mereka yang mampu mengakses proses pembuatan kebijakan publik itu.

Akan tetapi apabila pandangan demikian terlalu kuat dipegang, maka kita akan menjadi reduksionis. Yang harus dipahami adalah bahwa dalam proses perumusan kebijakan itu ada aspek manajemennya, yakni sejauhmana perhitungan atas kelayakan sumber-sumber yang dimiliki secara cermat, ketika para stakeholders hendak membuat suatu kebijakan publik. Oleh karena itu, proses pembuatan kebijakan publik itu tidak hanya ditentukan oleh persoalan “siapa menguasai apa dan bagaimana kekuasaan itu dimainkan” meskipun juga harus diakui bahwa analisis kekuasaan adalah merupakan salah satu penentu dalam proses pembuatan kebijakan publik.

Kebijakan publik sebagai suatu proses politik yang berorientasi pada akomodasi kepentingan publik, pada saatnya akan bersinggungan erat dengan konsep demokrasi. Sebab tanpa persinggungan ini bukan tidak mungkin kebijakan publik justru akan meminggirkan kepentingan publik itu sendiri. Kebijakan publik yang pada posisi ini hanya dimiliki oleh segelintir orang dan keuntungan dari produk politik (yang mengatasnamakan banyak orang) itupun tidak berimbas pada keseluruhan masyarakat. Secara konseptual, kebijakan publik yang tidak bersinggungan dengan konsep demokrasi sering, disebut dengan istilah *iron cage* atau *iron trangle* (parsons, 1997). Berangkat dari kesadaran inilah, proses dalam kebijakan publik menyandarkan dirinya atas persinggungannya dengan konsep demokrasi, dengan menggunakan indikator akomodasi kepentingan publik. Kepentingan publik yang dimaksud adalah proses tarik menarik dari berbagai kepentingan di dalam masyarakat, yang kemudian menjelma menjadi opini publik.

Perbandingan bobot *policy content* yang terkandung dalam kebijakan tersebut dapat dikatakan bahwa tidak ada pengakuan yang nyata, dimana semua stakeholders perlu untuk terlibat dalam proses perumusan kebijakan. Tampaknya pengakuan lebih berat timbangannya pada unsur pemerintah. Bentuk partisipasi yang dinyatakan secara implisit hanyalah sekedar masukan bagi pengambilan keputusan dan keluhan untuk menyatakan kebutuhan, meskipun demikian, mekanismenya juga tidak jelas. Setelah adanya kesadaran akan kompleksitas dan interaksi yang terjadi dalam prosaes perumusan kebijakan, persoalan lain

adalah bagaimana aktor lain yang berada diluar pemerintah mampu mendesakkan cara pandanginya terhadap suatu masalah kebijakan ke dalam agenda pemerintah.

2. Pengaruh kompetensi aparatur Pemerintah Daerah terhadap kualitas pelayanan publik

Kinerja pelayanan di Kabupaten Bulukumba sangat tergantung dari pribadi masing-masing aparatur. Model pengaruh kompetensi SDM yang terdiri dari pendidikan formal, pengalaman, pendidikan dan pelatihan dan keterampilan dasar terhadap kualitas pelayanan publik di lokasi penelitian mempunyai derajat asosiasi yang lemah yang digambarkan dalam besaran koefisien determinasi yang sebesar 41,80 persen berarti faktor yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik masih dominan dibandingkan 4 variabel bebas yang merupakan penjabaran dari kompetensi, model menjadi berarti dapat menjelaskan kualitas pelayanan publik setelah memasukkan 4 variabel bebas dari kebijakan organisasi. Pengaruh pendidikan formal, pengalaman kerja , pendidikan dan pelatihan dan keterampilan dasar terhadap kualitas pelayanan publik dijelaskan sebagai berikut :

a. Pendidikan Formal

Pendidikan formal aparatur merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan publik, karena manusia adalah aktor utama setiap organisasi dimana dan apapun bentuknya. Hasil analisis deskriptif variabel ini berada pada kategori baik sebesar 65,27 persen artinya secara dominan responden responden menginginkan pendidikan formal yang memadai menunjang kaulitas pelayanan publik, berdasarkan analisis regresi pendidikan formal memberikan pengaruh tertinggi terhadap kualitas pelayanan publik di lokasi penelitian.

Kualitas Sumber daya manusia ini dapat dilihat dari tersedianya pegawai baik secara kuantitas dan kualitas, tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai, dan tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai, yang akan dicoba diuraikan secara berurutan.

Sumber daya manusia yang dilihat dari tersedianya pegawai secara kuantitas dan kualitas yang ada dalam organisasi Pemerintah

Daerah Kabupaten Bulukumba, sebagaimana telah diuraikan dalam Bab sebelumnya, bahwa sumber daya manusia yang melaksanakan tugas di seluruh pegawai berjumlah 6.668 orang termasuk 625 orang merupakan pejabat struktural. Berdasarkan tingkat pendidikan PNS di kabupaten Bulukumba sebagian besar dengan pendidikan SMA sebanyak 43,40 persen serta pendidikan tertinggi S2 sebanyak 0,96 persen.

Berdasarkan observasi di Kantor Lingkungan Hidup, dari 30 orang pegawai, mereka berasal dari berbagai instansi seperti 12 orang dari Bagian Lingkungan Hidup, tiga orang dari Dinas Perdagangan, tiga orang dari PKM, tiga orang dari PMD, dua orang dari Koperasi, dua orang dari Bagian Organisasi, satu orang dari Itwil, satu orang dari STPDN (baru masuk) dan satu orang dari Mawil Hansip serta dua orang sukwan (baru) sebagai tenaga keamanan dan kebersihan merangkap pengemudi.

Sesuai dengan volume tugas yang diemban oleh kantor Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Bantaeng, maka dengan 16 jabatan struktural yang ada serta jabatan fungsional yang belum terisi, berdasarkan analisa kebutuhan pegawai, secara keseluruhan Kantor Pengelolaan Lingkungan Hidup membutuhkan personil sebanyak 45 orang dengan komposisi latar belakang pendidikan yang mempunyai keahlian Geologi/pertambangan, lingkungan hidup, elektro dan disiplin ilmu yang lainnya.

Berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara dengan Kepala Kantor, menyatakan bahwa:

“sebagai Kantor yang merupakan pengembangan dari Bagian Lingkungan Hidup, kami masih kekurangan SDM aparatur baik dalam kuantitas maupun dalam kualitas. Apabila melihat struktur organisasi yang ada dengan 4 jabatan struktural dan adanya jabatan fungsional serta cabang Kantor dan UPTD, dan melihat volume tugas pekerjaan, kami membutuhkan sedikitnya 45 staf pelaksana, tetapi yang ada sekarang hanya berjumlah 30 orang termasuk pejabat struktural dan dua orang sukarelawan. Kesulitan kami dengan tugas melaksanakan pemantauan dan monitoring terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh para pengusaha/industri maupun pertambangan dengan jumlah

perusahaan yang relatif banyak sementara jumlah pegawai terbatas, jadi pemantauan/monitoring tidak dapat kami laksanakan setiap saat tetapi dilaksanakan sistem berkala”.

