

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Implementasi kebijakan Surat Edaran Walikota Bandar Lampung tentang kedisiplinan PNS (Nomor : 800/1871/I.03/2011)

Uraian mengenai hasil penelitian ini akan mengungkapkan proses Implementasi Kebijakan Surat Edaran Walikota Bandar Lampung tentang kedisiplinan PNS (Nomor : 800/1871/I.03/2011) yang didalamnya terdapat beberapa peraturan diantaranya adalah kelengkapan pemakaian atribut dinas, pengisian daftar hadir pagi dan sore, pengisian daftar hadir peserta upacara mingguan/bulanan, dan pengisian daftar hadir apel pagi dan sore. Surat edaran Surat Edaran Walikota Bandar Lampung (Nomor : 800/1871/I.03/2011) ini dibuat mengacu kepada PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Dalam penelitian ini penulis mengkaji proses pelaksanaan implementasi kebijakan Surat Edara Walikota Bandar Lampung tentang kedisiplinan PNS ini dengan menggunakan pendekatan teori dari model kebijakan Edward III, yang mengungkap 4 variabel antara lain komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, yang diterapkan dalam tabel terapan berikut:

Tabel 3. Aplikasi Terapan Implementasi Model Edward III dalam Kebijakan Surat Edaran Walikota Bandar Lampung (Nomor : 800/1871/I.03/2011) Tentang Kedisiplinan PNS

| Aspek | Ruang Lingkup | Kondisi Dinas Tata Kota Bandar Lampung |
|-------------|--|---|
| Komunikasi | a. Siapakah implementor dan kelompok sasaran dari program/kebijakan ? b. Bagaimana sosialisasi program/kebijakan efektif dijalankan ? - Metode yang digunakan - Intensitas komunikasi | a. Implementor dari kebijakan surat edaran walikota adalah Kepala Dinas Tata Kota , sekretariat membawahi Kasubag, Kabid membawahi Kepala Seksi beserta seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Tata Kota Bandar Lampung baik yang berstatus PNS maupun TKS/Honorer. b. Sosialisasi surat edaran walikota tentang kedisiplinan PNS, dilakukan melalui rapat dinas, rapat harian, maupun rapat bulanan. Kemudian juga sosialisasi dilakukan dengan menempelkan surat edaran walikota di papan pengumuman di kantor distako. Intensitas Komunikasi yang dilaksanakan tetap terjaga dikarenakan kepala pimpinan, dalam hal ini kepala dinas tata kota Bandar Lampung rutin melaksanakan dan mengadakan rapat/pertemuan setiap bulan atau minggunya. |
| Sumber Daya | a. Kemampuan implementor - Tingkat pendidikan - Tingkat pemahaman | a. Kemampuan implementor dalam memahami dan |

| | | |
|-----------|---|--|
| | <p>terhadap tujuan dan sasaran serta aplikasi detail program</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan menyampaikan program dan mengarahkan <p>b. Ketersediaan dana, sarana dan prasarana</p> | <p>menguasai materi dari surat edaran walikota tersebut sangatlah baik, pendidikan implementor sendiri bervariasi antara tingkat magister maupun sarjana.</p> <p>b. Untuk sarana dan prasarana yang ada di kantor Dinas Tata Kota Bandar Lampung sudah memadai dan mencukupi, berikut beberapa sarana dan prasarana yang ada di Distako Bandar Lampung :</p> <p>Kendaraan roda empat, mesin tik, lemari besi, filling cabinet, meja kerja, kursi lipat, kursi tamu, kursi putar, air conditioner, kipas angin, tape karaoke, server, computer, notebook, telephone, airphone, UPS/stabilizer, Scanner, kamera digital, LCD Proyektor, lemari computer.</p> |
| Disposisi | <p>a. Karakter pelaksana</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tingkat komitmen dan kejujuran : dapat diukur dengan tingkat konsistensi antara pelaksana kegiatan dengan guideline yang telah ditetapkan. Semakin sesuai dengan guideline semakin tinggi komitmennya. | <p>Seluruh pegawai di Dinas Tata Kota mempunyai karakter pelaksana yang baik dan konsisten, hal ini dapat dilihat dengan ketepatan penggunaan seragam dan kelengkapan atribut dinas seperti yang sudah ditetapkan, serta pengisian daftar hadir pagi dan sore, daftar peserta upacara mingguan dan apel pagi dan sore secara teratur dan tertib</p> |

| | | |
|--------------------|--|--|
| Struktur Birokrasi | <p>a. Ketersediaan SOP yang mudah dipahami</p> <p>b. Struktur organisasi</p> | <p>a. Prosedur pelaksanaan dari Surat Edaran Walikota Bandar Lampung tentang kedisiplinan PNS mudah dipahami antara lain mengenai kelengkapan atribut dinas, adanya pengisian daftar hadir pagi dan sore, daftar hadir peserta upacara mingguan/bulanan, serta pengisian daftar hadir apel pagi dan sore.</p> <p>Surat Edaran Walikota Bandar Lampung dibentuk dengan berdasarkan standar acuan dari PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS</p> <p>b. Struktur organisasi Dinas Tata Kota Dibentuk berdasarkan dari Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 17 Tahun 2008</p> |
|--------------------|--|--|

