

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian mengenai Pengelolaan SIMPEG dengan Berbasis WEB pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah peneliti melakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya. Peneliti mengambil dua hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pembandingan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Penelitian pertama yang menjadi pembandingan adalah skripsi dengan judul “Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Manajemen pada Direktorat Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan (BPPK) Departemen Luar Negeri” yang dilakukan oleh Septian Anggi Saputra. Penelitian ini menggunakan pendekatan positivis dengan metode pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan studi literatur. Penelitian ini memiliki dua tujuan, tujuan pertama yaitu untuk mengetahui efektivitas penerapan sistem informasi manajemen pada Direktorat Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan (BPPK) Departemen Luar Negeri. Tujuan kedua penelitian ini adalah untuk mengetahui kendala apa saja yang muncul dalam penerapan sistem informasi manajemen pada Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan (BPPK) Departemen Luar Negeri.

Hasil yang didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Septian Anggi Saputra ini adalah pengelolaan dan pengolahan informasi melalui penerapan sistem informasi manajemen bisa dikatakan belum berjalan efektif, karena hampir sebagian besar analisis terhadap variable dan karakteristik SIM menunjukkan hasil yang belum berjalan efektif, penerapan

SIM yang belum efektif pada direktorat BPPK antara lain ditunjukkan oleh analisis terhadap variabel dan karakteristik SIM belum terintegrasi sistem database dalam satu sistem secara keseluruhan.

Persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Septian Anggi Saputra dengan penelitian yang telah diteliti adalah yaitu sama-sama memfokuskan pada penyelenggaraan Sistem Informasi Manajemen, selain itu kesamaan penelitian dapat dilihat dari pemakaian pendekatan positivis, metode pengumpulan data yang dipakai adalah wawancara mendalam dan studi literatur. Perbedaan antara penelitian Septian Anggi Saputra dengan penelitian yang telah diteliti dapat dilihat dari tujuan penelitiannya, penelitian perbandingan mengukur efektif atau tidaknya penerapan SIM dalam pengambilan keputusan di BPPK, sedangkan penelitian yang telah diteliti menggambarkan "Analisis pengelolaan Data Kepegawaian yang Terintegrasi dengan Berbasis WEB pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah".

Penelitian kedua yang menjadi perbandingan adalah tesis yang berjudul "Analisis Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian di Tingkat Provinsi Sumatera Barat Tahun 2000" yang dilakukan oleh Idawarti Sugirman. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode pengumpulan data wawancara mendalam dan studi dokumen. Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis secara mendalam terhadap penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) mulai dari kemampuan tenaga pengelola program SIMPEG, pelaksanaan program SIMPEG, pembinaan tenaga pengelola SIMPEG, dan pemanfaatan program SIMPEG.

Hasil penelitian yang diperoleh adalah secara umum program sistem informasi manajemen kepegawaian telah diterapkan di tingkat provinsi

Sumatera Barat, akan tetapi pengumpulan data, transparansi data, dan update data yang secara berkesinambungan belum terlaksana dengan baik di unit kerja Kabupaten maupun di tingkat Propinsi. Hal tersebut disebabkan perhatian dan kesadaran akan kepentingan data masih kurang, sehingga data yang ada belum memberikan informasi yang akurat. Kualitas tenaga pengelola tingkat provinsi cukup baik sedangkan sumber daya lainnya seperti sarana dan dana untuk tingkat provinsi tidak menjadi kendala yang utama. Pada penelitian yang dilakukan oleh Idawarti Sugirman, dapat dilihat bahwa SDM yang berperan penting dalam pelaksanaan SIMPEG di Sumatera Barat. Persamaan yang terdapat pada penelitian yang telah diteliti dengan tesis Idawarti Sugirman adalah kedua penelitian sama-sama menganalisis penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) dengan metode pengumpulan data yang sama yaitu dengan wawancara mendalam. Perbedaan yang terdapat pada kedua penelitian ini adalah fokus penelitian yang telah diteliti, penelitian pembandingan memfokuskan pada tenaga kesehatan di dinas kesehatan, sedangkan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti berfokus pada "Analisis pengelolaan Data Kepegawaian yang Terintegrasi dengan Berbasis WEB pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Tengah".

B. Tinjauan Pustaka

1. Definisi Pengelolaan

Menurut George R. Terry, pengelolaan merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan; perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-

sumber lain. Sedangkan Menurut Sodang P. Siagian, pengelolaan adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Menurut Muljani A. Nurhadi, pengelolaan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.

Pengelolaan atau yang sering disebut manajemen pada umumnya sering dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas dalam organisasi berupa perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, dan pengawasan. Istilah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* yang berarti menangani, atau mengatur. Dari pengertian pengelolaan di atas, dapat disimpulkan bahwa Pengertian Pengelolaan yaitu bukan hanya melaksanakan suatu kegiatan, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Nugroho (2003:119) mengemukakan bahwa Pengelolaan merupakan istilah yang dipakai dalam ilmu manajemen. Secara etomologi istilah pengelolaan berasal dari kata kelola (*to manage*) dan biasanya merujuk pada proses mengurus atau menangani sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi pengelolaan merupakan ilmu manajemen yang berhubungan dengan proses mengurus dan menangani sesuatu untuk mewujudkan tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa, pengelolaan adalah sebuah proses yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan untuk mencapai

tujuan.

