

# ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITY

## (Studi Tentang Tanggung Jawab Administratif Terkait Upaya Perencanaan Pengembangan Penerangan Jalan Umum Di Kota Surabaya)

Hendra Dwi Permana

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

### Abstract

*This study aims to describe the Administrative Responsibility or administrative responsibilities of employees related to the planning and development of street lighting in Surabaya. The purpose of this study is to describe how the administrative responsibilities of employees related to the development planning of public road lighting in the city of Surabaya and what are the constraints of the development of public roads in the city of Surabaya.*

*This research was conducted by using descriptive qualitative research method with purposive and snow ball determination technique with number of 16 informants. The data obtained comes from document studies and interviews. The process of data analysis is done by reducing, and organizing data, as well as drawing conclusions to obtain answers from research questions. Then the validity of the data is tested through triangulation of sources so that the data presented is valid data.*

*The results showed that the process of Administrative Responsibility performed through four criteria, namely Responsibility, Competence, Responsiveness, Honesty has not run effectively. This is evident from the Unresolved Stages of Responsibility, especially the criteria of the form of responsibility involved and a number of constraints. The criteria indicate the lack of involvement of other stakeholders in the implementation of development, and the availability of insufficient financial resources.*

*Keywords : Administrative Responsibility, planning and development of public street lighting*

### PENDAHULUAN

Kondisi penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia saat ini masih banyak menghadapi tantangan. Bahkan di Indonesia, aparatur birokrasi belum menyadari tentang pentingnya pelayanan publik. Sebagaimana dilansir dalam suatu berita bahwa pelayanan publik masih diwarnai oleh pelayanan yang sulit diakses dan prosedur yang berbelit-belit (Ridwan, <https://www.kompasiana.com/ridwansaleh/pungli-bukti-buruknya-pelayanan-publik-di-indonesia>, dipetik 21 Desember 2017). Hal ini terlihat dari kecenderungan dimana aparatur birokrasi yang seharusnya bertugas melayani masyarakat, justru menunjukkan bahwa masyarakat yang melayani aparatur birokrasi.

Seperti yang terjadi saat ini, kelambanan pelayanan publik merupakan wujud dari pelayanan aparatur birokrasi yang kurang responsif. Akibat yang ditimbulkan dari kurang responsifnya aparatur birokrasi diantaranya yaitu penundaan berlarut, penyalahgunaan wewenang, penyimpangan prosedur, aparatur yang tidak kompeten, adanya pungutan liar, mengabaikan pekerjaan, dan lain sebagainya.

Data mengenai kurang responsifnya aparatur birokrasi di Indonesia disampaikan oleh Ombudsman RI melalui jumlah pelaporan masyarakat Tahun 2013. Adanya laporan masyarakat ini adalah sebagai bentuk

pengawasan, kurangnya *Responsivitas* dan Birokrasi, Masyarakat diberikan hak untuk menyampaikan pendapat atau keluhan mengenai kinerja pelayanan publik oleh aparatur birokrasi.

**Tabel 1. Jumlah Laporan Masyarakat Berdasarkan Substansi Tahun 2013**

Substansi	Jumlah	Persentase (%)
Penundaan berlarut	1314	25,40%
Penyalahgunaan wewenang	688	13,30%
Berpihak	129	2,49%
Penyimpangan prosedur	935	18,07%
Tidak kompeten	320	6,19%
Permintaan uang, barang & jasa	478	9,24%
Tidak patut	288	5,57%
Tidak memberikan pelayanan	707	13,67%
Diskriminasi	125	2,42%
Konflik kepentingan	57	1,10%
<b>Total</b>	<b>5173</b>	<b>100,00%</b>

Sumber: ombudsman diolah kembali.

Berdasarkan data tabel 1, tersebut, diketahui pada Tahun 2013 yang menyebabkan kurang responsifnya pelayanan publik yaitu penundaan

berlarut (25,40%), penyimpangan prosedur (18,07%), tidak memberikan pelayanan (13,67%). Dari tabel tersebut diketahui juga bahwa penyebab utama kurang responsifnya pelayanan publik yaitu karena penundaan berlarut. Hal ini disebabkan kurang tanggapnya aparatur birokrasi dalam menangani permasalahan pelayanan publik.

Salah satu penyebab tingginya laporan masyarakat di Indonesia adalah lembaga pengawasan internal yang tidak efektif sehingga mal administrasi dalam pelayanan publik masih sering terjadi. Pernyataan ini didukung oleh penjelasan dari Kepala Ombudsman Hendra yang menyatakan bahwa “selama ini lembaga pengawasan internal seperti inspektorat di pemerintah daerah tidak efektif sehingga mal administrasi dalam pelayanan publik masih terjadi. Misalnya, penundaan berlarut, penyalahgunaan wewenang, diskriminatif, dan meminta imbalan.

Namun, pemerintah selaku aparatur birokrasi juga melakukan berbagai upaya. Salah satunya yaitu menetapkan PerMen Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Pedoman Standar Pelayanan. Pada peraturan tersebut, dijelaskan bahwa tujuan dan sasaran kebijakan ini adalah untuk memberikan kepastian, meningkatkan kualitas dan kinerja pelayanan agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta selaras dengan kemampuan penyelenggara pelayanan publik.

Bahkan berdasarkan UUD 1945 amandemen ke 4, setiap pemerintah daerah berhak membuat kebijakan-kebijakan untuk melaksanakan otonominya dan untuk kemajuan daerahnya, termasuk untuk kemajuan pelayanan publik. Salah satu kebijakan pemerintah Kota Surabaya mengenai Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Tahun 2014-2034 diatur dalam Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 12 Tahun 2014. Kebijakan tersebut dibuat dengan pertimbangan untuk mewujudkan pembangunan Kota Surabaya yang berkelanjutan, berhasilguna, serasi, selaras, seimbang, dan berkelanjutan. Hal tersebut, sesuai dengan pelayanan publik di bidang pembangunan kota.

Penataan ruang wilayah yang berkelanjutan dapat terwujud jika didukung keterpaduan pembangunan antar sektor, dan antar pelaku. Keterpaduan pembangunan itu juga terjadi di berbagai satuan kerja yang ada dilingkungan pemerintah daerah maupun masyarakat dan dunia usaha. Oleh karena itu, peran serta berbagai aktor pemerintahan juga diperlukan untuk mewujudkan penataan ruang wilayah yang berkelanjutan.

Dalam kebijakan penataan ruang wilayah, misi utamanya yaitu untuk meningkatkan kualitas penataan ruang kota dan infrastruktur kota yang menjamin aksesibilitas publik berwawasan lingkungan dan nyaman. Selain itu, RTRW (Rencana Tata Ruang Wilayah) Kota Surabaya berfungsi sebagai pedoman untuk penyusunan rencana pembangunan jangka menengah maupun rencana pembangunan jangka panjang daerah.

Salah satu agenda RTRW Kota Surabaya Tahun 2014-2034 yaitu menyediakan fasilitas pelayanan berupa lampu Penerangan Jalan Umum (PJU) bagi pejalan kaki. Dalam perencanaan tata ruang tersebut keterlibatan peran swasta maupun masyarakat sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance*.

Salah satu peran masyarakat yaitu sebagai pelapor apabila terjadi permasalahan ataupun keluhan mengenai sarana dan prasarana bagi masyarakat. Namun, peran masyarakat tidak berjalan secara maksimal. Hal ini dikarenakan kurangnya pemahaman masyarakat mengenai tata cara / prosedur pelaporan pelayanan publik. Seperti yang disampaikan oleh Muhammad Fikser selaku Kabag Humas PemKot Surabaya, menyampaikan bahwa Banyak warga Surabaya yang kurang memahami terkait prosedur pelaporan PJU padam. Hal itu terjadi karena adanya ketidak tahuan siapa instansi yang berwenang terkait PJU. Ini terlihat di lapangan kalau lampu PJU tersebut menjadi satu dengan tiang dan jaringan listrik PLN. Dengan demikian, kemungkinan warga ada yang berpengertian kalau soal lampu PJU juga menjadi urusan atau tugas dari PLN (Muiz, <http://surabaya.tribunnews.com/amp/2015/02/02/pemkot-surabaya-siap-perbaiki-pju-padam>. Dipetik pada tanggal 2 Juni, 2017)

Selain perlunya peran pemerintah dalam menangani permasalahan publik, juga diperlukan kesadaran masyarakat untuk melaporkan keluhannya. Seperti yang disampaikan oleh Ombudsman RI melalui jumlah pelaporan masyarakat Tahun 2011-2013 yang sudah di rekomendasikan dan belum di rekomendasikan, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2. Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2011-2013**