Berdasarkan tabel aplikasi terapan Model Kebijakan Edward III diatas maka penulis akan menguraikannya satu persatu dengan lebih rinci, antara lain :

1. Komunikasi yang berkenaan dengan :

- a) Implementor dari kebijakan surat edaran walikota adalah Kepala Dinas, sekretariat membawahi kasubag, kabid membawahi kepala seksi beserta seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Tata Kota Bandar Lampung. Sedangkan untuk kelompok sasaran dari kebijakan instruksi Surat Edaran Walikota Bandar Lampung (Nomor : 800/1871/I.03/2011) tentang kedisiplinan PNS ini adalah kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di seluruh pemerintahan Kota Bandar Lampung.
- b) Sosialisasi Surat Edaran Walikota tentang kedisiplinan PNS, dilakukan melalui rapat dinas, rapat harian, maupun rapat bulanan. Kemudian juga sosialisasi dilakukan dengan menempelkan surat edaran walikota di papan pengumuman di kantor Dinas Tata Kota Bandar Lampung. Sedangkan tingkat intensitas komunikasi yang dilaksanakan di Dinas Tata Kota Bandar Lampung dapat terjaga dengan baik, dikarenakan Kadistako Bandar Lampung, rutin mengadakan rapat/pertemuan setiap bulan/mingguanya guna untuk mengevaluasi kinerja pegawainya serta tingkat kedisiplinannya yang disesuaikan dengan peraturan dari instruksi surat edaran walikota tersebut.

Menurut Agustino (2008:157); ”komunikasi merupakan salah-satu variabel penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, komunikasi

sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik”. Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Informasi yang diketahui para pengambil keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik. Terdapat tiga indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi. Edward III dalam Agustino (2006:157-158) mengemukakan tiga variabel tersebut yaitu:

1. Transmisi. Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali terjadi masalah dalam penyaluran komunikasi yaitu adanya salah pengertian (miskomunikasi) yang disebabkan banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses komunikasi, sehingga apa yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan.
2. Kejelasan. Komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan (*street-level-bureaucrats*) harus jelas dan tidak membingungkan atau tidak ambigu/mendua.
3. Konsistensi. Perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan. Jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan. ([http://kertyawitaradya.wordpress.com/2010/01/26/tinjauan-teoritis-
implementasi-kebijakan-model-c-g-edward-iii/](http://kertyawitaradya.wordpress.com/2010/01/26/tinjauan-teoritis-implementasi-kebijakan-model-c-g-edward-iii/))

Menurut Husemen, Loque, dan Fresley dalam Effendy (1992:130), sebuah komunikasi agar dapat dikatakan baik atau diterima pegawai/karyawan, komunikasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- 1) Pesan dapat dimengerti.
- 2) Pada saat keputusan diambil, pegawai/karyawan percaya bahwa komunikasi yang dilancarkan cocok dengan tujuan organisasi.
- 3) Komunikasi cocok dengan kepentingan pribadi pegawai/karyawan.
- 4) Secara mental dan fisik, pegawai/karyawan mampu melaksanakannya.

Hal yang telah diuraikan diatas disesuaikan dengan hasil wawancara dari Kepala Distako Bandar Lampung, Effendi Yunus, S.H, yang mengatakan:

“...sedangkan cara yang kami gunakan dalam mengkomunikasikan surat edaran pak walikota yang diantaranya adalah mengenai kelengkapan atribut kedinasan, pengisian daftar hadir pagi dan sore, pengisian daftar hadir peserta upacara mingguan, serta pengisian daftar hadir apel pagi dan sore yaitu melalui rapat 2x intern distako, saat itu kami mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai distako, selain itu kami juga menempelkan selebaran surat edaran walikota tersebut dan kami tempelkan di papan pengumuman di depan kantor.” (Senin, 18 Juni 2012 pukul 09.15 WIB)

Kemudian penulis juga mencoba menguji kebenaran dari hal yang telah diungkapkan oleh kadistako Bandar Lampung tentang pelaksanaan komunikasi terkait surat edaran walikota tersebut, diantaranya dengan menanyakan langsung kepada salah seorang pegawai honorer/TKS, bapak Sutarno di Distako Bandar Lampung antara lain sebagai berikut :

“...Ya, saya mengetahui tentang adanya surat edaran pa walikota yang isinya itu antara lain tentang penggunaan kelengkapan atribut kedinasan, pengisian daftar hadir pagi dan sore, pengisian daftar hadir peserta upacara mingguan, dan pengisian daftar hadir apel pagi dan sore. Saya mengetahui adanya surat edaran tersebut dari hasil rapat/pertemuan yang diadakan oleh kadistako, kasubag dan kabid masing-masing, begitu juga dengan adanya papan pengumuman yang ditempel depan kantor distako.” (Senin, 16 juli 2012 pukul 09.30 WIB)

Hal senada juga dituturkan oleh salah seorang pegawai honorer/TKS di Dinas Tata Kota Bandar Lampung yaitu Bapak Marpoyo seperti berikut :