Dari pernyataan tersebut, jelas bahwa Kantor Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Bulukumba masih kekurangan sumber daya manusia baik dalam kuantitas maupun kualitas. Dengan struktur organisasi yang mempunyai empat hierarki dengan 5 jabatan struktural, yang terdiri dari kepala Kantor, satu Sekretaris, serta 3 seksi, diperlukan SDM pelaksana yang cukup untuk mendukung pelaksanaan tugas.

Dari jumlah pegawai yang ada, yang berpendidikan S2 hanya 64 orang, 1.454 orang yang berpendidikan S1 dan 1.910 orang D3, 2.894 orang SLTA, SLTP 132 orang dan SD 325 orang. Apabila melihat tingkat pendidikan mereka, bahwa sebagian besar mereka berpendidikan D3 dan sarjana, potensi tersebut cukup menunjang terhadap kelancaran pelaksanaan tugas, tetapi apabila dikaitkan dengan volume tugas yang harus dilaksanakan maka jumlah tersebut kurang memadai.

Berdasarkan hasil pengamatan dan data yang ada menunjukkan bahwa di Kantor Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Bulukumba, tidak ada satu orangpun yang berlatar belakang pendidikan formal dari pertambangan, dan elektro, padahal Kantor disamping mengelola lingkungan hidup juga mengelola pertambangan, sehingga diperlukan pegawai yang mempunyai kemampuan yang bersifat teknis pertambangan, lingkungan hidup termasuk energi. Sementara itu dari pegawai yang ada, hanya ada dua orang yang berlatar belakang pendidikan formal dari sarjana lingkungan dan 1 orang yang berpendidikan dari geologi. Sementara pegawai yang lainnya berlatar belakang pendidikan yang bervariasi seperti Sarjana Sosial dan Sarjana Ekonomi.

b. Pengalaman Kerja

Hasil analisis deskriptif Penilaian responden untuk variabel kompetensi sumber daya aparatur aspek pengalaman kerja dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik di lokasi penelitian kategori terbesar berada baik sebanyak 179 responden atau 57,56 persen yang

didukung oleh masa kerja pegawai yang rata-rata sudah mencapai 11 – 21 tahun. Pengakuan beberapa orang responden sebelum menjalani terangkat menjadi pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulukumba mereka telah menjalani masa honorer atau PNS biasa, sehingga makin mempermantap kinerja pelayanan publik.

Kinerja seorang PNS juga berhubungan positif secara signifikan dengan pengalaman kerja. Pengalaman kerja dalam hal ini adalah selang waktu menjadi seorang PNS. Hal ini membuktikan bahwa selain prestasi akademik juga pengalaman seorang PNS sangat menentukan terhadap kemampuannya atau prestasinya dalam menjalankan tugas di lapangan.

Kenyataan di atas mengungkapkan bahwa seorang PNS yang memiliki pengalaman lama atau banyak, dalam arti telah memiliki masa kerja yang relatif lama, akan memiliki tingkat kemampuan/prestasi kerja sebagai PNS yang tinggi. Hal ini sangatlah beralasan, karena selama bertugas sebagai PNS dengan sendirinya akan terjadi proses belajar dalam diri PNS itu sendiri, baik "belajar bagaimana menjadi PNS yang baik".

Oleh karena itu tidaklah berlebihan bahwa pada akhirnya muncul ungkapan "pengalaman adalah guru yang baik". Berdasarkan masa kerja yang lama PNS mendapatkan kesempatan untuk mengefektifkan aktivitas kepengawasan, dengan kegiatan membuat catatan berbagai kasus baru sehingga dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian program yang mereka perlukan pada pengawasan yang akan datang.

c. Pendidikan dan Pelatihan

Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan latihan masih berkategori sedang., walaupun Diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Pemda Bulukumba pada kategori sedang, namun harus diakui bahwa Diklat telah berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bulukumba .

Realitas yang terlihat dan dirasakan dari hasil observasi penulis sesudah diadakannya Diklat bagi pegawai di Pemda Bulukumba adalah terwujudnya jalinan proses komunikasi yang efektif sesama pegawai.

Selanjutnya bahwa para pegawai memperlihatkan kemampuan dan keterampilan yang diperolehnya dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga pekerjaan yang dibebankan kepadanya dapat diselesaikan dengan baik, lancar dan tepat sesuai dengan tuntutan dan potensi yang ada di lembaga.

Pendidikan dan pelatihan penjenjangan bagi pegawai negeri sipil dapat dikategorikan sebagai Diklat struktural, yang dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas PNS yang bersangkutan. Diklat penjenjangan/struktural dapat dibedakan atas empat tingkatan yaitu Diklat Administrasi Umum (ADUM), Diklat Administrasi Umum Lanjutan (ADUMLA), Diklat Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama (SPAMA), Diklat Staf dan Pimpinan Administrasi Tingkat Tinggi (SPATI). Masing-masing jenis Diklat tersebut bagi PNS di Kabupaten Pangkep dalam tiga tahun terakhir dapat digambarkan pada tabel berikut :

Tabel 4. PNS di Kabupaten Bulukumba yang telah Mengikuti Diklat Penjenjangan dalam Tiga Tahun Terakhir.

No	Nama Diklat	Tahun			Jumlah
		2006	2007	2008	
1.	SEPADA/ADUM/PIM TK.IV	38	42	48	128
2.	SEPADYA/SPAMA/PIM TK.III	34	35	37	106
3.	SESPA/SPAMEN/PIM TK. II	2	3	4	9
4.	SPATI	-	-	-	0
Jumlah		74	80	89	243

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah 2008

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa terdapat kecenderungan adanya peningkatan peserta pendidikan dan pelatihan penjenjangan di Kabupaten Bulukumba baik dalam bentuk ADUM yang diperuntukkan bagi seorang yang akan menduduki jabatan eselon IV, V dan jabatan fungsional. Dan ini merupakan diklat awal yang akan dilakukan bagi seseorang yang dikembangkan dalam instansinya masing-masing. Berdasarkan peraturan pemerintah No. 14 mengatur tentang diklat pegawai negeri sipil, sedangkan peraturan pemerintah

nomor 15 mengatur tentang diklat struktural dimana diklat ADUM tidak dimasukkan kedalam kategori diklat struktural. Menurut data di Kabupaten Bulukumba yang mengikuti diklat SPAMA selama tiga tahun terakhir ini diperuntukkan untuk menduduki jabatan eselon III, sedangkan untuk diklat SPAMEN di Kabupaten Bulukumba menurut data selama tiga tahun terakhir berjumlah 9 orang dan diklat ini diperuntukkan bagi seseorang yang akan menduduki jabatan eselon II. Untuk daerah tingkat II menurut data belum ada satu pun orang yang ikut diklat SPATI dan hal ini dipersiapkan untuk menduduki jabatan eselon I.

