

**ANALISIS KINERJA
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
KABUPATEN BULUKUMBA**

SUKARMAN



**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

**ANALISIS KINERJA
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
KABUPATEN BULUKUMBA**

Tesis

Sebagai Salah satu Syarat untuk mencapai Gelar Magister

Program Study

Administrasi Pembangunan

Disusun dan diajukan oleh

SUKARMAN

Kepada

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

TESIS
ANALISIS KINERJA
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
KABUPATEN BULUKUMBA

Disusun dan diajukan oleh

SUKARMAN

Nomor Pokok P0200205018

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Prof. Drs. Sadly AD, MPA
Ketua

Drs. Suratman, M.Si
Anggota

Ketua Program Study Administrasi Pembangunan	Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin
<u>Prof. Dr. M. Nur Sadik, MPM</u>	<u>Prof. Dr. Dr. A. Razak Thaha, M.Sc.</u>

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Sukarman

Nomor Mahasiswa : P0800205018

Programj study : Administrasi Pembangunan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benarbenar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 23 Juni 2007

Yang Menyatakan

S U K A R M A N

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat illahi robbi, atas ridho dan inayah-Nya, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini mengambil judul : “Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba” yang merupakan tugas akhir yang harus ditempuh sebelum memperoleh gelar kesarjanaan Program Magister Administrasi Pembangunan di Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari pula bahwa tesis ini tidak akan pernah selesai bila tanpa bimbingan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu ucapan rasa terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada :

1. Prof. Drs. Sadly AD, MPA selaku Ketua komisi penasehat dan Dr.Suratman, M.Si selaku anggota komisi penasehat di tengah kesibukannya berkenang meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
2. prof. Dr. M. Nur Sadik, MPM dalam kapasitasnya selaku Ketua Program Study Magister Admnistrasi Pembangunan dan Segenap pengajar serta seluruh pegawai Program Pasca Sarjana program study Magister administrasi Pembangunan Universitas Hasanuddin yang telah membantu dan Memberikan fasilitas selama penulis dalam menuntut ilmu pengetahuan.

3. kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah kabupaten Bulukumba beserta seluruh staf yang telah memberikan bantuan berupa data, informasi dan inspirasi yang sangat berguna bagi penulisan tesis ini.
4. Ayahanda, Ibunda, Istriku tercinta yang selalu mendorong, membimbing dan mendo'akan secara tulus dan khusuk serta sang buah hati Muh. Ikhram Rizkiyandi. S dan Muh. Daffa Al Azzam. S.
5. Seluruh rekan mahasiswa MAP yang penuh dengan rasa kekeluargaan dan persahabatan.

Akhirnya dengan sepuh hati, penulis menyadari bahwa keterbatasan kemampuan yang penulis miliki berakibat pada kekurangsempurnaan penulisan ini. Untuk itu dengan segala kekurangan yang ada, penulis berharap mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak untuk penyempurnaan tesis ini dan semoga tesis ini bermamfaat dan berguna bagi yang membacanya.

Makassar, Juni 2007

S U K A R M A N

ABSTRAK

SUKARMAN. *Analisi Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba* (dibimbing oleh Sadly, AD dan Suiratman).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba dan faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan metode kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan teknik dokumentasi. Analisa data dengan analisis deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah belum optimal. Kurang lebih 50 % kegiatan yang dilaksanakan tidak jelas sasaran yang ingin dicapai pada indikator keluaran (input) sehingga indikator hasil (outcome) kinerjanya juga tidak jelas, kurang keterlibatan masyarakat dalam kegiatan Bappeda sehingga belum mampu dihasilkan perencanaan yang berkualitas. Untuk Tahun 2007 penyusunan dokumen perencanaan terlambat dilaksanakan sehingga pelaksanaan program / kegiatan pembangunan terlambat. Faktor yang mempengaruhi kinerja Bappeda yaitu 1) Banyaknya pegawai ditempatkan tidak sesuai latar belakang pendidikan 2) Kualitas SDM pegawai masih sangat kurang 3) Anggaran telah memadai tetapi tidak dialokasikan pada kegiatan/program yang prioritas.

DAFTAR ISI

	<u>Halaman</u>
PRAKATA	V
ABSTARK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Konsep Kinerja	10
B. Perencanaan Strategik	10
C. Pengukuran tentang kinerja Organisasi	12
D. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi	23
1. Struktur Organisasi	31
2. Sumber Daya Manusia	36
3. Finansial	39

E. Defenisi Konsep dan Operasional Variabel	40
1. Defenisi Konsep	40
2. Defenisi Operasional	41
F. Kerangka Pemikiran	42
BAB III METODE PENELITIAN	44
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	44
B. Lokasi dan waktu Penelitian	45
C. Sumber Data	45
D. Prosedur Pengumpulan Data	46
E. Teknik Analisis data	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50
A. Gambaran Umum Daerah Penelitian	50
B. Deskripsi Bappeda Kabupaten Bulukumba	53
C. Kinerja Bappeda Kabupaten Bulukumba	57
1. Indikator Masukan (input)	57
2. Indikator Keluaran (output_ dan Hasil (outcomes)	61
D. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Bappeda	98
BAB V PENUTUP	114
A. Kesimpulan	114
B. Saran	115
DAFTAR PUSTAKA	116

DAFTAR TABEL

Nomor		halaman
1.	Tingkat pendidikan, teknis perencanaan dan DIKLAT	58
2.	Sarana dan Prasarana	60
3.	Daftar urut kepangkatan	99

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		halaman
1.	Panduan Wawancara Penelitian	118
2.	Pengukuran kinerja kegiatan BAPPEDA	120

BABI

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia menurut undang-undang Dasar 1945 memberikan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah dengan menekankan pada prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan, serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah.

Kebijakan desentralisasi yang tertuang dalam UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pusat dan pemerintah daerah merupakan strategi baru yang membawa harapan dan memasuki era reformasi, globalisasi serta perdagangan bebas. Pemerintah daerah sesuai dengan amanat Undang-undang dasar 1945 berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut azas otonomi dan tugas pembantuan . Pemberian otonomi luas pada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, Pemberdayaan serta peran serta masyarakat, dan melalui otonomi luas daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan

keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam rangka mengisi kemerdekaan maka dilaksanakan pembangunan yang berkeadilan dan demokratis secara bertahap dan berkesinambungan. Dan untuk menjamin agar kegiatan pembangunan berjalan efektif, dan bersasaran maka diperlukan perencanaan pembangunan secara nasional.

Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah tersebut, perubahan paradigma sekaligus juga ikut melepaskan makna hegemoni paham teknokrasi yang masih terus kita rasakan sekarang ini. Sebuah pemerintahan yang membuat konsep otonomi daerah sulit melepaskan orientasi pembangunannya, dan kepercayaannya kepada peran Negara sebagai mesin pembangunan tersebut (pembangunan oleh Negara). Dengan satu tawaran paradigma baru, maka otonomi daerah tidak semata-mata sebagai kesiapan aparatur daerah, atau menyangkut kesuburan ekonomi pemerintah semata (misalnya: tercermin dalam PAD), tetapi juga soal akses keterlibtan masyarakat , fasilitas perkembangan ekonomi swasta (tercermin dalam PDRB), penegakan asas *good governance* (partisipasi, transparansi dan akuntabilitas) dalam penyelenggaraan pemerintahan, dan lain sebagainya. Pada hakekatnya penyelenggaraan otonomi daerah adalah untuk pemberdayaan masyarakat, Menumbuhkan prakarsa dan kreativitas daerah secara aktif, meningkatkan peran dan fungsi DPRD.

Format kebijakan otonomi daerah yang ada pada saat ini menandai awal dari suatu perubahan fundamental dalam paradigma penyelenggaraan pemerintahan di negeri ini. Kalau pada pemerintahan orde baru, pembangunan menjadi misi terpenting pemerintah (*developmentalism*) dan pemerintah yang ada pada masa itu menjadikan dirinya sebagai pusat kendali proses pembangunan itu (sentralisasi di tingkat nasional), kini harus mereposisi diri sebagai pelayan dan pemberdaya masyarakat dan harus menyebarkan aktivitasnya keberbagai pusat (*Plusentris*) di tingkat lokal.

Undang-undang Nomor 25 tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional merupakan dasar hukum dalam penyusunan perencanaan pembangunan Nasional yang didalamnya mewajibkan pemerintah dan pemerintah daerah untuk menyusun rencana pembangunan jangka panjang (RPJP/D), rencana pembangunan jangka menengah (RPJM/D), dan rencana kerja Pemerintah (RKP/D) sebagai rencana tahunan. Proses penyusunan dokumen rencana pembangunan tersebut dilaksanakan melalui forum yang disebut sebagai Musyawarah perencanaan pembangunan atau MUSRENBANG.

Desentralisasi telah merubah situasi lingkungan dimana perencanaan pembangunan daerah dibuat. Perundang-undangan yang diterbitkan pada masa desentralisasi ini berkaitan dengan system perencanaan pembangunan nasional dan daerah, system keuangan dan pembiayaan system keuangan pembangunan daerah serta administrasi

dan organisasi pemerintah daerah telah memberikan perubahan yang signifikan pada konstelasi proses, produk, koordinasi, organisasi dan manajemen serta aktor yang terlibat dalam penyusunan perencanaan pembangunan daerah.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem perencanaan pembangunan Nasional, pasal 33 ayat 1 menyebutkan bahwa kepala daerah menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas perencanaan pembangunan di daerahnya, dan selanjutnya pada ayat 2 disebutkan bahwa dalam penyelenggaraan perencanaan pembangunan daerah, Kepala daerah dibantu oleh Kepala badan perencanaan pembangunan daerah.

Dalam proses merumuskan perencanaan pembangunan daerah bukan merupakan pekerjaan yang mudah untuk dapat direalisasikan, karena dihadapkan pada berbagai kendala baik dari factor internal maupun eksternal, seperti : Keterbatasan kemampuan pemerintah menyediakan dana yang lebih besar untuk membangun infrastruktur yang akan membuka dan menyeimbangkan kesempatan perkembangannya secara lebih cepat kondisi ekonomi dan social masyarakat, Keterbatasan potensi sumber daya manusia sebagai pelaku pembangunan, keterbatasan potensi sumber daya alam, keterbatasan kemampuan untuk menarik investasi swasta sebagai sumber pemacu dalam membuka lapangan kerja untuk meningkatkan pertumbuhan daerah

serta keterbatasan dalam menegakkan wibawa hukum, stabilitas politik dan keamanan.

Untuk menjamin pelaksanaan Perencanaan Pembangunan Daerah maka Pemerintah Kabupaten Bulukumba mengeluarkan kebijakan berupa Peraturan Daerah Kabupaten Bulukumba Nmor 6 Tahun 2002 Tanggal 27 Mei 2002 tentang Pembentukan susunan Organisasi dan tata Kerja Lembaga Teknis Kabupaten Bulukumba yang isinya antara lain mengatur tentang Organisasi dan tata kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Bulukumba.

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelolah berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia (*humanbeing*) yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinya kinerja (*performance*) organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut termasuk dalam organisasi publik.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba merupakan Satuan Kerja perangkat Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam bidang perencanaan pembangunan daerah. Mulai dari penyusunan Rencana jangka panjang Daerah, Rencana Jangka Menengah Daerah, Rencana Pembangunan

Tahunan Daerah dan menyelenggarakan Musrenbang untuk penyusunan dokumen perencanaan tersebut serta termasuk penyusunan Kebijakan Umum dan anggaran serta PPAS atau rencana program prioritas dan patokan batas maksimal anggaran yang diberikan kepada SKPD.

Sejak berlakunya INPRES No. 07 Tahun 1999 tentang akuntabilitas Kinerja maka setiap tahun berakhirnya akhir tahun anggaran semua instansi pemerintah dituntut untuk menyiapkan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) sebagai sarana pertanggung jawaban kinerjanya dan menjadi bahan evaluasi atas pencapaian kinerja tersebut. Termasuk BAPPEDA setiap tahun menyiapkan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) yang isinya memuat Rencana strategik, program dan kegiatan yang dijelaskan secara kualitatif dan kuantitatif yang rata-rata menggambarkan baik.