“...Saya sangat setuju dan mengapresiasi adanya surat edaran ini, karena hal ini dapat meningkatkan dan mendorong kami agar lebih disiplin dalam melaksanakan tugas kami sebagai pelayan publik, hal ini juga bisa berjalan dengan lancar juga dikarenakan oleh Bapak Effendi Yunus, selaku Kadistako Bandar Lampung sering mengadakan pertemuan-pertemuan setiap minggu/bulannya guna untuk mengevaluasi kinerja dan hal-hal apa saja yang kami laksanakan sesuai dengan tugas kami dibidang masing-masing.” (Senin, 16 juli 2012 pukul 10.00 WIB)

Dari hasil riset wawancara yang dilakukan oleh penulis di lokasi penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh implementor pelaksana dari Edaran Walikota Bandar Lampung (Nomor :

800/1871/I.03/2011) Tentang Kedisiplinan PNS di Dinas Tata Kota ini dilaksanakan dengan komunikasi yang cukup baik, mulai dari transmisi, kejelasan dan konsistensi hal ini dikarenakan proses komunikasi dilakukan dengan teori proses komunikasi yang baik. Dalam hal ini di dinas tata kota Bandar Lampung komunikasi dilakukan dalam rapat-rapat/pertemuan-pertemuan yang diadakan oleh kepala dinas tata kota Bandar Lampung sebagai evaluasi kerja sekaligus memberikan info-info terbaru mengenai adanya peraturan/ketentuan terbaru yang akan diberlakukan dan dilaksanakan. Sehingga seluruh jajaran pegawai baik yang berstatus PNS maupun TKS/Honorer di Kantor Dinas Tata Kota Bandar Lampung, dapat mengetahui dan memahaminya dengan seksama. Surat edaran walikota yang dikeluarkan oleh Walikota Bandar Lampung merupakan suatu turunan dari PP No 53 Tahun 2010 tentang disiplin PNS yang diberitahukan kepada seluruh pegawai dalam rapat-rapat/pertemuan yang intern serta ditempelkan di papan pengumuman di depan Kantor Dinas Tata Kota Bandar Lampung, maka peraturan tersebut sudah dapat dikatakan jelas dan konsisten karena peraturan tersebut sudah baku dan tidak berubah-ubah karena memiliki acuan/standar dari PP No.53 Tahun 2010.

2. Sumber Daya Manusia

Menurut Henry Fayol dalam Mondy (1993: 362 dan 376), mengatakan bahwa pembagian kerja/tugas harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan dengan baik. Oleh karena itu penempatan pegawai harus menggunakan prinsip "*The Right Man In The Right Place*", Pembagian kerja harus rasional/objektif.

(<http://www.managementaccountingsystems.com/50/prinsip-manajemen.htm>)

Berdasarkan Dokumen Daftar Pegawai Dinas Tata Kota Bandar Lampung, dari segi sumber daya manusia semua pegawai yang mempunyai jabatan

mulai dari kepala dinas, sekretaris, kepala sub bagian, kepala bidang, kepala seksi, rata-rata sudah memiliki jenjang pendidikan sarjana dan pasca sarjana/magister, Namun dalam hal pembagian kerja (tugas dan fungsi) belum disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja tidak berjalan dengan baik.

Menurut hasil wawancara penulis dengan Kabid Pengukuran Dan Dokumentasi, Dekrikson, SH, MH :

“...ya, terkadang saya sendiri sering kesulitan dalam menjalankan tugas dan fungsi posisi dan jabatan yang saya pegang sekarang, hal ini dikarenakan bahwa penempatan pegawai tidak disesuaikan dengan kemampuan individu yang bersangkutan, sehingga tugas yang terlaksana di lapangan maupun dikantor juga kurang optimal.”

Dari hasil wawancara diatas dapat diambil kesimpulan sementara bahwa dari segi sumber daya manusianya masih kategori kurang baik, hal ini dikarenakan orang-orang yang memangku jabatan tidak memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, sesuai dengan prinsip “*The Right Man In The Right Place*”.

Hal selanjutnya Menurut Edward III dalam Dwiyanto (2009:31) bahwa sumber daya manusia yang baik dalam sebuah proses implementasi kebijakan adalah sumber daya manusia yang benar-benar memahami makna dan tujuan sesungguhnya dari implementasi kebijakan yang dimaksudkan, bila dikaitkan Penulis dengan penelitian ini, yaitu bahwa sumber daya manusia yang benar-benar memahami makna dan tujuan sesungguhnya dari Proses Implementasi Kebijakan Surat Edaran Walikota Tentang Kedisiplinan PNS .

Berdasarkan teori diatas penulis melakukan pengkajian oleh hasil wawancara dengan Kadistako Bandar Lampung mengenai pemahaman mereka tentang makna dan tujuan dari dikeluarkannya Surat Edaran Walikota Bandar Lampung (Nomor : 800/1871/I.03/2011) tentang kedisiplinan PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung :

“...kami selaku aparatur distako bandar Lampung menyadari bahwa surat edaran pa walikota yang dibuat adalah ditujukan kepada seluruh apatur baik pemerintah pusat maupun pusat, serta untuk menjaga dan meningkatkan kedisipinan pegawai sehingga kedepannya nanti dapat menciptakan pelayanan publik yang lebih baik lagi.”