2. Tujuan Pengelolaan

Tujuan pengelolaan adalah agar segenap sumber daya yang ada seperti, sumber daya manusia, peralatan atau sarana yang ada dalam suatu organisasi dapat digerakan sedemikian rupa, sehingga dapat menghindarkan dari segenap pemborosan waktu, tenaga dan materi guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pengelolaan dibutuhkan dalam semua organisasi, karena tanpa adanya pengelolaan atau manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Disini ada beberapa tujuan pengelolaan :

- Untuk pencapaian tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi.
- Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Pengelolaan dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak yang perkepentingan dalam suatu organisasi.
- Untuk mencapai efisien dan efektivitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum yaitu efisien dan efektivitas.
- Tujuan pengelolaan akan tercapai jika langkah-langkah dalam pelaksanaan manajemen di tetapkan secara tepat, Afifiddin (2010 : 3) menyatakan bahwa langkah- langkah pelaksanaan pengelolaan berdasarkan tujuan sebagai berikut:
 - a. Menentukan strategi
 - b. Menentukan sarana dan batasan tanggung jawab

- c. Menentukan target yang mencakup kriteria hasil, kualitas dan batasan waktu.
- d. Menentukan pengukuran pengoperasian tugas dan rencana.
- e. Menentukan standar kerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi
- f. Menentukan ukuran untuk menilai
- g. Mengadakan pertemuan
- h. Pelaksanaan.
- i. Mengadakan penilaian
- j. Mengadakan review secara berkala.
- k. Pelaksanaan tahap berikutnya, berlangsung secara berulang-ulang Berdasarkan uraian diatas bahwa tujuan pengelolaan tidak akan terlepas dari memanfaatkan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi tercapai.

3. Fungsi Pengelolaan

Menurut Terry dalam Sobri, dkk (2009:1) mengartikan fungsi pengelolaan sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui usaha orang lain. Berikut beberapa fungsi pengelolaan yang dikemukakan oleh para ahli :Henry Fayol mengemukakan ada 5 fungsi pengelolaan antara lain : *Planning* (Perencanaan) *Organizing* (Pengorganisasian) *Commanding* (Pemberian perintah) *Coordinating* (Pengkoordinasian) *Controlling* (Pengawasan)

George R. Terry (2006 : 342) menuliskan ada 4 fungsi pengelolaan yang dikenal dengan POAC antara lain : *Planning Organizing Actuating Controlling*, sedangkan John F. Mee mengemukakan 4 fungsi pengelolaan antara lain: *Planning Organizing Motivating Controlling*

Fungsi pengelolaan yang dikemukakan John F. Mee sebenarnya hampir sama dengan konsep fungsi pengelolaan George R. Terry, hanya saja *actuating* diperhalus menjadi *motivating* yang kurang lebih artinya sama. Menurut Luther Gullick Fungsi Pengelolaan terbagi atas *Planning*, *Organizing*, *Staffing*, *Directing*, *Coordinating*, *Reporting*, dan *Budegeting*. Berikut adalah pengertian fungsi-fungsi Manajemen menurut para ahli :

- *Planning* (Perencanaan) adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan, dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada (Hasibuan 2009:40). *Koontz and Donnel dalam Hasibuan, planning is the function of a manager which involves the selection from alternatives of objectives, policies, procedures, and programs.* Artinya: perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, dan program-program dari alternatif-alternatif yang ada. Jadi, masalah perencanaan adalah masalah “memilih” yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada.
- *Organizing* (Pengorganisasian) adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut (Hasibuan). *Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they may work together efficiently and again personal satisfactions for the purpose of achieving some goal or objectives.* (Terry). Artinya: pengorganisasian adalah tindakan

mengusahakan hubungan- hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

- *Actuating, Directing and Leading* (Pengarahan) adalah mengarahkan semua bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan. (Hasibuan). *Actuating is setting all members of the group to want to achive and to strike to achive the objective willingly and keeping with the managerial palnning and organizing efforts.* (Terry). Artinya: pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.
- *Controlling: Controlling is the process of regulating the various factors in enterprise according to the requirement of its plans (P. Strong).* Artinya: pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. *Control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain then are accomplished (Koontz).* Artinya: pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara.
- *Staffing atau Assembling resources* adalah menentukan keperluankeperluan sumber daya manusia, pengarahan,

penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja. Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi (Hasibuan).

Dari beberapa definisi dan konsep pengelolaan dapat di atas dapat dipahami bahwa suatu pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berhubungan dengan implementasi indikator fungsi-fungsi pengelolaan atau manajemen yang berperan penting dan efektif dalam menunjang tercapainya tujuan individu, lembaga, maupun organisasi atau perusahaan.

- *Motivating* (Motivasi) adalah mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan (Hasibuan).
- *Programming* adalah proses penyusunan suatu program yang sifatnya dinamis (Hasibuan).
- *Budgeting* (Anggaran) adalah suatu rencana yang menggambarkan penerimaan dan pengeluaran yang akan dilakukan pada setiap bidang. Dalam anggaran ini hendaknya tercantum besarnya biaya dan hasil yang akan diperoleh. Jadi anggaran harus rasional (Hasibuan).
- *System* adalah suatu kesatuan prosedur atau komponen yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya bekerja bersama sesuai dengan aturan yang ditetapkan sehingga membentuk suatu tujuan yang sama. Dimana dalam sebuah sistem bila terjadi satu bagian saja yang tidak bekerja atau rusak maka suatu tujuan bisa terjadi

kesalahan hasilnya. (<http://infoting.blogspot.com>, diakses pada 2 Februari 2015 pukul 21:00 WIB)\

4. Definisi Data

Secara etimologi definisi data merupakan bentuk jamak dari datum yang dalam bahasa latin berarti pernyataan atau nilai dari suatu kenyataan. Pernyataan atau nilai ini berasal dari proses pengukuran atau pengamatan atas suatu variabel dan dipresentasikan dalam bentuk tunggal atau jamak dari angka (*numeric*), karakter (*text*), gambar (*image*) atau suara (*sound*). Secara umum, pengertian data dapat didefinisikan sebagai nilai (*value*) yang merepresentasikan deskripsi dari suatu obyek atau peristiwa.

Menurut Arikunto (2002), data merupakan segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk suatu keperluan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data adalah suatu nilai (*value*) yang dapat dijadikan bahan dalam menyusun sebuah informasi dalam penelitian maupun sebuah obyek atau peristiwa.

Pengertian data ada bermacam-macam, secara umum menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia (KUBI), "Data adalah bukti yang ditemukan dari hasil penelitian yang dapat dijadikan dasar kajian atau pendapat". Secara teknis, data lebih berkaitan dengan pengumpulannya secara empiris. Dengan demikian, data merupakan satuan terkecil yang diwujudkan dalam bentuk simbol angka, simbol huruf, atau simbol gambar yang menggambarkan nilai suatu variabel tertentu sesuai dengan kondisi data di lapangan. Simbol angka, huruf atau gambar sering disebut dengan data mentah atau besaran yang belum menunjukkan suatu ukuran terhadap suatu konsep atau gejala tertentu.