Tetapi kenyataan yang terjadi, Tugas pokok dan fungsi BAPPEDA Kabupaten Bulukumba belum terlaksana secara optimal, hal ini terlihat pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BAPPEDA dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah untuk tahun 2006 yang seharusnya rampung pada akhir tahun 2005 tapi mengalami keterlambatan dan baru bisa diselesaikan pada tahun 2006.

Demikian juga perencanaan yang akan dituangkan dalam RAPBD untuk tahun 2007, seharusnya telah rampung pada akhir tahun 2006 sesuai batas waktu yang telah ditetapkan pemerintah dan diberi toleransi sampai tanggal 31 Maret 2007 tetapi kenyataan yang terjadi dokumen

perencanaan tersebut yang menjadi dasar penyusunan RAPBD baru bisa diselesaikan pada bulan Mei 2007. Sehingga sejak tahun 2006 sampai tahun 2007 ini pemerintah terlambat menyerahkan draf RAPBD untuk dibahas dan disahkan oleh DPRD Kabupaten Bulukumba. Dan hal tersebut berdampak pada program dan kegiatan yang direncanakan terlambat dilaksanakan karena anggaran yang belum disahkan atau disetujui. Dan hal tersebut berdampak pada tidak optimalnya pelaksanaan program/kegiatan pembangunan secara keseluruhan.

BAPPEDA kurang mampu untuk menyusun program dan kegiatan pembangunan yang inovatif dan berkualitas serta efisien yang memanfaatkan sumber daya yang dimiliki daerah dan menarik investasi dari luar dalam rangka mendorong percepatan pembangunan disegala bidang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Oleh karena itu, berdasarkan hal tersebut diatas, maka penulis bermaksud untuk melakukan pengkajian dengan melakukan analisis terhadap kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba.

B. Rumusan Masalah

Pertanyaan yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja Badan perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba ?”
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba?.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna untuk :

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas wawasan keilmuan, khususnya dalam kajian tentang kinerja organisasi;
2. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pemerintah dan pihak-pihak pengambil kebijakan terkait lainnya untuk mengambil langkah-langkah strategis yang tepat dalam bidang Perencanaan Pembangunan Daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Kinerja

Di berbagai media masa istilah kinerja telah populer digunakan, namun seyogianya definisi atau pengertian kinerja belum dicantumkan dalam kamus besar Bahasa Indonesia, sehingga menyulitkan masyarakat untuk mengetahuinya. Namun demikian, media masa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja yaitu "performance". *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999).

Ada beberapa pendapat yang mendefinisikan tentang kinerja organisasi, dapat penulis kemukakan sebagai berikut. Jackson dan Morgan (1978) mengemukakan bahwa kinerja pada umumnya menunjukkan tingkat tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, yang hendak dicapai. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya.

Selain itu Bernadin dan Russel sebagaimana dikutip Jones (1991) lebih rinci memberikan batasan mengenai kinerja yakni dampak yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Menurut Peter Jennergen (dalam Steers, 1985) pengertian kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai. Sedangkan menurut Mustopadidjaya (1993) bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Kinerja menurut LAN (dalam supriatna, 2000) yaitu prestasi kerja, pelaksanaan kerja dan penampilan kerja yang diterjemahkan dari performance.

Berdasarkan hal tersebut maka dalam konteks penelitian ini, pengertian kinerja merupakan hasil pencapaian atau suatu prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilaksanakan oleh Badan Perencanaan pembangunan daerah kabupaten Bulukumba sesuai tugas pokok dan fungsi dalam rangka mencapai visi dan misinya.

B. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik adalah instrumen kepemimpinan dan suatu proses. Sebagai suatu proses, ia menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi di masa depan dan bagaimana usaha mencapainya.

Seperti juga ditegaskan oleh steiss (1985) (dalam salusu, 1996) bahwa perencanaan strategik sebagai komponen dari manajemen strategik bertugas untuk memperjelas tujuan dan sasaran, memilih berbagai kebijaksanaan, terutama dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya manusia, serta menciptakan suatu pedoman dalam menerjemahkan kebijaksanaan organisasi.

Dalam Salusu (1996) dijelaskan bahwa perencanaan strategik adalah suatu cara untuk mengurangi resiko, suatu instrumen untuk mendidik para manajer, para pejabat inti, pejabat menengah, dan kepala-kepala unit kerja. Selanjutnya dijelaskan bahwa perencanaan strategik adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategik, atau yang menawarkan metode untuk memformulasikan dan mengimplementasikan keputusan strategik, serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukungnya diseantero unit kerja dan tingkatan dalam organisasi.

Lebih lanjut salusu, menjelaskan bahwa perencanaan strategik bagi pemerintah daerah dapat dipandang sebagai suatu proses yang dapat digunakan oleh para pemimpin pemerintahan untuk membayangkan, memvisualisasikan masa depan organisasi pemerintahannya, kemudian mengembangkan struktur, staf, prosedur, oiperasionalisasi, serta pengendalian sehingga secara gemilang mampu mencapai masa depan yang diinginkan itu. Perencanaan strategik adalah proses dua fase, yaitu fase pengembangan rencana dan fase mengendalikan rencana itu sedang dijalankan. Perencanaan Strategik pemerintah daerah meliputi

perumusan dua jenis tujuan, yaitu (1) tujuan ideal yang merupakan tujuan dan misi pemerintah daerah dan (2) tujuan operasional yaitu deskripsi tentang masa depan dua hingga lima tahun mendatang yang dikehendaki dan mungkin dilaksanakan.

C. Pengukuran tentang Kinerja Organisasi

Dalam instansi pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, serta memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Disamping itu, dengan adanya informasi kinerja, dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Meskipun demikian, penilaian tersebut tidak selalu efektif mengingat terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik, serta kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang mendasar oleh pemerintah, disamping kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, birokrasi publik memiliki stakeholders yang banyak dan memiliki kepentingan yang

berbeda-beda. Kesulitan lain dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional sebagai akibat banyaknya kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995, 9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu :

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negative mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relative sangat mudah dan murah.

3. Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan

pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

4. **Responsibilitas.**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. **Akuntabilitas.**

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kumorotomo (1996) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah sebagai berikut :

1. **Efisiensi**

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

2. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

3. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercakupannya atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.