Tahun	Laporan Masuk	Berbuah Klarifikasi	Berbuah Rekomendasi	Rekomendasi Ditindaklanjuti	Belum Ditindaklanjuti
2011	855	264	158	23	832
2012	781	67	150	25	756
2013	1010	-	535	-	1010

Sumber: Ombudsman RI

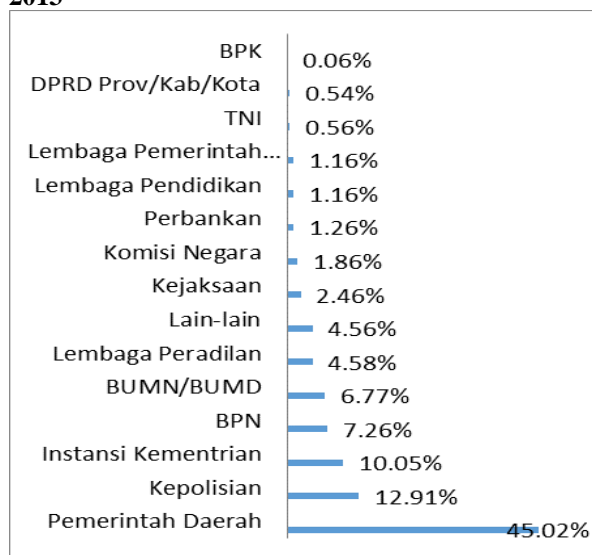
Berdasarkan tabel 2 tersebut, diketahui bahwa laporan yang sudah ditindaklanjuti pada tahun 2011 sebesar 23 dari 855 laporan yang masuk. Artinya bahwa pada Tahun 2011 yang belum ditindaklanjuti sebesar 832. Hal tersebut berlanjut pada Tahun 2012 sebesar 756, dan Tahun 2013 sebesar 1010 laporan yang belum ditindaklanjuti. Sehingga berdasarkan data tersebut, dapat diartikan bahwa tindak lanjut dari laporan keluhan yang masuk masih terbilang rendah.

Bahkan di beberapa daerah Kota Surabaya seperti di Kecamatan Jambangan, warganya mengeluhkan penerangan jalan umum atau PJU yang belum juga terwujud di kampung mereka. Kondisi itu disampaikan oleh Ketua RW 4 Kelurahan Jambangan

Kecamatan Jambangan Kota Surabaya Fakhurrozi menyatakan bahwa belum terwujudnya pemasangan penerangan jalan umum atau PJU di Jalan Jambangan walaupun sudah di Musrenbangkan tiga tahun yang lalu kepada Pemerintah Kota.

Masih tingginya tingkat keluhan yang disampaikan oleh masyarakat terhadap birokrasi, menunjukkan bahwa kualitas layanan birokrasi masih dirasakan tidak dapat memenuhi harapan masyarakat. Hal ini dikarenakan belum diikutinya pelayanan publik dengan daya tanggap aparat birokrasi terhadap keluhan masyarakat. Selain itu, pengaduan masyarakat juga ditujukan kepada beberapa instansi pemerintah, diantaranya adalah :

**Gambar 1 Jumlah Laporan Masyarakat Berdasarkan Instansi di Indonesia Terlapor Tahun 2013**



Sumber: Ombudsman RI

Dari gambar I.1, terlihat bahwa tingginya keluhan masyarakat sebagian besar tertuju pada Pemerintah Daerah yang menduduki peringkat pertama yaitu sebanyak 2329 laporan (45,02%). Kemudian urutan kedua yaitu kepolisian di peringkat kedua sebanyak 668 laporan (12,91%). Sedangkan urutan ketiga yaitu instansi kementrian sebanyak 520 laporan (10,05%).

Dari uraian tentang keluhan dan kurangnya *responsivitas* penyedia layanan publik menunjukkan pentingnya penerapan *Administrative Responsibility*. Karena ini maka penelitian ini berfokus pada Tanggung jawab Administratif terkait upaya perencanaan pengembangan penerangan jalan umum di Kota Surabaya.

*Administrative Responsibility* adalah keharusan seseorang untuk melaksanakan secara selayaknya apa-apa yang telah diwajibkan kepadanya, namun dia tidak dapat membebaskan diri dari hasil atau akibat kebebasan perbuatannya, dan ia dapat dituntut untuk melaksanakan secara layak apa yang

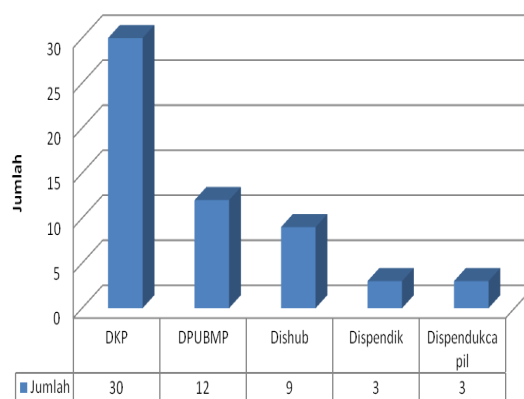
diwajibkan kepadanya. Dari *Responsibility* ini muncul istilah *responsible government* yang menunjukkan bahwa istilah ini pada umumnya menunjukkan bahwa jenis-jenis pemerintahan dalam hal pertanggung jawaban terhadap ketentuan atau undang-undang publik. (Ridwan, 2006)

Salah satu pelayanan publik yang membutuhkan tanggung jawab administratif yang kuat yaitu pengembangan penerangan jalan umum. Disinilah *Administrative responsibility* sangat perlu untuk diadopsi dalam pengembangan penerangan jalan umum. *Administrative responsibility* digunakan untuk menyelesaikan berbagai hambatan di birokrasi sehingga ada penyelesaian diantara lembaga pemerintah. Dalam setiap kegiatan birokrasi, Negara harus dapat dipertanggung jawabkan dari segi upaya "Pengamalan Pancasila". Karena makna pembangunan adalah pengamalan pancasila menuju terwujudnya tujuan nasional.

Menurut Carl J. Friedrich *responsibility* merupakan konsep yang berkenaan dengan standart professionalism atau kompetensi teknis yang tinggi. Untuk bisa melakukan penilaian terhadap apa yang menjadi sikap, maka sikap dan sepak terjang birokrat harus memiliki standar penilaian tersendiri yang sifatnya administrative atau teknis, dan bukan politis. Karena itu, *responsibilitas* juga sering disebut "*subjective responsibility*" Atau "*administrative responsibility*". (Hambali, 2015)

Salah satu instansi dari lima instansi pemerintah yaitu Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau di Kota Surabaya menunjukkan masih banyaknya kendala dalam hal tanggung jawab administratif atau *administrative responsibility*. Hal ini terlihat dari banyaknya keluhan masyarakat mengenai pelayanan publik pada bulan Desember Tahun 2014, yaitu sebagai berikut:

**Gambar 2. UPTD Teratas Yang Mendapatkan Keluhan Masyarakat di Surabaya Bulan Desember Tahun 2014**



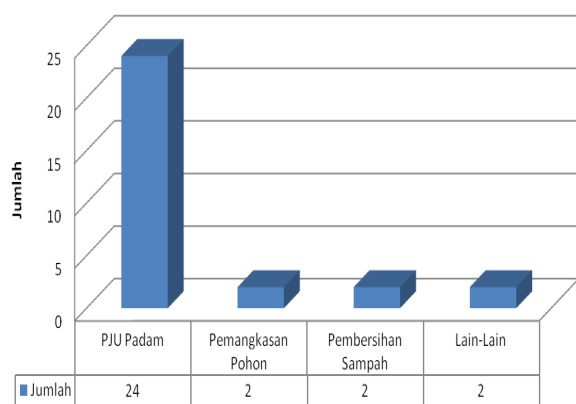
Sumber data: <http://www.kemenpar.go.id/asp/detil.asp?c=110&id=3139s>

Gambar 2 menunjukkan perbandingan 5 UPTD teratas yang mendapatkan keluhan dari masyarakat Kota Surabaya periode Desember 2014. Pada Desember Tahun 2014, UPTD yang paling sering

mendapatkan keluhan dari masyarakat Kota Surabaya adalah DKP Kota Surabaya, yakni mencapai 30 keluhan. DKP Kota Surabaya menduduki peringkat pertama sebagai UPTD yang paling banyak mendapat keluhan dari masyarakat. Hal itu menunjukkan pelayanan publik yang dilakukan oleh aparatur negara atau para birokrat belum maksimal.