Besaran data tersebut belum memiliki arti apa pun jika belum dilakukan pengolahan atau analisis lebih lanjut dalam bentuk informasi atau indikator pendidikan. Pendapat lain menyatakan bahwa "Data adalah segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi". Selain itu, menurut Webster's New World Dictionary. "Data adalah sesuatu yang diketahui dan dianggap". Apabila istilah "fakta dan angka" dalam definisi yang kedua digabungkan dengan definisi ketiga menurut Webster's maka kedua definisi tersebut dapat menghasilkan suatu pengertian "baru" sebagai berikut. "Data adalah segala fakta dan angka yang diketahui atau yang dianggap". Pengertian baru ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan definisi di atas tetapi hanya sebagai usaha untuk menggali secara lebih mendalam pengertian data.

5. Konsep SIMPEG

SIM Kepegawaian adalah suatu Sistem Informasi yang dibangun untuk memberikan kemudahan kepada pengguna dalam mengatasi masalah management kepegawaian, SIM kepegawaian yang SEVIMA kembangkan bersifat webbased sehingga bisa diakses dimanapun menggunakan internet.

Administrasi kepegawaian pada dasarnya adalah proses yang paling dasar dalam pengumpulan informasi yang berhubungan dengan sistem kepegawaian dimana hal ini dilakukan dengan pengumpulan informasi yang berhubungan dengan kelengkapan atau perlengkapan dari administrasi umum yang berhubungan dengan seorang personal.

SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Pegawai) didefinisikan sebagai Sistem Informasi terpadu, yang meliputi pendataan pegawai, pengolahan data, prosedur, tata kerja, sumber daya manusia dan

teknologi informasi untuk menghasilkan informasi yang cepat, lengkap dan akurat dalam rangka mendukung administrasi kepegawaian. (Priyanto, 2008). Sedangkan menurut Sutabri (2008), sistem informasi adalah suatu sistem di dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian yang mendukung fungsi operasi organisasi yang bersifat manajerial dengan kegiatan strategi dari suatu organisasi untuk menyediakan kepada pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan.

Stair & Reynolds (2010) mengatakan bahwa sistem informasi merupakan suatu perangkat elemen atau komponen yang saling terkait satu sama lain, yang dapat mengumpulkan, mengolah, menyimpan dan juga menyebarkan data dan juga informasi, serta mampu untuk memberikan feedback untuk memenuhi tujuan suatu organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebuah sistem yang terdapat di dalam suatu organisasi yang berfungsi untuk mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi, kegiatan manajerial dan strategis dari suatu organisasi dan memberikan hasilnya dalam bentuk laporan bagi pihak – pihak luar.

SIMPEG sebagai aplikasi penyedia informasi kepegawaian menangani manajemen data kepegawaian yang memiliki banyak kelebihan dengan kemampuan sebagai berikut :

- a. Pemrosesan data informasi kepegawaian yang cepat dengan komputersasi pemrosesan data dapat dilakukan dengan cepat.
- b. Informasi yang diproses akurat karena adanya berbagai validasi dan control.

- c. Informasi yang disampaikan lebih ringkas dan dapat dicari dengan cepat karena tersimpan dalam media penyimpanan yang dapat diakses setiap saat.
- d. Informasi lebih terjamin keamanannya, dengan adanya validasi pemakai dan level tingkat pemakai, sehingga hanya pemakai yang berhak saja yang bisa menggunakan informasi kepegawaian.
- e. Pemeliharaan informasi kepegawaian relatif mudah dan sederhana serta dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam mengolah dan menjalankan proses-proses kepegawaian.

Secara umum Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian dalam lingkup pemerintahan dilaksanakan dengan tujuan :

- a. Untuk mendukung Sistem Manajemen Pegawai yang rasional dan pengembangan sumber daya manusia di aparat pemerintah.
- b. Mewujudkan data kepegawaian yang mutakhir dan terintegrasi.
- c. Menyediakan informasi pegawai yang akurat untuk keperluan perencanaan, pengembangan, kesejahteraan dan pengendalian pegawai.
- d. Membantu kelancaran pekerjaan di bidang kepegawaian.

Pelaksanaan kegiatan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian tidak hanya terbatas pada pengoperasian program untuk memasukkan data, tetapi harus didukung dengan daya kerja yang efisien dan akurat sehingga memiliki manfaat :

- a. Pelacakan informasi data seorang pegawai akan mudah dan cepat.
- b. Pembuatan laporan yang bersifat rutin dan berkala akan cepat dan mudah dikerjakan.
- c. Mengetahui gambaran tentang nama-nama pegawai yang akan pensiun di masa mendatang.

- d. Mengetahui gambaran tentang nama-nama pegawai yang akan naik pangkat dan mengetahui daftar kenaikan gaji berkala di masa mendatang.
- e. Memudahkan suatu pekerjaan yang berhubungan dengan kepegawaian.
- f. Mendapatkan informasi tentang keadaan pegawai dengan cepat dan akurat.
- g. Mengetahui dan merencanakan penyebaran pegawai.
- h. Merencanakan penerimaan pegawai baru

Sebuah sistem informasi kepegawaian haruslah dirancang untuk menyediakan informasi tentang pegawai. Informasi yang dikehendaki pada umumnya harus memenuhi kriteria sebagai berikut (Rivai, 2009:1017) :

- a. Tepat waktu

Manajer atau departemen kepegawaian haruslah memiliki akses untuk memutakhirkan informasi. Jika selama ini masih menggunakan sarana informasi yang relative sederhana, maka tugas manajer harus mengejar sarana informasi yang mutakhir.

- b. Akurat

Manajer atau departemen kepegawaian harus mampu bergantung pada akurasi informasi yang disediakan. Segala bentuk informasi yang tidak akurat, perkiraan, dugaan, taksiran akan berdampak buruk juga bagi sebuah organisasi.