4. Daya Tanggap.

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh karena itu organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 81 Tahun 1995 telah memberikan berbagai rambu-rambu pemberian pelayanan kepada birokrasi publik secara baik. Berbagai prinsip pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi sebagai berikut :

1. *Kesederhanaan*, dalam arti bahwa prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit serta mudah dipahami dan dilaksanakan.
2. *Kejelasan dan kepastian*, menyangkut :
 - a. Prosedur/tata cara pelayanan umum.
 - b. Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif.
 - c. Unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum.
 - d. Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya.

- e. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum.
 - f. Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum.
 - g. Pejabat yang menerima keluhan pelanggan (masyarakat).
3. *Keamanan*, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
 4. *Keterbukaan*, dalam arti bahwa prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
 5. *Efisien*, meliputi :
 - a. Persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan
 - b. Dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan

kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

6. *Ekonomis*, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan :
 - a. Nilai barang atau jasa pelayanan umum dengan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajaran.
 - b. Kondisi dan kemampuan pelanggan (masyarakat) untuk membayar secara umum.
 - c. Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
7. *Keadilan* yang merata dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.
8. *Ketepatan waktu*, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Whittaker (1993) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (dalam LAN, 2000). Pengukuran kinerja mempunyai makna ganda, yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, di mana untuk melaksanakan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas, sehingga suatu pemerintah daerah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-

indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Konsep LAN-RI menjelaskan bahwa konsep tersebut mengandung pengertian bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan tujuan yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan penilaian tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi.

Meskipun penilaian kinerja telah berkembang dengan pesat, akan tetapi penggunaan penilaian kinerja dalam organisasi publik belum berkembang sebagaimana yang telah terjadi dalam sektor swasta. dan bahkan terdapat banyak perbedaan pendapat mengenai kriteria kinerja pelayanan publik (Dwiyanto, 1995). Perbedaan pendapat tersebut menurut Dwiyanto (1995) disebabkan tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur akan tetapi juga bersifat multi dimensional.

Supriatna (2000) menambahkan bahwa penilaian kinerja adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Untuk mewujudkan organisasi berkinerja tinggi adalah dengan penilaian (appraisal). Pengukuran tersebut tidak semata-mata kepada masukan (input) dari program organisasi, tetapi lebih ditekankan kepada keluaran

(output), hasil atau mamfaat dari organisasi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat.

Banyak pendapat mengenai pengukuran kinerja, Menurut LAN (1999) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Metode ini menggunakan indikator kinerja sebagai dasar penetapan capaian kinerja. Penetapan indikator didasarkan pada masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini terdiri dari: Dana, SDM, informasi, kebijaksanaan, peraturan perundang - undangan dan sebagainya. keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik, hasil (*outcome*) yaitu sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efeklangsung), manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang trkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan dan dampak (*impact*) adalah sesuatu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan. Sependapat dengan hal tersebut, Mardiasmo (2001) mengatakan bahwa dalam mengukur kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Indikator kinerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan / atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah

ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan) kebijaksanaan / program/ kegiatan dan pada akhirnya kinerja instansi / unit kerja yang melaksanakan.

LAN-RI Mengemukakan bahwa setiap organisasi harus : a) membuat komitmen untuk mengukur kinerja dan memulainya segera b) perlakuan pengukuran kinerja sebagai suatu proses yang berkelanjutan c) menyesuaikan pengukuran kinerja dengan organisasi. Ukuran kinerja tersebut adalah indikator kinerja. Tanpa adanya indikator kinerja sulit untuk menilai (keberhasilan atau kegagalan) kebijakan, program dan kegiatan dari sasaran akhir kinerja organisasi.

Lebih lanjut Mardiasmo menjelaskan bahwa pada umumnya sistem ukuran kinerja dipecah dalam 5 (lima) kategori sebagai berikut:

- a. indikator input, mengukur sumber daya yang diinvestasikan dalam suatu proses, program, maupun aktivitas untuk menghasilkan keluaran (*output* maupun *outcome*). Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah

alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

- b. indikator output adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan / atau non fisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur output yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan output yang direncanakan dan yang betul-betul terealisasi, instansi dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator output hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh sebab itu, indikator output harus sesuai dengan lingkup dan kegiatan instansi.
- c. indikator outcome, adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya output (efek langsung) pada jangka menengah. Dalam banyak hal, informasi yang diperlukan untuk mengukur outcome seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap instansi perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur outcome dari output suatu kegiatan. Pengukuran indikator outcome seringkali rancu dengan pengukuran indikator output. Contohnya, penghitungan jumlah bibit unggul yang dihasilkan oleh sesuatu kegiatan merupakan tolok ukur output. Akan tetapi perhitungan besar produksi per hektar yang dihasilkan oleh bibit-bibit unggul tersebut merupakan indikator outcome.

- d. indikator benefit, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator outcome. Benefit (manfaat) tersebut pada umumnya tidak segera tampak. Setelah beberapa waktu kemudian, yaitu dalam jangka menengah atau jangka panjang dari benefitnya tampak. Indikator benefit menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila output dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu).
- e. indikator impact memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari benefit yang diperoleh. Seperti halnya indikator benefit, indikator impact juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah atau jangka panjang. Indikator impact menunjukkan dasar pemikiran dilaksanakannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

Sesuai dengan INPRES Nomor 7 Tahun 1999, Supriatna (2000) menjelaskan pengertian - pengertian indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa anggaran(dana), sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya.

- b. indikator keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan / atau non fisik.
- c. Indikator hasil (*outcomes*) yaitu sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- d. indikator manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e. indikator dampak (*impact*) adalah sesuatu pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dalam konteks penelitian ini maka konsep yang akan digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah yang sesuai tugas pokok dan fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba dan berdasarkan Indikator input (masukan), indikator output (keluaran) dan Indikator outcome (hasil) (LAN-RI).

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi

Dalam menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba, penulis mencoba mengacu pada beberapa kerangka teori dan model yang dikembangkan oleh beberapa ahli. Dengan mengacu pada kerangka teori yang digunakan para ahli pada penelitian kinerja organisasi, diharapkan kerangka teori tersebut dapat dijadikan pedoman

dalam melihat fenomena yang terjadi dalam kinerja organisasi Badan
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba,
walaupun dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kenyataan di
lapangan (*actionable causes*).