Pada laporan keluhan masyarakat di Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota Surabaya menunjukkan bahwa angka tertinggi disebabkan oleh masih banyaknya lampu penerangan jalan umum / PJU yang padam. Seperti yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:

**Gambar 3 Keluhan Untuk Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya Bulan Desember Tahun 2014**



Sumber: Ombudsman

Gambar 3 Merupakan data keluhan yang ditujukan kepada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya Periode Desember 2014. Pengkategorian permasalahan tersebut, antara lain tentang : PJU Padam, Pemangkasan Pohon, Pembersihan Sampah dan lain-lain (meliputi : Pengalihan pembayaran tagihan listrik, Pembersihan Sampah, dan Pemasangan PJU ). Pada periode ini, permasalahan yang banyak dikeluhkan masyarakat kepada instansi ini adalah berkenaan dengan PJU Padam yang berjumlah 24 keluhan.

Berbagai persoalan publik yang saat ini terjadi tidak lepas dari buruknya moralitas atau etika para pejabat publik dan aparatur secara keseluruhan, hal ini diakibatkan oleh lemahnya integritas yang dimiliki oleh aparatur, sistem perekrutan juga dianggap sebagai salah satu biang penyebab adanya para aparatur yang tidak memiliki etika dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara. Lemahnya etika publik menyebabkan banyaknya persoalan – persoalan publik yang menyangkut kepentingan masyarakat terabaikan, bahkan masyarakat harus menjadi korban dari pungutan liar yang dilakukan berbagai pihak.

Berdasarkan dengan latar belakang masalah, maka penulis dapat merumuskan permasalahan yaitu Bagaimana Tanggung jawab administrative pegawai terkait perencanaan pengembangan penerangan jalan

umum di Kota Surabaya dan apa sajakah faktor -faktor penghambat rencana pengembangan penerangan jalan umum di Kota Surabaya.

Melalui berbagai penjelasan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana tanggung jawab penerangan jalan umum di Kota Surabaya dan untuk mendeskripsikan apa saja kendala-kedala dalam pengembangan penerangan jalan umum di Kota Surabaya .

Manfaat dari penelitian ini adalah secara akademis penelitian ini diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu mengetahui bagaimana tanggung jawab pemerintah terkait upaya pengembangan penerangan jalan umum di Surabaya serta kendala-kendala yang dihadapi berdasarkan regulasi telah di tetapkan oleh pemerintah daerah. Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi tambahan terkait penerapan Ilmu Administrasi Negara khususnya pada mata kuliah perencanaan pembangunan terkait pengembangan penerangan jalan umum di Surabaya. Secara praktis Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan informasi, pertimbangan dalam melaksanakan kegiatan serta kontribusi secara menyeluruh dan bermanfaat bagi instansi-instansi yang termasuk dalam tim tanggung jawab pengembangan penerangan jalan umum di Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan terhadap Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Surabaya selaku koordinator dalam mengawasi pelaksanaan tanggung jawab terkait pengembangan penerangan jalan umum di Kabupaten Surabaya.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Lokasi penelitian ditetapkan secara purposive di Kota Surabaya yaitu Badan perencanaan Pembangunan Kota Surabaya, Dinas kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Surabaya, Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kota Surabaya, Dinas Perhubungan Kota Surabaya, Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Pematusan, Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah.

Teknik penentuan informan menggunakan teknik *purposive* bertujuan memperluas deskripsi informasi dan melacak variasi informasi yang dimungkinkan ada, juga untuk mengetahui dan mengulas lebih dalam tanggung jawab administrative pegawai terkait upaya perencanaan pengembangan penerangan jalan umum di Kota Surabaya serta menunjukkan kendala-kendala yang dihadapi pelaksanaan pengembangan penerangan jalan umum Kota Surabaya.

Teknik pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik pengumpulan data. Teknik analisis data terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## ***Administrative Responsibility***

Administrator yang bertanggung jawab harus dapat mempertanggungjawabkan perilaku mereka kepada orang lain yang relevan, supervisor iklan semacam itu, pejabat terpilih, pengadilan, dan warga negara, yang berarti dapat tidak dapat menjelaskan dan membenarkan mengapa tindakan spesifik yang dilakukan menghasilkan konsekuensi tertentu. Harus juga dapat bertindak dengan cara yang sesuai dengan keyakinan internal mereka sebagai wali profesional masyarakat. Artinya, menjadi administrator yang bertanggung jawab termasuk memiliki akuntabilitas objektif untuk perilaku dan kesesuaian subjektif dengan nilai profesional seseorang (Cooper, 2012).

Dalam *Administrative Responsibility* adalah keharusan seseorang untuk melaksanakan secara selayaknya apa - apa yang telah diwajibkan kepadanya, namun dia tidak dapat membebaskan diri dari hasil atau akibat kebebasan perbuatannya, dan ia dapat dituntut untuk melaksanakan secara layak apa yang diwajibkan kepadanya. Dari *responsibility* ini muncul istilah *responsible government* yang menunjukkan bahwa istilah ini pada umumnya menunjukkan bahwa jenis-jenis pemerintahan dalam hal pertanggung jawaban terhadap ketentuan atau undang-undang publik dibebankan kepada departemen atau dewan eksekutif, yang harus mengundurkan diri apabila penolakan terhadap kinerja mereka dinyatakan melalui mosi tidak percaya, didalam majelis legislatif, atau melalui pembatalan terhadap suatu undang-undang penting yang dipatuhi (Ridwan, 2006).

*Administrative Responsibility* telah dipelajari sejak studi administrasi publik dimulai. Gibson Winter menyatakan bahwa *responsibility* muncul pada abad ke sembilan belas dengan makna yang ambigu. Istilah *responsibility* merupakan cara untuk memenuhi kesenjangan dengan mendefinisikan lingkup akuntabilitas dan tanggung jawab dalam konteks hukum dan kebudayaan saat ini (<http://polt906f07.wikispaces.com/ad4ministrative+responsibility>, diakses tanggal 12 oktober 2016).

Sementara itu, *responsibility* menurut Carl J. Friedrich merupakan konsep yang berkenaan dengan standar profesionalisme atau kompetensi teknis yang tinggi. Untuk bisa melakukan penilaian terhadap apa yang menjadi sikap, maka sikap dan sepak terjang birokrat harus memiliki standar penilaian tersendiri yang sifatnya *administrative* atau teknis, dan bukan politis. Karena itu, *responsibilitas* juga sering disebut "*Administrative Responsibility*"

Alexander mengemukakan terdapat tiga konsepsi yang berbeda dari *Administrative Responsibility*. Berikut klasifikasinya sebagai ahli yang netral, utusan, dan wali yang mengetahui kebenaran (Alexander 1997).

### **a. Administrator yang bertanggung jawab sebagai ahli yang netral**

Administrator sebagai pihak yang netral merupakan konsep awal mengenai *Administrative Responsibility*. Konsepsi ini mengasumsikan

bahwa untuk mencapai perilaku bertanggung jawab dalam administrasi publik dapat dicapai dengan ketaatan terhadap prosedur dan peraturan organisasi. Bahwa administrator yang ideal adalah administrator yang netral dan berkompoten sebagai roda penggerak dalam mesin Negara. Maksudnya yaitu segala tindakan administrator haruslah efisiensi, efektif, berkompoten untuk mencapai tujuan. Tindakan tersebut diukur dengan ketaatan terhadap kode etik/peraturan. Finer menyatakan bahwa kepentingan publik paling baik dilayani ketika administrator bertanggung jawab terhadap peraturan yang ada.

### **b. Administrator yang bertanggung jawab sebagai utusan.**

Dalam konsepsi ini Friedrich( menyebutkan bagaimana administrator memenuhi tugas sebagai perwakilan. Mengetahui akan keterbatasan tanggung jawab politik yang berasal dari otoritas legal formal, Friedrich beragumen bahwa administrator harus dipandu oleh etika internal yang kuat. Etika internal tersebut dibentuk oleh keahlian profesional, standar teknis dan standar yang sesuai dengan kelompok masing-masing.

Menurut Friedrich, bahwa otoritas legal formal dapat terdistorsi oleh keinginan seseorang, dan administrator untuk memenuhi tanggung jawab mereka harus menjalankan posisinya sesuai dengan jalur yang telah ditentukan. Karena itu, *Administrative Responsibility* menuntut tindakan administrator sebagai delegasi yang informative untuk masyarakat.