Selain diklat struktural dikenal pula dalam Peraturan Pemerintah No. 16 tentang diklat Fungsional dan hal ini dalam konteks pengembangan pegawai sangat penting untuk dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas dan profesionalisme pegawai negeri sipil dalam lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bulukumba. Ini merupakan diklat yang terkait dengan jabatan fungsional seperti: Diklat kebidanan, Diklat juru penerang dan Diklat pemrograman komputer, diklat metodologi penelitian. Gambaran pelaksanaan diklat fungsional selama tiga tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5. PNS Pemda Kabupaten Bulukumba Yang Mengikuti Diklat Fungsional Dalam Tiga tahun Terakhir.

No	Tahun Anggaran	Jumlah Orang
1.	2006	10
2.	2007	8
3	2008	12
Jumlah		29

Sumber Data : BKD Kabupaten Bulukumba 2008

Berdasarkan data tersebut diatas, maka kecenderungan peningkatan diklat fungsional berfluktuasi, dimana pada tahun 2003 mengalami penurunan yang cukup tajam dibanding tahun 2002. Hal ini disebabkan Pemerintah Daerah pada saat itu mengalami penurunan

anggaran pada sektor pengembangan Sumber Daya Aparatur disamping itu pemerintah daerah pula sangat memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan bagi jabatan struktural.

Tabel 6. PNS Pemda Kabupaten Bulukumba Yang Mengikuti Diklat Teknis Dalam Tiga tahun Terakhir

No	Tahun Anggaran	Jumlah Orang	Persentase (%)
1.	2006	39	26,67
2.	2007	52	35,00
3	2008	57	38,33
Jumlah		148	100

Sumber Data : BKD Kabupaten Bulukumba 2008

Dengan komposisi kepegawaian seperti tersebut diatas, baik dari segi kepangkatan maupun tingkat pendidikan jelas belum cukup memadai untuk menjalankan misi sebagai lembaga yang bertugas meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan pegawai, serta membentuk pegawai yang berwawasan luas dalam menjalankan tugas umum pemerintahan di era otonomi Daerah.

Salah satu bagian penting yang harus dikelola oleh Kantor Diklat adalah pengembangan modul yang berorientasi pada kepentingan riil sesuai tuntutan perkembangan. BKD selama hampir 3 tahun terakhir ini hanya berpedoman kepada modul yang diarahkan oleh Pemerintah Pusat dan Propinsi dan tidak melakukan reformasi apapun. Kepala Bidang Diklat dalam hal ini menjelaskan :

“Kami sesungguhnya mendapat wewenang untuk melakukan penyempurnaan terhadap modul modul diklat yang ada, baik jenis maupun substansinya namun untuk sementara kami belum melakukannya karena apa yang ada dirasakan masih cukup memadai, disamping keterbatasan waktu dan personil diklat. Namun dalam waktu dekat hal itu telah kami programkan”.

Hal lain yang menyebabkan kategori sedang variabel diklat berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan beberapa responden kurikulum pendidikan dan pelatihan diklat yang diterapkan sekarang ini sudah tidak relevan lagi dalam menjawab tantangan perkembangan yang ada dihadapan kita. Pada Diklat Kepemimpinan memang seharusnya lebih banyak disajikan pengetahuan yang bersifat manajerial, akan tetapi pada kurikulum ini ternyata juga menyajikan lebih banyak pelajaran/-pengetahuan yang bersifat manajerial dan bukannya yang sifatnya teknis, padahal semakin tinggi jabatan seseorang maka tingkat penguasaan manajerialnya harus lebih banyak dan tingkat penguasaan pengetahuan teknisnya boleh lebih kecil, sedangkan pada pejabat Diklat Pimpinan seharusnya penguasaan pengetahuan teknisnya harus lebih banyak, sehingga seharusnya lebih banyak diarahkan pada Diklat-diklat teknis sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Disisi lain yang diakui beberapa orang responden Diklat Struktural dianggap hanyalah merupakan persyaratan mutlak yang harus diikuti oleh setiap pejabat ataupun calon pejabat yang akan menduduki jabatan struktural, hal ini disebabkan oleh adanya peraturan yang menetapkan bahwa hanya Lembaga Administrasi Negara sajalah yang boleh menyelenggarakannya, serta menetapkan kurikulum tanpa menyesuaikan dengan instansi-instansi lainnya.

Jika diperhatikan Diklat yang diikuti oleh pegawai tersebut dari segi jumlahnya memang cukup besar, akan tetapi jika dilihat dari bidang diklat yang diikuti tampaknya lebih didasari oleh 2 tujuan utama, yaitu :

1. Para peserta umumnya berorientasi kepada bidang diklat struktural dalam rangka pemenuhan persyaratan formal untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu.
2. Peserta diklat fungsional umumnya di dasari oleh motivasi untuk memenuhi persyaratatan formal dalam rangka mengisi organisasi proyek seperti KMP (Kursus Manajemen Proyek), Bendaharawan, AKD (Administrasi Keuangan Daerah).

Belum tampak kemauan yang kuat untuk membentuk atau meningkatkan kemampuan tenaga-tenaga teknis fungsional yang memiliki keahlian tertentu dalam mewujudkan organisasi yang ramping

dan kaya fungsi seperti : arsiparis, pustakawan, peneliti, analis kebijakan, dan lain sebagainya.

Mencermati hal ini, maka Diklat hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program sarasarannya, kebijaksanaan, prosedur anggaran, peserta kurikulum, tenaga pengajar dan waktu pelaksanaannya, kemudian program pendidikan dan diklat harus mengacu pada permasalahan yang ada pada pegawai dalam institusi tersebut, sehingga pengembangan karir SDM mengacu pada masalah staf personal, yaitu suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dimana pegawai belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum sesuai dengan bidang tugasnya.

Pengakuan beberapa PNS yang telah mengikuti PKS mengemukakan beberapa kelemahan yang masih ada dalam pelaksanaannya antara lain pelaksanaan diklat terbatas, penguasaan materi terbatas serta alokasi waktu yang tidak memadai.

Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan sebagai institusi yang memiliki peranan strategis dalam pembinaan karir dan prestasi kerja pegawai belum sepenuhnya berfungsi secara optimal. Rapat-Rapat yang seharusnya dilaksanakan secara berkala belum berjalan. Para pejabat terkait seringkali berbenturan jadwal kegiatannya sehingga rapat Baperjakat agak jarang berlangsung secara tepat waktu sesuai rencana. Berlakunya PP Nomor 41 tahun 2006 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dimanfaatkan sepenuhnya oleh pegawai yang secara struktural diuntungkan. Hal ini memungkinkan kenaikan pangkat pilihan lebih dari sekali sehingga menimbulkan kecemburuan antar pegawai dan kaburnya sistem penilaian atas dasar karir dan prestasi kerja. Para pejabat terkait mengemukakan argumen bahwa hal ini adalah transisional sehingga kata “transisi” seolah merupakan *excuse* atas kondisi yang tidak sehat tersebut.

Pada sisi lain usaha meningkatkan kualitas PNS dilakukan melalui kebijakan pemberian kesempatan tugas belajar dan izin belajar mengingat tingkat pendidikan terbukti memiliki korelasional dengan

kemampuan dan kualitas kerja Pegawai. Adapun jumlah PNS yang mendapat kesempatan tugas dan izin belajar adalah sebagai berikut :

Tabel 7. Jumlah PNS Yang Tugas dan Izin Belajar

No.	Uraian	Jumlah (orang)
1	TUGAS BELAJAR	
	Diploma III	28
	Strata I	12
	Strata II	48
2	IZIN BELAJAR	
	Strata I	110
	Strata II	11
Jumlah seluruhnya		209

Sumber : BKD , 2008.

Dari tabel diatas terlihat bahwa minat untuk meningkatkan pengetahuan dikalangan pegawai cukup baik terutama jika diperhatikan jumlah pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan atas prakarsa sendiri (izin belajar) lebih besar daripada peserta tugas belajar. Dalam pada itu Pemerintah Kabupaten berupaya pula meningkatkan kualitas pegawai melalui penyelenggaraan kursus Bahasa Inggris untuk pejabat eselon II dan III yang dilaksanakan 2 x dalam seminggu pada jam 08.00 s.d 09.00.

Seperti diuraikan pada bagian terdahulu minat dan kemauan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan melalui tugas belajar dan izin belajar pada jenjang diploma, strata I dan strata II cukup baik, bahkan jumlah yang mengikuti pendidikan dengan izin belajar lebih besar dibanding yang tugas belajar. Hal ini tentu berkat program peningkatan kualitas pegawai yang terencana disertai motivasi serta insentif yang diberikan oleh pemerintah Daerah.

d. Ketrampilan Dasar

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pelaku utama dalam pelaksanaan pelayanan publik di Kabupaten Bulukumba, hal ini sangat menentukan tingkat keberhasilan pelaksanaan kualitas pelayanan publik di suatu daerah dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang *clean dan*

good governance. Hasil analisis deskriptif menunjukkan variable ini pada kategori baik 61,41 menunjukkan dibutuhkannya ketrampilan dasar dalam rangka peningkatan kualitas publik di lokasi penelitian, walaupun berdasarkan analisis regresi variable ini memberikan kontribusi terkecil terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam pembahasan mengenai kemampuan dasar aparat ini, akan diawali dari konsep bahwa kemampuan aparat dalam penelitian ini adalah suatu keadaan yang menunjukkan pengetahuan, kemampuan dan kemauan dari aparat untuk melaksanakan tugas dalam rangka memperlancar tujuan organisasi.

Dalam melayani kebutuhan dari pengguna jasa maka kemampuan dasar aparat yang bertugas dalam hal pelayanan menjadi sangat penting. Demikian juga halnya dengan kemampuan aparat dalam pelayanan publik Kabupaten Bulukumba, aparat dalam hal ini petugas merupakan ujung tombak dalam bidang pelayanan.

Pembahasan difokuskan pada penjelasan mengenai temuan penelitian kemampuan dasar, dilakukan dengan fakta yang terdapat di Pemda Bulukumba dan teori yang dijadikan landasan dalam perumusan model penelitian. Sebagai langkah awal pembahasan, perlu dikemukakan batasan konteks penelitian ini, agar diperoleh pemahaman lebih mendalam dan fokus, mengingat konstruk-konstruk dalam penelitian ini, bersumber dan studi perilaku organisasi dan pengembangan sumber daya manusia, yang mana konstruk-konstruk tersebut juga dapat diaplikasikan dalam konteks lain lebih luas di bidang studi tersebut. Pembahasan ini berada pada konteks implementasi kemampuan dasar sehingga penjelasan mengenai kausalitas antar konstruk yang diuji hanya relevan pada konteks tersebut. Ketika pegawai memiliki kemampuan dasar yang memadai, maka dia akan dapat mengerjakan tugas-tugas pekerjaannya dengan lebih mudah dengan lebih baik. Dampaknya adalah pegawai akan merasa lebih nyaman dan menyukai pekerjaannya atau dengan kata lain Kepuasan kerja pegawai akan lebih baik.

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa kemampuan aparat yang semakin tinggi dan semakin baik maka akan berpengaruh terhadap

kualitas pelayanan yaitu akan semakin baik. Tetapi dalam kasus di Kabupaten Bulukumba ini dalam hal kemampuan aparat, indikator pendidikan aparat ternyata tidak sesuai dengan konsep yang ada. Dimana dalam konsep yang ada semakin tinggi pendidikan aparat maka kemampuannya semakin baik, tetapi kasus di Kabupaten Bulukumba tingkat pendidikan aparat tidak membawa pengaruh yang *significant* terhadap kemampuan aparat dalam hal kualitas pelayanan. Oleh karena itu dengan kualitas pelayanan yang semakin baik maka kemampuan aparat sebagai pelaksana dari pelayanan tersebut harus semakin baik pula.

Untuk mencapai agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di Kabupaten Bulukumba dapat lebih efisien dan efektif, maka sumber daya manusia merupakan salah indikator yang harus mendapat perhatian lebih serius dalam rangka pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik. Oleh karena itu dalam jangka pendek perlu dilakukan peningkatan kemampuan SDM ini dengan mengirimkan para pegawai untuk dapat mengikuti pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan operasionalisas computer. Dalam jangka panjang, diharapkan semua aparat pemerintah daerah baik yang terlibat secara langsung maupun tidak harus dapat juga mengikuti pendidikan sejenis.