“...sedangkan cara yang kami gunakan dalam mengkomunikasikan surat edaran pa walikota yang diantaranya adalah mengenai kelengkapan atribut kedinasan, pengisian daftar hadir pagi dan sore, pengisian daftar hadir peserta upacara mingguan, serta pengisian daftar hadir apel pagi dan sore yaitu melalui rapat-rapat intern distako, saat itu kami mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai distako, selain itu kami juga menempelkan selebaran surat edaran walikota tersebut dan kami tempelkan di papan pengumuman di depan kantor.” (Senin, 18 Juni 2012 pukul 09.15 WIB)

Kemudian untuk melengkapi kebenaran hal diatas maka dari hasil wawancara riset/penelitian penulis Dengan informan yakni Kasubag Umum dan Kepegawaian Distako, Herlinawati,SH yang menjelaskan bahwa :

“yaitu Terkait dengan Surat Edaran Walikota Bandar Lampung tentang kedisiplinan PNS, yaitu adanya peraturan tentang :

1. Kelengkapan Atribut Kedinasan
2. Pengisian Daftar Hadir Pagi Dan Sore
3. Pengisian Daftar Hadir Peserta Upacara Mingguan
4. Pengisian Daftar Hadir Apel Pagi Dan Sore

Bahwa untuk kelengkapan atribut dinas terdapat beberapa diantaranya :

1. Lencana/Pangkat sesuai golongan
2. NIP

3. Lencana/papan Nama pegawai
4. Ikat pinggang Korpri

Untuk lencana/pangkat pegawai harus disesuaikan dengan golongan yang dimilikinya seperti yang tertulis dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4. Golongan Dan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

| Golongan | Pangkat |
|----------|-------------------------|
| I/a | Juru Muda |
| I/b | Juru Muda Tingkat I |
| I/c | Juru |
| I/d | Juru Tingkat I |
| II/a | Pengatur Muda |
| II/b | Pengatur Muda Tingkat I |
| II/c | Pengatur |
| II/d | Pengatur Tingkat I |
| III/a | Penata Muda |
| III/b | Penata Muda Tingkat I |
| III/c | Penata |
| III/d | Penata Tingkat I |
| IV/a | Pembina |
| IV/b | Pembina Tingkat I |
| IV/c | Pembina Utama Muda |
| IV/d | Pembina Utama Madya |
| IV/e | Pembina Utama |

(Sumber: Dokumentasi Distako Bandar Lampung Selasa, 19 Juni 2012)

Serta penggunaan seragam dinas harus sesuai jadwal yang ditetapkan antara lain :

- Seragam Hansip (Linmas) untuk hari senin
- Seragam Dinas Cokelat/Khaki Pemda untuk hari selasa & rabu
- Pakaian batik untuk hari kamis/jumat
- Setiap tanggal 17 apel bulanan memakai seragam Korpri
- Setiap bulan minggu pertama hari kamis menggunakan seragam Depdagri.

Sedangkan untuk pengisian daftar hadir pagi dan sore, daftar hadir peserta upacara mingguan, dan daftar hadir apel pagi dan sore disediakan lembar daftar hadir pegawai yang disediakan untuk ditanda tangani oleh semua pegawai yang bekerja di kantor Dinas Tata Kota Bandar Lampung. Untuk proses nya sendiri pegawai cukup menuliskan tanda tangan pada berkas daftar hadir yang sudah disediakan di meja kantor dinas.” (Selasa, 19 juni 2012 Pukul 10.00 WIB)

Kemudian penulis juga ingin mengetahui sampai sejauh mana pemahaman dan penguasaan staff pegawai di Distako Bandar Lampung, berikut penuturan salah satu staff pegawai di Distako Bandar Lampung yang bernama Harry Gumanti SE, :

“...menurut saya surat edaran walikota yang dikeluarkan ini merupakan sebagai bentuk miniatur dari PP No 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Yang tentunya dibuat untuk menjaga dan kestabilan seluruh jajaran pegawai yang tidak hanya berlaku bagi bawahan tetapi juga untuk semua kepala atasan yang bekerja di Pemerintah Kota Bandar Lampung ini. Saya sangat mengapresiasi dengan adanya surat edaran walikota ini, karena hal ini akan menjadi pendorong sekaligus sebagai indikator keberhasilan kinerja pegawai dalam menjalankan kedisiplinannya. Saya juga berharap bahwa dengan adanya surat edaran walikota ini akan membuat para pegawai yang selama ini bekerja dengan rajin dan disiplin tidak akan sia-sia, karena dengan adanya surat edaran walikota ini yang salah satunya yaitu adanya absensi pagi dan sore tentu akan semakin sulit bagi pegawai yang akan mangkir atau pulang terlebih dahulu sebelum jam kerja usai.” (Rabu, 18 Juli 2012 Pukul 09.35 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis diatas, walaupun menurut Henry Fayol dalam Mondy (1993: 362 dan 376), dari segi sumber daya manusianya dalam hal penempatan posisi jabatan yang kurang sesuai dengan keahlian dan kemampuan dengan bidang tugas dan fungsinya, atau dengan kata lain tidak sesuai dengan Prinsip “*The Right Man In The Right Place*”, tetapi setelah melihat dari pendapat dan pemahaman mereka sebagai implementor Kebijakan Surat Edaran Walikota Bandar Lmpung mengenai kedisiplinan PNS ini maka sebagai implementor kebijakan sudah dapat dikategorikan cukup baik dan memenuhi syarat yang dibutuhkan sesuai dengan perspektif model Edward III.