- c. Ringkas

Manajer atau departemen kepegawaian harus dapat pula menyerap banyak informasi pada setiap saat.

d. Relevan

Manajer atau departemen kepegawaian harus mendapatkan informasi, tidak hanya informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu. Sementara bentuk informasi lain yang belum dapat difungsikan dapat disimpan atau cukup diketahui secara terbatas.

e. Lengkap

Manajer atau departemen kepegawaian harus mampu mendapatkan informasi secara lengkap, tidak sepotong-potong.

Sistem informasi kepegawaian memberikan wahana pengumpulan, peringkasan, dan penganalisisan data yang berhubungan erat dengan manajemen kepegawaian dan perencanaan kepegawaian. Kebutuhan informasi yang saling berkaitan sangatlah banyak. Sebagai contoh, penilaian suplai pegawai melibatkan penyimpanan catatan-catatan tentang para karyawan di seluruh organisasi. Aktivitas-aktivitas rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, manajemen karier, kompensasi, dan hubungan karyawan juga menuntut informasi yang tepat waktu dan akurat untuk pengambilan keputusan-keputusan.

Sangat penting peranan data kepegawaian dalam rangka melaksanakan Pembinaan pegawai Negeri Sipil sehingga perlu adanya Pembentukan sistem pencatatan Kepegawaian dapat dilaksanakan dengan 2 (dua) cara yaitu:

Secara Manual : merupakan pelaksanaan kegiatan pencatatan, penyimpanan dan pengolahan dilaksanakan secara manual , dengan media Buku Induk, File / Tata Naskah perorangan yang disimpan dalam unit almari khusus.

Secara Elektronik merupakan pelaksanaan kegiatan perekaman dan penyimpanan dalam Media Komputer

Berdasarkan keadaan di atas, dibangun suatu program aplikasi komputer yang dinamakan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian disingkat SIMPEG. Program ini memungkinkan dalam menghimpun data tiap PNS, merekam perubahan yang terjadi, serta menyimpannya dalam satu himpunan data (disebut database). Dari database tersebut bisa dijadikan sumber data dalam pelaksanaan administrasi kepegawaian maupun output yang dapat dijadikan informasi untuk membantu pembuatan kebijakan kepegawaian.

a. *Planning*

Subfungsi pertama dari kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia adalah komponen penting dari efektifnya manajemen sumber daya manusia.

Terdapat dua aplikasi komputer yang bertujuan untuk mendukung proses kegiatan perencanaan sumber daya manusia, yaitu *work force profile review* dan *work force dynamics reporting and analysis* (Kavanagh, 1990:206). Kedua aplikasi ini didesain untuk menyajikan informasi tentang jumlah dan berbagai tipe pegawai yang sudah ada di organisasi.

b. *Work Force Profile Review* (Pemeriksaan Riwayat dari Tenaga Kerja)

Aplikasi ini digunakan untuk menyediakan informasi tentang data pegawai yang telah ada dalam organisasi. Data yang disajikan dan digunakan dalam pemeriksaan riwayat tenaga kerja seperti Umur Pegawai, Level Gaji, Informasi Tugas, Fungsi, Divisi, Kinerja, Posisi, Promosi, performance rating, pengalaman, jam lembur, promotability rating, status kenegaraan. (Kavanagh, 1990:207). Aplikasi ini bertujuan untuk membantu menentukan kebutuhan akan suatu

pegawai dalam sebuah organisasi, kinerja dan kemampuan pegawai. Beberapa contoh data dan fungsi data yang disajikan oleh aplikasi ini adalah menyajikan berapa orang pegawai yang umurnya kurang dari 30 tahun dalam satu satuan unit. Selain itu ada juga penyajian data tentang unit mana saja yang memiliki level pendidikan yang tinggi, dan lain-lain.

c. *Work Force Dynamics Reporting and Analysis*

Aplikasi ini digunakan dalam alur perpindahan pegawai dalam beberapa periode pada suatu organisasi. Aplikasi ini dapat digunakan dalam laporan lebih ringkas yang dapat digunakan sebagai *Decision Support System* (Sistem Pengambilan Keputusan). Organisasi harus memiliki riwayat perpindahan pegawai seperti promosi, perpindahan, pengunduran diri, pensiun yang dikelola dengan baik untuk perencanaan tenaga kerja. Hal ini sangat penting karena beberapa data digunakan dalam menganalisis kebutuhan suatu organisasi dalam fungsi, tipe pekerjaan, dan tanggal (waktu), hal ini akan menjadi kunci dalam hubungan dengan tiap perpindahan pegawai. Beberapa contoh laporan yang dihasilkan oleh penggunaan aplikasi ini berupa jumlah penerimaan pegawai dari tiap unit dan tipe pekerjaan, Jumlah perpindahan pegawai yang ada di tiap-tiap unit, Jumlah pegawai yang mengalami penurunan pangkat, Promosi dari tiap divisi, departemen dan kedudukan, Penilaian kinerja, Jumlah kedudukan supervisory dengan hierarki tiap jenjang divisi (untuk mengidentifikasi jangkauan promosi didalam divisi), Jumlah dari promosi dari posisi A ke posisi B dan Jumlah dari dari perubahan pegawai tiap unit.

d. *Staffing*

Aplikasi ini meliputi identifikasi, penarikan, dan pemilihan calon pegawai. Aplikasi ini digunakan untuk mempermudah dalam melakukan perkiraan dalam hal anggaran. Aplikasi komputer didesain dalam fungsi penempatan, aplikasi ini bisa memfasilitasi pemenuhan kebutuhan ini telah berkembang. Beberapa aplikasi yang mendukung dalam subfungsi ini yaitu *Applicant Tracking, EEO Reporting and Adverse Impact Analysis, Affirmative Action Analyses* (Kavanagh, 1990:222- 236)

e. *Applicant Tracking* (Pelacakan Pelamar Pekerjaan)