3. Pengaruh kebijakan organisasi Pemerintah Daerah terhadap kualitas pelayanan publik

a. Kebijakan Pimpinan

Kebijakan pimpinan benhtuk dari kemampuan seorang pemimpin menjadi agen perubahan yang mampu mempengaruhi perilaku bawahan guna mencapai tujuan organisasi memerlukan pendekatan-pendekatan tertentu untuk melakukan dan mewujudkan itu. Kebijakan pimpinan berperan sebagai agen perubahan terhadap perilaku dan sikap bawahan yang pada akhirnya berdampak kepada peningkatan kinerja pelayanan publik harus mampu menghadapi dan memahami adanya perbedaan kepentingan antar individu dan kelompok dalam organisasi.

Berdasarkan analisis deskriptif kebijakan pimpinan berada pada kategori baik 55,63 persen, berdasarkan model pengaruh kebijakan

organisasi terhadap kualitas pelayanan publik variabel ini memberikan kontribusi terkecil terhadap kualitas pelayanan publik. Kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang mampu memerankan diri sebagai aktor yang berpengaruh bagi bawahan dalam hal peningkatkan prestasi kerja seperti memberikan ruang bagi bawahan untuk melakukan inovasi dan memberikan kewenangan kepada bawahan untuk menjadi lebih bertanggung gugat dan dapat menjadi contoh bagi bawahan dalam prestasi dan perilaku.

Hasil observasi kebijakan kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Catatan Sipil Kabupaten Bulukumba misalnya lebih merupakan kepanjangan tangan dari aturan formal dan eksekutif puncak daripada memainkan peran sebagai motivator dan fasilitator bagi bawahan dalam merespon aspirasi publik. Banyaknya aspirasi publik yang ditampung namun belum juga direfleksikan dalam kegiatan maupun program adalah contoh dimana pimpinan puncak belum mampu memainkan peran strategis bagi peningkatan profesionalisme jajaran Kantor Catatan Sipil.

Keberadaan aturan formal yang selalu dianggap sebagai penghambat dari upaya Kantor Catatan Sipil dalam merespon aspirasi masyarakat sebenarnya dapat saja diakhiri jika pimpinan puncak mengambil inisiatif untuk mengakhiri kebuntuan tersebut. Demikian juga halnya, inovasi dalam Kantor Catatan Sipil dapat dikatakan nihil. Tidak adanya terobosan dan loby-loby Kepala Kantor kepada eksekutif untuk memulai cara kerja baru yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi menambah runyam kinerja aparat Kantor Catatan Sipil dalam pelayanan publik. Kebijakan kepemimpinan seperti ini hanya berkiblat kepada peraturan formal saja tanpa mencoba untuk melakukan terobosan terobosan baru.

Kinerja kepemimpinan sering dianggap sebagai suatu seni dalam memimpin suatu organisasi. Kepemimpinan dalam diri seseorang tidak terbentuk dengan sendirinya, pembentukan sifat kepemimpinan memerlukan proses yang tidak hanya berasal dari bakat dalam diri seseorang. Kepemimpinan tidak dilahirkan akan tetapi terbentuk melalui proses belajar (*learning process*) melalui sifat yang terdapat diri seseorang dan lingkungan yang dihadapi.

Berdasarkan beberapa pengamatan pada unit pelayanan public di Kabupaten Bulukumba dalam praktek kebijakan kepemimpinan menempuh pendekatan berikut:

- 1) Pendekatan Formal
- 2) Pendekatan Informal
- 3) Pengambilan Kebijakan

b. Kondisi Kerja

Hal-hal penting pengorganisasian tepat guna yang terkait dengan standar waktu pelayanan adalah menyusun organisasi dan tata kerja unit pelayanan masyarakat yang didasarkan pada jaminan kemudahan masyarakat mendapatkan informasi dan pelayanan; mengurangi penggunaan jasa atau masyarakat untuk tidak perlu bolak-balik ke kantor administrasi pelayanan penggunaan teknologi informasi manajemen, tetapi tidak menghalangi masyarakat berbicara dengan petugas pemberi pelayanan untuk minta penjelasan, kemampuan pemberi pelayanan untuk memberikan penjelasan dengan cara yang mudah dimengerti yang didasari dengan aturan pelaksanaannya, dan penetapan waktu/jam kerja pelayanan kepada masyarakat. Kebijakan tentang kondisi kerja memberikan kontribusi terbesar kedua pada model peneruh kebijakan organisasi terhadap koalitas pelayanan Publio pada realitas kondisi kondisi kerja pada kategori baik sebesar 68,17 persen.

Menciptakan kondisi kerja yang kondusif dalam suatu organisasi yang disarankan pada penelitian Rahim (2004) hendaknya menjadi tugas dan tanggung jawab pimpinan sebagai seorang administrator dan manager di lingkungan kerja. Pimpinan harus mampu membina, mengarahkan, menggerakkan dan mengendalikan sehingga perangkat dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

c. Insentif

Pada model pengaruh kebijakan organisasi terhadap koalitas pelayanan publik kebijakan insentif memberikan kontribusi positif terbesar kedua setelah kebijakan mutasi. Penilaian responden mengenai pelaksanaan kebijakan insentif pada kategori baik sebesar 63,99 persen.

Realitas dilapangan beberapa informan membenarkan hal diatas kurangnya motivasi pejabat struktural dalam meningkatkan prestasi karena tidak adanya hubungan langsung antara kemampuan dasar PNS dan pemenuhan kebutuhan dasar mereka yang tidak memadai serta tidak adanya perbedaan yang signifikan dalam hal kompensasi pegawai yang memiliki semangat motivasi yang tinggi dan rendah.

Hasil penelitian Wahyuningsih (2001) mengatakan bahwa orang yang termotivasi untuk berprestasi memiliki tiga kecenderungan yaitu sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan sulit, menyukai situasi-situasi di mana efektivitas mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti misalnya kemujuran serta mereka yang berprestasi tinggi adalah bahwa mereka menginginkan lebih banyak umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka dibandingkan dengan mereka yang berprestasi.

Keteladanan seorang atasan sangat besar dalam menciptakan budaya kerja yang baik, atasan yang baik tentunya senantiasa menjadikan dirinya sebagai teladan penerapan budaya kerja yang baik dalam setiap sikap dan perilaku dalam bekerja seperti memberikan perlakuan yang wajar kepada bawahan dalam arti mereka dipandang secara manusiawi dan terhormat, kepribadian bawahan diakui, keinginannya bawahan diperhatikan, hasil kerja bawahan dihargai dan kemampuannya dikembangkan, serta sikap jujur

d. Mutasi

Masih terkait dengan kebijakan dalam suatu organisasi, mutasi merupakan bagian dari proses kebijakan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Karena ia merupakan kekuatan yang mampu mengubah posisi pegawai, maka dikatakan bahwa mutasi merupakan salah satu cara yang paling ampuh untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam lingkungan organisasi. Berdasarkan penilaian responden kebijakan mutasi masih merupakan kebijakan yang memiliki determinasi tertinggi dalam

peningkatan kualitas pelayanan publik di lokasi penelitian karena memberikan konstribusi tertinggi terhadap kualitas pelayanan public.