Sumber dana yang digunakan dalam implementasi kebijakan surat edaran walikota ini dikatakan tidak ada, karena dalam pelaksanaan kebijakan ini hanyalah bersifat teknis, sehingga tidak membutuhkan biaya/dana yang besar.

Dari segi sumber dana seperti yang dipaparkan di point b, penulis mendapatkan dari hasil wawancara dengan kasubag keuangan Dinas Tata Kota Bandar Lampung, yaitu Asmaneli, S.Sos yang menjelaskan sebagai berikut :

“...dalam menjalankan dan melaksanakan surat edaran pak walikota ini, sebenarnya hal ini merupakan sesuatu yang sifatnya teknis jadi tidak membutuhkan dana/pengeluaran yang besar yang sifatnya mendesak, jadi menurut saya yang dibutuhkan disini adalah sebuah tenaga dan waktu yang diperlukan dan dilaksanakan oleh setiap pegawai, khususnya di Kantor Dinas Tata Kota Bandar Lampung ini.” (Senin, 25 Juni 2012 pukul 10.00 WIB)

Dari hasil wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dalam melaksanakan instruksi surat edaran walikota Bandar Lampung tentang kedisiplinan PNS ini tidak memerlukan dana/biaya yang besar dan mendesak, tetapi membutuhkan komitmen serta tenaga dan waktu oleh seluruh pegawai di Pemerintah Tingkat Kota Di Bandar Lampung.

Untuk sarana dan prasarana yang ada di kantor Dinas Tata Kota Bandar Lampung sudah memadai dan mencukupi, penulis mengkaji dengan menggunakan panduan dokumentasi yaitu buku rencana strategi Dinas tata Kota Bandar Lampung Tahun Periode 2010-2014 berikut tabel yang menampilkan beberapa sarana dan prasarana yang ada di Kantor Distako Bandar Lampung :

Tabel 5. Sarana dan Prasarana Dinas Tata Kota Bandar Lampung

| No. | Nama Barang | Jumlah (Unit) | Kondisi |
|------------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Kendaraan Roda Empat | 1 | Baik |
| 2 | Mesin Tik | 4 | Baik |
| 3 | Lemari Besi | 6 | Baik |
| 4 | Filling Kabinet | 17 | Baik |
| 5 | Meja Kerja (1 Biro) | 10 | Baik |
| 6 | Kursi Lipat | 71 | Baik |
| 7 | Kursi Tamu | 2 | Baik |
| 8 | Kursi Putar | 21 | Baik |
| 9 | Meja Kerja (1/2 Biro) | 40 | Baik |
| 10 | Air Conditioning | 9 | Baik |
| 11 | Kipas Angin | 6 | Baik |
| 12 | Tape Karaoke | 1 | Baik |
| 13 | Server | 1 | Baik |
| 14 | Computer | 8 | Sebagian Rusak |
| 15 | Notebooks | 3 | Baik |
| 16 | Telephone | 2 | Baik |
| 17 | Airphone | 1 | Baik |
| 18 | UPS/Stabilizer | 6/1 | Baik |

| | | | |
|----|-----------------|---|------|
| 19 | Scanner | 1 | Baik |
| 20 | Kamera Digital | 1 | Baik |
| 21 | Lcd Proyektor | 1 | Baik |
| 22 | Lemari Komputer | 7 | Baik |

(Sumber : Dokumen Renstra Distako Periode 2010-2014)

Fasilitas fisik merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin mempunyai staf yang mencukupi, kapabel dan kompeten, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

Dari hasil dokumentasi yang ada dalam buku rencana strategi dinas tata kota Bandar Lampung tahun 2010-2014 maka dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana yang ada dan digunakan oleh instansi tersebut dapat dikatakan sudah mencapai kategori cukup baik, karena dilihat dari jumlah dan kondisi yang masih berfungsi dapat membantu para pegawai distako Bandar Lampung dalam menjalankan tugas dan fungsinya di lapangan maupun didalam ruangan, sehingga hal ini sesuai dengan kategori baik sesuai dengan Perspektif Model Kebijakan Edward III.

3. Disposisi yang berkenaan dengan

- a) Disposisi menurut model kebijakan Edward dalam Dwiyanto (2009:62) mempunyai karakter pelaksana yang baik dan konsisten, dan benar-benar melaksanakannya sesuai tuntutan. Dalam hal ini dapat dilihat dengan ketepatan penggunaan seragam dan kelengkapan

atribut dinas seperti yang sudah ditetapkan serta pengisian daftar hadir pagi dan sore, daftar peserta upacara mingguan dan apel pagi dan sore secara teratur dan tertib.