Aplikasi ini dapat membantu beberapa aktifitas. Aplikasi ini dapat digunakan dalam mempersingkat komponen administrasi dalam mempekerjakan pegawai melalui penjadwalan, status pelamar, rekuisisi posisi, dengan mengirimkan laporan kepada pelamar. Aplikasi juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi kandidat yang berpotensi dalam penerimaan pekerjaan. Dengan merekam identifikasi dari pelamar pekerjaan, setiap pelatihan yang akan dilakukan didasarkan pada rekaman atau riwayat pelamar sehingga organisasi dapat menentukan pelamar interview yang paling kompeten bagi organisasi

f. *EEO Reporting and Adverse Impact Analysis*

Aplikasi *EEO* digunakan untuk memelihara data demografi pegawai dan membantu menganalisis untuk mengevaluasi pelanggaran dokumen, membantu mengakses efektivitas dari suatu program. Aplikasi ini dapat membedakan pegawai berdasarkan jenis kelamin dan ethnic (suku). Jenis kelamin dibagi menjadi laki-laki dan perempuan. Sedangkan terdapat 5 kategori dalam suku, yaitu kulit

putih, kulit hitam, Hispanic, Asianatau Pacific Islander, Amerikan atau Alaskan. Organisasi dapat menggunakan laporan EEO dan mengurangi pelanggaran yang terjadi yang dapat merugikan karyawan serta evaluasi dari tindakan yang dibutuhkan sebab setiap karyawan memiliki hak yang sama untuk berkarier.

g. *Affirmative Action Analyses* (Analisis Tindakan)

Aplikasi ini mengacu pada penempatan dan penerimaan untuk sebuah tim yang tidak terwakili pada angkatan kerja. Terdapat 3 komponen utama dalam aplikasi ini yaitu analisis Manfaat dari suatu perekrutan, membangun tujuan dan daftar menghilangkan hal-hal yang tidak memberikan manfaat dan merencanakan keputusan yang akan diambil manajer untuk mengurangi hal-hal yang tidak memberikan manfaat. Hal ini sangat dibutuhkan untuk melihat tingkatan-tingkatan (jenis spesifikasi keahlian) yang dibutuhkan dalam sebuah penempatan.

6. Informasi

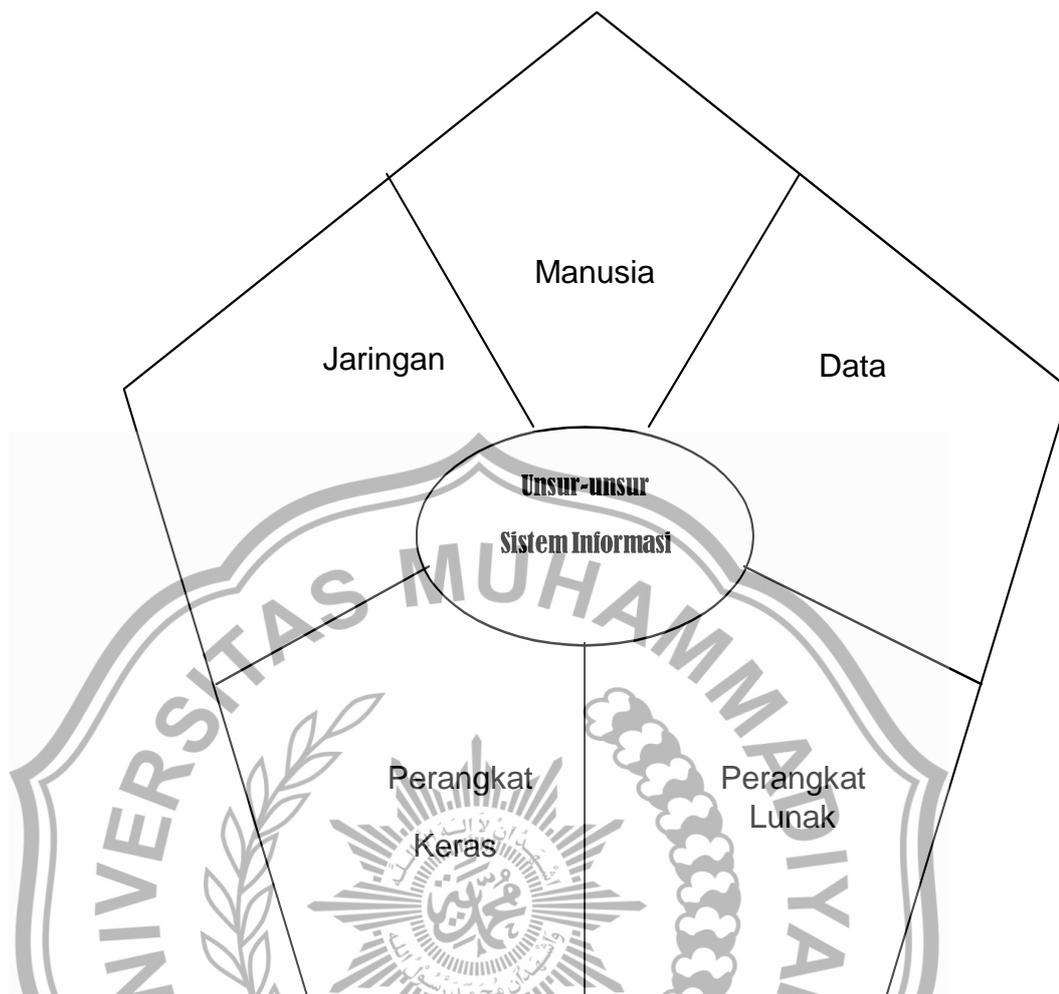
Secara umum informasi dapat didefinisikan sebagai hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian yang nyata yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Informasi merupakan data yang telah diklasifikasikan atau diolah atau diinterpretasi untuk digunakan dalam proses pengambilan keputusan. Penggunaan informasi pada lembaga pemerintah dapat menjadi sumber ide yang bagus yang dapat ditransplantasikan, demikian bagi suatu organisasi/lembaga pemerintah untuk digunakan sebagai modal dalam meningkatkan kinerja para pegawai (Edwards, 2001:38).