Dengan berbagai pertimbangan pada sisi lain menuntut adanya suatu pengelolaan mutasi yang komprehensif dalam memadukan antara kepentingan organisasi dengan keinginan pengembangan karier pribadi, karena seringkali pegawai berada disubordinasi kepentingan organisasi, yang pada akhirnya karyawan selalu menjadi pihak yang dirugikan. Pengelolaan mutasi yang demikian ini pada dasarnya merupakan suatu bentuk bagaimana organisasi menjalankan fungsi kemandirian manajemen mutasi yang ada dengan tetap memperhatikan keinginan pegawai.

Pada dasarnya mutasi adalah aktivitas organisasi dalam rangka memindahkan pegawai negeri secara horizontal dari tempat/bagian ke tempat/bagian lainnya baik dalam instansi sendiri maupun di luar instansi. Mutasi dilakukan sebagai upaya untuk lebih menyesuaikan tingkat kemampuan pegawai dengan kondisi tugas yang akan dilaksanakan.

Pemerintah Daerah Kabupaten Bulukumba dalam tiga tahun terakhir telah melaksanakan mutasi dalam tiga kategori yaitu : mutasi dalam unit kerja, mutasi di luar unit kerja, dan mutasi antar instansi, sebagaimana pada tabel berikut :

Tabel 8. Pelaksanaan Mutasi PNS Pemda Kabupaten Bulukumba Dalam Tiga Tahun terakhir.

No	Jenis Mutasi	Jumlah Mutasi/Tahun		
		2006	2007	2008
1.	Mutasi dalam unit kerja	4	2	5
2.	Mutasi di luar unit kerja	70	29	59
3.	Mutasi antar instansi	2	3	4
Jumlah		79	34	69

Sumber Data : BKD Kab. Bulukumba 2008

Nampak pada tabel di atas bahwa pelaksanaan mutasi yang paling banyak dilakukan adalah pada tahun 2006 yaitu 79 orang dan

jenis mutasi yang paling banyak dilaksanakan selama tiga tahun terakhir adalah mutasi di luar unit kerja yaitu sebanyak 70 orang.

Berdasarkan gambaran yang ada, bahwa Pemda Kabupaten Bulukumba melaksanakan promosi pegawai atas dasar kepentingan karier pegawai, disamping itu tetap memegang teguh aturan-aturan yang telah disepakati. Jumlah pegawai negeri sipil dalam lingkup Pemda selama tiga tahun terakhir yang dipromosikan dari tahun ke tahun cenderung stagnan. Meskipun demikian, beberapa bagian dalam organisasi di lingkungan Pemda Kabupaten Bulukumba telah melaksanakan promosi pegawai guna mengantisipasi tugas organisasi yang semakin berat di masa yang akan datang sehubungan dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang pelaksanaannya memerlukan dukungan pegawai Pemerintah daerah yang handal dan profesional. Tabel berikut menjelaskan pelaksanaan promosi pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulukumba dalam tiga tahun terakhir.

Tabel 9. Pegawai Negeri Sipil Pemda Kabupaten Bulukumba yang Mutasi Jabatan dalam tiga tahun terakhir

No	Posisi Awal	Promosi	Jumlah Promosi		
			2006	2007	2008
1	Gol. II	Eselon IV b	4	3	3
2	Gol.III	Eselon IVb	7	4	4
3	Gol.III	Eselon IV a	1	2	1
4	Eselon IV a	Eselon IIIb	1	1	1
5	Eselon IV b	Eselon IVa	1	1	1
6	Eselon IIIa	Eselon II a	0	0	0
7	Eselon III b	Eselon III a	0	1	1
8	Eselon II a	Eselon I a	0	0	0
9	Eselon II b	Eselon II a	0	0	0
Jumlah			14	12	11

Sumber Data : BKD Kab. Bulukumba 2008

Program mutasi jangka pendek Pemda Bulukumba biasanya dilakukan untuk mengisi kekosongan pegawai sambil menunggu proses perekrutan pegawai yang dilakukan, beberapa pegawai yang sedang mengikuti pendidikan biasanya juga dimutasikan ke bidang kerja yang memungkinkan. Program mutasi lainnya seperti penugasan pekerja sosial kepada daerah-daerah yang memiliki problem sosial.

Salah satu aspek pengembangan aparatur yang juga sangat penting adalah pelaksanaan promosi yang dinamis dan objektif. Mutasi jabatan yang baik apabila dilakukan tepat waktu dan tepat sasaran, dalam hal ini sesuai dengan orang/aparatur yang dipromosikan serta sesuai target waktu yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa indikator untuk mengukur pelaksanaan promosi dalam dimensi pengembangan aparatur, seperti sejauhmana kesesuaian promosi dengan tingkat keahlian, apakah terdapat promosi sesuai jenjang karier yang ada, dan apakah Penggantian pimpinan otomatis dilakukan promosi.

Kesesuaian promosi dengan keahlian aparatur sangat diperlukan oleh karena menjadi prasyarat dalam konteks pemerintah daerah apabila mereka memangku jabatan dalam suatu waktu tertentu.

B. Implikasi Teoritis, Metodologis dan Kebijakan

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Gibson (1998), Sedarmayanti (2007), Robbins (2002) dan Siagian (1995) terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi sumber daya aparatur yang dikembangkan melalui pendidikan formal, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan dan keterampilan dasar serta kebijakan pimpinan yang dikembangkan menjadi kondisi kerja, insentif, mutasi terhadap kualitas pelayanan publik. Hasil penelitian ini menambah referensi tentang kualitas pelayanan publik Pemerintah Daerah dengan manfaat yang diperoleh dalam model pengaruh tersebut mengindikasikan efisiensi yang merupakan prinsip utama dalam penilaian administrasi dalam konteks peranan organisasi publik sebagai pelayan masyarakat yang belum terwujud efisiensinya secara optimal hanya bisa dibenahi dengan tidak

memisahkan aspek kompetensi sumber daya aparatur dan kebijakan organisasi.

Bersarkan hasil analisis model analisis pengaruh strategi pengembangan sumberdaya manusia kualitas pelayanan publik menunjukkan hubungan yang signifikan akan tetapi dengan tingkat determinasi yang sangat rendah mengindikasikan strategi pengembangan SDM hanya merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh yang tidak dominan terhadap kualitas pelayanan publik. Hal tersebut sejalan dengan argumentasi Johnson & Scholes yang secara tegas mengakui bahwa strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi berbagai sumber daya dalam lingkungan yang dinamis untuk mencapai harapan pokok bagi kepentingan, yang dalam konteks ini adalah masyarakat dan pemerintah.

