

## LAMPIRAN 1

### Sasaran Pendidikan dalam RPJMD Tahun 2006-2010 dan Program dalam RPJMD Tahun 2006 - 2010

#### Sasaran Pendidikan dalam RPJMD Tahun 2006-2010

Dalam RPJMD Kabupaten Jember tahun 2006-2010 sasaran bidang pendidikan diformulasikan sebanyak 15 (limabelas) sasaran yang dijelaskan seperti berikut.

1. Menurunnya secara berarti jumlah penduduk berusia 15 ke atas yang buta huruf,
2. Meningkatnya secara nyata persentase penduduk yang dapat menyelesaikan program Wajib Belajar 12 tahun,
3. Meningkatnya APK dan APM,
4. Angka DO yang terus menurun,
5. Lama belajar rata-rata di atas 7 tahun,
6. Relevansi lulusan dengan lapangan kerja mencapai 75 %,
7. Pendidikan dasar sembilan tahun yang antara lain diukur dengan Wajib Belajar,
8. Meningkatnya proporsi anak yang terlayani pada pendidikan anak usia dini,
9. Meningkatnya proporsi penduduk yang mengikuti jenjang pendidikan menengah dan pendidikan tinggi,
10. Meningkatnya angka melanjutkan lulusan SMP/MTs/SMP/SMPLB ke jenjang pendidikan menengah,
11. Menurunnya rata-rata lama penyelesaian pendidikan dengan menurunnya angka mengulang kelas,
12. Meningkatnya keadilan dan kesetaraan pendidikan antar kelompok masyarakat termasuk antara penduduk perkotaan dan pedesaan serta antara penduduk laki-laki dan perempuan,
13. Meningkatnya proporsi pendidikan formal dan non formal memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar yang disesuaikan pula dengan perkembangan jumlah peserta didik,
14. Meningkatnya kualitas hasil belajar yang diukur dengan meningkatnya persentase siswa yang lulus evaluasi hasil belajar,
15. Meningkatnya hasil penelitian, pengembangan dan penciptaan ilmu pengetahuan dan teknologi oleh perguruan tinggi sesuai dengan kebutuhan pembangunan serta penyebarluasan dan penerapannya pada masyarakat.

#### Program Dalam RPJMD Tahun 2006-2010

Dalam RPJMD Kabupaten Jember tahun 2006-2010 telah dirumuskan 10 (sepuluh) program pembangunan bidang pendidikan di Kabupaten Jember.

1. Program pendidikan usia dini,
2. Program Wajib Belajar pendidikan 9 tahun dan rintisan Wajib Belajar 12 tahun,
3. Peningkatan mutu tenaga pendidikan,
4. Peningkatan sarana dan prasarana dengan pola *block grant*,
5. Sekolah Kajian,
6. Program pengembangan dan keserasian kebijakan pemuda,
7. Program pembinaan dan peningkatan partisipasi pemuda,
8. Program pengembangan kebijakan dan manajemen olah raga,
9. Program pembinaan dan pemasyarakatan olah raga, dan
10. Program peningkatan sarana dan prasarana olah raga.

Sumber: Bappeda Kabupaten Jember (2008)

**LAMPIRAN 2**  
Tabel Peningkatan Mutu dan Relevansi Kelulusan Siswa di  
Kabupaten Jembrana

No.	Level Kegiatan	Jenis Kegiatan	Prestasi
<b>I. Nasional</b>			
		Simposium nasional tentang pembelajaran tahun 2002	Peringkat 7
		Olimpiade bidang Matematika tingkat SMP tahun 2002	Peringkat 1
		Olahraga usia dini tahun 2004	Peringkat 3
<b>II. Propinsi Bali</b>			
		Olimpiade bidang Matematika, Biologi, Fisika di tingkat SMP tahun 2002	Finalis
		Olimpiade Matematika, Fisika, Kimia, Biologi dan komputer pada tingkat SMA sebanyak 12 orang siswa pada 2002	Finalis
		Olimpiade Matematika, Fisika, Kimia, Biologi dan komputer pada tingkat SMA sebanyak 1 orang siswa pada 2003	Finalis
		Olimpiade Matematika, Fisika, Kimia, Biologi dan komputer pada tingkat SMA sebanyak 7 orang siswa pada 2004	Finalis
<b>Lomba Siswa Berprestasi:</b>			
	- Tingkat SD	Juara II Putri 2001, Juara II Putra 2001, Juara III Putri 2002, dan Juara III Putra 2002	
	- Tingkat SMP	Juara II Putri 2001, Juara I Putra 2001, Juara III Putra 2002, Juara III Putri 2002, Juara III Putri 2003, Juara III Putra 2003, Juara III Putri 2004, Juara III Putra 2004, Juara I Putra 2006, dan Juara II Putri 2006	
	- Tingkat SMA	Juara II Putra 2001, Juara II Putri 2001, Juara III Putra 2002, Juara II Putri 2002, Juara II Putri 2003, Juara III Putra 2003, Juara III Putri 2004, dan Juara III Putra 2004.	
<b>Lomba Guru , Kepala Sekolah dan Pengawas Berprestasi</b>			
	- Guru TK	Juara II 2002, Juara III 2003, Juara I 2006, dan Juara III 2007	
	- Guru SD	Juara II 2001 dan Juara III 2002	
	- Guru SMP	Juara II 2002, Juara II 2004, Juara III 2005, dan Juara I 2007	
	- Guru SMA	Juara I 2005, Juara III 2006, dan Juara IV 2007	
	- Kepsek SMA	Juara III 2007	
	- Pengawas TK/SD	Juara I 2007	
	- Pengawas SMP	Juara II 2007	
	- Pengawas SMA	Juara I 2007	