Beberapa pandangan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi
kinerja organisasi publik, yang dipengaruhi oleh ruang dan waktu, dapat
ditemui dari berbagai kepustakaan yang berusaha menggambarkan
kinerja organisasi publik. Suatu organisasi, terlepas dari bagaimana
bentuknya organisasi tersebut, apapun tujuan yang akan dicapai, selalu
mengharapkan sasaran / target yang telah ditetapkan akan dapat tercapai
semaksimal mungkin. Untuk mencapai target tersebut, banyak faktor yang
dapat mempengaruhinya.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Higgins (1985) dalam Salusu
(1996) menyatakan bahwa ada dua kondisi yang dapat mempengaruhi
kinerja organisasi, yaitu kapabilitas organisasi yaitu konsep yang dipakai
untuk menunjuk pada kondisi lingkungan internal yang terdiri atas dua
faktor stratejik yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan adalah situasi
dan kemampuan internal yang bersifat positif, yang memungkinkan
organisasi memiliki keuntungan stratejik dalam mencapai sasarannya;
sedangkan kelemahan adalah situasi dan ketidakmampuan internal yang
mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Kedua
faktor ini saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Faktor yang perlu
diperhitungkan dalam melihat kemampuan internal organisasi antara lain :

struktur organisasi, sumberdaya baik dana maupun tenaga, lokasi, fasilitas yang dimiliki, integritas seluruh karyawan dan integritas kepemimpinan. Kondisi yang kedua adalah lingkungan eksternal, yang terdiri atas dua faktor strategik, yaitu peluang dan ancaman atau tantangan. Peluang sebagai situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai atau bahkan bisa melampaui pencapaian sasarannya; sedangkan ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Dalam mengamati lingkungan eksternal, ada beberapa sektor yang peka secara strategik, artinya bisa menciptakan peluang, atau sebaliknya merupakan ancaman. Perkembangan teknologi misalnya, peraturan perundang-undangan, atau situasi keuangan, dapat saja memberi keuntungan atau kerugian bagi organisasi. peluang dan ancaman hadir pada setiap saat dan senantiasa melampaui sumber daya yang tersedia. Artinya, kekuatan yang dimiliki organisasi selalu berada dalam posisi lebih lemah dalam menanggulangi ancaman, bahkan dalam mengejar dan memanfaatkan peluang sekalipun.

Sementara itu Steers (1980) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum. Keempat kelompok umum tersebut adalah:

- a. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi.

Yang dimaksudkan dengan struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan

susunan sumber daya manusia. Struktur adalah cara unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Dengan demikian pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi, dan seterusnya. Jadi, keputusan mengenai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dilain pihak, yang dimaksud dengan teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanis yang digunakan dalam produksi, variasi dalam bahan yang digunakan dan variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran.

- b. karakteristik lingkungan, mencakup dua aspek yaitu pertama adalah lingkungan ekstern, yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi (contoh: kondisi ekonomi dan pasar, peraturan pemerintah), yang kedua, adalah lingkungan intern, yang dikenal sebagai iklim organisasi meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja (contoh: pekerja sentris, orientasi pada prestasi) yang sebelumnya telah ditunjukkan mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas, khususnya atribut-atribut yang diukur pada tingkat individual (contoh: sikap kerja, prestasi).

- c. karakteristik pekerja, perhatian harus diberikan kepada perbedaan individual antara para pekerja dalam hubungannya dengan efektivitas. Pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat manusia ini sering menyebabkan perilaku orang berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditempatkan di satu lingkungan kerja yang sama. Lagi pula perbedaan-perbedaan individual ini dapat mempunyai pengaruh yang langsung terhadap dua proses yang penting, yang dapat berpengaruh nyata terhadap efektivitas. Yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkuan identifikasi para pekerja dengan majikannya, dan prestasi kerja individual. Tanpa rasa keterikatan dan prestasi, efektivitas adalah mustahil.
- d. kebijakan dan praktek manajemen, peranan manajemen dalam prestasi organisasi, meliputi variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangai pencapaian tujuan. Peran manajer memainkan peran sentral dalam keberhasilan suatu perusahaan melalui perencanaan, koordinasi, dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran. Adalah kewajiban mereka untuk menjamin bahwa struktur organisasi konsisten dengan dan menguntungkan untuk teknologi dan lingkungan yang ada. Lagipula adalah tanggungjawab mereka untuk menetapkan suatu sistem imbalan yang pantas sehingga para pekerja dapat memuaskan kebutuhan dan tujuan pribadinya sambil mengejar sasaran organisasi.

Dengan makin rumitnya proses teknologi dan makin rumit dan kejamnya keadaan lingkungan, peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi tidak hanya bertambah sulit, tapi juga menjadi semakin penting artinya.

Sementara itu Joedono (1974) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi antara lain meliputi : 1) faktor kualitas SDM, 2) struktur organisasi, 3) teknologi 4) pimpinan dan masyarakat, 5) bentuk kepemimpinan.