### **c. Administrator yang bertanggung jawab sebagai wali**

Konsepsi ini merupakan pendekatan terbaru mengenai *administrative responsibility* yaitu mengkombinasikan *customary morality* dan memperhatikan keadilan. Hejka-ekins dan pugh menyatakan mengenai "*the democratic ethos*", kode etik ini menyarankan bahwa administrator dapat mencapai tindakan bertanggung jawab ketika keputusan mereka berpihak pada prinsip-prinsip demokrasi. Dari perpektif ini, administrator yang bertanggung jawab tidak lagi sebagai kekuatan yang netral dan delegasi, tetap sebagai seorang *enlightened trustee/guardian* yang mencari keseimbangan antara *customary morality* dan tujuan Negara.

Cooper's menyatakan mengenai salah satu versi dari etika demokrasi, bahwa administrator mengkombinasikan keahlian teknis dengan nilai-nilai "*New Public Administration*", seperti keadilan sosial, partisipasi masyarakat, dan kepentingan publik untuk data mencapai perilaku bertanggung jawab. Sementara itu, Rohr menyatakan "*ethics for bureaucrats*" yang merupakan contoh lain dari etika demokratis. Rohr menyatakan bahwa administrator yang bertanggung

jawab didorong dan dipelihara oleh sejarah moral masyarakat dengan digambarkan pada interpretasi tertentu dari prinsip konstitusional sebagai pemandu tindakan diskresi. Interpretasi tertentu tersebut mengandung nilai-nilai seperti keadilan, hak kepemilikan, dan kesamaan.

*Administrative responsibility* disebut juga *subjective responsibility*. Berbeda dengan *objective responsibility/akuntabilitas* yang tanggung jawabnya dimulai oleh orang atau institusi yang berada diluar dirinya atau dikatakan akuntabel jika dinilai secara objektif oleh orang dapat mempertanggung jawabkan perbuatannya. *Subjective responsibility* sebagaimana dinyatakan oleh Widodo, berarti mempunyai rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) dan dapat pula berarti memiliki kemampuan dan kecakapan (*capable to do atau profesiaonality*) yang menandai memadai dalam menjalankan tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Widodo, 107).

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, yang dimaksud dengan *Administrative Responsibility* dalam penelitian ini adalah tanggung jawab/ kesanggupan dalam melaksanakan tugasnya, meliputi rasa tanggung jawab, kompetensi, responsivitas dan kejujuran menjalankan tugas, fungsi dan kewajibannya.

#### **Pendekatan *Administrative Responsibility***

Menurut Dotson terdapat beberapa pendekatan dasar *Administrative Responsibility*. Pendekatan tersebut merupakan penjelasan bagaimana *Administrative Responsibility* muncul (Dotson (1957).

##### a. The conservative reaction (reaksi tradisional)

Pendekatan ini menyatakan bahwa *Administrative Responsibility* muncul karena konspirasi pegawai *administrative* untuk mengambil kekuasaan legislatif dan degenerasi semangat kebebasan untuk merdeka.

Untuk mencapai *Administrative Responsibility* dibutuhkan pengembalian sistem politik pada keteraturan tradisional. Misalnya legislative sebagai badan pembuat undang-undang harus kembali memiliki fungsinya itu. Anggaran untuk belanja publik harus di kurangi, pegawai *administrative* harus dilarang menggunakan dana mereka untuk tujuan propaganda dan masyarakat harus dibuat lebih sadar akan pajak.

Masalah *Administrative Responsibility* merupakan masalah birokrasi. Untuk mencapai yang ada harus diubah dengan pengembalian pada keteraturan tradisional.

##### b. *Rule of law* (penegakan hukum)

Pandangan ini mempunyai persamaan dengan *traditional reaction*. Pandangan ini dengan beberapa penyesuaian sepaham mengenai teori konspirasi birokrasi dan tanda bahaya akan buruknya norma tradisional pada pemerintah. *Rule of law* berhubungan dengan *Administrative Responsibility*. Hubungan tersebut pada dasarnya menyatakan keseimbangan sistem sosial dan sistem politik, dimana dalam pemerintahan harus dilakukan pembagian kekuasaan.

Sebagaimana dinyatakan oleh Lord Acton bahwa kekuasaan cenderung korup dan kekuasaan yang mutlak berarti korupsi yang mutlak juga. Oleh karena itu, dibutuhkan pembagian kekuasaan agar tercipta sistem "*check and balance*" dan kemampuan untuk menciptakan hukum harus diikuti dengan kemampuan untuk melaksanakan hukum tersebut.

##### c. *Executive supremacy* (supremasi eksekutif)

Pandangan ini menyatakan bahwa kekuasaan tertinggi ada pada eksekutif. *Administrative Responsibility* pada dasarnya tidak hanya ada pada sektor publik, sektor privat pun memiliki *Administrative Responsibility*. Pada pandangan ini eksekutif bertindak sebagai general manager yang mengomando diwujudkan kondisi *Administrative Responsibility*. Kondisi *Administrative Responsibility*. Kondisi *administrative* merupakan fungsi dari organisasi dan manajemen. *Administrative Responsibility* belum ada pada saat awal pertama pegawai masuk dan dibentuk oleh organisasi.

Administrasi yang bertanggung jawab tidak hanya meliputi tanggung jawab bawahan kepada atasan melalui laporan (akuntabel) tetapi juga meliputi tanggung jawab atasan kepada bawahan (*responsible*). Tanggung jawab atasan terhadap bawahan diperlukan agar pegawai mempunyai status sosial yang lebih, yang tidak hanya dianggap sebagai pegawai.

##### d. *Corporate objectivity*

Pandangan ini menentang paham *traditional reaction* dan *the rule of law*. Hal ini dikarenakan paham sebelumnya dianggap tidak bisa lagi menjelaskan masalah-masalah *administrative* terkini. Berkebalikan tidak bisa lagi menjelaskan masalah-masalah *administrative* terkini. Berkebalikan dengan paham *traditional reaction* bahwa yang membuat hukum adalah legislative, paham ini beranggapan bahwa sebuah peraturan tidak harus dibuat oleh lembaga tertentu karena masyarakat umum yang *capable* pun sebenarnya bisa membuat peraturan tanpa masuk dalam sebuah lembaga. Bahwa kebijakan tidak harus secara saklek dibuat oleh lembaga tertentu dan kebijakan tersebut bisa diciptakan oleh siapa saja yang mampu.

##### e. *legislative supremacy* (supremasi legislatif)

Paham ini menyatakan bahwa *legislative* mempunyai kewenangan yang lebih dalam pemerintahan. Masalah *Administrative Responsibility* dipahami dalam hubungan karakteristik tertentu dari pemerintahan demokrasi. Pada sistem demokrasi keberadaan pemerintah adalah untuk kebahagiaan rakyat dan tujuan utamanya adalah penyediaan pelayanan untuk kebutuhan rakyat. Legislatif mempunyai posisi yang special karena legislatif mempunyai kewenangan untuk membuat hukum/peraturan. Legislatif dipilih oleh rakyat dan merupakan perwakilan untuk rakyat. Pada sistem



birokrasi tidak merumuskan kebijakan dan birokrasi merupakan suatu keahlian, hirarki dan otonomi.

Karakteristik demokrasi, legislative dan birokrasi berimplikasi pada define *Administrative Responsibility*. Terdapat dua definisi, yaitu: pertama, x bertanggung jawab terhadap y untuk z. kedua, responsibility berarti pandangan atau persepsi pribadi atas kewajiban moral/ kesadaran pribadi. Menurut Friedrich *Administrative Responsibility* merupakan sesuatu yang berhubungan dengan internal atau diri seseorang, yaitu profesionalisme, standar professional atau kode. Untuk meningkatkan kompleksitas kebijakan modern dibutuhkan suatu keahlian dan kemampuan yang khusus dari birokrat dan yang paling tahu mengenai luas pekerjaannya itu adalah birokrat itu sendiri sehingga terdapat *Administrative Responsibility* sebagai pengendali internal dalam melaksanakan tugasnya.

Sementara itu, dalam Berkley and Rouse disebutkan bahwa *Administrative Responsibility* meliputi akuntabilitas, yaitu kemampuan untuk menjawab, menjawab dalam hal ini untuk seseorang atau sesuatu yang berada diluar organisasi, kompetensi yang mengacu pada keahlian dalam melaksanakan tugas, responsivitas yaitu penyerahan organisasi kepada permintaan masyarakat dan kejujuran yaitu kombinasi fokus individu pada proses yang seharusnya atau hak dengan maksud keadilan dan didesain untuk melindungi individu dari kesewenang-wenangan dan keputusan yang berubah-ubah (Berkley, 2009).