Informasi adalah data yang diolah menjadi bentuk yang lebih

berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya. Data adalah kenyataan yang menggambarkan suatu kejadian–kejadian dan kesatuan yang nyata. Atau data adalah : representasi dunia nyata yang mewakili suatu objek seperti manusia (pegawai, mahasiswa, pelanggan), hewan, peristiwa, konsep, keadaan dll, yang direkam dalam bentuk angka, huruf, simbol, teks, gambar, bunyi atau kombinasinya.

7. Sistem Informasi

Sistem informasi terdiri dari dua kata, yaitu sistem dan informasi. Kedua kata tersebut memiliki definisi masing-masing. Sistem menurut Robert G. Murdick (1984:87) mendefinisikan sistem adalah satu kumpulan dari beberapa bagian atau unsur yang bergabung untuk suatu tujuan bersama. Bukan hanya Murdick saja yang mendefinisikan tentang sistem, terdapat beberapa ahli yang menyebutkan apa yang dimaksud dengan sistem. James A. O'Brien mengatakan sistem adalah (i) sekelompok unsur yang saling berkaitan atau berhubungan untuk membentuk suatu kesatuan yang utuh; (ii) sekelompok unsure yang saling bekerja sama untuk menuju pada tujuan bersama dengan menerima masukan dan menghasilkan keluaran dalam sebuah perubahan yang dikoordinasikan; (iii) suatu penyusunan metode atau cara, tata cara, atau teknik yang dusatukan melalui hubungan yang diatur untuk membentuk kesatuan yang utuh; (iv) sekumpulan orang, mesin, atau metode yang diperlukan untuk mencapai susunan fungsi yang khusus. Dalam sistem informasi, terdapat 5 unsur yang berperan penting dalam pelaksanaan sistem informasi, yaitu seperti yang terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1
Unsur-unsur dalam Sistem Informasi

Sumber: James A. O'Brien, *Management Information Systems: Managing Information Technology in the Business Enterprise*, [New Jersey: Mc Graw-Hill Irwin, 2004]

James A. O'Brien menyatakan bahwa system informasi dapat merupakan kombinasi teratur apapun dari orang-orang, hardware, software, jaringan komunikasi dan sumber daya data yang mengumpulkan dan mengubah.

a. Perangkat Keras (*Hardware*)

Istilah perangkat keras (*hardware*) merujuk kepada perkakas mesin. Karena itu perangkat keras terdiri dari komputer itu sendiri yang terkadang disebut sebagai central processing unit (CPU)

beserta semua perangkat pendukungnya. Perangkat pendukung yang dimaksud adalah perkakas penyimpanan (memori), dan perkakas komunikasi.

b. Perangkat Lunak (Software)

Istilah perangkat lunak merujuk pada program-program komputer beserta petunjuk-petunjuk manual pendukungnya. Yang disebut program komputer adalah instruksi yang dapat dibaca oleh mesin yang memerintahkan bagian-bagian dari perangkat keras SIM berbasis komputer untuk berfungsi sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan informasi yang bermanfaat dari data yang tersedia.

c. Sumber Daya Data

Data adalah fakta-fakta yang dapat menjadi informasi yang bermanfaat. Data inilah yang akan dipilah, dimodifikasi, atau diperbaharui oleh program-program supaya dapat menjadi informasi tersebut. Sebagaimana halnya program-program komputer, data biasanya disimpan dalam bentuk yang dapat dibaca oleh mesin sehingga setiap saat komputer dapat mengolahnya. Sumber daya data sistem informasi umumnya diatur, disimpan, dan diakses oleh berbagai teknologi pengelolaan sumber daya data ke dalam :

- 1) Database yang menyimpan data yang telah diproses dan diatur.
- 2) Dasar pengetahuan yang menyimpan pengetahuan dalam berbagai bentuknya, seperti fakta, peraturan, dan contoh kasus mengenai praktik bisnis yang berhasil baik.

d. Sumber Daya Jaringan

Jaringan telekomunikasi seperti internet, intranet, dan ekstranet telah berperan penting untuk keberhasilan operasi dari seluruh jenis organisasi dan sistem informasi yang berbasis

komputer. Konsep sumber daya jaringan menekankan bahwa jaringan komunikasi merupakan bagian sumber yang mendasar dari seluruh sistem informasi. Sumber daya jaringan termasuk perantara komunikasi seperti kabel pasangan, system gelombang mikro, dan sistem satelit komunikasi. Selain perantara komunikasi yang termasuk dalam sumber daya jaringan adalah pendukung jaringan yang dapat berupa modem atau penjelajah (browser) internet.

e. Sumber Daya Manusia

Sistem informasi yang berbasis komputer harus memperhatikan unsur manusia supaya sistem yang diciptakan bermanfaat. Hendaknya harus diingat bahwa manusia merupakan penentu dari keberhasilan suatu Sistem informasi dan manusia yang akan memanfaatkan informasi yang dihasilkan oleh Sistem informasi tersebut. Sumber manusia yang termasuk adalah pemakai akhir dan ahli informasi. Pemakai akhir adalah orang-orang yang menggunakan sistem informasi atau informasi yang dihasilkan. Ahli sistem informasi adalah orang-orang yang mengembangkan dan mengoperasikan sistem informasi. Singkatnya, analis sistem informasi merancang sistem informasi berdasarkan persyaratan informasi dari pemakai akhir, pemrogram menyiapkan program computer berdasarkan perincian dari analis sistem dan pelaksana komputer mengoperasikan sistem operasi yang besar/ kecil.

8. Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi Manajemen adalah sistem perencanaan yang merupakan bagian dari pengendalian internal sebuah bisnis yang meliputi pemanfaatan manusia, teknologi, dokumen, dan prosedur oleh akuntansi manajemen untuk mengatasi masalah bisnis seperti biaya

produk, merancang strategi bisnis atau permasalahan layanan. Sistem Informasi Manajemen (SIM) berbeda dengan sistem informasi biasa karena Sistem Informasi Manajemen digunakan untuk menganalisis sistem informasi lain yang sudah diimplementasikan pada aktivitas operasional organisasi.