Model pengaruh kebijakan organisasi terhadap kualitas pelayanan publik memiliki tingkat determinasi yang lebih baik dibandingkan model pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan publik walaupun masih berada pada dominasi yang kurang baik. Pembelajaran kebijakan yang diperoleh dari implikasi teoritis ini adalah agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, diperlukan peranan aktif manajemen sumberdaya manusia, sebagai suatu bidang manajemen khusus yang mempelajari hubungan dan peran manusia dalam organisasi. Hal ini menguatkan argumentasi Cut bahwa manajemen sumber daya manusia akan semakin penting bagi organisasi, keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumberdaya manusia

2. Implikasi Meodologis

Implikasi metodologis yang tergambar dari hasil penelitian ini adalah kesesuaian model yang kita bangun dengan alat analisis yang kita gunakan dengan sifat data yang digunakan campuran interval dan ordinal. Kesesuaian teknik analisis analisis regresi berganda memenuhi asumsi uji persyaratan analisis meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji

normalitas, uji linieritas dan asumsi uji autokorelasi serta uji signifikansi baik secara simultan maupun secara parsial.

Hal tersebut menggambarkan bahwa secara metodologis penelitian tentang pengaruh kompetensi dan kebijakan organisasi terhadap kualitas pelayanan publik dan analisis sejenis mengenai analisa faktor berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik dapat dianalisa dengan model analisa regresi berganda sepanjang asumsinya terpenuhi baik asumsi indikator melalui validitas dan reliabilitas dimana variable-variabel konstruk dan indikator-indikatornya yang diduga mempunyai hubungan terhadap kualitas pelayanan publik harus jelas dan terukur. Setiap indikator harus juga bias dijabarkan dalam item-item pertanyaan yang dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif. Setiap indikator harus juga bias dijabarkan dalam item-item pertanyaan yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

Hasil yang terdapat dalam penelitian ini seluruhnya memenuhi hipotesis yang semula telah disusun berdasarkan serangkaian teori yang ada walaupun beberapa berada pada tingkat determinasi yang lemah dengan alasan-alasan akademis yang mendalam pertanggungjawaban terhadap model dapat dijelaskan yang pada akhirnya memenuhi apa yang dikonstruksi dalam tujuan penelitian.

Pada penelitian ini estimasi variabel terikat melalui variabel bebas memiliki kecenderungan tingkat determinasi yang cenderung kuat pada jumlah variabel bebas yang lebih banyak. Kedepan perlu dikembangkan dengan menggunakan metode estimasi menggunakan banyak variabel bebas dengan metode seleksi maju (*forward stepwise*) atau seleksi mundur (*backward stepwise*) yang akan mengeliminasi variabel bebas dengan sendirinya yang memiliki signifikansi hubungan lemah. Keeratan pengaruh berdasarkan hasil konstruksi teori yang kita bangun dalam tinjauan pustaka tidak serta merta berbanding lurus berdasarkan perhitungan analisis data kondisi riil di lokasi penelitian walaupun masih dalam ambang batas signifikansi yang nyata.

3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini memberikan gambaran adanya pengaruh strategi pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur dan kebijakan organisasi terhadap kualitas pelayanan publik serta pengaruh kompetensi sumberdaya aparatur dan kebijakan organisasi terhadap kualitas pelayanan publik. Dengan kondisi tersebut beberapa implikasi kebijakan dapat dikemukakan sebagai berikut:

Pertama, beberapa faktor yang mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bulukumba, dapat dijadikan argumentasi faktual untuk melakukan rekonstruksi model perbaikan kualitas pelayanan publik pemerintah daerah.

Kedua, strategi pengembangan sumber daya aparatur melalui pengembangan kompetensi dan kebijakan organisasi yang tercantum dalam dokumen perencanaan strategis Daerah harus diacu serta konsisten para Stakeholder di Kabupaten Bulukumba pada umumnya menyetujui dan menyetujui pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah menggunakan model perencanaan strategis yang diharapkan lebih demokratis, transparan, akuntabel dan memberikan kesempatan luas kepada masyarakat untuk berperan dalam merencanakan pembangunan daerah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan berdasarkan karakteristik dan potensi sumber daya yang dimiliki. Persepsi stakeholder terhadap perencanaan strategis oleh stakeholder sudah cukup bagus, sehingga pelibatan masyarakat dalam proses perencanaan pembangunan hendaknya lebih ditingkatkan guna mendapatkan dukungan dari masyarakat secara konkrit.

Ketiga, bagi stakeholder pengambil kebijakan perlu memahami secara jelas faktor dimensi kompetensi dan dimensi kebijakan organisasi yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan public dalam rangka reformasi birokrasi serta penyelenggaraan pemerintahan yang lebih obyektif dan rasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap implikasi strategi pengembangan sumber daya aparatur Pemerintah Daerah Bulukumba dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan publik, berdasarkan rumusan masalah, kerangka pikir, hipotesis, serta pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, terdapat pengaruh kompetensi sumberdaya terhadap kualitas pelayanan publik dengan tingkat determinasi sebesar 41,80 persen kategori tidak dominan, hal ini ditandai dengan signifikannya keempat variabel kompetensi dengan urutan besarnya adalah kompetensi, pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan serta ketrampilan dasar yang menunjukkan hubungan yang positif karena memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kedua, terdapat pengaruh kebijakan organisasi terhadap kualitas pelayanan publik dengan tingkat determinasi sebesar 47,60 persen kategori tidak dominan namun lebih baik dari kompetensi, hal ini ditandai dengan signifikannya keempat variabel kebijakan organisasi dengan urutan besarnya adalah mutasi, kondisi kerja, insentif dan kebijakan pimpinan yang menunjukkan hubungan yang positif karena memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Pengaruh kompetensi dan kebijakan organisasi terhadap kualitas pelayanan publik dengan tingkat determinasi sebesar 57,50 persen kategori dominan, hal ini ditandai dengan signifikannya seluruh variabel kompetensi kebijakan organisasi dengan urutan besarnya adalah kompetensi, mutasi, kondisi kerja, kebijakan pimpinan, insentif, pengalaman kerja dan ketrampilan dasar yang menunjukkan hubungan yang positif karena memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Ketiga Strategi pengembangan sumberdaya aparatur berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik, walaupun dengan tingkat determinasi sebesar 47,80 persen pada kategori tidak dominan tetapi masih dalam batas ambang signifikan. Tetapi secara umum model konseptual implikasi strategi pengembangan kompetensi sumberdaya

aparatur dan kebijakan organisasi terhadap kualitas pelayanan publik yang telah dicanangkan oleh Pemerintah Daerah Bulukumba dapat diimplementasikan untuk mengembangkan sumber daya aparatur.