Disposisi berkaitan dengan bagaimana sikap implementor dalam mendukung suatu implementasi kebijakan. Seringkali para implementor bersedia untuk mengambil inisiatif dalam rangka mencapai kebijakan, tergantung dengan sejauh mana wewenang yang dimilikinya. Disposisi, adalah watak dan karakteristik atau sikap yang dimiliki oleh implementor seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sifat atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga tidak akan baik.

Disposisi dalam model kebijakan Edward III merupakan penunjuk karakteristik yang menempel erat kepada implementor kebijakan/program. Karakter yang penting dimiliki oleh implementor yang memiliki kejujuran, komitmen dan demokratis. Implementor yang memiliki komitmen tinggi dan jujur akan senantiasa bertahan diantara hambatan yang ditemui dalam program/kebijakan. Kejujuran mengarahkan implementor untuk tetap berada dalam arah program yang telah digariskan dalam guideline program. Komitmen dan kejujurannya membawanya semakin antusias dalam melaksanakan tahap-tahap program secara konsisten. Sikap yang demokratis akan meningkatkan kesan baik implementor dan kebijakan

dihadapan para pegawai negeri sipil yang menjadi sasaran kebijakan. Sikap ini pun akan menurunkan resistensi dari anggota dan menumbuhkan rasa percaya dan kepedulian kelompok sasaran terhadap implementor dan program/kebijakan.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara riset/penelitian, Dengan informan yakni Kepala Distako Bandar Lampung, Bapak Effendi Yunus, S.H yang memberikan komitmennya yaitu Terkait dengan Surat Edaran Walikota Bandar Lampung tentang kedisiplinan PNS, yaitu adanya peraturan tentang Kedisiplinan PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung :

“...saya selaku kepala dinas beserta kepala 2x bagian lainnya sadar bahwa kamilah yang dijadikan panutan dan contoh bagi seluruh pegawai yang bekerja distako oleh karena itu untuk menjaga integritas serta kedisiplinan pegawai kami pun beserta seluruh pegawai distako Bandar Lampung melaksanakan pola pemakaian seragam kedinasan yang disesuaikan dengan hari dalam satu minggu yaitu diantaranya : Seragam Hansip (Linmas) untuk hari senin, Seragam Dinas Cokelat/Khaki Pemda untuk hari selasa & rabu, Pakaian batik untuk hari kamis/jumat, Setiap tanggal 17 apel bulanan memakai seragam Korpri, Setiap bulan minggu pertama hari kamis menggunakan seragam Depdagri.

“Kami juga akan memberi sanksi bagi pegawai yang disiplin dan tidak menjalankan peraturan yang seperti tertulis di dalam Surat Edaran Walikota Bandar Lampung (Nomor : 800/1871/I.03/2011) PP No. 53 Tahun 2010.” (Senin, 18 Juni 2012 pukul 09.15 WIB)

Namun dalam proses pelaksanaan instruksi Surat Edaran Walikota Bandar Lampung tersebut, masih sering terdapat kendala teknis dilapangan, berikut seperti yang dituturkan oleh Bapak Effendi Yunus melalui riset, Selaku Kadistako Bandar Lampung :

“...Sebisa mungkin kami akan melaksanakan seluruh peraturan dari surat edaran walikota Bandar Lampung tersebut yang diantaranya

pengisian absensi pegawai negeri sipil dengan sebaik mungkin, hanya saja hambatan dan kesulitan tentu ada, seperti misal pelaksanaan apel pagi dan sore serta apel bulanan/mingguan itu sering tidak terlaksana antara lain karena faktor cuaca jika musim hujan, pelaksanaan upacara, apel pagi dan sore jadi tidak terlaksana yang mengakibatkan absensi pun tidak berjalan dengan baik.” (Senin, 18 Juni 2012 pukul 09.15 WIB)

Menurut penuturan bapak Effendi Yunus, Selaku Kadistako Bandar Lampung, faktor cuaca menjadi salah satu penghambat berjalannya pelaksanaan upacara setiap senin, apel pagi maupun apel sore. Kendala ini memang sering terjadi ketika memasuki musim penghujan.