Menurut Gordon B. Davis (1990) Sistem informasi manajemen adalah sebuah kesatuan, sistem mesin pengguna yang terintegrasi dalam memberikan informasi untuk mendukung operasi, manajemen, dan fungsi pembuatan keputusan dalam suatu organisasi. Menurut Moekijat (1991:69), SIM adalah segala sesuatu yang menyangkut perencanaan, pengembangan, pengelolaan dan penggunaan alat teknologi informasi untuk membantu manusia dalam menyelesaikan seluruh pekerjaannya yang berhubungan dengan pengolahan dan pengelolaan informasi yang dalam implementasinya senantiasa berhubungan dengan tiga sumber daya organisasi yaitu informasi, teknologi informasi dan manusia.

Dari beberapa defenisi yang dikemukakan para ahli maka dapat ditarik kesimpulan yaitu:

- a. SIM adalah menyeluruh. SIM merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. SIM merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa sub sistem dan tiap sub sistem ini memiliki fungsi masing-masing tetapi saling terkait antara sub sistem.
- b. SIM adalah terkoordinasi. SIM merupakan suatu kesatuan yang memiliki tahapan yang terkoordinasi dalam pengoperasiannya
- c. SIM bertujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Tujuan utama sistem informasi manajemen ialah membantu proses manajemen pada suatu organisasi. Manajemen meliputi seluruh

hierarki kepengurusan dalam suatu organisasi, dimulai dari hierarki manajemen puncak yang bertanggungjawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasi secara keseluruhan hingga pada hierarki manajemen bawah yang hanya bertanggungjawab atas operasi sehari-hari dari departemen tertentu saja.

Ada beberapa hal yang perlu dicatat dalam perkembangan konsep sistem manajemen dalam lingkup administrasi negara. Pertama, terdapat begitu maraknya buku-buku sistem informasi manajemen yang mengakar sekaligus teraplikasi dalam bidang ekonomi yang telah lama dianggap menjadi bagian yang menyatu dalam pengajaran dan aplikasi pada administrasi negara khususnya pada penerapan model organisasi publik. Perbedaan struktur dan manajemen pada sektor publik dan swasta menghendaki penerapan *framework* sistem informasi yang berbeda.

Kedua, pengertian sistem informasi manajemen dalam penulisan ini akan digunakan dalam konteks, baik sistem, informasi, dan manajemen. Sehingga tidak dapat dikatakan bahwa seperangkat komputer itu adalah merupakan satu hal yang dapat dikatakan sebagai konsep sistem informasi manajemen sebagaimana yang terdapat dalam beberapa majalah, harian, atau iklan-iklan, atau bahkan dalam beberapa pidato dari pejabat pemerintah dalam kaitannya dengan perkembangan teknologi yang dikacaukan dengan konsep sistem informasi manajemen secara menyeluruh. Perkembangan teknologi komputer hanyalah salah satu instrumen untuk mengolah data dalam sistem informasi manajemen, dan hal itu baru merupakan konsep sistem informasi manajemen kalau dikaitkan dengan proses pembuatan keputusan dalam organisasi (publik).

Ketiga, sistem informasi manajemen sebagai proses. Sebagai proses, sistem informasi manajemen sebenarnya terdiri dari beberapa subsistem, antara lain: users, yang meliputi pimpinan tingkat atas, menengah dan operasional. Subsistem yang lain yakni analis sistem informasi manajemen (termasuk di dalamnya adalah programmer). Sebagai proses setiap pembahasan konsep sistem informasi manajemen menghendaki proses manajemen data, yang meliputi proses pengolahan data baik itu menggunakan cara manual ataupun menggunakan komputer yang dalam banyak hal efektivitas dan kompleksitasnya sangat tergantung dari perkembangan teknologi baik hardware maupun software-nya. Dan proses selanjutnya yang cukup menentukan adalah proses analisis informasi dari analisis sistem serta proses pembuatan keputusan itu sendiri yang mencakup dimensi manajemen dalam organisasi, baik segi kepemimpinan, komunikasi maupun kompleksitas struktur organisasi.

Permasalahan yang muncul pada tahap proses ini antara lain:

- a. Terdapatnya perbedaan persepsi antara users dengan analis sistem mengenai kebutuhan informasi dalam rangka pembuatan keputusan.
- b. Terhambatnya komunikasi antara users dengan analis sistem yang disebabkan permasalahan power, baik karena faktor teknologi maupun faktor birokrasi.

Kemajuan dan kecanggihan teknologi pada era komunikasi ini membawa konsekuensi dilakukannya proses pengolahan data secara cepat dan efisien dengan kemungkinan menampilkan output informasi yang sangat bervariasi. Pada saat tertentu, dominasi teknologi ini menjadi faktor yang sangat merisaukan bagi user, khususnya manajer tingkat atas dalam kaitannya dengan kemampuan penentu kelangsungan

hidup organisasi melalui instrumen sistem dan prosedur. Apabila hal ini terjadi, maka manajer justru dapat bersikap antipati terhadap peranan analisis sistem. Akibat lebih lanjut adalah terancamnya pencapaian tujuan organisasi itu sendiri.

9. Implementasi Kebijakan

Menurut Van Metter dan Van Horn dalam Agustino (2008: 195) menjelaskan bahwa Implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/ pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Esensi utama dari implementasi kebijakan adalah memahami apa yang seharusnya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Pemahaman tersebut mencakup usaha untuk mengadministrasikannya dan menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Menurut Mazmanian dan Sabatier dalam Agustino (2008: 196) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah-masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya.