Menurut Bryson (1995) faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi bukan semata bersifat internal seperti input proses manajemen, tetapi juga lingkungan eksternal. Walaupun faktor lingkungan eksternal ini sering kali berada diluar jangkauan intervensi organisasi, namun mengingat keterpengaruhannya yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi, maka kiranya faktor lingkungan eksternal tetap harus menjadi perhatian dalam upaya peningkatan kinerja suatu organisasi. Lebih lanjut Bryson menyatakan bahwa Perkembangan di lingkungan internal dan eksternalnya, tentunya kembali pada spesifikasi permasalahan yang dihadapinya, apakah permasalahan itu pada aspek inputnya atau aspek proses manajemennya, yang kemudian pada sisi mana dari aspek tersebut yang paling diprioritaskan kembali untuk dibenahi, baru kemudian dapat ditentukan upaya-upaya relavan yang dapat dilakukan guna meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Lebih lanjut Bryson menjelaskan bahwa, untuk lebih meningkatkan kinerja dinas tersebut secara teoritis menyeluruh aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja, Pertama aspek-aspek input atau sumberdaya-sumberdayanya (*resources*) antara lain : (1) Pengawasan Sumber Daya Manusia; (2) anggaran; (3) sarana dan prasarana;(4) informasi; (5) budaya organisasi. Kedua, hal yang berkaitan dengan proses manajemen dalam Badan seperti : (1) proses perencanaan; (2) proses pengorganisasian; (3) proses pelaksanaan; (4) proses penganggaran; (5) proses pengawasan; (6) proses evaluasi dan sebagainya. Setiap aspek tersebut mempunyai potensi yang sama untuk muncul sebagai faktor dominan yang mempengaruhi kinerja Badan, baik berpengaruh dalam arti negatif (menjadikan lemahnya kinerja), maupun yang positif (meningkatkan kinerja). Disamping faktor internal tersebut, perlu juga diperhatikan aspek-aspek lingkungan eksternal yang secara langsung maupun tidak ikut mempengaruhi kinerjanya, seperti perubahan-perubahan kondisi politik,ekonomi,sosial budaya dan teknologi, juga pihak-pihak yang terkait dengan penyediaan input, misalnya wajib pajak dan para pembuat kebijakan dan sebagainya.

Sementara itu Gogin (1990) menyatakan bahwa kapasitas organisasi dapat memberi kontribusi pada keberhasilan implementasi. Kemampuan organisasi akan dipengaruhi (produk dari) tiga hal pokok yaitu: struktur organisasi, personel (*human resources*) dan finansial. Tiga hal tersebut bervariasi antara satu daerah dengan daerah lain. Lebih lanjut Gogin

menjelaskan bahwa meskipun suatu kebijakan telah dirumuskan dengan jelas (yang memungkinkan untuk diimplementasikan secara mudah) akan tetapi mungkin saja bisa gagal oleh kelemahan struktur organisasi atau kelemahan sistem. Struktur yang ketat dan tersentralisir akan mendukung kepatuhan. Jika semua dalam kondisi sama (struktur, dsb) maka keberhasilan implementasi nampaknya akan sangat tergantung pada karakter dari tujuan kebijakan itu sendiri, jumlah staf yang memadai, ahli, dan mempunyai motivasi tinggi akan mempermudah proses konversi pesan kebijakan menjadi realita. Hal ini akan lebih berhasil lagi apabila juga didukung oleh kondisi finansial yang memadai.

Dengan mengacu pada berbagai teori yang dijelaskan di atas dan dihubungkan dengan fenomena di lapangan (*actionable causes*), maka penulis membatasi hanya melihat pengaruh variabel internal organisasi. Dari variabel yang ada, tidak semua variabel obyek penelitian diungkapkan. Hanya variabel yang dianggap penting saja (memiliki pengaruh besar) yang digunakan untuk mengkaji permasalahan penelitian kinerja organisasi ini. Jika dikaitkan dengan masalah yang telah dirumuskan, yakni faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba, penulis menggunakan *theoretical frame work* Gogin dan Joedono bahwa struktur organisasi, sumber daya manusia dan finansial berpengaruh terhadap kinerja organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. Ketiga faktor tersebut bukan merupakan faktor

yang berdiri sendiri. Untuk lebih jelasnya, maka dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi

Gogin(1990), Higgins(1985), Steers(1980), Joedono(1974), dan Jones(1995). The Liang Gie (dalam Malayu,1980) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peranan masing-masing dalam kebutuhan kerjasama.

Menurut Hadari Nawawi (dalam Kaho, 1988) ditinjau dari tujuannya, organisasi dapat dirumuskan sebagai, "...*a system of action*" atau sebagai sistem kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan ditinjau dari strukturnya, organisasi dapat dirumuskan sebagai susunan yang terdiri dari satuan-satuan organisasi beserta segenap pejabat, kekuasaan, tugas, dan hubungan-hubungan satu sama lain dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. (Pfiffner, dalam Kaho, 1988).

Flippo (1987) menyatakan bahwa hasil langsung dari proses organisasi adalah penciptaan struktur organisasi. Struktur adalah kerangka dasar dari hubungan formal yang telah disusun. Maksud dari struktur itu adalah untuk membantu dalam mengatur dan mengarahkan usaha-usaha yang dilakukan dalam organisasi sehingga dengan demikian usaha-usaha itu terkoordinir dan konsisten dengan sasaran organisasi.

Lebih lanjut Flippo menyatakan bahwa terdapat beberapa bentuk (tipe) dasar struktur organisasi, yaitu struktur lini, struktur lini dan staf, struktur fungsional, struktur proyek.

Kaho(1988), menyatakan bahwa untuk mewujudkan suatu organisasi yang baik serta efektif dan agar struktur organisasi yang ada dapat sehat dan efisien, maka dalam organisasi tersebut perlu diterapkan beberapa asas atau prinsip organisasi. Dengan perkataan lain, organisasi yang sehat, efektif, efisien adalah organisasi yang dalam pelaksanaan tugas-tugasnya mendasari diri pada asas-asas organisasi tertentu. Asas-asas organisasi terdiri dari : 1) rumusan tujuan dengan jelas, 2) pembagian pekerjaan, 3) pelimpahan / pendelegasian wewenang, 4) koordinasi, 5) rentangan kontrol, 6) kesatuan komando.

Struktur Organisasi adalah sistem formal dari aturan dan tugas serta hubungan otoritas yang mengawasi bagaimana anggota organisasi bekerjasama dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Jones, 1995). Perhatian sebuah organisasi terhadap bentuk struktur organisasi dapat membantu organisasi untuk mempersatukan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengatur dan mengendalikan keanekaragaman, menghasilkan barang dan jasa, efektivitas organisasi, mengintegrasikan dan memotivasi fungsi-fungsi dan anggotanya, dan membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

Lebih lanjut Jones (1995) mengemukakan bahwa ada tiga pendekatan terhadap struktur organisasi. *Pertama*, pendekatan

manajemen untuk merespon tantangan yang dihadapi, dimana struktur organisasi dibagi menjadi struktur mekanistik dan struktur organik. Struktur mekanistik mengurangi peranan dan tanggungjawab anggota organisasi. Otoritas pengambilan keputusan yang sentralistis dibentuk dari atas ke bawah secara hierarkis. Sub ordinasi diawasi secara tertutup dan arus informasi secara vertikal. Dalam sebuah struktur mekanistik peranan ditetapkan secara jelas. Sedangkan struktur organik lebih fleksibel dimana anggota organisasi mempunyai inisiatif untuk dapat merubah dan beradaptasi secara cepat ke dalam kondisi yang berubah. Struktur organik memberikan kesempatan untuk budaya yang dapat mengadakan antisipasi dan mempunyai stabilitas dan menghindarkan pengelompokan.