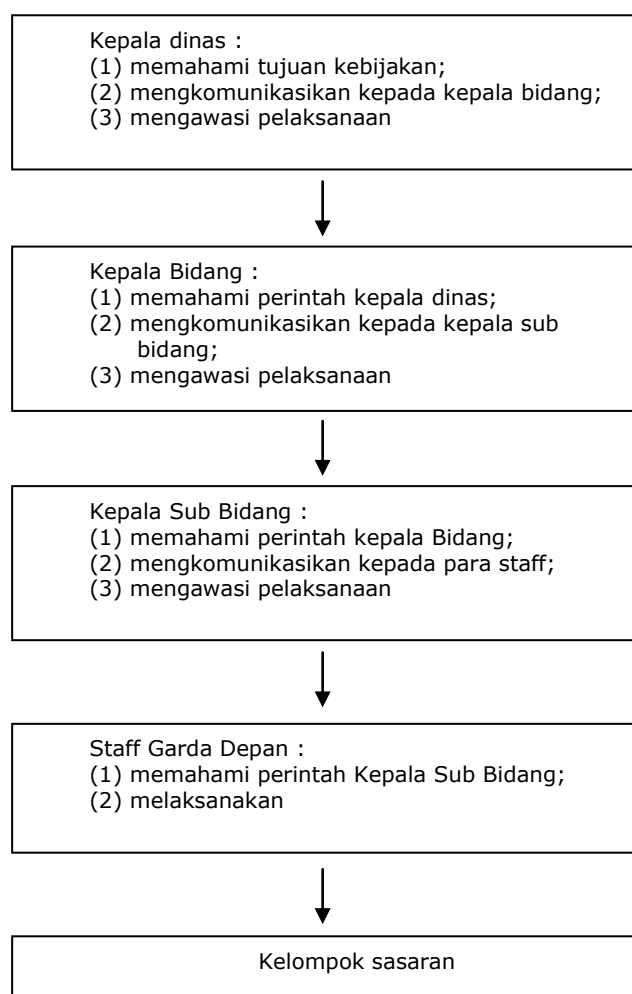
Namun dari hasil wawancara peneliti dengan Kasi Evaluasi Rencana Dan Pengembangan Kota Tony Ferdinansyah, S.T, M.T, menjelaskan bahwa :

“Sampai saat ini dalam pelaksanaan surat edaran walikota tentang kedisiplinan PNS ini masih jg sering pelanggaran, tapi dalam hal ini pelanggaran yang dimaksud masih dalam kategori pelanggaran ringan, seperti diantaranya adalah adanya pegawai yang pulang terlebih dahulu sebelum jam kerja selesai, tidak mengisi daftar absensi, keluar kantor diluar jam kantor menggunakan pakaian seragam dinas, dll hal ini terjadi karena memang terkadang pada hari-hari tertentu masing-masing pegawai di bagian bidangnya, sering tidak memiliki tugas yang harus dikerjakan Serta berbagai macam alasan lainnya seperti izin pulang untuk mengambil barang yang ketinggalan, ”

Dari berbagai dari hasil wawancara, dapat diambil kesimpulan bahwa dalam proses implementasi kebijakan surat edaran walikota pada dinas tata kota jika dilihat dari disposisi model kebijakan Edward III, adalah bahwa disposisi masih belum bisa dikategorikan baik, hal ini dikarenakan masih banyak pegawai yang tidak menjalankan Instuksi Surat Edaran Walikota Bandar Lampung sesuai yang ada didalam surat edaran walikota ini.

4. Struktur Birokrasi :

Struktur Birokrasi, menurut Menurut Purwanto dan Sulistyastuti dalam *Implementasi Kebijakan Publik (Konsep Dan Aplikasinya Di Indonesia)* (2012:11-12), bahwa struktur birokrasi yang baik pada dasarnya merupakan hierarki implementasi dalam pemerintahan itu yang diwujudkan dalam skema gambar berikut :



Gambar 11. Hierarki Implementasi

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan informan Kepala Dinas Tata Kota Bandar Lampung mengatakan bahwa :

“...sedangkan cara yang kami gunakan dalam mengkomunikasikan surat edaran pa walikota yang diantaranya adalah mengenai kelengkapan atribut kedinasan, pengisian daftar hadir pagi dan sore, pengisian daftar hadir peserta upacara mingguan, serta pengisian daftar hadir apel pagi dan sore yaitu melalui rapat 2x intern distako, saat itu kami mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai distako, mulai dari Sekretaris dan Kasubag, kemudian kepada Kepala Bidang, Kepala Seksi hingga kelompok sasaran.”
(Senin, 18 Juni 2012 pukul 09.15 WIB)

Dari hasil wawancara tersebut bahwa dapat diambil kesimpulan bahwa proses struktur birokrasi yang berjalan di Dinas Tata Kota Bandar Lampung dalam mengimplementasikan surat edaran walikota sudah dapat dikategorikan baik hal ini dikarenakan proses struktur birokrasi tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan teori proses struktur birokrasi yang benar, Kemudian hal lain yang dapat disimpulkan bahwa struktur yang sudah berjalan di Dinas Tata Kota Bandar Lampung, tidak berbelit-belit dan tidak rumit dalam proses pelaksanaannya, dan tidak pula menciptakan rantai komando panjang dan kompleks, Sehingga ini sudah berjalan sesuai dengan teori model kebijakan Edward III.

Hal senada juga didapatkan dari hasil wawancara dengan Kasubbag Penyusunan Program Monitoring Dan Evaluasi, Dra. Yuswinardi :

“...mengenai proses komunikasi yang dilakukan di distako melalui tahap pertama yaitu surat edaran disebarkan kesemua SKPD/ Dinas dilingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung, termasuk Dinas Tata Kota, kemudian Kepala Dinas Tata Kota memberikan penjelasan/himbauan melalui berbagai jenis rapat kedinasan, (seperti rapat-rapat intern distako, rapat kepala bidang distako, rapat rencana tata ruang dan wilayah atau RT/RW) mengenai diberlakukannya instruksi