B. Saran

Penelitian ini memberikan temuan adanya pengaruh kompetensi dan kebijakan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan public di Kabupaten Bulukumba. Dengan kondisi seperti itu dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

Pertama, perlu ditingkatkannya pemahaman perencana dalam hal ini Tim Rencana Strategis Kabupaten Bulukumba mengenai proses pengambilan keputusan politik dalam DPRD dan *stakeholder* lainnya, sehingga dapat melakukan sosialisasi atau pemberian penjelasan secara informal guna membangun suatu pemahaman bersama mengenai rencana strategis pengembangan kompetensi dan kebijakan organisasi yang telah disusun. Perlunya disosialisasikan rencana strategis pengembangan kompetensi dan kebijakan organisasi agar dapat dipahami oleh *stakeholder* secara menyeluruh sehingga maksud dan tujuan yang diharapkan dari penyusunan dokumen strategis tersebut mendapat dukungan dari *stakeholder* dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Kedua, untuk mengatasi ketidakpuasan terhadap kualitas pelayanan public dengan luas wilayah dan jumlah penduduk saat ini yang memerlukan pegawai dengan kualifikasi cukup yang ditunjang oleh pengalaman kerja yang memadai; Penilaian/perkiraan kebutuhan (*needs assesment*) diklat adalah mutlak untuk dilaksanakan sebelum pendidikan dan pelatihan dilaksanakan. Karena dengan dilakukannya *need assesment* sebelum pelaksanaan diklat akan diketahui tujuan penyelenggaraan diklat yang spesifik, bagaimana kurikulum yang dipergunakan, bagaimana metoda yang akan dipergunakan, tenaga pengajar bagaimana yang akan mengajar. Sehingga penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan akan terselenggara dengan efektif utamanya

mendukung keberhasilan implementasi teknologi informasi sebagai ketrampilan dasar yang mutlak dikuasai pegawai saat ini.

Ketiga, untuk mengatasi lemahnya determinasi pengaruh kebijakan organisasi terhadap kualitas pelayanan publik ditempuh dengan cara pembenahan kebijakan pimpinan dengan pendekatan formal yang telah diatur dalam aturan formal misalnya produk hukum. Pendekatan informal merupakan pendekatan yang tidak diatur dalam aturan tetapi lebih merupakan inisiatif pimpinan sendiri dan Pengambilan Kebijakan *guna* membangun suatu organisasi publik yang kompetitif serta responsif diperlukan suatu kondisi yang memungkinkan bawahan untuk terlibat dalam mengambil keputusan; Pembenahan kondisi kerja melalui penciptaan kondisi sarana dan prasarana pendukung pekerjaan, serta kemungkinan aktivitas itu terlaksana; Pembenahan insenti melalui pendekatan *reward, punishment*; Pembenahan *reward, punishment*; Pembenahan mutasi melalui penempatan personil dalam jabatan – jabatan di organisasi birokrasi Pemerintah Daerah (khususnya jabatan struktural) untuk melaksanakan tanggung jawab bidang tertentu kurang/tidak sesuai antara bidang tugas yang ditangani dan keahliannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abustam, M. I., Rahman, A. & Djaali. 2006. *Pedoman Praktis Penelitian dan Penulisan Karya Ilmiah*. Makassar: Badan Penerbit UNM.
- Agus, Maulana. 1993. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Amstrong Michael. 2004. *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu.
- Aroef, Mathias. 1992. *Pengukuran Produktivitas, Kebutuhan Mendesak di Indonesia*. Jakarta: Prisma No. 11

- Bernes, James G. 2003. *Secrets of Costumer Relationship Management*.
Terjemahan Andreas Winardi. Yogyakarta: ANDI
- BIGS. 2007. *Studi Model Penerapan Akuntabilitas Pelayanan*. Bandung:
Institute Governance Studies
- Beyson. 2003. *Perencanaan Strategi Bagi Organisasi Sosial*. Jakarta:
Pustaka Pelajar
- Cahyono, Bambang Tri. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
Jakarta: Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia (IPWI).
- Corolie, Bryant. Dan Louse G. White. 2002. *Managing Development in
the Thirt World (Manajemen Pembangunan Untuk Negara
Dunia Ketiga)*. Diterjemahkan Rusyanto. Jakarta: LP3ES
- Cut Zahri Harun. 2007. *Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia
Melalui Pendidikan Merupakan Kunci Keberhasilan suatu
Lembaga di Era Globalisasi dan Otonomi Daerah*: Balitbang
Dikdasmen DIKTI. PLSP Kebudayaan.
- Daft L. Richars. 2000. *Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dahlan, M. Alwi. 1999. *Teknologi Informasi dan Demokrasi*. Jurnal Ikatan
Sarjana Komunikasi Indonesia No. 4 Tahun 1999. Bandung:
Remaja Rosdakarya.
- Dahram, Syarif Arifin. 2003. (Disertasi) *Organisasi Sumber Daya
Manusia, dan Sumber Daya Keuangan Terhadap Pelayanan
Aparatur Pemerintah Daerah Kota Bekasi*. Bandung:
Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Daniel, Nelson. 1999. *Human Resources in Management*. Ohio
University Press.
- David Meginson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia
(Terjemahan)*. Jakarta: Press
- Louisiana, Jovensky. 2000. *Managemen of Human Resource*, Second
Edition USA: University Press Prentice Hall.

- Lynn, William N. 1996. *Public Policy Analysis: an Introduction*. London: Prentice Hall Internasional.
- Noto Atmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bineka Cipta.
- Osborne, and Plastrik. 2001. *Memangkas Birokrasi Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: PPM.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2005. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Priatma Dedy. 2007. *Pengembangan SDM Aparatur yang Lebih Murah dan Menarik*. Jakarta: Pusbindiklatren Bappenas
- Rasyid, Ryaas. 1997. *Makna Pemerintahan*. Jakarta: Mutiara Sumber Wydia.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi; Konsep Kontropersi dan Aplikasi* (Terjemahan). Jilid I. Jakarta: Prehalindo.
- Saefullah, Kurniawan. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sarundadjang. 2005. *Babak Baru, Sistem Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Kata Hasta Pustaka.
- Savas, F.S. 1987. *Privatization – The Key to Better Government*. Chantham New Jersey : Chatam Hoese Publisher Inc.

- Saydam, Gouzali. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. (Cet. Kedua). Jakarta: Djambatan.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Aditama.
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. 1984. *Dimensi-Dimensi Prima Administrasi Negara*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Timpe, A. Dale. 2000. *Kinerja*, Alih Bahasa Sofyan Cikmat. Jakarta: Gramedia.
- Tiro Arif Muhammad. 2004. *Analisis Regresi dengan Data Kategori*. Makassar: State University of Makassar Press.