Sebagaimana uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, perilaku berdasarkan *Administrative Responsibility* terwujud dalam 4 Dimensi yang akan dijabarkan adalah :

1. Tanggung Jawab
2. Kompetensi
3. Responsivitas
4. Kejujuran Pegawai

#### **Dimensi *Administrative Responsibility***

##### **a. Tanggung Jawab**

Tanggung Jawab yang dimaksud disini yaitu tanggung jawab petugas Administratif. Tanggung jawab berarti kesanggupan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atau keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Menurut Surjadi , tanggung jawab merupakan kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan kepada masyarakat (Surjadi, 2009)

Tanggung jawab sepenuhnya dari petugas pelayanan yang sesuai urutan waktunya, menghubungi pelanggan/ masyarakat secepatnya, bila terjadi sesuatu yang perlu segera diberitahukan kepada pelanggan/masyarakat .

Widodo menyatakan bahwa administrator Negara harus bertindak berdasarkan tanggung jawab moral yang mereka sadari terhadap publiknya. Misalnya, administrator Negara (birokrat) perlu

bersikap adil, tidak membedakan client, peka terhadap ketimpangan yang terjadi dalam masyarakat, atau memegang teguh kode etik sebagai pelayanan publik (Widodo 2010). Yang termasuk dalam unsure tanggung jawab terdiri atas sub-sub unsure sebagai berikut:

1. Menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktunya.
2. Tidak melemparkan kesalahan kepada orang lain.
3. Menyimpan dan memelihara barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.
4. Dalam segala keadaan tetap berada di tempat tugas.
5. Mengutamakan kepentingan dinas dari pada kepentingan diri sendiri, orang lain atau golongan.
6. Berani dan ikhlas memikul resiko.

Sementara itu, Pasolong menyatakan bahwa tanggung jawab merupakan hal yang menjadi keharusan pemegang jawaban untuk:

1. Menerima diri sebagai penyebab utama mengenai suatu kejadian, baik atau buruk, benar atau salah.
2. Menerima diri untuk dibenarkan atau disalahkan mengenai suatu kejadian.
3. Menerima hukuman jika salah melakukan sesuatu.
4. Memberi jawab dan penjelasan dalam hal tertentu.

Masalah tanggung jawab timbul apabila ada keinginan dan dirasakan perlu untuk memaksakan adanya penyesuaian si individu dengan rencana kelompok. Sanksi memainkan bagian penting didalam fungsi memaksakan tanggung jawab wewenang ,dibanding dengan dimainkannya didalam kegunaan-kegunaan lainnya (Simon 2007).

##### **b. Kompetensi**

Kompetesi menurut Purwadarminta menjelaskan kompetensi sebagai kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal.

Dengan kata lain bahwa kompetensi disebut sebagai wewenang atau kewenangan. Berdasarkan definisi di tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengertian kompetensi adalah kewenangan dan kecakapan atau kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jabatan yang disandangnya. Dengan demikian, tekanannya pada kewenangan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pada suatu jabatan atau pekerjaan seseorang di dalam organisasi atau suatu instansi pemerintah maupun swasta.

Sementara itu, menurut Moehariono terdapat lima kriteria kompetensi, yaitu:

1. *Task skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja.

2. *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. *Contingency management skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. *Job role environment skill*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer skills*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Secara khusus, perlu dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya sekedar kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas administratif semata. Namun kompetensi akan menyangkut ajaran mengenai manusia dan perilakunya, secara hukum manusia dalam melakukan tindakannya harus sesuai dengan norma-norma atau aturan yang berlaku di dalam kehidupannya.

Sasaran yang ingin dicapai dari konsep kompetensi yaitu perilaku, keterampilan, dan pengetahuan yang menjadi bagian dari munculnya kompetensi seseorang. Karena karakteristik suatu pekerjaan dalam jabatan tertentu keadaannya berbeda-beda, maka kompetensi yang dituntut oleh masing-masing jabatan dalam organisasi akan berbeda - beda pula.

Setinggi apapun kompetensi atau kewenangan yang dimiliki oleh seseorang di dalam melaksanakan kewenangan tersebut, nilai manusia harus menjadi perhatian utama. Setiap profesi dalam jabatan tertentu akan memiliki karakter tertentu yang akan menjadi landasan bagi pencapaian efektivitas organisasi dalam menentukan visi dan misi yang ingin dicapai.

### c. *Responsivitas*

*Responsivitas* Menurut Dwiyanto adalah kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Rendahnya *Responsivitas* pelayanan terhadap masyarakat menurut beberapa aparat birokrasi tidak semata-mata disebabkan faktor aparat. Dalam banyak kasus, menurut penuturan seorang aparat birokrasi sering kali justru masyarakat pengguna jasa yang membuat pelayanan menjadi tidak lancar. *Responsivitas* birokrasi yang rendah juga banyak disebabkan belum adanya pengembangan komunikasi eksternal secara nyata oleh jajaran birokrasi pelayanan. Indikasi nyata dari belum dikembangkannya komunikasi eksternal secara efektif oleh birokrasi terlihat pada masih besarnya *gap* pelayanan yang terjadi.

Menurut Ziethaml mengemukakan *Responsivitas* dijabarkan menjadi beberapa indikator, seperti meliputi:

- A. Merespon setiap pelanggan / pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan Indikator ini mencakup sikap dan komunikasi yang baik dari para penyedia layanan
- B. Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cepat, Pelayanan dengan cepat ini berkaitan dengan kesigapan dan ketulusan penyedia layanan dalam menjawab pertanyaan dan memenuhi permintaan pelanggan
- C. Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan tepat yaitu tidak terjadi kesalahan dalam melayani , artinya pelayanan yang diberikan sesuai dengan keinginan masyarakat sehingga tidak ada yang merasa dirugikan atas pelayanan yang didapatnya.

*Responsivitas* merupakan pertanggung jawaban dari sisi yang Menerima pelayanan atau masyarakat. Seberapa jauh masyarakat melihat penyelenggara pelayanan bersikap tanggap terhadap permasalahan kebutuhan, dan harapan masyarakat. *Responsivitas* merupakan kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat dapat dikatakan bahwa *Responsivitas* ini mengukur daya tanggap birokrasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi, serta tuntunan masyarakat (Tangkilas, 2007).

*Responsivitas* pelayanan publik sangat diperlukan, karna sebagai bukti kemampuan organisasi publik untuk menyediakan apa yang menjadi tuntutan seluruh rakyat disuatu Negara. Dalam hal ini *Responsivitas* merupakan cara yang efisiensi dalam mengatur urusan baik ditingkat pusat maupun tingkat daerah atau lokal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, karenanya baik pemerintah pusat maupun daerah dikatakan *responsive* terhadap kebutuhan masyarakat apabila kebutuhan masyarakat tadi diidentifikasi oleh para pembuatkebijakan dengan pengetahuan yang dimiliki, secara tepat dan dapat menjawabapa yang menjadi kepentingan publik (Widodo 2011)

### d. *Kejujuran*

Kejujuran menilai dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti halnya para bawahannya Kejujuran adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Adapun faktor yang mempengaruhi pegawai dalam bertindak jujur yaitu karakter, pendidikan, lingkungan. Dalam praktiknya,



secara hukum tingkat kejujuran seseorang biasanya dinilai dari ketepatan pengakuan atau apa yang dibicarakan seseorang dengan kebenaran dan kenyataan yang terjadi

### **Perencanaan**

Kaufman (1972) sebagaimana dikutip Harjanto, perencanaan adalah suatu proyeksi tentang apa yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan abash dan bernilai.

Bintoro Tjokroaminoto mendefinisikan perencanaan sebagai proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Pramuji Atmosudirdjo mendefinisikan perencanaan sebagai perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilama, dimana, dan bagaimana melakukannya. SP.Siagaan mengartikan perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berbagai pendapat diatas menyiratkan bahwa perencanaan merupakan proses yang berisis kegiatan-kegiatan berupa pemikiran, perhitungan, pemilihan, penentuan. yang semuanya itu dilakukan dalam rangka tercapainya tujuan tertentu. Pada hakekatnya perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternative (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang akan dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

Perencanaan memiliki urgensi yang sangat bermanfaat dalam hal antara lain:

1. Standart pelaksanaan dan pengawasan.
2. Pemilihan berbagai alternative terbaik.
3. Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan.
4. Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi.
5. Membantu manager menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
6. Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait.
7. Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.

Manfaat yang lain dari perencanaan adalah :

1. Menjelaskan dan merinci tujuan yang ingin dicapai.
2. Memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Organisasi memperoleh standart sumber daya terbaik dan mendayagunakan sesuai tugas pokok fungsi yang telah ditetapkan.
4. Menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas yang konsisten prosedur dan tujuan.

5. Memberikan batas wewenang dan tanggung jawab bagi seluruh pelaksana.
6. Memonitor dan mengukur berbagai keberhasilan secara intensif sehingga bisa menemukan dan memperbaiki penyimpangan secara dini.
7. Memungkinkan untuk terpeliharanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal.
8. Menghindari pemborosan.

Dengan adanya standart pelaksanaan (SOP) dan pengawasan, skala prioritas, tujuan, batasan wewenang, pedoman kerja memungkinkan seluruh personil yang terlibat dalam organisasi atau tim akan dapat bekerja lebih transparan dan penuh tanggung jawab, efektif dan efisien. Kegiatan perencanaan memiliki ruang lingkup yang sangat luas terkait dimensi waktu, spasial, dan tingkatan dan teknis perencanaannya. Namun demikian ketiga dimensi tersebut saling terkait dan berinteraksi.

### **Tanggung Jawab Administrasi Antar Instansi Dalam Perencanaan Pengembangan Penerangan Jalan Umum (PJU) Kota Surabaya**

Tahap Kriteria dalam *Administrative Responsibility* adalah Proses Pengembangan Penerangan Jalan Umum di Kota Surabaya terdapat tugas dan tanggung jawab administrative pegawai dalam memberikan pelayanan penyediaan pengguna jalan umum. Keharusan seseorang melaksanakan secara selayaknya apa apa yang telah diwajibkan kepadanya, namun dia tidak dapat membebaskan diri dari hasil atau akibat kebebasan perbuatannya, dan ia dapat dituntut untuk melaksanakan secara layak apa yang diwajibkan kepadanya.

Tanggung jawab merupakan kesanggupan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Dalam hal pertanggung jawaban terhadap ketentuan atau undang-undang publik dibebankan kepada departemen atau dewan eksekutif, yang harus mengundurkan diri apabila penolakan terhadap kinerja mereka dinyatakan melalui mosi tidak percaya, didalam majelis legislatif, atau melalui pembatalan terhadap suatu undang-undang penting yang dipatuhi.dalam Tanggung Jawab pengembangan penerangan jalan umum oleh masing-masing pihak.

Pada kriteria pertama *Administratif Responsibility* ada beberapa kriteria yang telah terpenuhi dalam hal tanggung jawab Sebagaimana dinyatakan oleh Pasolong bahwa pegawai dalam menghadapi kesalahan yang ia lakukan yaitu mau menerima diri sebagai penyebab utama kejadian, menerima diri untuk disalahkan, menerima hukuman dan memberikan penjelasan atas kesalahannya.

Sesuai dengan Hal tersebut bahwa pegawai Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota

Surabaya bersedia mengakui kesalahan, menerima sanksi yang ada dan bersedia untuk memperbaiki kesalahan tersebut. Namun dalam memberikan sanksi untuk pegawai yang melakukan kesalahan tidak sembarang cara dilakukan. Ada prosedur yang harus dilalui dan sanksi pun tidak boleh sembarangan diberikan karena harus disertai dengan bukti yang cukup atas kesalahan tersebut. Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah No.53 tahun 2010 mengenai Disiplin Pegawai Negeri dimana di dalamnya mengatur tentang kewajiban dan larangan pegawai secara umum dan sanksi yang mengikuti pelanggaran yang dilakukan. Selain sikap pegawai yang mau mengakui kesalahan dan menerima sanksi, pegawai juga sanggup untuk memperbaiki kesalahan, berusaha untuk tidak mengulangnya kesalahan lagi dan dari pihak pimpinan akan memberi teguran untuk pegawai yang melakukan kesalahan dan arahan bagaimana benarnya.

Salah satu hal yang juga termasuk dalam bentuk tanggung jawab pegawai menurut Kumorotomo yakni menyimpan dan memelihara barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya dengan baik. Barang yang terdapat di Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau kota Surabaya, seperti Komputer, Printer, Tiang penerangan jalan umum, Penerangan jalan umum merupakan sarana untuk menunjang kelancaran penyelenggaraan pelayanan. Dalam penggunaan sarana tersebut tentunya dibutuhkan sikap memelihara untuk menjaga kondisi penerangan jalan umum tetap menyala dan tetap baik dan hal itu membutuhkan sikap partisipasi pegawai untuk menjaga sarana yang ada. Partisipasi pegawai dalam memelihara sarana yang juga merupakan bentuk tanggung jawab pegawai yaitu sikap pegawai dalam menggunakan, menjaga, dan memelihara sarana yang terdapat di kantor maupun di luar kantor untuk menunjang kelancaran pelayanan.

Kemudian mengidentifikasi mengenai kendala pengembangan penerangan jalan umum yang hasilnya menunjukkan bahwa kendala yang paling besar kebijakan dari Ibu Walikota yang mengalihkan penerangan jalan umum ke LED yang hemat energy dan memakan anggaran sangat besar dan merubah paradigma masyarakat bahwa pemasangan penerangan jalan harus sesuai prosedur yang berlaku.

Tahap kriteria ke dua adalah kompetensi merupakan kewenangan dan kecakapan atau kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jabatan yang disandangnya. Dengan demikian, tekanannya pada kewenangan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pada suatu jabatan atau pekerjaan seseorang di dalam organisasi atau suatu instansi pemerintah maupun swasta.

Kompetensi pegawai merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung

jawabnya. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standart kualitas professional dalam pekerjaan mereka (Wibowo 2011).

Sesuai dengan uraian sebelumnya bahwa dalam melaksanakan tugas pegawai dituntut untuk berkompeten dibidangnya. Pegawai Dinas Kebersihan dan Ruang terbuka hijau serta instansi terkait pengembangan penerangan jalan umum telah mempunyai kompetensi teknis untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsi yang telah diberikan kepadanya dan kemampuan teknis tersebut telah sesuai dengan tupoksinya. Kebanyakan pegawai Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota Surabaya adalah menulis dan memperbaiki kerusakan penerangan jalan umum, maka kemampuan yang dibutuhkan adalah kecermatan dan ketelitian dari pegawai. Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota Surabaya sebagai instansi pelayanan juga membutuhkan kesabaran dan keramahan dalam melayani dan menghadapi masyarakat yang heterogen, serta membutuhkan penguasaan dalam permasalahan untuk dapat memberikan informasi yang baik, benar dan mudah dipahami oleh masyarakat. Kemampuan teknis pegawai Dinas Kebersihan dan Ruang terbuka hijau Surabaya dalam melaksanakan tugas telah terpenuhi. Meskipun begitu, pegawai tetap harus terus belajar mengenai peraturan yang ada karena kemampuan pegawai dalam pemahaman mengenai perkembangan peraturan dinilai masih kurang dan tugas dan fungsi yang ada harus diimbangi dengan perkembangan peraturan.

Dalam melaksanakan tugas tidak jarang pegawai menemui permasalahan yang menjadi kendala dalam menyelesaikan tugas. Dalam hal ini keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan. Pegawai dituntut untuk mampu menyelesaikan permasalahan yang ada . pegawai Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang Surabaya yang terkadang juga menemui kendala dalam pekerjaannya seperti kondisi perumahan yang tidak jelas karena ditinggal oleh pengembang dan masyarakat perumahan yang meminta untuk memasang penerangan jalan umum di perumahan tetapi belum diserahkan prasarana sarana dan utilitas (PSU) maka pihak tersebut harus mengambil tindakan untuk berkonsultasi dengan atasan untuk memperoleh solusi dari permasalahan atau kendala yang dihadapi mengenai kendala yang ditemui dan atasan akan dengan segera memberikan arahan tindakan apa yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan.

Tahap kriteria ke tiga adalah Responsivitas yaitu sebuah pengakuan organisasi kepada permintaan masyarakat untuk perubahan kebijakan dan keperluan/permintaan masyarakat untuk perubahan kebijakan dan keperluan/permintaan masyarakat atas

pengajuan dari tujuan solusi untuk masalah. *Responsivitas* disini meliputi cara tanggung jawab pegawai terhadap masyarakat dalam memberi pelayanan kepada masyarakat dan dalam menghadapi keluhan yang datang dari masyarakat.

Birokrasi publik dapat dikatakan bertanggung jawab jika mereka dinilai mempunyai responsivitas atau daya tanggap yang tinggi terhadap apa yang menjadi permasalahan, kebutuhan, keluhan dan aspirasi masyarakat yang diwakilinya, mereka cepat memahami apa yang menjadi tuntutan publik dan berusaha semaksimal mungkin memenuhinya, mereka dapat menangkap masalah yang dihapai oleh publik dan berusaha untuk mencari jalan keluar atau solusi yang baik. Disamping itu juga mereka tidak suka menunda-menunda waktu dan memperpanjang jalur pelayanan atau mengutamakan prosedur tetapi mengabaikan substansi yang ada.

Sesuai dengan hal tersebut bahwa sebagai instansi pelayanan Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota Surabaya terkait pengembangan penerangan jalan umum tidak lepas dari keluhan masyarakat. Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota Surabaya sampai saat ini masih menerima keluhan dari masyarakat menjadi indikator bahwa pelayanan yang ada membutuhkan perbaikan secara terus menerus. Untuk menyatakan responsivitas menurut Dwiyanto dilihat dari sikap aparat birokrasi dalam merespons keluhan dari masyarakat (Dwiyanto,2008)

Keluhan terhadap Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota Surabaya didengarkan dan direkam oleh pegawai, masyarakat yang mengajukan keluhan diberikan informasi yang mudah dipahami oleh masyarakat dimana penjelasan tersebut tidak menyinggung masyarakat yang mengadakan keluhan dan tidak merendahkan dinas. Selanjutnya pemohon dapat mengajukan keberatan mengenai apa yang menjadi keluhannya.

Responsivitas keluhan yang ada harus digunakan sebagai referensi perbaikan untuk pelayanan yang akan datang. Sesuai dengan pernyataan tersebut bahwa keluhan terhadap Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau telah menjadi bahan pertimbangan untuk perbaikan pelayanan. Keluhan tersebut oleh Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau dijadikan sebagai masukan untuk penyelenggaraan pelayanan yang lebih baik dan menjadi pelajaran bagi pegawai agar tidak terjadi lagi diwaktu mendatang. Sebagaimana telah disebutkan bahwa birokrasi publik dikatakan bertanggung jawab apabila mereka mempunyai responsivitas yang tinggi terhadap apa yang menjadi kebutuhan masyarakat. Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau menunjukkan daya tanggapnya itu melalui tindakan dalam menyikap keluhan yang ada, yaitu mendengarkan, direkam, untuk selanjutnya akan ditindaklanjuti secara proporsional dan menjadi pelayanan yang terbaik.

Selanjutnya kriteria ke empat adalah kejujuran Penilai menilai kejujuran dalam

melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya Kejujuran adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Adapun faktor yang mempengaruhi pegawai dalam bertindak jujur yaitu karakter, pendidikan, lingkungan. Dalam praktiknya, secara hukum tingkat kejujuran seseorang biasanya dinilai dari ketepatan pengakuan atau apa yang dibicarakan seseorang dengan kebenaran dan kenyataan yang terjadi.

Kejujuran pegawai merupakan kunci dari administrative responsibility. Upaya pegawai dalam menunjukkan kejujurannya dalam bekerja terlihat dalam usaha untuk bekerja seideal mungkin dengan komitmen yang harus dipatuhi dengan peraturan yang ada. Kejujuran pegawai dapat diwujudkan apabila pegawai berkomitmen untuk bekerja tanpa pamrih dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.

## KESIMPULAN

Tanggung Jawab Administratif pegawai terkait pengembangan penerangan jalan umum di Kota Surabaya yang dilaksanakan oleh Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau terkait Perencanaan pengembangan penerangan jalan umum di Kota Surabaya ini dapat dijabarkan dalam 4 tahapan tanggung jawab dalam perspektif *Administrative Responsibility* yaitu Tanggung Jawab, Kompetensi, *Responsivitas*, Kejujuran.

Kriteria tersebut menunjukkan kurangnya keterlibatan stakeholders lain di dalam forum kerjasama. dan ketersediaan sumber keuangan yang masih belum mencukupi. Pada kriteria perencanaan ketersediaan sumber keuangan masih menjadi kendala utama karena minimnya penyediaan anggaran yang diatur dalam RPJMD untuk penanganan masalah pengembangan penerangan jalan umum di Kota Surabaya. Hal ini menunjukkan masih kurangnya Tanggung jawab dari pemerintah.

1. Dimensi keberhasilan pada keempat kriteria *Administrative Responsibility* yaitu sebagai berikut:

### A. Tanggung Jawab

Pada tahap Dimensi pertama menunjukkan bahwa ada 2 kriteria yang terpenuhi yaitu bentuk tanggung jawab dan pembagian tanggung jawab. Hal ini terlihat dari mulai adanya kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat yang turut berpartisipasi pada pelaksanaan pengembangan penerangan jalan umum. Pada aspek kewenangan juga menunjukkan adanya aturan yang jelas dan diterima oleh masing-masing stakeholders untuk menjalankan peran sesuai dengan kewangannya.

Bentuk tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas, usaha untuk selalu berada ditempat kerja, sikap untuk mendahulukan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi atau golongan, sikap dalam menghadapi kesalahan yang dilakukan, dan sikap pegawai dalam menggunakan serta

memelihara sarana yang terdapat di kantor. Usaha pegawai dalam menyelesaikan tugas dilakukan dengan baik dan cepat. Pegawai tidak menunda pekerjaan yang ada agar tidak terjadi keterlambatan dalam pelayanan dan tugas yang dilaksanakan oleh pegawai telah sesuai dengan tupoksi masing-masing. Dan bentuk tanggung jawab ada dalam perwali organisasi perangkat daerah nomor 50 tahun 2016.

Dalam melaksanakan tugas sesekali pegawai melakukan kesalahan pegawai bertanggung jawab tidak akan melempar kesalahan pada orang lain. Sikap Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau Kota Surabaya dalam menyikapi kesalahan yaitu bersedia mengakui, memperbaiki, dan siap menerima sanksi yang ada. Sanksi yang ada tidak diberikan secara sembarangan melainkan disesuaikan dengan prosedur yang ada. Sebagai aparatur, pegawai memiliki peraturan tentang kewajiban dan larangan serta sanksi yang mengikuti untuk tiap pelanggaran. Sanksi tersebut merupakan konsekuensi yang harus diterima jika pegawai melakukan kesalahan.

Dalam pembagian tanggung jawab masing-masing stakeholders dalam menjalankan pelaksanaan telah menjalankan peran sesuai dengan tupoksi atau kewenangannya walaupun belum ada garis yang jelas tetapi dari tanggung jawab penerangan jalan umum merupakan tanggung jawab Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau tetapi karena keterbatasan anggaran dan pengalihan tanggung jawab yang dilakukan Ibu Walikota menjadi satu paket terkait penerangan jalan. Sementara itu di Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang Surabaya ada team PSU membuat team ada beberapa SKPD seperti Dinas Pekerjaan umum Bina Marga, Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah, Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau dan tugasnya sesuai dengan tupoksinya.

Sedangkan kriteria lainnya belum terpenuhi yaitu kendala dalam pelaksanaan pengembangan penerangan jalan umum. Pada tahap ini masih ada kendala yang paling besar pada pelaksanaan pengembangan jalan umum adalah kebijakan Ibu Walikota mengalihkan pju ke LED secara regulasi belum ada untuk yang ke LED karena itu penerangan jalan umum yang ke LED masih sangat kurang di Surabaya hanya 1000 titik di Kota Surabaya, merubah pradigma masyarakat yang meminta usulan pemasangan penerangan jalan umum yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku dan proses pelayanan yang masih menggunakan pelaporan yang manual dan harus merengkap pelaporan kerja dua kali dan Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau merencanakan mau mengembangkan aplikasi yang base sistem copy agar dengan mudah menerima pelaporan dari masyarakat. Sementara itu dari Dinas di Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang Surabaya kendala banyak pengembang perumahan belum menyerahkan PSU ditinggal lari karena sesuai dengan peraturan pemerintah daerah wajib mengambil alih PSU tersebut sesuai dengan undang-undang 1 tahun 2012.

## B. Kompetensi

Pada tahap kedua menunjukkan bahwa ada dua kriteria yang telah terpenuhi yaitu kemampuan apa saja yang dibutuhkan dalam menyelesaikan permasalahan dan apakah setiap pihak yang terlibat sudah melakukan tugasnya dengan baik. Hal ini terlihat dari kemampuan Dinas Kebersihan dan Ruang terbuka hijau untuk mengatasi masalah yang muncul dan kemampuan berkerja sama dengan instansi lain. Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau memiliki kemampuan untuk cermat dan teliti sesuai dengan pekerjaan yang kebanyakan dilakukan menulis, perencanaan anggaran, pelaksanaan pengembangan. Pegawai juga memiliki kesabaran, keramahan, penguasaan masalah agar dapat memberikan penjelasan yang baik, dan detail dalam melayani masyarakat. Dalam melaksanakan tugas tersebut terkadang terdapat masalah yang muncul. Untuk menyelesaikan masalah yang ada berkoordinasi untuk mendapatkan solusi. Sementara itu, kemampuan pegawai untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugas dilakukan dengan baik. Misalnya kerja sama dengan di Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang dalam hal penerangan jalan umum di daerah permukiman menerima proses penerimaan diserahkan ke Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau yang mengelola dan memasang jika memasang penerangan jalan umum tipe Led dan setiap pihak yang terlibat sudah melakukan tugasnya dengan baik dengan berbagai tupoksinya. Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau di penerangan jalan umum sudah melaksanakan tugasnya dengan baik misalnya teman-teman rayon itu tupoksinya di pengendalian lapangan, perencanaan tupoksinya melakukan perencanaan terus di kami administrasi sudah melakukan tupoksi dengan baik.

Sedangkan ke satu kriteria lainnya yang belum terpenuhi, yaitu tindakan apa yang dilakukan masing-masing pihak dalam mengatasi permasalahan tersebut, Tindakan apa yang dilakukan masing-masing dalam mengatasi permasalahan. Pada tahap ini masing-masing stakeholders telah berkoordinasi dalam mengatasi permasalahan pada pengembangan jalan umum. Namun, koordinasi tersebut belum sepenuhnya paham dengan perencanaan dan pengembangan penerangan jalan umum dan lebih mengutamakan menawarkan bantuan pelaksanaan pengembangan penerangan jalan umum.

## C. Responsivitas

Pada tahap ketiga, menunjukkan bahwa ada 1 kriteria yang telah terpenuhi berusaha meningkatkan responsivitas masalah gangguan mengenai penerangan jalan umum bisa 24 jam sudah terselesaikan kecuali ada kendala seperti kendaraan yang masuk bengkel karena sudah tua dan harus diganti.

Sedangkan kedua kriteria yang belum terpenuhi yaitu apakah masyarakat mengetahui bagaimana prosedur pelaporan dan bagaimana

memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat atas pelaporannya.

i. Apakah masyarakat mengetahui bagaimana prosedur pelaporan

Pada tahap ini, Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau ada posko gangguan pju pada nomor 031597153 lewat customer center dan houtline. Namun, masyarakat masih banyak belum mengetahui proses pelaporan tersebut dan terkadang yang mengetahui aparaturnya dari level terbawah yaitu RT dan RW.

ii. Tindakan apa yang telah dilakukan dan belum dilakukan

Pada tahap ini Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau tindakan yang sudah dilakukan melakukan pelaksanaan pengembangan penerangan jalan umum sebanyak 90.000 unit dan pergantian ke led sebanyak 1.000 titik di Surabaya. Namun, yang belum dilakukan proses pelaporan yang masih menggunakan manual dan merangkap laporan masih kerjanya dua kali.

D. Kejujuran

Pada tahap keempat, menunjukkan bahwa ada kriteria faktor apa saja yang membuat berusaha dengan baik dan penuh tanggung jawab. Hal ini terlihat Dinas Kebersihan dan Ruang Terbuka Hijau saat menjadi PNS disumpah jabatan dan mengutamakan integritas kepada masyarakat dan juga pengawasan yang begitu ketat baik di pemerintahan kota dan masyarakat yang sudah begitu kritisnya jika pelayanannya yang kurang. Sedangkan Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya dan Tata Ruang bekerja dengan baik memperoses semua penyerahan agar lebih lancar. Misalnya penyerahan dari perumahan yang proses berita acara asset administrasi maupun fisik contohnya sesuai waktu yang ditetapkan dan perumahan sudah menyerahkan semua karena untuk kepentingan yang membutuhkan sarana dan prasarana itu tadi pengadaan, perbaikan, pemanfaatan bisa terlaksana dengan baik terkait PSU dan PJUnya kita harapkan kepengembang sudah menyerahkan ke pemerintah kota dengan secepatnya dan sesuai standart yang telah ditetapkan.

2. Faktor-Faktor yang kendala- kendala rencana pengembangan penerangan jalan umum di Kota Surabaya

Faktor-faktor yang kendala-kendala rencana pengembangan penerangan jalan umum adalah adanya kebijakan dari Ibu walikota mengalihkan pju ke led tetapi secara regulasi aturan belum ada untuk pergantian ke led dan sampai sekarang cenderung lebih mengutamakan ke pengembangan pju yang sodium karena lebih di butuhkan ke masyarakat dan hemat anggaran karena pju dalam led lebih mahal, banyaknya pju yang lama harus segera diganti karena banyak kabel-kabel yang sudah tua dan tidak layak untuk dipakai lagi, pju di perumahan masih banyak belum menyerahkan PSU untuk persyaratan pemasangan pju karena pihak pengembang menghilang, kurangnya ketersediaan sumber keuangan

hal ini terlihat dari kendala dalam penganggaran untuk perawatan dan pengembangan penerangan jalan umum.

## DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Alexander, Jenifer. 1997. *Avoiding the Issue: Racism and Administrative Responsibility in Public Administration*. The American Review of public administration, 27(4): 343-361.
- Berkley, George., and Rouse, John. 2009. *The Craft of Public Administration*, Tenth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Bungin, B. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana, Prenada Media Group.
- Bertens K. 2007. *Etika. Seri Filsafat Atma Jaya: 15*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Cooper, Terry L. 2012. *The Responsible Administrator, An Approach to Ethics for The Administrative Role, Sixth Edition*. USA: Jossey-Bass.
- Cooper, Terry L. 2006. *The Responsible Administrator, An Approach to Ethics for The Administrative Role, Fifth Edition*. USA: Jossey-Bass.
- Denhardt R.B., & Denhardt, J.V. 2007. *The New Public Service, Serving Not Sterring, expanded edition*. New York: ME. Sharpe, Inc.
- Dotson, A., 1957. *Fundamental Approaches To Administrative Responsibility*. Political Research Quarterly, 10.
- Dwiyanto, Agus, 2012, *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*, Pusat Studi kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada.
- Dwiyanto. 1995, *Penilaian kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta.
- Harsono. 2009. *Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Henry, Nicholas. 2006. *Public Administration and Public Affairs*. Tenth Edition. Pearson, Prentice Hall.
- Harjanto. 2008. *Perencanaan Pengajaran*, Jakarta.
- HR, Ridwan. 2006. *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Ibrahim, Amin. 2008. *Pokok-pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*. Bandung: Refika Aditama
- Kumorotomo, Wahyudi. 2011. *Etika Administrasi Negara*, Edisi I cetakan ke-10. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara, Anwar Prabu .2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Th IV. No. 1.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- 
- Moeheriono.2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Sagala,Syaiful. 2007.*Managemen Strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan*. Bandung Alfabeta.
- Shafritz, Jay M. 2007. *Intrroducing Public Administration*, Fifth Edition. New York: Pearson Education, Inc.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono 2005*Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung, Alfabet.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Penerbit PT.Grasindo.
- Widodo, Joko. 2011. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Bayumedia Publishing.

Internet :

- <http://surabaya.tribunnews.com/amp/2015/02/02/pemkot-surabaya-siap-perbaiki-pju-padam>. Diakses pada tanggal 2 Juni 2017.
- <http://www.unpad.org/2011unpsd> Diakses pada tanggal 22 Juni 2017.
- <http://siteresources.worldbank.org>.diakses pada tanggal 26 Juni 2017.
- <http://siteresources.worldbank.org>.diakses pada tanggal 26 Juni 2017.
- <https://www.pressreader.com/indonesia/jawapos/20161218/282329679585004> Diakses pada tanggal 17 Mei 2017.
- <https://www.lensaindonesia.com/2016/06/21/dinas-kebersihan-dan-pertamanan-surabaya-tambah-5000-pju-led-di-jalanan.htm> Diakses pada tanggal 17 Mei 2017.
- <http://my-publicjournal.blogspot.com/2009/03/etika-birokrasi-di-dalam-pelayanan.html>,diakses tanggal 24 oktober 2016.
- <http://pol906f07.wikispaces.com/ad4ministrative+responsibility>, diakses tanggal 12 Juni 2017.