Surat Edaran Walikota Bandar Lampung tentang kedisiplinan PNS mengenai 4 hal yaitu kelengkapan atribut kedinasan, absensi pagi dan sore, absensi peserta upacara mingguan/bulanan, absensi apel pagi dan sore.”(Senin, 25 Juni 2012 Pukul 09.10 WIB)

Menurut Dwiyanto dalam *Kebijakan Publik berbasis dynamic policy analysis* (2009:32) ”Struktur birokrasi menjadi penting dalam implementasi kebijakan. Aspek struktur birokrasi mencakup dua hal yang penting, pertama adalah mekanisme dan struktur organisasi pelaksana sendiri. Mekanisme implementasi program biasanya sudah ditetapkan melalui standar operating prosedur (SOP) yang dicantumkan dalam guideline program/kebijakan. SOP yang baik mencantumkan kerangka kerja yang jelas, sistematis, tidak berbelit dan mudah dipahami oleh siapapun karena akan menjadi acuan dalam bekerjanya implementor. Sedangkan struktur organisasi pelaksana pun sejauh mungkin menghindari hal yang berbelit, panjang dan kompleks. Struktur organisasi pelaksana harus dapat menjamin adanya pengambilan keputusan atas kejadian luar biasa dalam program secara cepat. Struktur birokrasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standard operating procedures*) atau SOP. SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red tape*, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Ini pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.”

Berdasarkan teori struktur birokrasi diatas penulis mencoba menganalisis dengan hasil wawancara penulis dengan informan yaitu Kepala Seksi Evaluasi Rencana Dan Pengembangan Kota, Tony Ferdinansyah, S.T,M.T, yang menjelaskan bahwa :

“...sebenarnya jika ditanyakan, peraturan dari surat edaran walikota ini mudah dipahami bagi siapa saja karena semuanya bersifat teknis di lapangan seperti kelengkapan atribut kedinasan, serta pengisian daftar hadir pegawai tersebut, dan juga dalam proses berjalannya surat edaran ini pun tidak berbelit-belit karena pegawai cukup mengisi daftar hadir yang sudah disediakan, serta menggunakan kelengkapan atribut.” dinas lengkap dengan pangkat yang sesuai, dan ketepatan pemakaian seragam dinas sesuai peraturan. Maka surat edaran walikota ini sudah dapat terlaksana.”

“...Untuk struktur pelaksana untuk pelaksanaan surat edaran walikota ini, juga tidak menciptakan rantai komando yang panjang, yang membutuhkan keputusan dari pimpinan pusat, tapi dalam hal ini hanya dari kepala dinas dan sekretariat kemudian membawahi kasubag, lalu kasubag membawahi kasi dan kasi membawahi masing masing anggotanya di lapangan dalam bertugas dan menjalankan fungsinya, sehingga masing-masing kepala itu diberi tanggung jawab sesuai dengan wewenangnya. Jadi menurut saya dalam proses pelaksanaan kebijakan surat edaran ini, itu sudah mengadopsi nilai 2x demokrasi sesuai dengan paham Negara RI.” (Rabu, 27 Juni 2012 Pukul 10.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara diatas Struktur organisasi yaitu bahwa struktur organisasi dari Surat Edaran Walikota Bandar Lampung (Nomor : 800/1871/I.03/2011) Tentang Kedisiplinan PNS di Dinas Tata Kota Bandar Lampung, terlihat bahwa sturuktur organisasi pelaksanaannya tidak menciptakan rantai komando yang panjang dan berbelit-belit. Setiap kepala sub bagian, kepala bidang, kepala seksi diberi masing-masing tugas dan wewenang dalam menjalankan instruksi surat edaran walikota ini terutama dalam mengatur anggotanya, sehingga kepala dinas sebagai implementor tertinggi tidak perlu langsung turun ke lapangan untuk mengawasi dan melihat berjalan atau tidaknya instruksi surat edaran walikota ini, sehingga struktur organisasinya sudah masuk dalam kategori baik.

Suatu kebijakan juga seringkali melibatkan beberapa lembaga atau organisasi dalam proses implementasinya, sehingga diperlukan koordinasi yang baik antar lembaga-lembaga dalam mendukung keberhasilan implementasi.

Dari paparan diatas dapat dikaji lebih dalam dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan informan Kasubag Umum dan Kepegawaian Distako Bandar Lampung yang mengatakan :

“...dalam penerapan dari surat edaran walikota tentang kedisiplinan PNS ini, memang ada suatu bentuk kerja sama dengan unit instansi lain, yaitu dalam hal ini adalah Badan Organisasi Kota Bandar Lampung dan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Bandar Lampung. Karena setiap daftar hadir pegawai pagi dan sore itu diserahkan kepada Badan Organisasi Kota Bandar Lampung untuk direkapitulasi setiap bulannya, kemudian untuk absensi peserta upacara mingguan/bulanan itu kami bekerja sama dan diserahkan kepada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Bandar Lampung untuk dilaporkan kepada Walikota Bandar Lampung.” (Selasa, 19 juni 2012 Pukul 10.00 WIB)

Dari hasil wawancara diatas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam melaksanakan proses implementasi kebijakan surat edaran walikota, Dinas tata kota Bandar lampung juga melakukan koordinasi dengan pihak organanisasi/instansi pemerintah lainnya dengan baik.