Kedua, pendekatan efektivitas pengambilan keputusan dan komunikasi. Struktur organisasi terdiri dari struktur organisasi yang pipih dan runcing. Struktur organisasi yang pipih memiliki sedikit hierarki sedangkan struktur organisasi yang runcing memiliki hierarki yang banyak. Rantai komando yang panjang mengakibatkan komunikasi antar pimpinan dengan bawahan akan memakan waktu yang lebih lama. Pengambilan keputusan menjadi lambat yang akan berakibat pada kelambanan dalam merespon keinginan pelanggan dan pesaing. Berlawanan dengan struktur organisasi yang pipih para manajer lebih memiliki otoritas dan dapat lebih menciptakan motivasi dalam peranan yang seimbang.

Ketiga, pendekatan spesialisasi dan koordinasi, yang terdiri dari struktur organisasi fungsional, divisional, dan matriks. Tujuan dibentuknya suatu organisasi dengan

struktur fungsional atau divisional adalah agar dapat dengan mudah mendayagunakan keterampilan dan sumber dayanya. Sebagai spesialisasi struktur organisasi fungsional dapat meringkatkan keterampilan dan memperbaiki tugas dan kemampuan daya saing organisasi. Struktur organisasi matriks adalah penggabungan antara jalur vertikal sebagai pertanggungjawaban fungsional dan jalur horizontal sebagai pertanggungjawaban produksi. Organisasi dengan struktur matriks dikembangkan karena berbagai macam fungsi organisasi dan spesialisasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi matriks sangat pipih, dengan hierarki yang minimal dan fungsi serta otoritas yang terdesentralisasi.

Sementara itu, Sarwoto (1978) menyatakan bahwa dalam kehidupan sehari-hari kita banyak menjumpai pelbagai macam organisasi. Ada empat bentuk organisasi yaitu 1) organisasi garis (*line organization*), dalam organisasi ini tugas-tugas perencanaan, pengendalian dan pengawasan berada disatu tangan dan garis kewenangan (*line authority*) langsung dari pimpinan kepada bawahan, 2) organisasi garis dan staf (*line and staff organization*), pada umumnya digunakan untuk organisasi yang besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam serta rumit, 3) organisasi fungsional (*functional organization*), adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi yang harus dilaksanakan. 4) organisasi panitia (*committee organization*), pada umumnya dibentuk dalam waktu yang

terbatas untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Lebih lanjut Sarwoto mengatakan bahwa struktur organisasi akan nampak lebih jelas dan tegas apabila dituangkan dalam bagan organisasi dan akan memberikan pengertian yang mudah mengenai organisasi yang bersangkutan.

Sesuai dengan pendapat di atas, Siagian (1995) menyatakan bahwa kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan dilaksanakan dalam konteks organisasional. Artinya, organisasi merupakan wahana dan wadah melalui dan dalam mana berbagai kegiatan dilaksanakan. Ada dua segi yang biasanya mendapat sorotan dalam membahas organisasi dalam kaitannya dengan pelaksanaan suatu kebijaksanaan dan strategi yaitu struktur dan proses. Struktur ialah hubungan formal antara peranan dan tugas yang harus dimainkan dan dilaksanakan, pendelegasian wewenang, arus informasi baik secara vertikal maupun horizontal, kesatuan arah, kesatuan komando, deliniasi tugas dan tanggungjawab yang jelas. Lebih lanjut Siagian menjelaskan bahwa struktur organisasi yang tidak sesuai dengan tuntutan operasional dapat menjadi penghalang terhadap implementasi yang lancar. Dengan demikian gabungan antara struktur yang tepat dan proses yang terintegrasi merupakan salah satu jaminan lancarnya implementasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah akan ditentukan salah satunya oleh struktur organisasi yang dibentuk. Karena struktur organisasi akan menentukan pola perilaku individu dalam pencapaian tujuan organisasi.

2. Sumber Daya Manusia

Berkenaan dengan pokok bahasan kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba, Gogin(1990), Higgins(1985), Steers(1980), Joedono(1974), dan Bryson(1999). Berpendapat bahwa Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik.

Menurut Zainum (1989) sumber daya manusia menempati kedudukan yang lebih tinggi dan merupakan faktor yang sangat menentukan untuk tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Sependapat dengan hal itu, Amstrong (1988) menjelaskan bahwa sumber daya manusia sebagai harta yang paling penting yang dimiliki suatu organisasi.

Sementara itu, Notoatmodjo (1992) melihat sumber daya manusia dari dua aspek, yaitu a) mutu atau kualitas yang diukur melalui kemampuan fisik seperti kesehatan jasmani, kekuatan untuk bekerja dan kemampuan non fisik misalnya kecerdasan dan mental; b) jumlah atau kuantitas, yaitu banyaknya sumber daya sebagai tenaga kerja dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Notoatmodjo, mengatakan bahwa manfaat sumber daya manusia dalam suatu organisasi memegang peranan penting. Fasilitas yang canggih dan lengkapun belum merupakan jaminan akan keberhasilan suatu lembaga, tanpa diimbangi kualitas dari staf atau karyawan yang akan memanfaatkan fasilitas itu.

Manusia adalah aktor utama setiap organisasi dimana dan apapun bentuknya. Setiap individu yang masuk dalam organisasi membawa karakteristiknya seperti kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman, komponen karakteristik ini kemudian membentuk perilaku pegawai (Thoha, 2001). Lebih lanjut Thoha menyatakan bahwa organisasi hanya merupakan satu wadah untuk mencapai tujuan dan manusialah yang akan membawa organisasi tersebut mencapai tujuannya.

Esmam (1989) menyatakan bahwa barangkali sumber daya yang paling penting untuk sebuah organisasi adalah stafnya yang memiliki pengetahuan dan keahlian serta mempunyai komitmen terhadap program organisasi, dengan kata lain perkataan staf yang berkualitas.

Dalam organisasi pemerintahan, sumber daya manusia sering disebut sebagai aparatur yaitu pegawai yang melaksanakan tugas-tugas kelembagaan (Widjaja, 1995). Sedangkan Suradinata (1996), mengemukakan bahwa sumber daya manusia sering disebut sebagai *human resource* tenaga atau kekuatan manusia (energi atau power). Kenyataan yang dihadapi faktor yang sangat menentukan sebagai pemegang kunci tetap ada pada manusianya, sebagai perencana, pelaksana, pengendali, pengawasan maupun evaluasi dan yang memanfaatkan hasilnya.

Simamora (1995) menyatakan bahwa keberadaan sumber daya manusia sangat penting sebagai unsur filosofis. Unsur filosofis itu adalah

1) karyawan dipandang sebagai investasi jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktifitas yang lebih besar 2) manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktek yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan pribadi karyawan 3) manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para karyawan didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuannya semaksimal mungkin 4) program dan praktek personalia diciptakan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Setiap organisasi selalu berusaha mencapai tujuannya dengan menggunakan manusia secara efisien dan efektif.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sangat ditentukan oleh sumber daya yang tersedia yang dapat dipergunakan untuk mendukung kegiatan dalam upaya mengatasi permasalahan perencanaan pembangunan. Dari sumber daya yang tersedia dalam organisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang sentral dan paling menentukan. Tanpa sumber daya manusia yang handal, pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya akan menjadi tidak efektif, efisien dan produktif. Dalam keadaan yang demikian tidaklah mengherankan bahwa tujuan serta program organisasi yang telah ditetapkan dengan baik akan tetap sulit terwujud secara baik dan benar.

3. Finansial.

Finansial merupakan salah satu sumber daya yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik, sebagaimana pendapat Gogin (1990) dan Higgins(1985). Soerjadi (1993) mengartikan finansial sebagai biaya atau cost dan anggaran atau budget. Biaya merupakan sejumlah uang yang disediakan dan dipergunakan secara langsung untuk mencapai tujuan kegiatan di dalam suatu proses kelembagaan.

Kaho (1988) menyatakan bahwa faktor keuangan yang merupakan tulang punggung bagi terselenggaranya aktivitas pemerintahan daerah. Salah satu ciri dari daerah otonom adalah terletak pada kemampuan *self supporting* dalam bidang keuangan. Karena itu, kemampuan keuangan ini akan sangat memberikan pengaruh terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Adanya finansial, dalam suatu organisasi, selain faktor SDM dan sarana fisik lainnya, dukungan anggaran memegang peranan penting dalam kegiatan organisasi. Tujuan yang telah dirumuskan dengan strategi dan program sebaik apapun harus diikuti dengan dukungan anggaran yang memadai.

Finansial adalah jumlah dan tingkat ketersediaan dana / anggaran yang dialokasikan untuk pengelolaan urusan Kepegawaian. Aspek finansial meliputi anggaran rutin dan pembangunan dari instansi pemerintah. Karena aspek finansial dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka aspek finansial merupakan aspek

penting yang perlu diperhatikan yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah ditentukan oleh adanya dukungan finansial, karena untuk operasionalisasi tugas-tugas perlu didukung oleh anggaran yang cukup. Sehingga dengan adanya dukungan anggaran yang cukup tujuan organisasi akan mudah tercapai.

E. Defenisi Konsep dan operasioanl Variabel

1. Defenisi konsep

Adapun defenisi konsep dalam penelitian ini adalah :

- a. Kinerja adalah hasil pencapaian atau suatu prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilaksanakan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bulukumba.
- b. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Indikator input (Masukan) adalah Sumber daya yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran
- d. Indikator output (keluaran) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari kegiatan yang dapat berupa fisik / non fisik.

- e. Indikator outcome (hasil) adalah sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung)
- f. Kegiatan / program adalah kegiatan / program yang dilaksanakan Bappeda pada tahun 2006 dan 2007
- g. Faktor Internal adalah kondisi lingkungan internal Bappeda yang mempengaruhi kinerja Bappeda
- h. Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan eksternal Bappeda yang mempengaruhi kinerja Bappeda

2. Defenisi Operasional

Untuk mengetahui kinerja Bappeda dapat diukur dari aspek indikator : Input (masukan), Output (keluaran) dan outcome (hasil) menggunakan skala pengukuran kinerja dengan membandingkan antara prosentase capaian target kinerja yang ingin dicapai dari tiap-tiap indikator kinerja dengan realisasi capaian kinerja dari setiap indikator tersebut.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Bappeda, sebagai berikut :

1. Faktor internal yaitu

- a. Struktur organisasi, diukur dengan indikator tingkat pendelegasian wewenang yang ada dalam organisasi dan tingkat pemamfaatan pegawai yang sesuai dengan spesialisasi.

b. Sumber daya organisasi baik SDM, Dana / Finansial, sarana / prasarana yaitu :

- 1) tingkat ketersediaan pegawai baik secara kuantitas dan kualitas / tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai, tingkat pendidikan / kemampuan teknis yang dimiliki pegawai
- 2) Dana / Finansial, diukur dari tingkat pengalokasian anggaran untuk menunjang pelaksanaan kegiatan / program
- 3) ketersediaan sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan / program

2. Faktor eksternal yaitu :

- a. Peraturan perundang-undangan / kebijaksanaan
- b. Politik

F. Kerangka Pemikiran

Untuk mengetahui kinerja Bappeda maka akan dicoba dianalisis pencapaian keberhasilan kinerja Bappeda Kabupaten Bulukumba yang dilihat dari : Input (Masukan) berupa sumber daya yang digunakan melakukan aktivitas suatu kegiatan / program, Output (keluaran) yang dihasilkan dari kegiatan / program dan outcome (hasil) yang merupakan efek dari output / keluaran

Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi kinerja Bappeda Kabupaten Bulukumba.

GAMBAR KERANGKA PIKIR PENELITIAN