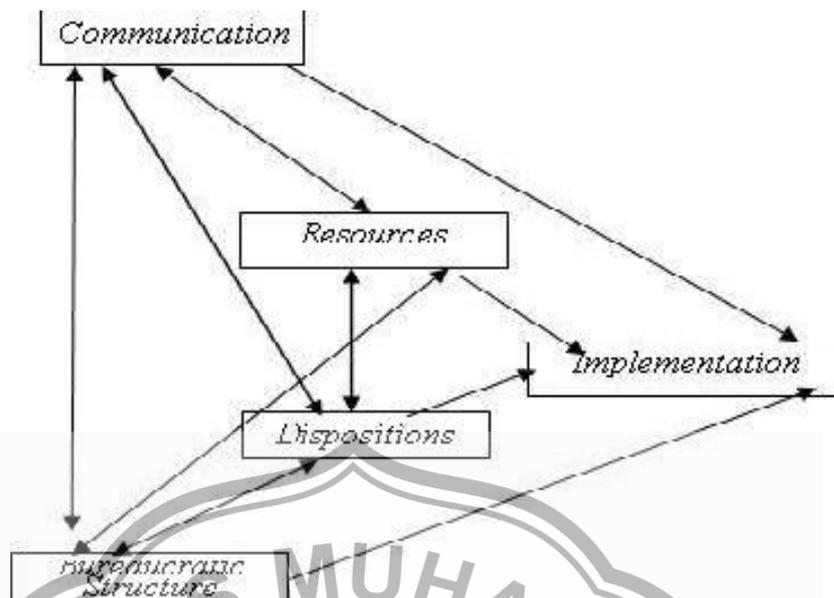
Berdasarkan rumusan implementasi kebijakan sebagaimana dikemukakan diatas, maka implementasi kebijakan dapat dimaknai

sebagai pelaksanaan kegiatan/aktifitas mengacu pada pedoman-pedoman yang telah disiapkan sehingga dari kegiatan/aktifitas yang telah dilaksanakan tersebut dapat memberikan dampak/akibat bagi masyarakat dan dapat memberikan kontribusi dalam menanggulangi masalah yang menjadi sasaran program.

Menurut Lester dan Stewart dalam Agustino (2008: 196) mengatakan bahwa Implementasi kebijakan sebagai tahap penyelenggaraan kebijakan segera setelah ditetapkan menjadi undang-undang. Dalam pandangan luas implementasi kebijakan diartikan sebagai pengadministrasian undang-undang kedalam berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik-teknik yang bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dan dampak yang ingin diupayakan oleh kebijakan tersebut.

Implementasi kebijakan merupakan tahapan yang sangat penting dalam keseluruhan struktur kebijakan karena melalui prosedur ini proses kebijakan secara keseluruhan dapat dipengaruhi tingkat keberhasilan atau tidaknya pencapaian tujuan.

Menurut Bressman dan Wildansky dalam Agustino (2008: 198) menyatakan bahwa Implementasi kebijakan adalah suatu proses interaksi antara suatu perangkat tujuan dan tindakan yang mampu mencapai tujuan. Implementasi kebijakan merupakan proses lanjutan dari tahap formulasi kebijakan. Pada tahap formulasi ditetapkan strategi dan tujuan-tujuan kebijakan sedangkan pada tahap implementasi kebijakan, tindakan (*action*) diselenggarakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.



Gambar 2.2
 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan
 Sumber: "Winarno. 2002. Kebijakan Publik: Teori dan Proses"

Menurut Edwart III terdapat 4 Faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu (Winarno,2002:126-150):

a. Komunikasi

Implementasi akan berjalan dengan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan dipahami pencapaian tujuan kebijakan. Kejelasan ukuran dan tujuan kebijakan dengan demikian perlu dikomunikasikan secara tepat dengan para pelaksana. Konsistensi atau keseragaman dari ukuran dasar dan tujuan perlu dikomunikasikan sehingga implementor mengetahui secara tepat ukuran maupun tujuan kebijakan itu. Komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses yang amat kompleks dan rumit. Seseorang bisa menahannya hanya untuk kepentingan tertentu, atau menyebarkanluaskannya. Di samping itu sumber informasi yang berbeda juga akan melahirkan interpretasi yang berbeda pula. Agar implementasi berjalan efektif, siapa yang bertanggungjawab

melaksanakan sebuah keputusan harus mengetahui apakah mereka dapat melakukannya. Tidak cukupnya komunikasi kepada para implementor secara serius mempengaruhi implementasi kebijakan.

b. Sumber daya

Sumber-sumber dalam implementasi kebijakan memegang peranan penting, karena implementasi kebijakan tidak akan efektif bilamana sumber-sumber pendukungnya tidak tersedia. Yang termasuk sumber-sumber dimaksud adalah :

- 1) Staf yang relatif cukup jumlahnya dan mempunyai keahlian dan keterampilan untuk melaksanakan kebijakan.
 - 2) Kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan sesuai yang diharapkan
 - 3) Fasilitas pendukung implementasi (dana dan sarana prasaran)
- c. Disposisi atau Sikap

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan adalah sikap implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah. Ada tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan ;

- 1) Kesadaran pelaksana
- 2) Petunjuk/arahan pelaksana untuk merespon program kearah penerimaan atau penolakan
- 3) Intensitas dari respon tersebut

Dukungan dari pimpinan sangat mempengaruhi pelaksanaan program dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Wujud dari

dukungan pimpinan ini adalah menempatkan kebijakan menjadi prioritas program, penempatan pelaksana dengan orang-orang yang mendukung program, memperhatikan keseimbangan daerah, agama, suku, jenis kelamin dan karakteristik demografi yang lain.

d. Struktur Birokrasi

Suatu kebijakan seringkali melibatkan beberapa lembaga atau organisasi dalam proses implementasinya, sehingga diperlukan koordinasi yang efektif antar lembaga-lembaga terkait dalam mendukung keberhasilan implementasi. Berdasarkan penjelasan di atas, maka memahami struktur birokrasi merupakan faktor yang fundamental untuk mengkaji implementasi kebijakan publik. Menurut Edwards III terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: "Standard Operational Procedure (SOP) dan fragmentasi". SOP sangat mungkin dapat menjadi kendala bagi implementasi kebijakan baru yang membutuhkan cara-cara kerja baru atau tipe-tipe personil baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Namun demikian, di samping menghambat implementasi kebijakan SOP juga mempunyai manfaat. Organisasi-organisasi dengan prosedur-prosedur perencanaan yang luwes dan kontrol yang besar atas program yang bersifat fleksibel mungkin lebih dapat menyesuaikan tanggung jawab yang baru daripada birokrasi-birokrasi tanpa mempunyai ciri-ciri seperti ini. Sifat kedua dari struktur birokrasi yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan adalah fragmentasi. Edward III menjelaskan bahwa "fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi.