

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Semenjak berjalannya otonomi daerah, masing-masing daerah termasuk Kabupaten/Kota dapat untuk mengatur dan menentukan nasibnya sendiri. Oleh karena kebijakan otonomi daerah, maka tiap-tiap daerah memiliki hak untuk membuat kebijakan yang dianggap baik untuk kemajuan daerahnya sendiri. Kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah Daerah tidak boleh berseberangan dengan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah mengungkapkan bahwa pemerintah daerah diberi kebebasan untuk mengelola dan bertanggung jawab atas apa yang dilakukan bagi daerahnya sendiri. Perlu diingat, meskipun pemerintah daerah memiliki keluasaan dalam mengatur daerahnya sendiri, namun harus tetap memiliki komitmen untuk mendorong kemajuan daerahnya masing-masing.

Kebijakan yang telah dibuat dan ditetapkan oleh pemerintah dalam perundang-undangan atau peraturan kepala daerah merupakan kebijakan yang sah secara hukum. Oleh karena itu kebijakan harus dilaksanakan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Kebijakan pemerintah yang dibuat untuk masyarakat tentu memiliki sebuah tujuan yang tersimpan di dalamnya dan dapat tercermin baik secara *eksplisit* maupun *implisit*. Tujuan yang utama sebuah kebijakan adalah menjawab permasalahan publik yang ada di tengah masyarakat. Sehingga secara garis besar kebijakan dibuat untuk memberikan sebuah aturan maupun penyelesaian dalam kehidupan bermasyarakat supaya dapat mencapai kesejahteraan.

Kebijakan seringkali menyangkut banyak aspek terkait daerah yang dinaunginya. Berbagai cara telah dilakukan oleh pemerintah daerah untuk menambal kekurangan yang ada di wilayahnya dengan cara membuat kebijakan-kebijakan yang terkait dengan permasalahan tersebut. Salah satu aspek yang sering menjadi fokus kebijakan pemerintah adalah terkait UMKM. Pemilihan kebijakan tentang UMKM

oleh pemerintah seringkali dilatarbelakangi oleh alasan membantu ekonomi masyarakat menengah kebawah, mengurangi pengangguran, dan meningkatkan kualitas keterampilan serta kehidupan masyarakat. Hal lain yang tidak dapat dikesampingkan dari seringnya pemerintah memfokuskan kebijakan UMKM, karena UMKM juga menyumbang *Produk Domestic Bruto* (PDB) yang besar bagi Indonesia. Terlebih dari itu, adanya program kerjasama Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) juga semakin mendorong pemerintah untuk membuat kebijakan maupun program yang tepat. MEA ini menurut juga membahas banyak tentang bagaimana memajukan UMKM yang ada di tiap-tiap negara Asean (Kemlu.go.id, diakses pada 20 Februari 2021). Di Indonesia sendiri, pengolahan UMKM ini banyak dilimpahkan kepada Kementerian/Lembaga maupun di pemerintah daerah.

Pada kenyataanya program yang dibuat oleh Pemerintah Daerah maupun Pemerintah Pusat seringkali kurang berjalan mulus, namun tak sedikit pula program atau kebijakan yang berhasil diimplementasikan. Kejadian seperti kegagalan dan keberhasilan implementasi menjadi sebuah konsekuensi yang harus diterima dengan baik oleh pemerintah sebagai pembuat kebijakan dan birokrat sebagai implementor kebijakan. Salah satu contoh pada tahun 2020, segala kebijakan maupun program yang telah disusun oleh pemerintah bisa dikatakan terhambat untuk diimplementasikan dikarenakan pandemic Covid-19 yang menyerang seluruh belahan dunia. Meskipun mayoritas kebijakan atau program pemerintah daerah gagal diimplementasikan, namun disini terdapat sebuah *manuver* dari pemerintah pusat untuk tetap menyelamatkan kehidupan bangsa termasuk sektor UMKM. Hal ini perlu dilakukan agar masyarakat tidak sampai banyak merugi akibat pandemi dan disisi lain juga membantu kebijakan pemerintah daerah yang gagal melakukan implementasi kebijakan ataupun program yang telah direncanakan sebelumnya.

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam (Dewi, 2016, p. 154) implementasi merupakan sebuah aksi yang dilakukan oleh pemerintah maupun kelompok individu yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan maupun sasaran dari kebijakan yang telah dibuat, maka aktor memiliki peran yang

sangat vital untuk menjadikan suatu kebijakan berhasil atau tidak. Tidak dapat dipungkiri juga bahwa aktor kebijakan akan mengalami banyak kesulitan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan proses pelaksanaan yang sangat kompleks dan perlu untuk mengorbankan segala sesuatu dalam melaksanakannya. Menurut (Grindle, 1980, p. 6), dalam negara dunia ketiga memang seringkali muncul sebuah perbedaan antara tujuan dan hasil dari sebuah pelaksanaan atau implementasi suatu kebijakan. Akibat dari seringnya peristiwa itu terjadi, Grindle menyatakan bahwa birokrasi sebagai pelaksana kebijakan atau program memiliki tanggung jawab yang besar dalam proses implementasi. Penting untuk menilai bagaimana proses implementasi yang dilakukan dan apakah dari implementasi kebijakan ini membawa hasil sesuai yang direncanakan atau tidak.

Pemerintah seringkali diperhadapkan dengan keadaan tidak dapat mengimplementasikan kebijakan atau program dengan aktor tunggal saja sehingga dalam proses implementasi ini memerlukan metode *multi aktor*. Metode *multi aktor* seringkali memerlukan bantuan dari pihak lain seperti birokrat maupun pihak swasta yang bekerja sama dengan pemerintah sebagai tonggak jalannya sebuah kebijakan atau program serta untuk membantu mensukseskan suatu kebijakan. Pendapat ini didukung oleh (Tachjan, 2006a, p. 14) yang menyatakan bahwa sebuah kebijakan ini tidak dapat dilakukan oleh perorangan dikarenakan sebuah kebijakan harus diukur secara *holistic* dan cara pandang permasalahan tidak dapat dipisahkan atau diukur secara terpecah-pecah. Dari kata-kata tersebut dapat dipahami bahwa diperlukan adanya sebuah kesatuan dalam rangka mewujudkan suatu kebijakan. Harapan dari adanya pendekatan secara *holistic* ini adalah dapat memberikan sebuah penyelesaian masalah secara efektif dan efisien serta menghasilkan dampak positif bagi masyarakat luas.

Program pusat strategi dan layanan ekonomi maslahat (Satrya Emas) ini merupakan sebuah program yang dibuat oleh pemerintah Kabupaten Pasuruan sebagai kepanjangan tangan dari kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat di Kabupaten Pasuruan, terutama bagi pelaku UMKM.

Pelaksana program ini sebagaimana yang dituliskan dalam Peraturan Bupati Pasuruan Nomor 13 Tahun 2016 dan kemudian diubah menjadi Peraturan Bupati Pasuruan Nomor 52 Tahun 2017 tentang Pusat Strategi dan Layanan Ekonomi Maslahat. Dalam implementasinya, program ini dilaksanakan oleh banyak pihak yang terdiri dari beberapa OPD yang telah ditunjuk langsung oleh Bupati Pasuruan, pihak swasta yang bekerjasama, maupun juga politisi. Namun dari banyaknya aktor itu, pihak yang paling mendominasi dalam jalanya program Satrya Emas adalah OPD. Prinsip yang digunakan dalam program ini adalah *business development service* yang diharapkan untuk dapat mendorong pelaku UMKM untuk terus mengembangkan usaha melalui pendampingan, pengawasan, pelatihan, pemberian kemudahan izin usaha, pemberian bantuan modal, dll. Dari pelaksanaan program ini diharapkan berguna sebagai *support system* masyarakat untuk meningkatkan kualitas UMKM, dan memberikan upaya kemudahan bagi pengembangan usaha di kalangan masyarakat. Berdasarkan sumber data yang ada, laporan jumlah pelaksanaan program Satrya Emas dalam kurun waktu 2016 dan 2017 sebagai berikut :

Tabel I.1 Pelaksanaan Program Satrya Emas Tahun 2016 dan 2017

No	Uraian	2016	2017
1	Unit Usaha Mikro Yang Teridentifikasi	3820	3823
2	Pendampingan Legalitas Usaha	145	151
3	UMKM Yang Terfasilitasi Permodalan	20	45
4	Pelatihan Manajemen Usaha	240	1670
5	Pelatihan Pemasaran Produk	60	150
6	Fasilitasi Temu Usaha	430	445

Sumber : Tuxedovation Litbang Kemendagri

Seiring dengan berjalannya waktu program Satrya Emas ini dalam melakukan pendampingan, maupun bantuan kepada masyarakat yang bergerak di sektor usaha kecil dan menengah, maka ini juga berdampak baik kepada kehidupan sosial masyarakat kecil yang ada di wilayah Kabupaten Pasuruan. Hal ini bisa terlihat dari adanya sebuah peningkatan jumlah pendapatan minimal masyarakat Kabupaten Pasuruan dibandingkan tahun-tahun sebelum diadakannya program Satrya Emas. Selain itu semenjak adanya kenaikan jumlah pendapatan minimal masyarakat, ini

juga diikuti dengan semakin berkurangnya jumlah kemiskinan. Berikut data yang menunjukkan realitas yang ada di lapangan :

**Tabel I.2 Tren Jumlah Masyarakat Miskin di Kabupaten Pasuruan
Tahun 2015 – 2019**

Tahun	Rata-Rata Pendapatan Perkapita/Bulan	Jumlah Penduduk Miskin (Ribu)
2015	292.281	169,19
2016	306.331	168,06
2017	315.141	165,64
2018	331.057	152,48
2019	335.653	141,09

Sumber : BPS Kabupaten Pasuruan

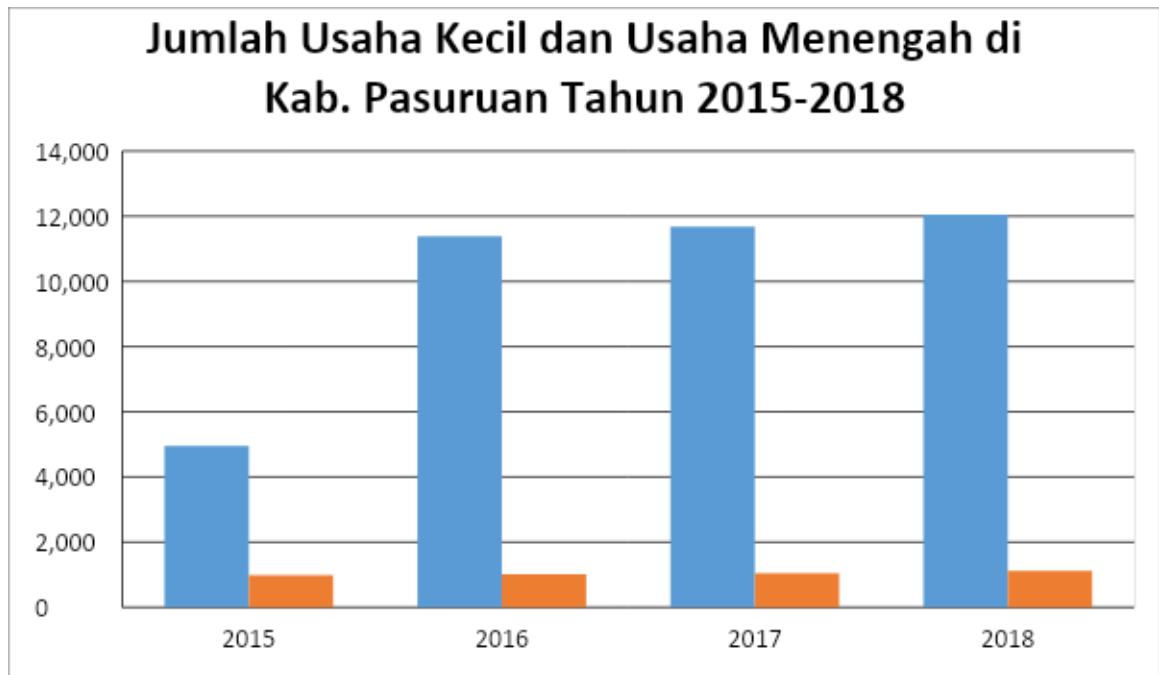
Adanya program Satria Emas ini secara tidak langsung juga dapat membawa masyarakat mengurai jumlah kemiskinan dan meningkatkan jumlah pendapatan minimal rata-rata masyarakat Kabupaten Pasuruan. Sehingga ini memiliki dampak pada peningkatan kualitas manusia yang ada di wilayah Kabupaten Pasuruan. Semakin meningkatnya angka-angka yang ada di atas juga beriringan dengan semakin meningkatkan nilai standar hidup masyarakat. Hal ini juga sedikit banyak juga akan berpengaruh pada peningkatan kesehatan, pengetahuan dan standar hidup masyarakat karena pendapatan yang makin meningkat dan banyak masyarakat yang sanggup keluar dari zona kemiskinan. Dengan demikian ini juga memberikan pengaruh pada tren kenaikan indeks pembangunan manusia di Kabupaten Pasuruan. Mengingat perhitungan indeks pembangunan manusia dinilai berdasarkan tiga aspek yakni ekonomi, pendidikan dan kesehatan. Berikut data indeks pembangunan manusia di Kabupaten Pasuruan tahun 2016 – 2019 :

Grafik I.1 Indeks Pembangunan Manusia Kabupaten Pasuruan 2016 – 2019

Sumber : Pasuruan Dalam Angka 2019

Mengingat bahwa program ini memiliki tujuan pada pemberdayaan sektor ekonomi yang ada di masyarakat kecil, maka program Satrya Emas ini juga berhasil mendorong pertumbuhan bagi sektor pelaku UMKM. Dari adanya program Satrya Emas yang menyajikan berbagai kegiatan seperti pendampingan, bantuan akses permodalan, akses pemasaran produk dan juga aspek pelatihan, maka ini dapat memikat masyarakat Kabupaten Pasuruan untuk berani terjun ke dunia UMKM. Faktor-faktor pendukung jalannya program tersebut akan menjadi sebuah pacuan untuk masyarakat agar lebih berani untuk memulai menggeluti bidang UMKM. Sehingga dari intensifnya pengiringan pemerintah untuk memajukan UMKM, ini juga berimplikasi positif bagi perkembangan UMKM yang ada di Kabupaten Pasuruan yang terus mengalami peningkatan baik jumlah anggotanya. Berikut data perkembangan jumlah usaha kecil mikro yang ada di Kabupaten Pasuruan :

Grafik I.2 Jumlah Seluruh Usaha Mikro dan Menengah di Kabupaten Pasuruan 2015-2018



Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kabupaten Pasuruan (data diolah penulis)

Perlu disadari bahwa dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan hingga dapat memiliki dampak positif di lingkungan masyarakat bukan merupakan sebuah hal yang mudah. Terlebih lagi jika implementasi program yang dilakukan oleh banyak aktor. Memang kebijakan yang dilakukan oleh banyak aktor (*complex structure*) akan terkesan lebih susah dijalankan dibandingkan dengan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi tunggal (*single structure*). Kebijakan yang dilaksanakan oleh banyak aktor terkesan lebih sulit dalam meraih tujuan dari kebijakan karena semakin banyaknya problem dalam koordinasi dan pengawasan implementasi kebijakan.

Sinergitas dan koordinasi yang kuat ini juga sangat perlu dikembangkan dalam menjalankan program satrya emas. Hal ini dikarenakan pelaksanaan program Satrya Emas ini dilakukan oleh banyak OPD dan juga terdapat tenaga ahli yang

melakukan implementasi lapangan. Oleh karena banyak pihak yang terkait, maka diperlukan sebuah kerjasama yang baik antar OPD dan pelaksana lapangan untuk bersama-sama mengimplementasikan Satrya Emas. Jika ditarik ke belakang lagi, mulai dari dijalankannya program Satrya Emas pada tahun 2016 yang dasar hukumnya diatur dalam Peraturan Bupati Pasuruan No 13 Tahun 2016 tentang Pusat Strategi dan Layanan Ekonomi Maslahat, hampir seluruh OPD yang ada di Kabupaten Pasuruan tergabung dalam pelaksanaan menyukkseskan program ini. Hal ini juga berlanjut dalam sampai pergantian landasan hukum menjadi Peraturan Bupati Nomor 52 Tahun 2017 yang menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan program akan dilaksanakan oleh OPD yang ada di Kabupaten Pasuruan untuk memaksimalkan program-program dan tujuan yang sudah ada.. Berikut adalah struktur organisasi pelaksana program Satrya Emas :

- i. Menurut Peraturan Bupati Nomor 52 Tahun 2017 :
 - a) Dinas Koperasi dan Usaha Mikro
 - b) Dinas Perindustrian dan Perdagangan
 - c) Dinas Sosial
 - d) Dinas Tenaga Kerja
 - e) Dinas Keuangan Daerah
 - f) Dinas Komunikasi dan Informatika
 - g) Dinas Pertanian
 - h) Dinas Peternakan dan Ketahanan Pangan
 - i) Dinas Perikanan
 - j) Dinas Kesehatan
 - k) Dinas Pariwisata dan Kebudayaan
 - l) Dinas Perencanaan Pembangunan Daerah
 - m) Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu
 - n) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
 - o) Bidang Perekonomian
 - p) Dinas Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan

- q) Kecamatan se Kabupaten Pasuruan
- ii. Menurut Peraturan Bupati Nomor 13 Tahun 2016 :

Gambar I.1 Struktur Organisasi Tim Satria Emas



Sumber : Peraturan Bupati Pasuruan Nomor 13 Tahun 2016

Dari gambar tersebut, terlihat bahwa banyak sekali unsur OPD maupun tim pelaksana lainnya yang terlibat sebagai anggota dalam menjalankan program Satrya Emas ini, baik anggota di bidang pengembangan, anggota di bidang pelaksanaan dan pengendalian maupun tim pelaksana. Sehingga diperlukan sebuah koordinasi dan integrasi yang baik lintas OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pasuruan guna mengimplementasikan jalannya program Satrya Emas ini. Jika dihubungkan dengan pendapat (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p. 11) untuk meraih keberhasilan implementasi dituntut adanya hubungan yang harmonis antar elemen yang ada dan bisa ditandai dengan cairnya interaksi maupun komunikasi antar actor, penyampaian sosialisasi dan informasi, dapat bekerja sama dan pelaksanaan di lapangan. Pentingnya membangun hubungan antara satu aktor dengan aktor lain ini adalah untuk menjaga stabilitas pelaksanaan kebijakan dan kesamaan visi yang dijalankan. Selain itu juga diharapkan menghindari adanya sebuah perpecahan maupun perbedaan pendapat antara satu badan dengan badan yang lainnya. Statement ini juga didukung oleh (Grindle, 1980, p. 14) yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan di dunia ketiga seringkali rawan terjadi konflik kepentingan dan dapat menghambat jalannya program yang telah dibuat.

Hal ini juga mengingatkan bahwa dalam mengimplementasikan sebuah program maupun kebijakan dengan banyak aktor bukan merupakan sebuah perkara yang mudah. Menurut (Purwanto dan Sulistyastuti, 2015, p.85) menyatakan bahwa struktur dan koordinasi sangat menentukan dalam proses implementasi, terlebih bahwa struktur yang hirarkis dapat dikatakan sangat menghambat proses implementasi. Dari struktur tersebut, dipastikan membawa sebuah dampak buruk bagi implementasi jika tidak dibuat *se-flexible* mungkin terlebih dalam proses implementasi yang dilakukan oleh banyak aktor. Sehingga implementasi kebijakan yang melibatkan banyak aktor memerlukan sebuah strategi khusus dan kompleks supaya dapat membawa kebijakan tersebut meraih kesuksesan.

Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh O'Toole dan Montjoy dalam (Toole & Montjoy, 1984,p.492) menyatakan bahwa dalam implementasi yang dilakukan oleh multi organisasi akan menemukan hal seperti : Pertama, akan mengalami banyak hambatan karena ada banyak kepentingan yang terlibat; Kedua, koordinasi yang melibatkan banyak organisasi dalam melakukan implementasi pasti akan menemui kompleksitas ; Ketiga, dari kompleksitas yang terjadi antar organisasi akan berdampak pada penurunan peluang dan tugas organisasi untuk bisa mengembangkan rencana yang lebih detail dalam menunjang keberhasilan kebijakan. Hal serupa juga diungkapkan oleh Edward III dalam (Winarno, 2014,p.209) yang menyatakan bahwa semakin sebuah kebijakan memiliki fragmentasi yang luas, maka kebijakan tersebut semakin sulit untuk meraih keberhasilan. Menurut Edward hal ini disebabkan oleh semakin banyaknya koordinasi yang harus dibangun, namun koordinasi antar birokrat sulit untuk diimplementasikan dengan baik.

Salah satu contoh menarik dalam kebijakan pemberian bantuan sosial yang diberikan oleh pemerintah pusat. Disini pemerintah pusat berupaya membagi bantuan sosial dalam beberapa aktor pengelola, seperti dikelola oleh Kementerian Sosial,Kementerian Ketenagakerjaan, Kementerian Desa,dll. Banyaknya kebijakan bantuan sosial yang dikelola oleh aktor yang berbeda, menurut Dr. Hempri Suyatna dalam (ayojogja.com,2020) semakin membuat proses penyaluran bantuan sosial menjadi tumpang tindih. Hal ini bisa terjadi dikarenakan kurangnya pengawasan dan koordinasi sehingga berakibat pada tidak tercapainya tujuan kebijakan itu sendiri. Contoh berbagai tindakan yang menunjukkan kurang berjalannya program bantuan sosial ini adalah: adanya korupsi oleh menteri sosial, kurang akuratnya data yang diberikan oleh pemerintah desa kepada pemerintah pusat dan daerah, serta banyaknya masyarakat dinilai tak terdampak langsung Covid-19 tetap menerima bantuan namun masyarakat yang seharusnya menerima bantuan, malah tidak terdata.

Seperti yang diketahui bahwa program Satrya Emas ini dilakukan oleh banyak OPD yang ada di wilayah Kabupaten Pasuruan. Hal ini juga tertuang dalam Peraturan Bupati Pasuruan Nomor 13 Tahun 2016, maupun dalam Peraturan Bupati Pasuruan

Nomor 52 Tahun 2017. Dari sini menimbulkan sebuah pertanyaan mengenai bagaimana implementasi program Satria Emas dapat membawa keberhasilan jika dilaksanakan oleh banyak OPD. Terlebih lagi dalam pelaksanaan program Satria Emas juga terdapat tim koordinator pelaksana atau pendamping di tiap-tiap wilayah pelaksana (WP) yang berperan sebagai tenaga ahli dalam membantu jalannya program Satria Emas ini. Penting untuk mencermati bagaimana cara mengintegrasikan dan membangun koordinasi antar OPD dalam mengimplementasikan program Satria Emas serta bagaimana peran masing-masing OPD. Hal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana suatu program dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam membangun UMKM di Kabupaten Pasuruan meskipun diimplementasikan oleh banyak aktor.

Berikut beberapa studi terdahulu yang membahas mengenai bagaimana proses implementasi yang melihat dari segi aktor namun dengan fokus kajian yang berbeda :

Terdapat penelitian yang ditulis oleh Reflay Ade Sagita, Ida Hayu dan Titik Djumiarti dari Universitas Diponegoro dengan judul *“Analisis Peran Aktor Implementasi Dalam Kebijakan Pengolahan Sampah di Kota Semarang”*. Kesamaan artikel ini dengan penelitian yang hendak dikaji adalah terkait dengan implementasi yang melibatkan multiaktor menjadi fokus penulisan.. Penulisan artikel ini menggunakan teori implementasi Grindle dan teori aktor. Hal yang menjadi pembeda antara jurnal ini dengan penelitian yang hendak dikaji terletak pada lokus penelitinnya. Artikel ini membahas kebijakan sampah di Kota Semarang, sedangkan penelitian ini membahas tentang program Satria Emas di Kabupaten Pasuruan. Selain itu, hal yang membedakan adalah dalam rumusan masalah artikel tersebut hanya mendeskripsikan tentang bagaimana peran aktor dalam melaksanakan pengolahan sampah serta mencari solusinya, namun dalam penelitian ini, hal yang dicari jawabannya adalah mengenai bagaimana koordinasi antar OPD dalam mengimplementasikan program Satria Emas sehingga dapat meraih hasil yang baik.

Penelitian lain yang ditulis oleh (Saiful Ulum, Bambang Santoso Haryono, 2011) dengan judul *“Analisis Peran Multi aktor Dalam Implementasi Kebijakan*

Minapolitan Berbasis Sustainable Development (Studi Pada Pilot Project Minapolitan Desa Srowo, Kecamatan Sidayu Gresik)”. Dalam artikel jurnal ini menuliskan mengenai implementasi kebijakan minapolitan yang dilakukan di Desa Srowo yang dianggap masih belum bisa berjalan dengan baik dikarenakan masih terdapat beberapa aspek yang merugikan masyarakat. Di Dalam artikel jurnal ini juga mengungkapkan tentang bagaimana proses implementasi yang sejauh ini sudah dilakukan dan menganalisis peran aktor yang selama ini masih dianggap tidak berjalan sesuai dengan mestinya. Kesamaan artikel ini dengan penelitian yang hendak dikaji adalah terkait dengan implementasi yang melibatkan multiaktor sama sama menjadi fokus penulisan. Namun perbedaan terletak pada fokus rumusan masalah yang dibuat. Artikel ini hanya melihat tentang bagaimana peran antar aktor dalam menyukkseskan suatu kebijakan, sedangkan pada penelitian ini melihat bagaimana kerjasama para aktor untuk bersama-sama mensukkseskan suatu program. Selain itu yang menjadi pembeda yakni terdapat pada lokus penelitian, artikel ini berfokus pada kebijakan minapolitan di Kabupaten Gresik, sedangkan penelitian ini berfokus pada program di Kabupaten Pasuruan.

Selanjutnya artikel jurnal dari (Bintoro et al., 2015) dengan judul “*Actor’s Interaction in The ERP Implementation Literature*” yang membahas mengenai interaksi antar aktor. Artikel jurnal ini menggambarkan mengenai bagaimana perencanaan sumber daya oleh *stakeholder* terkait sangat penting bagi perusahaan. Sehingga disini *stakeholder* memiliki peran penting untuk mengimplementasikannya dan memperoleh hasil yang baik. Persamaan dengan penulisan penelitian ini terletak pada kesamaan tujuan penelitian yang hendak diperoleh yakni mengetahui tentang bagaimana koordinasi, relasi dan interaksi dari banyaknya aktor dapat mewujudkan sebuah keberhasilan kebijakan. Namun yang menjadi pembeda antara artikel ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis terletak pada lokus penelitiannya dan teori yang digunakan. Artikel ini memiliki fokus tentang interaksi aktor terkait *enterprice resource planning*. Sedangkan penulisan penelitian ini mengarah kepada implementasi program Satrya Emas yang ada di Kabupaten Pasuruan dan berfokus pada koordinasi antar aktor dalam implementasi.

Artikel jurnal yang dituliskan oleh Muhammad Ali dengan judul “*Relasi Aktor Dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan Menengah di Kota Mataram* “ membahas tentang bagaimana relasi yang bisa dilakukan oleh masing-masing aktor dalam menjalankan sebuah kebijakan. Pada posisi ini, aktor dituntut untuk memiliki relasi yang baik dengan aktor yang lainnya serta mengetahui apa peranannya dalam melakukan implementasi. Hal yang menjadi persamaan dengan penelitian ini terletak pada teori yang digunakan yakni menggunakan teori implementasi dan tujuan penelitian yang berfokus pada hubungan antar aktor. Namun yang menjadi perbedaan dengan penelitian ini adalah terletak pada lokus penelitian dan aktor yang terlibat di dalamnya. Lokus penelitian artikel diatas menekankan pada penelitian di Kota Mataram, disisi lain penelitian ini melakukan penelitian di Kabupaten Pasuruan. Hal lain yang menjadi pembeda antara artikel diatas dengan penelitian ini adalah pada artikel diatas lebih berfokus untuk mengetahui bagaimana relasi antar aktornya, sedangkan pada penelitian ini melihat bagaimana koordinasi antar aktornya.

Dari hasil pengamatan studi terdahulu diatas, telah dipaparkan beberapa penelitian yang membahas baik tentang implementasi dan juga interaksi antar aktor. Namun dari penulisan-penulisan studi terdahulu tersebut, belum dijumpai adanya sebuah penelitian yang membahas secara spesifik tentang bagaimana koordinasi antar aktor dalam melaksanakan implementasi suatu program. Oleh karena itu penulis mengambil tema tersebut dengan melihat bagaimana koordinasi antar OPD dalam mengimplementasikan program Satrya Emas di Kabupaten Pasuruan yang dianggap berhasil.

I.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, adapun permasalahan yang diajukan untuk penelitian ini adalah :

Bagaimana koordinasi yang dilakukan antar aktor dalam proses implementasi program Satrya Emas sehingga mudah untuk memperoleh keberhasilan ?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dituliskan diatas, maka tujuan penelitian yang hendak dikerjakan oleh penulis berkaitan dengan judul dan tema yang ada adalah :

Tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana koordinasi antar OPD dalam mengimplementasi program Satrya Emas sehingga dapat berjalan dengan baik dan memiliki dampak yang besar bagi perkembangan UMKM di Kabupaten Pasuruan. Dari penelitian ini juga mengungkapkan bagaimana strategi yang dipakai dalam koordinasi antar OPD sehingga dapat menjalankan tugas secara efektif dan efisien dalam mendukung proses implementasi.

I.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diberikan penulis dari hasil penelitian yang adalah :

I.4.1 Manfaat Akademis

Secara akademis, sebuah kebijakan jika dilaksanakan oleh banyak pihak terkait di dalamnya, maka akan memerlukan sebuah *effort* lebih untuk menyatukan dan menyelaraskan jalan pikiran ketika melaksanakan program yang sama. Menurut (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p. 11) menyatakan bahwa jika dalam implementasi dilakukan dengan banyak pihak, maka diperlukan sebuah pembangunan hubungan yang harmonis antar aktor agar dapat menciptakan sebuah implementasi yang baik. Penelitian terdahulu yang menganalisis tentang aktor dalam implementasi kebijakan lebih cenderung hanya mendeskripsikan bagaimana peran masing-masing aktor dan menggunakan teori implementasi. Namun dalam hal ini, penulis melihat sesuatu yang berbeda yakni mengamati bagaimana koordinasi antar OPD dalam mengimplementasikan program ataupun kebijakan dapat memperoleh keberhasilan meskipun dilakukan oleh banyak OPD dengan menggunakan teori implementasi.

Dari penelitian terdahulu yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulisan ini mengisi sebuah *research gap* yang belum dibahas dalam penelitian sebelumnya. Yang dimaksud dalam hal ini adalah menganalisis bagaimana koordinasi yang dilakukan dalam mengimplementasikan program Satrya Emas sehingga dapat berjalan dengan baik. Hal ini dilatarbelakangi oleh pelaksanaan program Satrya Emas yang melibatkan banyak OPD namun cukup berhasil membawa dampak yang memuaskan. Ini juga tak bisa terlepas dari bagaimana interaksi antar OPD sehingga implementasi program Satrya Emas dapat berjalan dengan baik.

I.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dari penulisan penelitian ini adalah untuk memberikan sebuah informasi terkait bagaimana koordinasi antar organisasi perangkat daerah (OPD) dalam mengimplementasikan program Satrya Emas. Sehingga disini nantinya dapat menjadi sebuah rujukan atau masukan dalam implementasi program Satrya Emas agar menjadi lebih baik. Sedangkan untuk pihak Kabupaten Pasuruan ini sendiri, dari adanya penelitian ini diharapkan dapat menggugah semangat untuk melakukan koordinasi antar OPD nya lebih baik lagi. Selain itu juga diharapkan bisa menjadi sebuah pendorong agar membuat inovasi program yang unik dan menarik.

I.5 Kerangka Konseptual

Untuk menunjang pemahaman mengenai bagaimana permasalahan yang terjadi dalam suatu penelitian, maka dibutuhkan sebuah landasan berpikir yang berupa kerangka konseptual. Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai beberapa konsep yang digunakan dalam melatar belakangi penulisan penelitian ini. Sehingga ini diharapkan bisa menerangkan permasalahan penelitian secara jelas melalui hubungan antar konsep.

I.5.1 Implementasi Kebijakan Publik

I.5.1.1 Definisi Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan itu sendiri merupakan sebuah perwujudan sebuah kebijakan yang telah direncanakan guna mendapatkan hasil yang diinginkan. Menurut Van Metter dan Van Horn implementasi merupakan sebuah tindakan yang dapat dilakukan oleh kelompok maupun individu dalam unit pemerintahan atau organisasi yang lain dan dipercayai untuk melaksanakan sebuah keputusan yang telah dibuat dan tercapainya tujuannya. Dalam (Anderson, 2003a, p. 193) menyatakan bahwa sebuah implementasi kebijakan berkaitan erat dengan pejabat serta lembaga yang terlibat; prosedur dan teknik yang dibuat sebagai alat bantu; dan dukungan politik serta oposisi dari pembuat kebijakan.

Sama halnya dengan penyusunan kebijakan yang penting untuk memperhatikan beberapa faktor, pelaksanaan program juga harus mengacu kepada mana yang menjadi porsi dan batas-batas area kebijakan tersebut. Batas dari sebuah kebijakan ini perlu untuk diidentifikasi karena bertujuan untuk menghilangkan bias dalam implementasi kebijakan tersebut. Mengutip pendapat (Hupe, 2014,p.171) yang mengatakan bahwa dalam proses implementasi dituntut untuk memiliki pemahaman mengenai hubungan antar subjek sebagai fokus utama dalam kebijakan. Oleh karena itu sebelum implementasi program dilaksanakan, penting adanya sebuah pemahaman yang matang mengenai isi program, apa yang hendak dilaksanakan, siapa pelaksananya dan usaha apa yang perlu dilakukan guna mencapai seluruh tujuan seperti yang telah ditetapkan. Untuk menilai sejauh mana implementasi ini mencapai tujuannya, maka cara yang digunakan untuk menghitungnya adalah dengan membandingkan apa yang diperoleh di lapangan dengan tujuan awal yang telah ditetapkan. Sehingga dari cara ini dapat menilai apakah implementasi ini telah mencapai sasaran atau belum mencapai sasaran.

Jangkauan implementasi kebijakan merupakan sebuah wilayah yang luas jika dilakukan secara bersama. Maka hal ini akan menyulitkan implementor untuk meraih

tujuan dari apa yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut (Grindle, 1980,p.6), menyatakan bahwa sebuah kebijakan harus diterjemahkan ke dalam program-program yang berguna untuk meraih tujuan seperti yang dituliskan dalam kebijakan. Namun dalam mewujudkan sebuah kebijakan ini, bisa juga tidak dituangkan dalam satu program saja, melainkan juga dapat dituangkan dalam beberapa program yang dapat dikembangkan untuk menanggapi tujuan kebijakan. Sehingga dari program-program ini diharapkan dapat menjadi sebuah cerminan kebijakan dan juga membawa dampak perubahan kepada lingkungan yang menjadi objek kebijakan maupun program.

Program sangat erat kaitannya dengan implementasi dikarenakan dari program-program yang bersifat operasional akan mendukung sebuah kajian dari implementasi. Menurut (Bianchi, Luna-Reyes, & Rich, 2020,p.92) implementasi kebijakan merupakan sebuah bentuk pelaksanaan kebijakan dan menerjemahkan keputusan menjadi sebuah tindakan. Tindakan yang dimaksud ini seringkali tertuang dalam bentuk program yang dibuat oleh pemerintah untuk menunjang kebijakan yang telah dibuat. Program-program ini akan dijelaskan secara rinci tentang apa yang akan dilaksanakan oleh pemerintah dengan kebijakan yang telah dibuat dan target serta standar apa yang harus dipenuhi dalam implementasi sebuah kebijakan. Sehingga dari adanya program ini diharapkan dapat membuat sebuah kebijakan dapat terlaksana dan tersusun dengan baik sesuai dengan apa yang telah direncanakan dalam kebijakan.

I.5.1.2 Lingkungan Dalam Implementasi

Lingkungan dimana kebijakan itu diimplementasikan secara tidak langsung akan membawa dampak yang cukup besar bagi pelaksanaan kebijakan itu sendiri. Menurut Donald Calista dalam (Dewi, 2016,p.175) menyatakan bahwa terdapat dua macam lingkungan yang mempengaruhi yakni : (1). Lingkungan kebijakan dan (2). Lingkungan eksternal kebijakan. Dalam lingkungan kebijakan (*variabel endogen*) merupakan sebuah hubungan langsung antara pembuat kebijakan dengan implementor kebijakan. Pada fase ini juga terdapat proses tawar-menawar antara

implementor dengan pembuat kebijakan maupun proses yang berkaitan dengan kekuatan otoritas dari proses kebijakan. Sementara Lingkungan eksternal (*variabel eksogen*) merupakan sebuah proses pengaruh kebijakan yang didasarkan atas *public opinion*, interpretasi lembaga strategis, maupun proses individu dalam memainkan peran implementasi sebuah kebijakan.

Sementara itu, perlu diingat juga bahwa lingkungan disini juga mencakup pengaruh seperti kondisi geografis, budaya, dukungan masyarakat, SARA, SDM, dll. Sehingga permasalahan lingkungan tidak dapat disepelekan dalam implementasi sebuah kebijakan. Dalam buku (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p. 87) menyatakan bahwa karakteristik masyarakat dan sumber daya manusia ini akan memberikan dampak berupa dukungan terhadap proses implementasi suatu kebijakan. Hal ini bisa dikatakan sangat mempengaruhi dikarenakan dalam sebuah pelaksanaan kebijakan juga sangat mengacu kepada bagaimana karakteristik objek yang akan dituju. Jika diibaratkan sebuah wilayah pesisir laut diterapkan sebuah kebijakan tentang bercocok tanam maka kebijakan tersebut akan sulit diimplementasikan oleh masyarakat yang ada di wilayah tersebut. Terlebih juga sumber daya manusia serta pendidikan dasar yang dimiliki oleh masyarakat mayoritas adalah sebagai nelayan bukan petani. Oleh karena itu juga (Purwanto & Sulistyastuti, 2015) menyatakan bahwa kondisi lingkungan yang terkait juga dengan sosial ekonomi dan politik akan sangat mempengaruhi bagaimana implementasi kebijakan akan dilaksanakan. Sebab kebijakan yang berhasil, harus berada dalam lingkungan yang kondusif serta mendukung guna mencapai sebuah tujuan dari kebijakan tersebut.

Lingkungan ini merupakan sebuah tempat yang digunakan untuk mengimplementasikan sebuah kebijakan. Dari lingkungan yang mendukung kebijakan, maka implementasi akan mudah dijalankan disana. Menurut (Tachjan, 2006b, p. 19) menyatakan bahwa lingkungan merupakan sebuah tempat dimana dapat melatarbelakangi sebuah peristiwa atau *issue* yang dapat dipengaruhi oleh actor maupun kebijakan itu sendiri. Oleh karena itu, William N Dunn dalam (Tachjan, 2006b, p. 17) menyatakan bahwa sebuah kebijakan ini tidak dapat lepas dari :

stakeholder kebijakan, isi kebijakan dan lingkungan kebijakan dimanapun maupun kebijakan tersebut dibuat. Sehingga efektifitas sebuah kebijakan tidak bisa dilepaskan dari isu lingkungan yang terus melatar belakangi.

I.5.1.3 Desentralisasi Implementasi Kebijakan

Implementasi program kebijakan ini juga tak selamanya lancar sesuai dengan apa yang telah direncanakan, terlebih lagi jika implementasinya tidak dilakukan secara terpusat yang dalam kata lain didesentralisasikan ke beberapa aktor di bawahnya. Dengan pelaksanaan implementasi yang didesentralisasikan ini diperlukan beberapa faktor yang bisa mendorong agar sebuah implementasi dapat berhasil. Berdasarkan pemikiran yang disampaikan oleh (Hill & Hupe, 2002,p.39) menyatakan bahwa penting adanya sebuah *rule of law* dalam sebuah pelaksanaan implementasi. Hal ini berguna untuk mengarahkan agar kegiatan yang diimplementasikan tetap dalam kaidah yang benar dan juga sebagai kontrol demokratis. Selain itu, dari adanya *rule of law* yang baik dapat mendorong keberhasilan sebuah implementasi sebuah kebijakan. Menurut G Shabbir Cheema dan Dennis.A,Rondeinelli dalam (Dewi, 2016,p.155) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan yang didesentralisasikan yakni :

- a) Kondisi Lingkungan. Kondisi lingkungan ini mempengaruhi implementasi sebuah kebijakan karena menyangkut juga lingkungan sosio kultural penerima kebijakan, dan dalam hal ini juga melihat keterlibatan masyarakat akan penerimaan program yang telah dirancang oleh pemerintah.
- b) Hubungan Antar Organisasi. Hal ini dikarenakan terdapat hubungan yang perlu dilakukan dalam melakukan sebuah kebijakan. Dalam hal ini yakni memerlukan sebuah dukungan dan koordinasi antar instansi yang berbeda guna mendukung keberhasilan suatu kebijakan maupun program.
- c) Sumber daya untuk implementasi program. Dalam hal ini dilakukan karena dalam pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat, memerlukan

sebuah sumber daya baik itu manusia maupun non manusia. Faktor-faktor ini yang memegang peranan penting atas berhasil atau tidaknya sebuah kebijakan yang telah dirancang dan ditetapkan.

- d) Karakteristik dan kemampuan pelaksana. Faktor ini menyangkut tentang bagaimana pola ,norma,stuktur, dan hubungan yang ada di dalamnya. Didalam hal ini nantinya akan mengatur mengenai bagaimana sebuah implementasi harus bisa berjalan secara efektif dikarenakan implementasinya didesentralisasikan ke beberapa pihak yang ada. Harapannya adalah koordinasi bisa dilakukan dengan baik dan setiap anggota disini memiliki sebuah disposisi yang baik untuk mendukung kebijakan yang telah ditetapkan.

Dalam hal implementasi kebijakan, seringkali terdapat beragam konflik yang dipicu oleh gagalnya sebuah proses kebijakan untuk sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya. Menurut (M. Hill & Hupe, 2002) menyatakan bahwa pihak yang akan disalahkan atas terjadinya sebuah kegagalan dari pelaksanaan kebijakan publik adalah pihak implementor yang ada di lapangan. Kegagalan ini dapat dipicu oleh adanya sebuah perbedaan praktik di lapangan dengan peraturan perundangan yang dibuat oleh pusat yang wajib dilaksanakan. Permasalahan yang mendasari adalah adanya seringkali perbedaan apa yang ditetapkan oleh pemerintah dengan lingkungan ataupun dengan sistem yang dianut oleh masyarakat maupun organisasi yang sebagai objek dari kebijakan tersebut. Terlebih lagi, hal yang dapat mendorong terjadinya kegagalan dari sebuah kebijakan dikarenakan perancang kebijakan tidak ikut melaksanakannya di lapangan sehingga tidak mengetahui bagaimana realita yang sebenarnya.

I.5.1.4 Praktik Implementasi Kebijakan

Praktik implementasi merupakan proses yang dimulai ketika kebijakan maupun program telah sah ditetapkan oleh payung hukum yang melandasinya. Implementasi kebijakan ini akan terus dilakukan sampai pada kebijakan maupun

program tersebut dihentikan maupun sudah tidak dijalankan lagi. Menurut (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p. 64) menyatakan bahwa tahapan implementasi ini akan mengelola hal seperti : mengerahkan orang, menetapkan prosedur, mengatur sumber daya, dll agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Tujuan dari dilakukannya sebuah proses implementasi ini adalah mengharapkan perubahan kondisi objek sasaran dari yang sebelumnya kurang baik menjadi lebih baik lagi setelah adanya kebijakan maupun program yang telah dibuat oleh pemerintah. Sehingga daripada itu proses implementasi ini dipahami juga sebagai sebuah jembatan yang digunakan pemerintah untuk menghubungkan apa yang menjadi angan-angan dan realitas yang ada di lapangan. Oleh karena itu (Grindle, 1980, p. 6) menyatakan bahwa proses implementasi kebijakan public merupakan :

“establish a link that allows goals of public policies to be realized as outcomes of governmental activity”

Proses implementasi kebijakan ini tidak dapat dilakukan secara sepihak dikarenakan ada factor-faktor terkait dalam proses implementasi kebijakan. Sehingga dari pernyataan sebelumnya, ini mengindikasikan adanya sebuah kompleksitas yang melatar belakangi jalannya sebuah pelaksanaan kebijakan. Sebagaimana diketahui bahwa proses implementasi pasti berangkat dari adanya sebuah kebijakan atau program yang dalam hal ini tujuan dibuat dan dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan. Sehingga proses implementasi ini tidak dilakukan hanya sebatas kepatuhan implementor dalam mengaplikasikan program atau kebijakan, melainkan juga dilihat dari bagaimana implementor dapat memahami realitas yang ada di lapangan terkait dengan implementasi kebijakan tersebut. Menurut (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p. 71) juga menyatakan bahwa dalam menjalankan sebuah proses implementasi kebijakan diperlukan juga sebuah ketelitian bagi para implementor untuk meraih tujuan yang yang hendak dicapai. Berikut beberapa praktik implementasi kebijakan menurut (Bianchi et al., 2020,p.100) :

I.5.1.4.1 Kolaborasi

Kolaborasi merupakan sebuah pendekatan kritis yang dibuat dalam proses implementasi kebijakan. Kolaborasi ini dilakukan dengan tujuan yang sama yakni untuk menyampaikan kebijakan kepada public. Pelaksanaan kolaborasi ini tidak mudah untuk dilaksanakan, hal ini karena diperlukan sebuah koordinasi yang baik agar kolaborasi antar aktor baik dari birokrat maupun swasta dapat berjalan sempurna. Semakin banyak aktor yang terlibat dalam sebuah implementasi, maka koordinasi yang dilakukan akan semakin kompleks untuk dilakukan dan akan berpengaruh juga pada kolaborasi antar stakeholder yang akan dibuat. Menurut (Hill & Hupe, 2002,p.44) dari kolaborasi yang kuat nantinya akan mudah untuk memberikan sebuah jalan dan rekomendasi untuk memperkuat berbagai kemungkinan yang akan dihadapi dalam proses implementasi.

Dalam melakukan sebuah kolaborasi, selain diperlukan sebuah koordinasi juga diperlukan sebuah management jaringan. Adanya management jaringan nantinya dapat mempermudah koordinasi yang cenderung kompleks karena keterlibatan multi aktor dan permasalahan pada pengarahannya sebuah bentuk kinerja (Bianchi et al., 2020,p.106). Pelaksanaan model management jaringan ini akan semakin kuat jika didukung dengan sistem antar lembaga yang baik. Dari adanya koordinasi antar satu lembaga dengan lembaga lain yang berjalan beriringan, maka dalam pengambilan keputusan diharapkan tidak terjadi sebuah kompleksitas yang terlalu berlebihan. Harapan yang adalah, dari sebuah kolaborasi ini menjadi sebuah kolaborasi yang dinamis. Dimana tercipta sebuah hubungan yang flexible dan saling melengkapi antar aktor dalam melakukan proses implementasi.

I.5.1.4.2 Kepatuhan

Sikap kepatuhan aktor pelaksana memiliki *impact* yang besar dalam menentukan sebuah keberhasilan implementasi. Seringkali dalam proses implementasi terjadi banyak permasalahan dalam hal ini terkait dengan implementor kebijakan yang seringkali tidak melaksanakan tugas ataupun membuat keputusan sebagaimana mestinya. Tingkat kepatuhan ini mendorong upaya untuk bertindak sebagai

penyeimbang motivasi target dan harapan yang telah dibuat dengan pelaksanaan di lapangan (Bianchi et al., 2020,p.104). Banyak implementor kebijakan yang seringkali menjadi tidak patuh dikarenakan sejak dari proses perumusan kebijakan, terdapat sesuatu yang bersinggungan dengan objek sasaran yang ditangani. Oleh karena itu untuk menanggulangi diperlukan sebuah pendekatan secara eksplisit pada saat pembuatan kebijakan dan pada saat implementasi secara aktual.

Meningkatkan proses kepatuhan merupakan sebuah hal yang penting dalam menjalankan sebuah implementasi (Hill & Hupe, 2002,p.63). Namun seringkali kepatuhan yang dimiliki oleh implementor kebijakan didorong atas sebuah dasar *incentive*. Makin besar *incentive* yang diterima oleh implementor, maka dapat meningkat pula tingkat kepatuhannya. Semakin kecil tingkat *incentive*, maka semakin dapat menurunkan tingkat kepatuhan implementor. Selain *incentive* terdapat pula beberapa hal yang mempengaruhi kepatuhan implementor kebijakan yakni : masalah monitoring,sumber daya,masalah otonomi,masalah informasi, dan sikap yang dimiliki implementor (Bianchi et al., 2020,p.104).

I.5.1.4.3 Pemerintah

Dalam proses implementasi kebijakan, pemerintah masih memiliki peran yang sangat sentral dalam menjamin lancarnya keberlangsungan implementasi terlebih hingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada fase ini pemerintah dituntut untuk terus memonitor bagaimana jalannya implementasi. Selain memonitor, pemerintah disini juga dituntut untuk melakukan sebuah konsensus luas, menjaga stabilitas, mendorong perdamaian dan menciptakan sebuah pembangunan yang berkelanjutan melalui implementasi kebijakan yang telah dibuat (United Nations Development Programme, 2016,p.68). Fungsi pemerintah disini juga sebagai fasilitator dan pengendali jalannya implementasi. Oleh karena itu pemerintah juga dituntut juga untuk bisa saling merangkul antar implementor kebijakan sehingga menciptakan relasi dan koordinasi yang baik. Selain itu pemerintah disini juga dapat

membuat sebuah inovasi dan kemudian diterapkan dengan tujuan untuk memperlancar jalannya proses implementasi kebijakan.

Analisis institusi pelaksana kebijakan juga perlu dilakukan oleh pemerintah terhadap implementor kebijakan. Tujuan dilakukannya analisis institusi ini adalah untuk memastikan bagaimana perkembangan institusi dalam melakukan tugasnya (Bianchi et al., 2020,p.102). Hal yang terkait di dalam analisis institusi adalah terkait : pemahaman institusi terhadap implementasi, analisis kegagalan kebijakan, memandu pelaksanaan kebijakan, memahami bagaimana pengaruh institusi dan menetapkan berapa system yang berhasil dan yang gagal untuk diimplementasikan. Selain itu pemerintah disini juga memiliki wewenang untuk memeriksa akuntabilitas kinerja dan transparansi yang dilakukan oleh institusi yang ditunjuk sebagai implementor. Ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan sebuah rasa tanggung jawab bagi tiap institusi yang ditunjuk sebagai implementor kebijakan agar melakukan tugasnya dengan baik.

I.5.1.4.4 Street Level Bureaucracy

Street level bureaucracy atau yang sering disebut birokrasi tingkat jalan merupakan pelaku eksekusi kebijakan di level yang paling bawah. Organisasi ini dituntut untuk melakukan implementasi kebijakan yang berhubungan langsung dengan lingkungan masyarakat. Namun dengan proses kerja yang selalu berhubungan langsung dengan masyarakat, maka *street level bureaucracy* memiliki sebuah kebijakan otonom dalam mengimplementasikan kebijakan. Hal ini dikarenakan seringkali terdapat sebuah perbedaan kondisi yang ada di dalam peraturan kebijakan dengan kondisi kehidupan masyarakat. Namun meski memiliki otonom tersendiri dalam melakukan sebuah proses implementasi, *street level bureaucracy* juga dituntut untuk terus belajar mengenai hal profesionalitas yang terkait dengan pemahaman kurang ataupun kecukupan, kesalahpahaman, dan sumber daya guna menunjang reformasi implementasi yang lebih baik (H. C. Hill, 2003,p.266) (Bianchi et al., 2020,p.102).

Kapasitas kinerja *street level bureaucracy* sangat menentukan apakah sebuah kebijakan berhasil atau gagal untuk diimplementasikan. Sehingga birokrasi ini bukan lagi dicap sebagai alat yang pasif dan netral, namun juga terlibat secara aktif dalam mengimplementasikan kebijakan guna meningkatkan kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat yang ada di sekitarnya (Bianchi et al., 2020,p.103). Tapi tak bisa dipungkiri bahwa seringkali *street level bureaucracy* dalam melakukan implementasi kebijakan juga tidak sesuai dengan ketentuan yang ada. Hal ini dibuktikan dengan sering ditemuinya praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) maupun sikap birokrat pada saat melayani terlalu mementingkan dirinya sendiri. Sehingga ini berimplikasi pada buruknya layanan yang diberikan oleh birokrasi tingkat jalan dan kegagalan implementasi kebijakan. Dari sering munculnya sebuah permasalahan dalam tubuh birokrasi tingkat jalan, maka diperlukan sebuah profesionalitas yang baik bagi masing-masing anggota birokrat. Selain profesionalitas, hal lain yang dapat mendorong berkurangnya permasalahan adalah dengan mengaturnya dalam sebuah kebijakan ataupun juga mengatur mekanisme komunikasi (H. C. Hill, 2003,p.273).

I.5.1.5 Faktor Penunjang Implementasi

Kondisi sosial dalam implementasi memiliki pengaruh besar pada sebuah keberhasilan atau kegagalan dalam proses implementasi. Kondisi sosial ini termasuk faktor internal yang sangat menentukan dalam meraih keberhasilan implementasi, terlebih jika diimplementasikan oleh multi aktor. Faktor sosial ini dapat menjadi penunjang maupun penghambat dalam jalannya implementasi. Menurut Edward ada empat yakni : Komunikasi, sumber daya implementasi, kecenderungan, dan struktur birokrasi (Winarno, 2014,p.177). Empat factor ini memiliki sebuah kecenderungan untuk saling berinteraksi satu sama lain dalam rangka mendukung maupun menghambat proses implementasi.

A. Birokrasi Dalam Implementasi Kebijakan

Proses implementasi sangat berkaitan dengan proses maupun tindakan yang dibuat oleh *street level bureaucracy* sebagai aktor utama pelaksanaan kebijakan

public. Menurut (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p. 81) menyatakan bahwa dalam proses implementasi terdapat tindakan yang mempengaruhi sikap pemerintah yakni : sumber daya dan nilai yang hendak diraih. Secara umum Ripley dan Franklin dalam (Winarno, 2014,p.205) menyatakan bahwa ciri-ciri birokrasi adalah sebagai berikut :

- I. Birokrasi dibuat untuk menangani masalah yang didefinisikan menjadi urusan public
- II. Birokrasi merupakan unsur dominan dalam melaksanakan kebijakan
- III. Tiap birokrasi memiliki tujuan yang berbeda
- IV. Birokrasi berada di lingkungan yang luas dan kompleks
- V. Birokrasi memiliki naluri hidup yang tinggi
- VI. Birokrasi adalah netral

Dicermati dari pernyataan diatas yang mengungkapkan bahwa birokrasi adalah kompleks dan memiliki tujuan yang berbeda-beda, maka seringkali ditemui berbagai permasalahan dalam tubuh birokrasi yang merupakan implementor sebuah program atau kebijakan. Sehingga dari adanya permasalahan ini akan menghambat proses implementasi kebijakan secara sempurna. Seringkali kebijakan yang dibuat oleh pemerintah tidak tersampaikan dengan baik kepada implementor kebijakan, yang mengakibatkan implementor kebijakan dituntut untuk menafsirkan sendiri apa yang menjadi isi kebijakan tersebut. Dari adanya kesalahan pemahaman mengenai tafsiran kebijakan, hal ini seringkali berakibat pada kegagalan implementasi yang dilakukan oleh birokrat . Hal ini dikarenakan ada tujuan kebijakan yang saling bertentangan dan tidak sesuai dengan ketentuan yang ada (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p. 164).

Seperti yang diketahui birokrasi adalah badan utama pelaksanaan kebijakan public. Birokrasi disini dituntut untuk dapat memecahkan permasalahan sosial dan kehidupan masyarakat di era yang modern ini. terdapat dua karakteristik utama dalam mengkaji tentang struktur birokrasi. Dalam (Winarno, 2014,p.206) terdapat dua karakteristik adalah *standard operating procedure (SOP)* dan fragmentasi. SOP ini merupakan tanggapan internal dari waktu dan sumber yang terbatas guna

menginginkan keseragaman dalam bekerja di organisasi yang kompleks dan bekerja secara luas. Sedangkan fragmentasi yakni tekanan yang berasal dari kelompok lain atau pejabat atau struktur birokrasi yang lain dalam implementasi kebijakan.

B. Kecenderungan Atau Sikap Lingkungan Terhadap Implementasi Kebijakan

Dalam menjalankan implementasi ini tidak akan semulus seperti apa yang dibayangkan dan tak dipungkiri juga akan mendapatkan banyak tantangan dan permasalahan. Hal ini termasuk juga dalam pelaksanaan kebijakan yang melibatkan masyarakat di dalamnya. Menurut (Tachjan, 2006b) masyarakat akan menerima kebijakan pada saat apa yang menjadi isi dari kebijakan tersebut sesuai dengan apa yang ada dalam pikirannya dan tidak merugikan dirinya. Terlepas dari itu semua, jika kebijakan yang dibuat oleh pemerintah tidak menyenangkan masyarakat atau memiliki benturan dengan birokrat yang merupakan implementor kebijakan, maka dapat dipastikan bahwa kebijakan tersebut akan sulit untuk mendapatkan simpati masyarakat maupun dukungan dari birokrat.

Sikap yang dimiliki oleh tubuh birokrat ini memiliki pengaruh yang besar dalam mewujudkan tujuan suatu kebijakan. Jika suatu kebijakan memiliki benturan dengan kepentingan birokrat, secara tidak langsung komitmen dan kesediaan untuk melaksanakan kebijakan itu akan turun dengan tujuan untuk menghambat suatu implementasi. Sebaliknya, jika kebijakan tersebut tidak memiliki sebuah hal yang bersinggungan terlebih juga memiliki kesamaan visi dengan birokrat sebagai aktor pelaksana, maka kebijakan tersebut dapat diimplementasikan sebaik -baiknya. Jika aktor kebijakan memiliki kecenderungan ke arah tidak setuju dengan kebijakan, maka akan menimbulkan implementasi kebijakan yang terbuka dikarenakan adanya sebuah interpretasi kebijakan yang lemah. Sehingga ini akan membawa kesulitan untuk meraih tujuan dari sebuah kebijakan tersebut. Landasan ini semua didasarkan pada bagaimana birokrat sebagai implementor kebijakan menjalankan tugasnya. Jika

implementor telah mencapai “zona ketidakacuhan” maka disini akan muncul hambatan sikap untuk menghambat jalannya implementasi (Winarno, 2014,p.171).

Kecenderungan yang timbul dari sebuah proses implementasi kebijakan sangat beraneka, ragam tergantung isi kebijakan dan lingkungan birokrat merespon kebijakan. Menurut (Purwanto & Sulistyastuti, 2015,p.82) menyatakan bahwa dalam proses implementasi ini dapat menghasilkan empat kategori lingkungan kebijakan yakni : dukungan,kerjasama,tindakan tandingan, dan pemutusan hubungan. Kategori penilaian ini didasarkan atas dua variabel yakni sumber daya *stakeholder* yang dinilai dari lemah atau kuatnya, dan juga persetujuan isi kebijakan, yang dilihat dari *pro* atau *kontra* terhadap kebijakan yang dibuat tersebut.

Senada dengan tulisan dari Erwan, (Howlett et al., 2009,p.176) disini juga mendeskripsikan tentang bagaimana proses implementasi kebijakan yang ada di masyarakat jika dikaitkan dengan adanya kesulitan dalam mengimplementasikan kebijakan di masyarakat. Dalam hal ini Howlett mepertimbangkannya dengan variable “*nature of problem* dan *severity of constraints*”. Dari hasil yang dibuat oleh Howlet, maka dapat digolongkan beberapa kriteria implementasi. Hasil yang dibuat oleh Howlet adalah sebagai berikut :

Tabel I.3 Pendekatan Implementasi Menurut Howlett

	<i>Nature of Problem</i>		
<i>Saverity of Constrains</i>		Mudah Dikendalikan	Susah Dikendalikan
	Lemah	<i>Full Implementation</i>	<i>Experimental Implementation</i>
	Tinggi	<i>Contested Implementation</i>	<i>Symbolic Implementation</i>

Sumber : Howlett , 2009 : 176

Proses jalannya implementasi ini sangat bisa dipengaruhi oleh bagaimana sifat masalah dan tentang tingkat dukungan dari lingkungan. Dari kebijakan yang sulit untuk dukungan, maka pemerintah disini harus terus berupaya untuk melakukan untuk meminimalisir kendala dalam melakukan proses implementasi. Dari adanya beragam factor maupun kendala lingkungan yang melandasi sistem implementasi, maka

menurut De Leon dalam (Purwanto & Sulistyastuti, 2015,p.32) salah satu cara yang bisa digunakan adalah dengan cara mendemokrasikan kebijakan tersebut kepada lingkungan. Hal ini tak lepas karena dari kebijakan yang mendapat dukungan besar dari birokrat dan masyarakat akan mudah untuk mengendalikan ketika implementasi. Dan dari adanya kemudahan implementasi ini akan mendorong terjadinya pencapaian target seperti apa yang telah direncanakan.

C. Komunikasi

Komunikasi merupakan sebuah hal yang sangat vital dalam proses implementasi sebuah kebijakan. Hal ini dikarenakan, komunikasi dapat mengaitkan antar satu organisasi dengan organisasi yang lain, maupun juga antara aktor pelaksana dengan pembuat kebijakan. Semakin banyaknya jumlah implementor kebijakan, maka disini akan menciptakan sebuah kompleksitas yang harus bisa disatukan lewat komunikasi. Sehingga harapan dari adanya sebuah komunikasi yang baik antar aktor dapat mempermudah terjadinya sebuah koordinasi dan integrasi meskipun memiliki latar belakang yang berbeda-beda di setiap unitnya (Tachjan, 2006,p.99). Menurut Edward dalam (Winarno, 2014,p.178) menyatakan bahwa komunikasi dalam implementasi kebijakan dapat digolongkan menjadi tiga hal penting yakni : transmisi,konsistensi dan kejelasan.

Sebelum melakukan proses implementasi kebijakan, implementor pelaksana kebijakan harus terlebih dahulu memiliki sebuah pemahaman terkait bagaimana isi kebijakan tersebut dan mengenai apa yang harus mereka lakukan. Hal ini merupakan sebuah proses transmisi komunikasi. Tanggung jawab ini dilaksanakan oleh pihak pembuat kebijakan yang kemudian harus dikomunikasikan secara jelas kepada implementor kebijakan. Tujuan dari komunikasi ini adalah agar implementor dapat memahami secara jelas terkait apa yang harus dilakukan, dan guna meminimalisir hambatan yang akan terjadi. Namun komunikasi ini tidak hanya dilakukan secara horizontal saja dari pembuat kebijakan kepada implementor kebijakan, namun antar implementor kebijakan harus ada komunikasi yang kuat agar tidak sampai terjadi *miss*

komunikasi. Selain itu juga implementor disini juga dituntut untuk dapat melakukan komunikasi yang jelas dengan objek kebijakan (masyarakat) agar dapat memahami bagaimana proses atau alur serta tujuan dari kebijakan tersebut. Namun meski transmisi telah dilakukan, tetapi belum tentu transmisi ini dapat berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan banyak sekali keputusan yang dibuat oleh implementor kurang sesuai dengan isi dalam kebijakan. Menurut (Winarno, 2014,p.179) menyatakan bahwa terdapat tiga hal yang menghambat jalannya transmisi komunikasi yakni :

- I. Pertentangan pendapat antara implementor kebijakan dengan pembuat kebijakan
- II. Komunikasi dilakukan melalui birokrasi yang berlapis-lapis
- III. Pelaksana yang tidak mau untuk mengetahui bagaimana isi dari kebijakan

Namun dalam melakukan transmisi komunikasi dituntut adanya sebuah kejelasan komunikasi yang disampaikan. Hal ini karena ketika komunikasi tidak diimplementasikan dengan baik, maka ini akan memiliki pengaruh terhadap hasil dari kebijakan yang telah dibuat. Sehingga dalam penyampaian informasi ini, dituntut sebuah kepastian agar informasi tidak kabur dan menimbulkan salah tafsiran dari implementor kebijakan. Menurut (Winarno, 2014,p.180) menyatakan bahwa tak selamanya ketidakjelasan informasi ini mengakibatkan kegagalan implementasi, hal ini dikarenakan pada takaran tertentu, implementor perlu untuk melakukan sebuah fleksibilitas guna menghadapi permasalahan yang terjadi di lingkungan. Tetapi disini, implementor harus tetap berjalan di koridor yang tepat sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Menurut Edward terdapat enam aspek penghambat ketidakjelasan informasi yakni : kompleksitas kebijakan public, keinginan untuk tidak mengganggu kelompok masyarakat, kurangnya consensus, masalah dalam memulai kebijakan, menghindari pertanggungjawaban dan sifat pembentukan kebijakan peradilan (Winarno, 2014,p.180).

Tingkat konsistensi dalam tahap komunikasi kebijakan juga sangat diperlihatkan dalam meraih implementasi kebijakan yang baik. Karena dari ketidak konsistenan sebuah komunikasi, ini secara pasti akan mendorong implementor untuk

mengambil keputusan sendiri dalam menafsirkan isi kebijakan dan saat mengimplementasikannya. Bila ini terjadi, secara tidak langsung akan membuat kebijakan tidak berjalan efektif karena tujuan-tujuan yang telah ditetapkan secara pasti akan sulit untuk dicapai.

D. Sumber Daya dalam Implementasi

Sumber daya merupakan sebuah hal yang memiliki keterkaitan dalam mensukseskan proses implementasi kebijakan. Hal seperti struktur birokrasi, komunikasi dan sikap terhadap implementasi akan kurang berhasil jika tidak diiringi oleh sumber daya sebagai hal yang mendukung jalannya implementasi kebijakan. Dalam buku (Winarno, 2014, p.184) menyatakan terdapat tiga hal yang menjadi sumber penting dalam melakukan implementasi. Hal ini terkait dengan : staf, informasi, wewenang, dan fasilitas.

Staf disini merupakan sebuah hal terkait dengan sumber daya manusia yang membantu dalam melaksanakan implementasi. Keahlian dari staf dalam melaksanakan implementasi menjadi sebuah faktor penting agar tujuan yang telah ditetapkan dalam isi kebijakan itu tercapai. Hal terpenting dalam staf ini bukan dari kuantitas atau jumlah staf yang membantu jalannya implementasi, karena semakin banyak staf belum tentu bisa mempermudah meraih tujuan kebijakan. Namun disini hal yang terpenting adalah kualitas dari staf itu sendiri dalam memahami apa pekerjaan yang akan dilakukan untuk menyukseskan sebuah implementasi kebijakan. Permasalahan yang timbul dari staf ini seringkali bersumber karena kurangnya keterampilan yang dimiliki oleh anggota staf dan juga terkait dengan pembiayaan staf yang seringkali mengalami kekurangan anggaran dana dalam masalah penggajian.

Informasi merupakan hal penting yang menurut Edward III perlu untuk dilaksanakan dalam proses implementasi kebijakan. Informasi memiliki fungsi awal sebagai metode pembantu untuk menghubungkan antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan terkait bagaimana mengimplementasikan kebijakan tersebut. Karena jika tidak ada informasi yang secara jelas, maka disini akan dapat

mengacaukan jalannya proses kebijakan. Selain itu dari informasi ini dapat juga ditemui bagaimana ketaatan aktor kebijakan dalam rangka menjalankan peraturan yang ada. Sehingga secara garis besar, proses informasi ini sangat diperlukan mulai dari mempersiapkan jalannya kebijakan sampai dengan proses control kebijakan yang telah dilaksanakan.

Wewenang yang dimiliki setiap aktor dalam menjalankan program atau kebijakan ini berbeda-beda. Wewenang ini terkait dengan proses seperti pengurusan surat panggilan, pembuatan diskresi, menarik dana, menyediakan staf, dll. Seiring berjalannya proses ini, wewenang juga dibagi menjadi dua bagian yakni wewenang diatas kertas dan wewenang secara formal. Sehingga kurang lebih wewenang ini dilakukan sebagai metode control atas jalannya sebuah program.

Fasilitas menjadi sarana pendorong dalam melaksanakan kebijakan. Karena dari fasilitas yang memadai, maka dianggap dapat memperlancar bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan. Karena anggapan yang timbul adalah tidak ada sebuah implementasi kebijakan dapat berhasil tanpa adanya penunjang yang digunakan untuk memperhalus jalannya kebijakan. Namun untuk memberikan fasilitas kepada birokrat atau pelaksana kebijakan untuk menunjang menjalankan implementasi, itu bukanlah sebuah hal yang mudah untuk dilaksanakan. Hal ini karena adanya benturan antara satu kepentingan dengan kepentingan lainnya yang seringkali menjadi penghambat jalannya program

I.5.2 Aktor Dalam Implementasi Kebijakan

I.5.2.1 Aktor Implementasi

Sebuah proses keberhasilan implementasi tidak dapat dilepaskan dari sebuah proses *delivery mechanism* (proses penyampaian kebijakan). *Delivery mechanism* (merupakan sebuah penyampaian kebijakan yang berbentuk kata-kata menjadi sebuah aksi nyata bagi kelompok sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mencapai *delivery mechanism* yang bisa dikatakan berhasil, maka diperlukan sebuah aktor implementasi

yang dapat bekerja mewujudkan tujuan *delivery mechanism* (Purwanto & Sulistyastuti, 2015,p.125). Aktor implementasi ini diberikan sebuah mandat untuk melakukan sebuah implementasi kebijakan. Namun keberhasilan implementasi ini juga sangat ditentukan oleh kapasitas yang dimiliki oleh aktor tersebut.

Dalam sebuah kebijakan publik, penting sekali terdapat actor yang digunakan sebagai eksekusi kebijakan di level masyarakat. Menurut Sinclair dalam (Howlett et al., 2009,p.171) menyatakan bahwa aktor kebijakan publik adalah birokrat yang dalam hal ini berperan menjalankan kebijakan. Dalam pelaksanaan kebijakan tersebut birokrat memiliki wewenang untuk mengontrol dan bertanggung jawab terhadap kepatuhan objek dalam menjalankan peraturan perundang-undangan yang telah dibuat. Birokrat disini yang dimaksud adalah seperti pemerintah desa,pemerintah daerah yang dalam hal ini dilaksanakan oleh dinas maupun badan yang terkait. Sama halnya dengan pendapat Howleat , Anderson menyatakan bahwa birokrat merupakan kepanjangan tangan dari legislatif dan eksekutif (Anderson, 2003b). Oleh karena itu segala proses pelaksanaan kebijakan di lapangan diamanatkan kepada badan administrasi dalam menentukan arah kebijakan yang telah dibuat. Terlepas dari itu semua,saat ini juga banyak ditemui bahwa kebajikan public tidak hanya dilakukan oleh birokrat sebagai badan administrasi itu saja. Melainkan juga dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang bekerjasama dengan pemerintah seperti sektor swasta dan lembaga swadaya masyarakat. Disisi lain (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p. 126) menyatakan bahwa DPR maupun DPRD sebagai lembaga eksekutif juga terlibat sebagai aktor untuk mengimplementasikan sebuah kebijakan

Aktor pemerintah yang berperan dalam implementasi yang juga sering disebut dengan birokrat merupakan pegawai pemerintah yang berada pada level *street level bureaucracy*. Aktor yang mengimplementasikan sebuah program maupun kebijakan ini memiliki andil besar dalam meraih kesuksesan sebuah program maupun kebijakan. Anderson menyatakan bahwa dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan, maka implementor dituntut untuk dapat mengembangkan kebijakan tersebut agar berhasil mencapai sasaran. Tindakan ini didukung oleh wewenang yang

dimiliki oleh aktor pelaksana terlebih birokrat yang mempunyai diskresi, otoritas administratif dan wewenang untuk menentukan tindakan apa yang paling tepat dalam mengimplementasi kebijakan yang ada di lapangan. Perlu diketahui secara teoritis bahwa implementasi sebuah program maupun kebijakan seringkali lebih banyak kegagalan daripada keberhasilannya dan salah satu aspek pendukung kegagalan ini adalah dari tindakan aktor pelaksana program. Hal seringkali menjadi penghambat implementasi kebijakan yang disebabkan karena lemahnya aktor pemerintahan, kurangnya sosialisasi atau pemahaman para aktor dan berbagai masalah kolusi, korupsi dan nepotisme (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p.3). Sehingga hal ini menjadi sebuah permasalahan mendasar dalam pelaksanaan sebuah kebijakan yang perlu dibenahi agar kemungkinan gagal dalam pelaksanaan kebijakan itu semakin kecil.

Setelah adanya integrasi antar aktor pelaksana baik dari pihak pemerintah atau nonpemerintah, maka disini implementor dituntut untuk melakukan implementasi kepada masyarakat mengenai kebijakan yang akan dilaksanakan. Hal ini dilakukan adalah untuk menambah edukasi bagi masyarakat dan guna memperoleh dukungan terhadap kebijakan tersebut. Implementasi ini dilakukan dengan diiringi penyampaian informasi oleh pemerintah dan dibantu dengan pihak *non government organisation* yang dapat melalui berbagai *platform* yang ada. Namun pelaksanaan ini lebih cenderung berjalan secara satu arah saja tanpa melibatkan masyarakat berdiskusi secara aktif.

Saat ini masyarakat tidak dapat dikatakan sebagai objek kebijakan saja, tetapi sudah harus dianggap sebagai subyek kebijakan (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p. 76). Sehingga aktor pelaksana kebijakan juga harus mempertimbangkan masyarakat sebagai subjek kebijakan. Proses penyampaian informasi terkait apa yang hendak diimplementasikan oleh pemerintah kepada masyarakat terkait alternatif kebijakan, kini menjadi salah satu opsi untuk mengajak masyarakat lebih aktif. Dari adanya pergeseran pemahaman ini, aktor pelaksana kebijakan dituntut untuk lebih flexible

dalam rangka rangka mengimplementasikan kebijakan agar dapat mempermudah untuk memperoleh dukungan masyarakat.

I.5.2.2 Implementasi Kebijakan Oleh Multi Aktor

Perlu diketahui bahwa aktor pelaksana kebijakan dapat dilakukan oleh satu badan atau dinas saja namun juga dapat dilakukan oleh beberapa actor baik itu actor dari birokrat saja ataupun juga dari kerjasama dengan swasta, LSM maupun keikutsertaan DPR/DPRD dalam menjalankan kebijakan. Implementasi yang dikelola oleh satu badan atau actor dinamakan *single actor*. Sedangkan jika dikelola oleh banyak actor maupun badan, ini disebut *implementation multi actors* (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p. 134). Jika mengacu kepada pendekatan yang *single actor*, maka dalam pelaksanaan kebijakan dapat dengan mudah mengalokasikan kebijakan tersebut. Namun jika dilaksanakan secara *multi actor*, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pola-pola tertentu yang perlu diperhatikan agar tidak terjadi *overlapping* antara satu badan atau dinas dengan yang lainnya.

Implementasi kebijakan merupakan sebuah proses penerjemahan tulisan menjadi sebuah tindakan oleh aktor yang mempunyai wewenang di dalamnya. Banyak penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa jika semakin banyak aktor yang ikut dalam implementasi kebijakan, maka implementasi tersebut akan sulit untuk mendapatkan sebuah keberhasilan (Winarno, 2014) dan (Toole & Montjoy, 1984, p.492). Pendapat ini diungkapkan dengan alasan bahwa semakin banyak banyak aktor yang ikut mengimplementasikan kebijakan, maka semakin kompleks pula koordinasi maupun pengawasan yang harus dilakukan. Sementara disisi lain menurut (Purwanto & Sulistyastuti, 2015, p.11) mengungkapkan bahwa keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh pemahaman aktor pelaksana dan hubungan yang harmonis diantara masing-masing anggotanya.

Dalam implementasi kebijakan yang melibatkan *multi actor*, hal penting yang harus dilakukan adalah melakukan pengorganisasian pelaksana kebijakan tersebut. Pengorganisasian ini sangat perlu dilakukan karena dapat bertujuan untuk

memfokuskan tentang apa yang menjadi target dan sasaran dari apa yang telah ditetapkan dalam sebuah kebijakan (Tachjan, 2006b, p. 29). Disisi lain, saat ini juga banyak kebijakan yang dalam implementasinya melibatkan pihak ketiga atau *non governmental actor*. Oleh karena itu penting untuk dapat membangun sebuah kesamaan pemikiran guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, hal ini dikarenakan adanya perbedaan visi antara pihak dari pemerintah dengan pihak dari non pemerintah. Implementor pemerintah harus dapat memberikan layanan terbaik kepada masyarakat dengan meminimalisir biaya, sedangkan pihak non pemerintah dipastikan menjalankan sebaik mungkin kebijakan namun tetap mencari *profit* dan meminimalisir kerugian yang diterima

Pernyataan hampir sama diungkapkan oleh Buseti dan Dente yang mengungkapkan bahwa implementasi multi aktor ini sangat untuk dilakukan. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan memodifikasi model konvensional menjadi model *centred on causal mechanisms* (Busetti & Dente, 2018,p.46). Dalam menjalankan mekanisme *centred on causal*,fokus utama terletak pada pemahaman tentang teori kausal dan komitmen bagi aktor kebijakan menjadi sangat ditekankan. Sehingga diperlukan sebuah fokus untuk mengetahui apa dan sebab implementor kebijakan memiliki komitmen lebih dalam menjalankan program maupun kebijakan. Untuk menjalankan model ini,hal utama yang harus dipahami yakni mengetahui tentang sebab dan akibat yang hendak ditimbulkan dari perilaku implementor kebijakan dan kemudian dituntut untuk menemukan sebuah model maupun design yang tepat untuk mengatur sikap para implementor.

Proses jalannya implementasi kebijakan yang melibatkan multi aktor, seringkali memunculkan berbagai permasalahan terkait koordinasi antar aktor pelaksananya. Hal ini secara tidak langsung juga akan berpengaruh pada proses keberhasilan implementasi kebijakan. Dari munculnya permasalahan ini, maka diperlukan sebuah mekanisme yang dapat mendorong aktor kebijakan untuk memiliki sebuah komitmen bersama yang lebih tinggi dalam melaksanakan kebijakan (Busetti

& Dente, 2018,p.46). Selanjutnya, Busetti dan Dente juga memberikan enam mekanisme kausal terkait implementasi multi aktor yakni :

1. *Actor's Certification*

Sertifikasi aktor ini harus mengandung makna kooperatif antar aktor karena mengamanatkan dukungan terkait implementasi kebijakan dari pihak lain. Sehingga disini masing-masing aktor akan menerima penilaian dan evaluasi dari aktor-aktor yang lainnya dalam melakukan implementasi kebijakan. Pada bagian ini aktor sangat diperhitungkan sertifikasinya terutama terkait : kharisma,intelektual,kedudukan organisasi,reputasi,dll sangat dipertaruhkan. Hal ini dikarenakan perilaku aktor pasti akan mempengaruhi perilaku aktor-aktor yang lainnya baik dalam meningkatkan sumber daya, kebiasaan, bahkan dalam membuat sebuah kebijakan yang lebih baik.

2. *Blame Avoidance*

Hal ini terkait sebuah proses kinerja aktor pelaksana yang gagal menjalankan implementasi dengan baik. Namun dari kesalahan tersebut, antar aktor harus tetap memiliki sebuah kesepakatan dan kerjasama yang baik agar implementasi tetap berjalan. Sehingga ini diperlukan sebuah desain perilaku yang baik dalam mengungkapkan kegagalan dan reaksi aktor lain dalam menyikapi sebuah kegagalan.

3. *Earning Brownie Points*

Mekanisme ini terkait dalam proses penyelarasan dan kerjasama antar aktor dalam menjalankan implementasi kebijakan. Aktor utama disini dituntut untuk adil dan mengontrol segala kebijakan yang dilakukan oleh aktor-aktor yang lainnya. Sehingga diharapkan terjadi keselarasan antara kebijakan utama dengan tindakan yang dilakukan oleh aktor-aktor yang lainnya.

4. *Repeated Interactions*

Interaksi berulang ini merupakan sebuah sikap yang harus dimiliki dan dilakukan oleh aktor-aktor yang tergabung dalam pelaksanaan program yang

sama. Disini masing-masing aktor dituntut untuk bisa saling berinteraksi satu sama lain dan menghargai hubungan satu dengan yang lainnya. Meskipun tampak sederhana, pelaksanaan interaksi yang berulang kali antar aktor ini tidak semudah yang dibayangkan juga. Oleh karena sering terjadi sebuah kegagalan dalam melakukan interaksi, maka dibuat juga beberapa komponen untuk meningkatkan interaksi ini. Komponen ini terdiri atas konteks untuk menumbuhkan rasa ketergantungan antar anggota dan design untuk meningkatkan interaksi. Harapannya dari adanya interaksi yang baik, maka menimbulkan sebuah koordinasi dan pencapaian tujuan kebijakan.

5. *Focusing Event*

Dalam hal ini, keberadaan multi aktor dituntut juga memiliki sebuah fokus yang sama antara satu dengan yang lainnya. Sehingga dapat terjadi sebuah kerjasama yang baik meskipun seringkali terdapat perbedaan peran dan kinerja.

6. *Attribution of Opportunity*

Pada fase ini aktor-aktor dituntut untuk dapat melakukan implementasi kebijakan secara baik. Hal ini diperlukan agar apa yang telah dilakukan menjadi sebuah kesempatan yang berharga untuk masa yang akan datang. Namun paksaan pada aktor untuk melakukan implementasi secara baik saja tidak cukup. Sehingga diperlukan sebuah fitur atau desain yang mendasari kinerja antar aktor. Dari adanya fitur dan desain yang baik, maka diharapkan antar aktor dapat saling bekerjasama dalam melakukan implementasi kebijakan.

Dalam pembentukan sebuah program implementasi multi aktor, pembuat kebijakan secara sadar harus memahami potensi yang dimiliki oleh masing-masing aktor. Hal ini dapat menjadi sumber daya yang realistis untuk merancang sebuah proses implementasi yang melibatkan banyak aktor. Tetapi menurut (Buseti & Dente, 2018,p.48) pemahaman tentang sumber daya yang dimiliki oleh aktor saja, dan mengandalkan tingkat kepatuhan aktor, tidak cukup menjamin berhasilnya sebuah

proses implementasi. Terdapat beberapa hal juga yang perlu dilakukan sebagai sebuah strategi untuk menunjang jalannya implementasi multi aktor. Berikut terdapat beberapa hal yang disampaikan Buseti dan Dente :

1. Implementasi multi aktor dapat dipastikan melibatkan banyak organisasi di dalamnya. Terlebih lagi saat ini bergabungnya sektor swasta dalam implementasi kebijakan publik. Hal yang membedakan adalah prinsip kerja antara aktor pemerintah dan swasta yang sangat berbeda jauh. Namun implementasi multi aktor ini tetap bisa dilaksanakan meskipun memiliki berbagai perbedaan prinsip kerja yakni dengan cara dapat mengkombinasikan berbagai prinsip kerja yang berbeda-beda ke dalam sebuah tujuan yang jelas.
2. Hendaknya antar aktor kebijakan tidak terlalu mengharapkan adanya perilaku kooperatif diantara sesamanya. Hal ini dikarenakan tiap-tiap aktor terdapat fungsi, kepentingan dan agenda yang cenderung berbeda-beda. Dari perbedaan tersebut masing-masing aktor belum tentu memiliki arah tujuan yang sejalan. Sehingga ini menjadikan sebuah sensitivitas yang berbeda dari masing-masing aktor. Oleh karena itu desain yang dibuat harusnya dapat memfasilitasi kerjasama antar aktor dalam melaksanakan kebijakan yang sama.
3. Tidak menekankan unsur hirarki dan insentif yang berlebihan. Hal ini kembali juga seperti pendapat yang dituliskan di nomor 2, bahwa setiap aktor memiliki sebuah legitimasi yang otonom dan sumber daya yang independen. Hal ini mengindikasikan bahwa akan sulit untuk menjalin kerjasama dengan kontrak atau janji berdasarkan keuntungan ekonomi yang mengikat.

Dalam menjalankan implementasi kebijakan multi aktor, terdapat hal tidak dapat dihindarkan oleh masing-masing aktor pelaksananya yakni masing-masing aktor pasti memiliki sebuah rasa ambisi, kepentingan dan tradisi yang akan terbawa sampai ke dalam proses implementasi tersebut (Howlett et al., 2009, p.160). Disisi lain, seringkali aktor akan memiliki perbedaan konteks antara realitas dengan kebijakan yang ditetapkan. Hal ini menurut Buseti dan Dente seringkali

memunculkan aktor yang kemudian melaksanakan sebuah kebijakan tidak berdasarkan peraturan yang ada. Dari peristiwa ini maka diperlukan sebuah konsensus antar masing-masing aktor agar tidak sampai terjadi perpecahan dan konflik yang mengakibatkan juga pada gagalnya sebuah pencapaian kebijakan. Selain daripada konsensus, hal yang bisa dilakukan untuk meminimalisir konflik antar aktor dalam implementasi adalah dengan cara melakukan evaluasi secara berkala dan aktif dalam proses pengawasan. Dilakukannya dua hal ini dengan diharapkan bisa terus memonitor perkembangan proses interaksi antar aktor. Seandainya terdapat sebuah konflik diantara aktor yang sulit terselesaikan, menurut (Howlett et al., 2009,p.162) konflik tersebut dapat diselesaikan oleh lembaga peradilan yang berwenang. Hal ini dilakukan untuk menangani berbagai kepentingan yang ada dan menjaga .

I.5.3 Koordinasi Antar Aktor

Koordinasi dan interaksi dalam implementasi kebijakan multi aktor menjadi suatu kunci yang harus selalu diperhatikan jika kebijakan yang diimplementasikan berhasil. Tujuan koordinasi dan interaksi ini adalah untuk menghubungkan antara satu aktor dengan aktor yang lain agar tetap dalam satu pikiran untuk menunjang keberhasilan implementasi. Menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), koordinasi adalah : “perihal mengatur organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan peraturan dan tindakan yang ada dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur”. Sedangkan interaksi menurut KBBI adalah :“ hal saling melaksanakan aksi,berhubungan,mempengaruhi;antar hubungan”.

Menurut (Purwanto & Sulistyastuti, 2015,p.153) menyatakan bahwa koordinasi merupakan petunjuk sasaran dan kegiatan antar unit yang saling terpisah untuk mencapai tujuan yang efektif dan tepat sasaran. Sedangkan menurut (Handoko,2003,p.195) menyatakan bahwa koordinasi merupakan pengintegrasian tujuan dan kegiatan dalam organisasi atau bidang yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien. Makna interaksi disini dipahami sebagai proses menjalankan hubungan antar aktor baik pemerintah yang memimpin

dan pemerintah yang hanya mengambil bagian (Mischen, 2007,p.555). Meskipun interaksi dan koordinasi ini memiliki peranan yang penting, namun proses ini tidak mudah untuk dilakukan. Terlebih pada saat anggota makin banyak, maka seringkali koordinasi dan interaksi akan berjalan lebih sulit. Hal ini disebabkan seringkali terdapat beberapa aspek yang saling berbenturan sehingga menjadikan hambatan untuk saling melakukan interaksi dan koordinasi. Agar praktik koordinasi dan interaksi dapat berjalan dengan baik, perlu adanya sebuah pemahaman terkait mekanisme kerja antar organisasi. Hal ini juga bisa didorong dengan control yang kuat dari pemimpin implementasi guna memonitor keadaan dan hubungan antar anggota yang ada di bawahnya. Kontrol yang dilakukan untuk mengawasi koordinasi yang melibatkan banyak anggota juga harus dilakukan oleh pihak yang memiliki *power* yang cukup tinggi. Hal ini mengingat karena koordinasi yang melibatkan banyak aktor itu tidaklah mudah. Bahkan (O'Toole dan Montjoy,1984,p. 492) menyatakan “ *if implementation is essentially a problem of cooperation, one might ask what inducement are available to bestire in individuals or in multiple agencies to work together toward a common policy product*”.

Mengacu pada (Tripathi dan Reddy,1983,p. 140) mengatakan bahwa dalam melakukan sebuah koordinasi juga diperlukan sebuah syarat-syarat khusus. Syarat ini digunakan sebagai landasan agar koordinasi yang dilakukan bisa berjalan efektif . Berikut sembilan poin penjelasan yang dituliskan oleh Tripathi dan Reddy :

1. Koordinasi Langsung

Koordinasi yang melibatkan beberapa anggota di dalamnya diharapkan dilakukan secara langsung. Hal ini dikarenakan koordinasi yang dilakukan secara langsung akan mempermudah mencapai hubungan antara satu orang dengan yang lainnya. Harapannya juga disini ide,tujuan,metode,cita-cita,dll juga dapat diterima dengan mudah dan lebih efektif dibandingkan menggunakan metode yang lainnya

2. Kesepakatan Awal

Koordinasi akan mudah dicapai pada fase awal-awal pembentukan kebijakan. Karena dari kesepakatan yang dibentuk sejak awal, maka disini akan mempermudah proses pelaksanaan selanjutnya.

3. Kontinuitas

Kontinuitas ini merupakan proses yang berlangsung terus menerus. Dalam hal ini koordinasi harus terus berjalan rutin selama objek yang dibahas juga terus berjalan.

4. Dinamisme

Koordinasi disini tidak boleh menjadi sebuah koordinasi yang kaku. Sehingga disini koordinasi harus bisa terus menyesuaikan dengan perubahan yang ada. Hal ini didukung pula atas fungsi koordinasi yang harus bisa menyelesaikan masalah secara dini guna mencegah kejadian yang tidak diinginkan.

5. Tujuan Yang Jelas

Tujuan yang jelas penting untuk menjadikan koordinasi berjalan secara efektif. Kejelasan ini digunakan sebagai bagian untuk membuat keselarasan tindakan.

6. Struktur Yang Sederhana

Koordinasi yang efektif akan mudah dilakukan jika sebuah organisasi yang mendasarinya sederhana. Karena dari organisasi yang di design sederhana maka akan mempermudah membawa sebuah koordinasi tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada

7. Wewenang dan Tanggung Jawab Yang Jelas

Wewenang dan tanggung jawab yang jelas harus dimiliki setiap anggota koordinasi. Karena dari wewenang yang jelas dapat meminimalisir sebuah pertentangan antara satu anggota dengan anggota lainnya dan disini tugas mempertegas tanggung jawab atas apa yang menjadi tugas atau pelanggarannya.

8. Komunikasi Yang Efektif

Dari komunikasi yang efektif ini akan menunjang koordinasi berjalan efektif. Hal ini dikarenakan dari komunikasi yang efektif dapat mempercepat aliran

informasi dalam koordinasi dari satu pihak ke pihak yang lainnya. selain itu dari komunikasi yang efektif dapat menghindarkan sebuah pertentangan atau hal-hal lain, dan justru dapat mendorong ke harmonisasi tujuan seperti yang telah ditetapkan

9. Visi dan Kepemimpinan Yang Efektif

Kesuksesan koordinasi tidak bisa terlepas dari visi dan kepemimpinan yang baik dari pemimpinnya. Karena dari kepemimpinan yang baik dapat mendorong anggotanya untuk mengikuti apa yang menjadi ide dan rencana yang telah dibuatnya.

I.5.3.1 Faktor Pendukung Koordinasi dan Implementasi

Dalam menjalankan implementasi kebijakan yang multi aktor maka seringkali diperlukan sebuah dorongan khusus yang digunakan untuk mendukung jalannya koordinasi dan interaksi antar aktornya. Hal ini dikarenakan seringnya menemui kesulitan dalam menjalin hubungan antara satu aktor dengan aktor yang lainnya. Menurut O'Toole dan Montjoy (1984) terdapat tiga aspek pendukung jalannya koordinasi dan interaksi yakni : *authority, common interest* dan *exchange*. Ketiga faktor pendukung ini diciptakan untuk mendukung proses dan menyelaraskan kinerja berbagai organisasi yang memiliki tugas dan fungsi yang berbeda.

I. *Authority*

System *authority* menekankan pada proses kerjasama yang berasal dari kewajiban masing-masing aktor. Hal ini dirancang untuk bisa mengingatkan tentang apa yang menjadi kewajiban dan tanggung jawab yang dimiliki oleh aktor yang berbeda-beda. *Authority* ini juga menyangkut tentang sebuah hal yang terkait dengan kekhususan atau pengawasan. Jika terjadi sebuah pelanggaran, maka otoritas akan menjadi lemah dan tidak dapat berfungsi dengan baik. Selain itu ,jika *authority* menjadi lemah, maka akan terjadi sebuah kemungkinan untuk lemahnya koordinasi,kerjasama dan penekanan kewajiban dari masing-masing aktor. Akibat yang akan ditimbulkan adalah

implementasi tidak akan berjalan dengan baik kecuali ada kebijakan atau hal yang dapat mengkonektifitaskan tujuan dan pandangan antar aktor-aktor tersebut.

II. *Common Interest*

Prinsip kepentingan bersama pada hal ini menekankan pada kerjasama yang dilandasi dengan pedoman bahwa setiap peserta harus menghargai tujuan yang secara umum telah ditetapkan. Sehingga meskipun masing-masing memiliki sebuah bagian ataupun tugas masing-masing, namun tetap memegang teguh kesamaan tujuan seperti yang telah ditetapkan. Dari tujuan yang tetap dan tidak berubah, maka dimungkinkan untuk dapat mengimplementasikan program dengan baik meskipun terdapat banyak aktor yang terlibat dalam mengimplementasikan suatu kebijakan.

III. *Exchange*

Menekankan pada prinsip kerjasama yang lebih dari sekedar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kerjasama antar aktor implementasi dapat dilakukan juga untuk menerima suatu manfaat dari organisasi yang lainnya guna menunjang organisasi sendiri. Diharapkan dari sini terjadi sebuah pertukaran manfaat atau hubungan timbal balik antar organisasi yang telah ditunjuk sebagai implementor kebijakan. Manfaat koordinasi dan interaksi ini dapat diperoleh selain dari menjalankan implementasi kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain dalam (Handoko,2003,p.199) menyebutkan bahwa dalam melakukan sebuah koordinasi diperlukan sebuah mekanisme dasar yang harus dipenuhi. Jika mekanisme dasar ini bisa dilakukan dengan baik, maka dapat mudah untuk mencapai keberhasilan sebuah koordinasi. Berikut komponen koordinasinya :

1. Hirarki Manajerial

Kegunaan dari hirarki manajerial dalam koordinasi ini sebagai suatu bentuk informasi atau petunjuk dari sesuatu yang harus dikerjakan. Selain itu disini juga dijelaskan wewenang dan tanggung jawab yang jelas sebagai sebuah bentuk pengarahan yang tepat. Ini semua jika dijelaskan dengan baik maka bisa menumbuhkan sebuah integrasi yang baik bagi masing-masing anggotanya karena adanya kejelasan informasi yang mendasarinya.

2. Prosedur dan Aturan

Prosedur dan aturan ini sebagai suatu dasar maupun pijakan dalam melakukan koordinasi. Hal ini berguna sebagai landasan dalam melakukan hal-hal baik yang bersifat rutin maupun insidental yang nantinya bisa digunakan sebagai pengawasan rutin maupun dasar dari pelaksanaan koordinasi tersebut.

3. Rencana dan Penetapan Tujuan

Rencana dan penetapan tujuan ini yang jelas disini bisa berguna sebagai pedoman dalam menentukan arah kemana koordinasi ini akan diarahkan. Dari penetapan yang jelas ini nantinya yang akan mempermudah untuk mengarahkan seluruh organisasi yang ada kepada tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

I.5.3.2 Koordinasi Aktor Dalam Implementasi Kebijakan

Koordinasi merupakan sebuah aspek penting dalam menjalankan sebuah relasi yang dilakukan oleh banyak orang. Koordinasi dalam menjalankan sebuah kebijakan multi aktor ini diperlukan guna menyelaraskan persepsi dan tujuan yang hendak dilakukan. Pentingnya koordinasi ini juga dilakukan untuk menumbuhkan semangat kerjasama dalam rangka mensukseskan suatu program. Secara garis besar menurut O'Toole dan Montjoy dalam (Toole & Montjoy, 1984,p.492) menyatakan bahwa ada tiga faktor pendukung dalam melakukan implementasi yakni :wewenang, pertukaran dan kepentingan umum. Ketiga hal tersebut menjadi dasar untuk memadukan berbagai organisasi dalam implementasi kebijakan. Namun perlu diketahui juga, meskipun terdapat tiga faktor pendukung kebijakan, namun

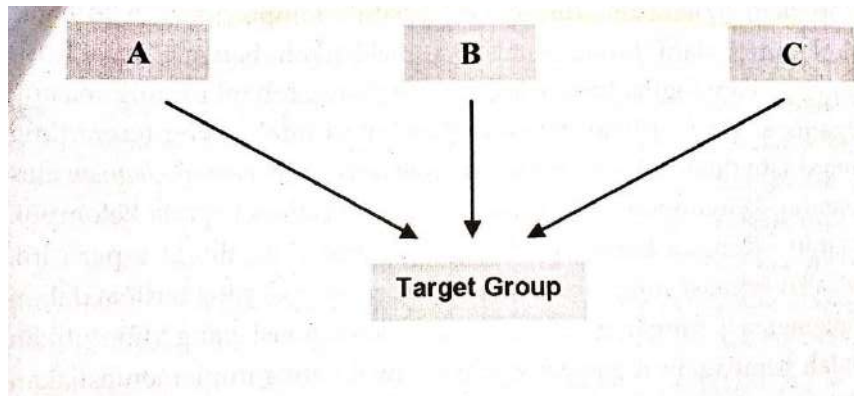
kesuksesan implementasi seringkali berbanding terbalik dengan jumlah implementornya. Hal ini dilatarbelakangi oleh *statement* yang menyatakan bahwa semakin banyak aktor, maka implementasi kebijakan juga akan semakin sulit dilakukan.

Koordinasi yang dilakukan antar aktor dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan juga terdapat klasifikasi yang harus diketahui. Terdapat empat klasifikasi jenis koordinasi antar aktor menurut (Toole & Montjoy, 1984, p. 493) yakni : *Pooled, Sequential, Reciprocal* dan *Single Agency*. Dari keempat klasifikasi ini, *single agency* ini merupakan satu-satunya mekanisme yang dilaksanakan oleh satu organisasi saja (pelaksana tunggal), sisanya merupakan implementasi yang dilakukan lebih dari 2 organisasi (multi aktor). Namun jika diurutkan dari ketiga klasifikasi tersebut yang paling mudah adalah dari *pooled*. Hal ini bisa dikatakan karena *sequential*, dan *reciprocal* memerlukan lebih banyak koordinasi yang mendalam antara satu organisasi dan organisasi yang lainnya agar dapat mencapai tujuan kebijakan seperti yang telah ditetapkan. Berikut adalah gambaran dan penjelasan dari *pooled, sequential*, dan *reciprocal* :

A. *Pooled*

Pada proses *pooled*, sebuah proses implementasi memang dilakukan oleh banyak aktor, namun disini target khusus bisa dijangkau oleh masing masing aktor. Sehingga hubungan antara satu aktor dengan aktor yang lainnya tidak saling bergantung. Tiap-tiap aktor dapat langsung melakukan *delivery service* dari output yang telah dikeluarkan kepada kelompok sasaran yang menjadi fokus kebijakan. Koordinasi dalam proses ini sangat minim untuk dilakukan sehingga meniadakan untuk saling ketergantungan antar aktor. Namun koordinasi juga diperlukan untuk memberikan informasi dan pembagian tugas antara satu aktor dengan aktor yang lain agar tidak sampai terjadi kesalahan informasi yang mengakibatkan kelompok sasaran tidak dapat merasakan hasil yang optimal dari suatu kebijakan yang telah dibuat.

Gambar I.2 Tipe Pooled

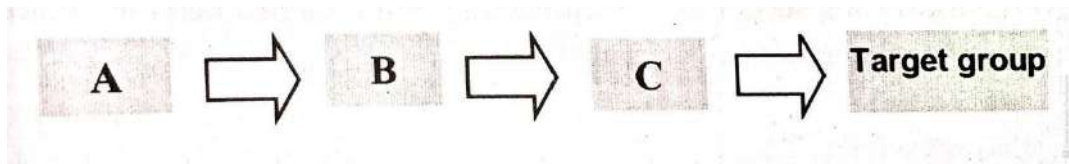


Sumber : Implementasi Kebijakan Publik (Erwan & Dyah.2015,p.156) dan (Toole & Montjoy, 1984,p.493)

B. *Sequential*

Proses koordinasi implementasi kebijakan secara *sequential* ini dilakukan juga oleh banyak aktor dan terdapat target sasaran juga di dalamnya. Namun yang membedakan dengan tipe *pooled*, pada tipe *sequential* tidak semua aktor dapat langsung melakukan *delivery output* kepada target group. Hal ini dikarenakan adanya sebuah ketergantungan antar aktor dan dilakukan secara berurutan antara satu dengan yang lainnya. Sehingga dari proses ini, logika kerja yang dibangun berdasarkan input dan output masing-masing aktor. Output aktor yang pertama akan menjadi input aktor yang kedua, dan terjadi seterusnya. Dan pada aktor yang paling akhir akan menjadi penyambung kebijakan kepada target grup yang telah ditetapkan. Berikut gambaran proses kinerja tipe *sequential* :

Gambar I.3 Tipe Sequential

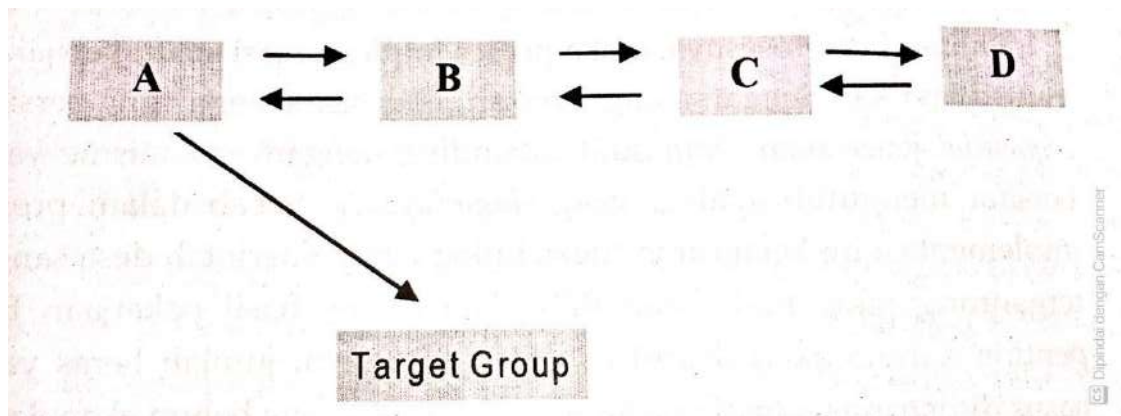


Sumber : Implementasi Kebijakan Publik (Erwan & Dyah.2015,p.157) dan (Toole & Montjoy, 1984,p.493)

C. *Reciprocal*

Pada tipe ini, implementasi kebijakan juga melibatkan banyak aktor di dalamnya. Dalam menjalankan tugasnya, proses *reciprocal* hampir sama dengan tipe *sequential*. Namun yang membedakan dengan tipe *sequential* adalah pada titik tertentu akan terjadi sebuah proses perputaran balik. Ini ditunjukkan dimana aktor yang awalnya menerima input, maka akan memberikan input balik kepada aktor sebelumnya. Dan proses penyampaian kebijakan ke target grup akan dilakukan oleh aktor yang paling awal memberikan sebuah input. Berikut gambaran ilustrasi tentang bagaimana proses koordinasi dalam tipe kebijakan *reciprocal* :

Gambar I.4 Tipe Reciprocal



Sumber : Implementasi Kebijakan Publik (Erwan & Dyah.2015,p.158) dan (Toole & Montjoy, 1984,p.493)

D. *Single Agency*

Implementasi model *single agency* ini lebih cenderung pada proses pelaksanaan tunggal oleh satu organisasi saja. Tipe *single agency* ini lebih mudah dilaksanakan dikarenakan hanya melakukan koordinasi dalam satu organisasi saja dan tidak melibatkan banyak organisasi di luarnya. Implementasi model ini, organisasi yang merupakan implementor kebijakan memiliki pendekatan langsung kepada target grup yang telah ditetapkan. Sehingga meniadakan bentuk kesepakatan dengan organisasi lain (seperti yang dilakukan dalam model multi aktor) dalam mengimplementasikan kebijakan ke target group.

I.6 Definisi Konsep

Konsep adalah instrument penting dalam jalannya sebuah penelitian. Konsep ini digunakan sebagai sebuah gambaran ataupun fenomena atas gejala-gejala yang menjadi perhatian selama proses penelitian. Adapun konsep dalam penelitian ini adalah :

1. Implementasi

Implementasi merupakan suatu bentuk pelaksanaan keputusan yang dibuat oleh pemerintah yang tersusun dan terprogram dalam rangka menyelesaikan permasalahan tertentu yang dihadapi.

2. Koordinasi

Koordinasi merupakan sebuah aktivitas yang berkaitan erat dengan komunikasi antar pihak yang saling berkaitan dengan tujuan untuk menciptakan sebuah keselarasan pemikiran guna menciptakan kinerja ataupun kerjasama yang baik.

3. Organisasi Perangkat Daerah

Organisasi yang dibentuk dan bekerja dibawah naungan pemerintah daerah dengan tugas dan fungsi yang berbeda-beda yang bertujuan untuk membantu menyukseskan visi misi yang telah dibuat oleh pemerintah daerah untuk masyarakat.

4. Bupati

Merupakan pemimpin tertinggi wilayah kabupaten yang memiliki kewenangan untuk memantau dan mengatur pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya.

5. Pengawasan

Adalah sebuah bentuk pemantauan kinerja atas apa yang telah dilakukan selama ini agar tidak terjadi sebuah penyelewengan dari ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

6. Otoritas

Merupakan sebuah kekuasaan yang ditetapkan oleh pimpinan untuk mengelola sebuah kegiatan agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik

7. *Common Interest*

Merupakan sesuatu tanggung jawab yang dapat mengarahkan banyak aktor agar dapat bersama-sama fokus kepada satu tujuan.

8. *Exchange*

Proses pertukaran informasi yang dilakukan antar actor.

9. Melaporkan

Berkaitan dengan penyampaian apa yang telah mereka kerjakan dan mereka alami selama berada di lapangan yang berguna untuk mempertanggung jawabkan apa yang telah menjadi kewajibannya.

10. Tugas dan Fungsi

Adalah pembatas bagi ketika menjalankan tugas dan fungsinya agar terdapat sebuah pembeda antara satu dengan yang lainnya, serta meminimalisir adanya ambiguitas sebuah pekerjaan yang dapat menimbulkan kekacauan.

11. Kepentingan Bersama

Adalah sebuah ikatan yang menyangkut lebih dari satu pihak bukan kepentingan perorangan dan harus dikerjakan secara sama agar apa yang menjadi kepentingannya mudah untuk direalisasikan dan menciptakan kepuasan bersama.

I.7 Metode Penelitian

Sebuah penelitian yang baik, diwajibkan memiliki sebuah panduan yang benar dalam proses pengambilan data. Hal ini bertujuan untuk mengungkapkan sebuah fenomena yang terjadi di lapangan secara mendalam dan dapat menjawab pertanyaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan dari judul, latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual, maka metode penelitian ini dirancang untuk menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan interpretatif.

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berfokus pada proses keadaan di sosial dan memiliki lebih interaktif terhadap peristiwa. Dalam penelitian kualitatif ini, keaslian data dan teori merupakan sebuah nilai-nilai yang menjadi yang harus terintegrasi satu dengan yang lainnya. Penelitian model kualitatif ini dipilih, karena penulis menganggap bahwa dari penelitian kualitatif dapat membantu untuk menyelesaikan rumusan masalah yang telah ditentukan diatas. Hal ini dikarenakan proses pengumpulan data penelitian kualitatif ini dilakukan dengan cara yang spesifik kepada informan dan kemudian dianalisis secara induktif.

Pemilihan metode kualitatif ini diharapkan dapat memberikan sebuah informasi yang mendalam guna menjawab pertanyaan penelitian yang ditetapkan. Hal ini berguna untuk mengetahui bagaimana hubungan antara banyak aktor dalam menunjang keberhasilan implementasi program Satrya Emas. Sehingga dari penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan sebuah gambaran detail bagaimana proses implementasi kebijakan dapat berhasil meskipun dilakukan oleh banyak aktor di dalamnya.

I.7.1 Tipe Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ditetapkan, maka tipe penelitian yang akan digunakan oleh peneliti adalah penelitian dengan tipe deskriptif untuk menggambarkan semua fenomena sesuai dengan apa yang ada di lapangan. Dalam hal ini adalah terkait gambaran bagaimana pelaksanaan program Satrya Emas yang dibuat oleh Pemerintah Kabupaten Pasuruan namun dilihat dari segi implementasi programnya yang melibatkan banyak OPD di dalamnya. Dari tipe penelitian ini diharapkan mampu memberikan sebuah penjelasan yang mendalam mengenai

bagaimana membangun kesamaan pikiran yang mendukung keberhasilan suatu program diantara banyak OPD yang mengimplementasikan.

Menurut (Neuman, 2014, p. 14), penelitian deskriptif ini bertujuan memberikan sebuah gambaran yang terperinci dan akurat mengenai suatu objek kebijakan. Dalam penelitian deskriptif ini banyak menyajikan bagaimana sebuah gambaran mengenai sebuah proses sosial dan berfokus pada pertanyaan “bagaimana” dan “siapa”. Dalam proses ini maka sebuah penelitian dituntut untuk mengungkapkan sebuah kejadian ataupun situasi secara mendalam guna menjawab pertanyaan dengan lengkap, teliti dan jelas agar mudah dimengerti. Dengan demikian dalam penulisan penelitian ini dituntut memberikan sebuah data yang menyajikan berbagai informasi yang mendalam. Data ini akan diperoleh melalui proses wawancara mendalam, dokumen, dan observasi lapangan. Sehingga dari penggunaan tipe deskriptif ini diharapkan bisa memberikan penjelasan mengenai implementasi program Satrya Emas dilihat dari segi banyaknya aktor yang terlibat didalamnya.

I.7.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan sebuah bentuk sasaran dimana peneliti akan memperoleh data secara rinci untuk penelitian yang akan dilakukan. Lokasi penelitian yang akan ditentukan oleh peneliti ini diambil dengan teknik *purposive* dikarenakan tujuan penelitian menemukan sebuah jawaban atas pertanyaan penelitian. Alasan pemilihan lokasi Kabupaten Pasuruan ini dikarenakan terdapat beberapa alasan yakni:

- Program Satrya Emas yang dinilai oleh Pemerintah Kabupaten Pasuruan cukup berhasil dilakukan dan dijadikan salah satu program unggulan tahun 2018 – 2023
- Terdapat kenaikan trend jumlah UMKM yang ada di Kabupaten Pasuruan
- Kabupaten Pasuruan memiliki jumlah pariwisata dan berbagai sektor unggulan seperti kopi, sayur, ikan, dll yang dapat dijadikan komoditi UMKM.

Alasan lain dari pemilihan lokasi di Kabupaten Pasuruan ini disebabkan program Satrya Emas ini merupakan produk kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah

Kabupaten Pasuruan. Selain itu program ini juga banyak mendapatkan apresiasi baik dari pihak pemerintah maupun dari pihak swasta yang menganggap program ini cukup berhasil meningkatkan jumlah UMKM di Kabupaten Pasuruan. Semenjak adanya program Satrya Emas ini terdapat pula perbaikan kondisi sosial seperti berkurangnya pengangguran dan peningkatan nilai indeks pembangunan manusia. Namun di luar data-data keberhasilan seperti yang dikatakan diatas, mengapa program Satrya Emas yang ada di Kabupaten Pasuruan ini menurut peneliti menarik untuk dikaji dikarenakan dalam implementasi program Satrya Emas ini dilakukan oleh banyak OPD namun berhasil memberikan dampak baik bagi UMKM di Kabupaten Pasuruan. Padahal secara teoritis, implementasi yang dilakukan oleh banyak aktor harusnya semakin susah untuk dilakukan.

I.7.3 Teknik Penentuan Informan

Informan merupakan seorang ahli yang menjadi kunci dari data penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif ini sendiri terdapat beberapa jenis informan dalam sebuah penelitian. penetapan informan disini juga menggunakan teknik *purposive*. Dalam teknik *purposive* ini informan dipilih berdasarkan kriteria maupun melalui pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Selain itu pemilihan informan berdasarkan teknik *purposive* ini harus dilandaskan bahwa informan tersebut dapat menyuguhkan hasil yang terpercaya serta bisa menjawab mengenai permasalahan penelitian yang telah ditetapkan. Terkait jumlah informan, menurut (Creswell, 2017,p.253) menyatakan bahwa jumlah informan dalam penelitian kualitatif tidak ada ketentuan pasti. Namun jika terdapat sebuah kekurangan data, maka peneliti disini dapat menambah jumlah informan maupun dapat datang kembali ke informan yang sama untuk menambah data.

Seperti yang tertulis dalam Peraturan Bupati Pasuruan Nomor 52 Tahun 2017 tentang Pusat Strategi dan Layanan Ekonomi Maslahat, disitu dituliskan bahwa terdapat kurang lebih 17 OPD yang ditunjuk sebagai pelaksana program. Namun menurut (Prasetyo, 2019) menyatakan bahwa dalam pelaksanaan program Satrya

Emas di Kabupaten Pasuruan tidak semua OPD aktif dalam mengimplementasikan program Satrya Emas. Didalam penelitian tersebut dituliskan bahwa hanya terdapat sekitar delapan OPD yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan program. Berdasarkan pertimbangan tersebut, informan yang dipilih guna diperoleh informasinya adalah sebagai berikut :

- Asisten Sekda II Sekda Kabupaten Pasuruan
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pasuruan
- Bagian Perekonomian Kabupaten Pasuruan.
- Dinas Perikanan Kabupaten Pasuruan
- Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu
- Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Pasuruan

I.7.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan sebuah cara yang digunakan untuk menampung seluruh informasi dari informan sebagai data yang digunakan dalam penelitian. Teknik pengumpulan data ini penting untuk diketahui dikarenakan sebuah penelitian memang ditujukan untuk mencari data. Tanpa mengetahui bagaimana teknik pengumpulan data yang baik, maka sulit bagi peneliti untuk mendapatkan data yang baik dan akurat. Pada penelitian ini penulis hendak menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data yakni :

a) Wawancara mendalam

Metode wawancara ini memang sudah tidak asing bagi penelitian kualitatif khususnya wawancara mendalam. Dalam melaksanakan wawancara mendalam peneliti dituntut untuk dapat membawa informasi yang mendalam tentang data dari sebuah peristiwa yang hendak diteliti. Sehingga sangat penting bagi peneliti untuk memberikan sebuah kesan yang baik kepada informan untuk dapat mempermudah menggali banyak informasi. Oleh karena itu menurut Mishler dalam (Neuman, 2014, p. 494) bentuk keterlibatan

pewawancara seperti mendengarkan , menghadiri , mendorong , menyela . melantur , memulai topik dan mengakhiri topik memang sangat menentukan sebuah persepsi dari informan. Sehingga penting bagi pewawancara selaku peneliti memberikan sebuah kesan yang baik kepada informan.

Pada penelitian ini, wawancara mendalam akan dilakukan dengan berinteraksi secara langsung *face to face* dengan OPD guna memperoleh data untuk menjawab rumusan masalah terkait bagaimana koordinasi yang dilakukan antar OPD dalam menjalankan program Satria Emas. Wawancara yang akan dilakukan dikemas seperti obrolan santai ataupun berbentuk diskusi namun tetap berorientasi untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Oleh karena itu penulis telah menyiapkan sebuah pertanyaan yang dikemas dalam sebuah pedoman wawancara.

b) Dokumentasi

Dari teknik pengumpulan data dengan menggunakan model dokumentasi ini, maka hal yang dikaji di dalamnya yakni mengenai sebuah proses mempelajari dokumen public seperti makalah,jurnal,koran,dll. Dari teknik dokumentasi ini sangat memberikan manfaat yang menonjol dari sebuah penelitian.Hal ini dikarenakan data yang diperoleh akan lebih berbobot dan dapat diakses kapan saja.

Dokumen-dokumen dalam penelitian ini diperlukan sebagai penunjang untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Harapanya adalah dari dokumen-dokumen ini adalah dapat mengungkapkan fenomena terkait koordinasi antara OPD dan memberikan penjelasan untuk memecahkan pertanyaan penelitian. Dokumen yang dibutuhkan dapat hasil rapat koordinasi tingkat kabupaten, rencana kinerja program Satria Emas tahun 2018-2023,petunjuk teknis pelaksanaan tahun 2018-2019 yang tertuang dalam Surat Keputusan Bupati Pasuruan, dan dasar

hukum program Satrya Emas baik Perbup Pasuruan Nomor 13 Tahun 2016 tentang Satrya Emas dan Peraturan Bupati Pasuruan Nomor 52 Tahun 2017 tentang Satrya Emas.

c) Observasi

Metode observasi ini berkaitan dengan kelangsungan peneliti untuk terjun ke lapangan guna melihat keadaan yang sebenarnya. Dari pengamatan ini, peneliti diwajibkan untuk mengingat, mencatat secara terstruktur mengenai fenomena yang ada di lapangan berkaitan dengan apa yang menjadi topik penelitiannya. Selain itu menurut Cresswell, peneliti dalam melaksanakan penelitian dengan media observasi ini dapat menggali topik yang mendalam kepada para partisipan yang kemudian dibahas. Sehingga dapat mendeteksi peristiwa yang apapun sesuai apa yang ada di lapangan.

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini yakni berkunjung ke informan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, peneliti juga mengikuti bagaimana proses monitoring dan evaluasi yang dilakukan setiap tiga bulan sekali guna memantau bagaimana interaksi antar OPD. Namun dalam menjalankan teknik observasi ini, peneliti hanya melakukan observasi partisipatif, yang dalam hal ini peneliti tidak mengambil peran yang mendalam.

I.7.5 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Penelitian memerlukan sebuah hasil yang dapat dipertanggungjawabkan baik secara praktis maupun ilmiah. Hal ini dilakukan agar dapat memperoleh sebuah hasil yang dapat dipercaya dan dipertanggung jawabkan. Pada penelitian kualitatif, untuk dapat membuktikan data yang diperoleh dapat dipercaya atau tidak disebut dengan keabsahan data. Untuk memastikan keabsahan data yang diperoleh, penelitian ini menggunakan metode triangulasi data.

Teknik triangulasi data menurut Miles,et.al (2014 : 261) triangulasi ini terdapat empat macam yakni : triangulasi sumber atau data, triangulasi metode, triangulasi antar peneliti dan triangulasi teori. Pertama, triangulasi teori yakni triangulasi yang memanfaatkan dua atau teori atau lebih yang relevan dengan penelitian untuk saling diadukan dan dipadukan untuk menganalisis data guna menghindari bias. Kedua, triangulasi peneliti, pada model triangulasi peneliti ini, proses pengambilan data dilakukan lebih dari satu pewawancara kepada informan yang sama (biasanya dilakukan berkelompok). Hal ini nantinya akan dilihat dari pengamatan yang diperoleh oleh masing-masing pewawancara dengan konteks fenomena yang sama dan kemudian dianalisis. Ketiga, triangulasi metode, yakni proses pemeriksaan keabsahan data dengan mengecek temuan data yang sama namun dengan menggunakan metode yang berbeda. Biasanya triangulasi metode ini membandingkan data yang diperoleh dari observasi, wawancara mendalam, dan dokumen. Keempat yakni triangulasi sumber atau data yakni metode yang menggunakan uji keabsahan data melalui perbedaan informan, waktu ataupun tempat yang berbeda.

Triangulasi dalam penelitian ini digunakan untuk menguji berbagai sumber dan informasi yang telah didapatkan dari informan. Hal ini dilakukan untuk bisa membangun sebuah informasi yang valid dan koheren untuk menjawab permasalahan yang diteliti. Hal ini dilandaskan pada konvergensi dari sumber-sumber data ataupun pandangan yang berasal dari pengetahuan informan. Untuk lebih jelasnya, berikut tindakan yang akan dilakukan untuk menguji keabsahan data :

1. Membandingkan hasil observasi yang diperoleh dengan data hasil wawancara yang mendalam. Dalam hal ini penulis akan membandingkan bagaimana hasil pengamatan yang diperoleh dari hubungan antar OPD dan pelaksanaan lainnya dalam melaksanakan program Satria Emas dengan hasil wawancara mendalam yang diperoleh dari informan yang bersangkutan.
2. Membandingkan dokumen yang ada dengan hasil wawancara mendalam yang diperoleh dari informan. Dalam hal ini terkait bagaimana alur hubungan antar

aktor pelaksana ketika menjalankan program Satrya Emas secara bersama-sama.

3. Membandingkan hasil wawancara antara satu informan dengan informan lainnya guna menguji bagaimana hubungan dan pandangan antar aktor pelaksana.

I.7.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif akan dijalankan bersama-sama dengan pengumpulan data dan penulisan temuan. Hasil dari analisis ini yakni bertujuan untuk memberikan sebuah gambaran umum mengenai apa yang menjadi sebuah data dan informasi yang nantinya akan ditarik menjadi sebuah kesimpulan. Analisis data ini sendiri dimulai ketika peneliti melakukan sebuah wawancara pengambilan data ,mendapatkan dokumen ,gambar,foto dan dokumen-dokumen yang ada didalamnya. Sehingga daripada itu kemudian dilakukan penyusunan secara sistematis dari data-data yang diperoleh. Oleh karena itu juga terdapat metode analisis kualitatif yang menurut (Miles et al., 2014, p. 31) dikelompokkan menjadi tiga teknik analisis yakni:

1. Kondensasi data

Reduksi data ini dilakukan yakni mulai dari peneliti mengambil data yang ada di lapangan. Berisi tentang proses pemilihan,pemfokusan dan abstraksi dari data yang diperoleh dari lapangan. Sehingga daripada itu kemudian diberikan sebuah pemeriksaan mengenai data yang diperoleh terutama mengenai kelengkapan, kejelasan, makna, kesesuaian dan relevansi dengan kelompok data lain. Tujuan semuanya ini adalah untuk memperbaiki kualitas dari data itu sendiri. Hal ini dikarenakan jika data semakin baik, maka kualitas dari isi penelitian tersebut menjadi. Tujuan dari kondensasi data ini sendiri yakni untuk membuang data yang tidak

perlu,menajamkan data, dan pengelompokan data. Hal ini berguna untuk mempermudah dalam melakukan penarikan kesimpulan.

Dalam penulisan penelitian ini, kondesasi data dilakukan penulis langsung pada saat setelah memperoleh data dari informan, dan hal ini dillakukan tanpa menunggu sampai transkrip selesai terlebih dahulu. Dari sini penulis mulai menyederhanakan data dan mengelompokan data apa saja yang perlu untuk dikumpulkan dan membuang apa yang tidak perlu sesuai dengan identifikasi tema yang telah menjadi fokus penelitian.

2. Penyajian Data

Penyajian data ini berisi tentang pengumpulan beragam informasi yang telah diperoleh dari lapangan dan telah diorganisir secara rapi. Penyajian data ini dapat dilakukan dengan bentuk seperti uraian,bagan,hubungan kategori,dan diagram. Di dalam proses ini dituntut untuk bisa menyajikan data yang telah diperoleh di lapangan secara *real* dan kuat jika dilakukan analisis. Hal ini dikarenakan dalam penyajian data dituntut untuk memberikan jawaban empiris dari berbagai informasi yang telah didapatkan dari lapangan.

Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dengan membuat suatu bentuk text yang bersifat naratif berdasarkan penuturan informasi yang diperoleh dari informan. Selain itu juga disajikan hasil dokumentasi dan observasi yang diperoleh dari OPD yang terlibat dalam program Satrya Emas. Semuannya ini disajikan secara ringkas dan mudah dipahami.

3. Kesimpulan

Kesimpulan ini diambil dari seluruh apa yang telah diperoleh dilapangan dan dianalisis secara mendalam. Kemudian kesimpulan ini dibuat yakni dengan memberikan gambaran pendek mengenai apa yang menjadi sebuah inti dari penelitian yang dilakukan. Namun penarikan kesimpulan di sisi ini tidak hanya dilakukan pada saat data

telah terkumpul semua, namun juga harus diverifikasi selama proses penelitian tersebut berlangsung.

Kesimpulan dari penelitian ini ditarik dari pemaparan secara ringkas yang telah disediakan dan mencatat semua kejadian yang ada di lapangan mengenai bagaimana proses koordinasi yang dilakukan oleh banyak actor dalam mengimplementasikan program Satrya Emas dan kemudian diambil inti dari bagaimana proses koordiansi yang ada didalamnya.

I.7.7 Rincian Data Yang Dikumpulkan

Selama jalannya proses penelitian, pengumpulan data dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian secara empiris. Proses pengumpulan data ini dilakukan baik dengan cara wawancara mendalam, observasi ataupun data dari dokumen formal yang tersedia. Hal ini dilakukan juga untuk memberikan sebuah jawaban atas rumusan masalah dengan fakta-fakta yang ada di lapangan. Pada penelitian ini, data yang dikumpulkan terkait proses implementasi program Satrya Emas di Kabupaten Pasuruan yang mendukung jawaban atas bagaimana koordinasi antar OPD. Dari dokumen dan informasi yang diperoleh di lapangan, maka data tersebut kemudian dianalisis dan diinterpretasikan guna menjawab permasalahan penelitian seperti yang telah ditetapkan. Namun peneliti juga menyadari bahwa tidak semuanya data tersebut dapat diperoleh dilapangan dengan berbagai alasan. Berikut data yang dikumpulkan oleh penulis:

Tabel I.4 Rincian Data Yang Dibutuhkan

No.	Jenis Data	Rencana	Realitas	Keterangan
1.	Wawancara mendalam mengenai proses koordinasi Satrya Emas dengan pihak OPD	V	V	Data mengenai bagaimana koordinasi antar OPD telah diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak-pihak OPD terkait baik dari perwakilan Ketua, sekretaris, dan anggota program.
2.	Dokumen rencana kerja program Satrya Emas tahun 2019 - 2023	V	V	Dokumen rencana kerja program Satrya Emas tahun 2019 -2023 telah diperoleh dalam dokumen RPJMD Kabupaten Pasuruan tahun 2019 - 2023
3.	Dokumen petunjuk teknis pelaksanaan Satrya Emas	V	V	Data perkembangan dan pelaksanaan Satrya Emas tahun 2018 dan 2019 telah diperoleh berupa power point dari Disperindag Kabupaten Pasuruan
4.	Observasi proses koordinasi antar OPD	V	V	Mengikuti proses Forum Grup Discussion (FGD) yang diadakan di kantor Disperindag pada bulan Agustus 2021
5.	Dokumen Dasar Hukum Satrya Emas	V	V	Memperoleh Dokumen <i>Hardfile</i> Peraturan Bupati Pasuruan Nomor 52 Tahun 2017 dan SK Bupati Pasuruan Tahun 2018-2019 yang mengatur mengenai Satrya Emas