Sumber: Laporan Keterangan Pertanggungjawaban  
( LKPJ ) Bupati Jembrana Tahun 2007, Bappeda  
Kabupaten Jembrana (2008)

### LAMPIRAN 3

#### Lima Alternatif *Linkages* dalam Implementasi Kebijakan

1. <i>Classical Technocracy</i>		
Pembuat Kebijakan (Lingkungan I)	Pelaksana Kebijakan (Lingkungan II)	Potensi Pertentangan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembuat Kebijakan merumuskan tujuan secara spesifik.</li> <li>• Pembuat kebijakan mendelegasikan otoritas teknik kepada pelaksana kebijakan agar pelaksanaan kegiatan dapat mencapai tujuan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksana kebijakan mendukung tujuan yang telah dibuat pembuat kebijakan dengan mengimplementasikan cara-cara (<i>means</i>) teknis untuk mencapai tujuan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi kegagalan teknis dalam proses atau cara-cara mencapai tujuan.</li> </ul>
2. <i>Instructed Delegation</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembuat kebijakan merumuskan tujuan secara spesifik.</li> <li>• Pembuat kebijakan mendelegasikan otoritas administratif kepada pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kegiatan atau cara-cara (<i>means</i>) untuk mencapai tujuan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksana kebijakan mendukung tujuan yang telah dibuat pembuat kebijakan dan adanya negosiasi cara-cara yang ditempuh pelaksana administrasi di antara mereka untuk mencapai tujuan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi kegagalan teknis dalam proses atau cara-cara (<i>means</i>) mencapai tujuan.</li> <li>• Kegagalan negosiasi akibat kompleksnya permasalahan dan kemungkinan adanya jalan buntu.</li> </ul>
3. <i>Bargaining</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembuat kebijakan merumuskan tujuan,</li> <li>• Pembuat kebijakan membuat kesepakatan (<i>bargain</i>) dengan pelaksana kebijakan terhadap tujuan-tujuan dan atau cara (<i>means</i>) untuk meraih tujuan tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksana kebijakan membuat kesepakatan dengan pembuat kebijakan terhadap tujuan dan atau cara-cara (<i>means</i>) untuk mencapai tujuan tersebut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi kegagalan teknis dalam proses atau cara-cara (<i>means</i>) untuk mencapai tujuan,</li> <li>• Kegagalan akibat adanya kesepakatan yang dibuat jalan buntu, atau tidak dapat diimplementasikan di lapangan, dan</li> <li>• Terjadi kooptasi dan kecurangan ("cheating").</li> </ul>
4. <i>Discretionary Experimentation</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembuat kebijakan mendukung tujuan-tujuan yang tidak ditetapkan secara jelas atau abstrak.</li> <li>• Pembuat kebijakan mendelegasikan otoritas diskresi secara luas kepada pelaksana kebijakan untuk melakukan tinjauan ulang atas tujuan dan cara mencapai tujuan (<i>means</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksana kebijakan melakukan definisi ulang atas tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi kegagalan teknis dalam proses atau cara-cara (<i>means</i>) untuk mencapai tujuan.,</li> <li>• Adanya ambiguitas,</li> <li>• Adanya kooptasi, dan</li> <li>• Adanya <i>accountability</i></li> </ul>
5. <i>Bureaucratic Entrepreneurship</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembuat kebijakan mendukung tujuan dan cara untuk mencapai tujuan (<i>means</i>) yang telah dibuat oleh pelaksana kebijakan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksana kebijakan membuat tujuan dan cara untuk mencapai tujuan kebijakan,</li> <li>• Hal tersebut dapat mempengaruhi pembuat kebijakan untuk menerima tujuan-tujuan yang telah ditetapkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potensi kegagalan teknis dalam proses atau cara-cara (<i>means</i>) untuk mencapai tujuan,</li> <li>• Adanya kooptasi,</li> <li>• Tidak adanya <i>accountability</i>,</li> <li>• <i>Policy preemption</i>.</li> </ul>

Sumber: Nakamura dan Smallwood (1980)

LAMPIRAN 4  
Tabel Proses Pembangunan *State of The Art* Disertasi

A. Teori Reformasi Administrasi				
No.	Ilmuan	Teori	Sintesa Teori	Hubungan dgn Teori Lain
1.	Montgomery (1967)	Sebagai proses politik yang dirancang untuk menyesuaikan hubungan antara birokrasi dengan elemen lain di masyarakat, atau di dalam lingkungan birokrasi itu sendiri.	Adanya proses politik.	Teori Proses Kebijakan Publik, dan Teori Aspek Politik Kebijakan Publik
2.	Caiden (1969)	Tindakan yang disengaja dalam proses transformasi administrasi untuk melawan resistensi.	Adanya tujuan pengembangan moral.  Proses transformasi administrasi.  Adanya resistensi administrasi	Teori Institusionalisasi Baru, Teori Demokrasi, Teori <i>Governance</i> , Teori <i>Accountability</i> , Teori Transparansi, dan Teori Partisipasi. Teori Institusionalisasi Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> ; Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ). Dan Teori <i>Agile Process</i>  Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Kebijakan Publik, Teori Aspek Hubungan dalam Proses Kebijakan Publik, dan Teori Kepemimpinan Organisasi Publik
3.	Caiden (1969)	Tindakan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasional sektor publik.		Teori Institusionalisasi Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> ; Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ), dan Teori <i>Agile Process</i>
4.	Lee dan Samonte (1970)	Penerapan ide-ide baru atau kombinasi ide guna meningkatkan sistem administrasi agar mampu melaksanakan tujuan pembangunan nasional	Adanya ide-ide baru atau kombinasi ide guna meningkatkan sistem administrasi.	Teori Institusionalisasi Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> ; Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ), dan Teori <i>Agile Process</i>
5.	Samonte (1970)	Inovasi secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sistem administrasi sebagai <i>social agent</i> yang lebih efektif, instrumen yang lebih baik untuk menyelenggarakan demokratisasi politik, keadilan sosial, dan pertumbuhan ekonomi, yang merupakan unsur terpenting dalam proses <i>nation-building</i> dan pembangunan	Adanya inovasi secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sistem administrasi.	Teori Institusionalisasi Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> ; Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ) dan Teori <i>Agile Process</i>
6.	Quah (1976)	Proses yang terencana untuk mengadakan perubahan dalam struktur dan prosedur birokrasi publik, serta sikap dan perilaku para birokrat dalam upaya meningkatkan daya guna organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan pembangunan	Adanya perubahan struktur dan prosedur, serta sikap dan perilaku para birokrat.	Teori Institusionalisasi Proses, Teori Proses Kebijakan Publik, dan Teori Aspek Politik dalam Proses Pengambilan Keputusan Organisasi Publik
7.	Dror (1976),	Perubahan yang diarahkan pada aspek-aspek mendasar dalam sistem administrasi.	Penekanan atas strategi reformasi administrasi dikaitkan dengan proses kebijakan publik.	Teori Institusionalisasi Proses, Teori Proses Kebijakan Publik, dan Teori Aspek Politik dalam Proses Pengambilan Keputusan Organisasi Publik
8.	Khan (1980)	Upaya untuk mengadakan perubahan besar dalam sistem birokrasi suatu negeri dengan maksud untuk mengadakan transformasi terhadap praktik-praktik,		Teori Institusionalisasi Proses Teori Proses Kebijakan Publik Teori Aspek Politik dalam Proses Pengambilan Keputusan Organisasi Publik



9.	Chau (1997)	perilaku, dan struktur yang berlaku Reformasi administrasi dilaksanakan melalui tiga proses, yaitu: 1) menganalisis situasi dan sistem administrasi yang sedang berlaku, 2) merumuskan strategi reformasi yang akan ditempuh, dan 3) melaksanakan reformasi administrasi.		Teori Institusionalisasi Proses Teori Proses Kebijakan Publik Teori Aspek Politik dalam Proses Pengambilan Keputusan Organisasi Publik
10.	Chau (1997)	Kajian sistem reformasi administrasi dapat didekati dari tiga dimensi, yaitu: 1) organisasi, 2) institusi, dan 3) sumberdaya manusia ( <i>human resources</i> ).	Proses perubahan administrasi pemerintahan melalui perubahan organisasi untuk disesuaikan dengan kondisi lingkungan, antara lain melalui pembangunan instrumen hukum dan peraturan yang diperlukan. Pembangunan institusi mencakup tujuan dan instrumen reformasi administrasi secara simultan.  Penekanan atas pentingnya pembangunan sumberdaya manusia ( <i>human resources</i> ).	Teori Desentralisasi  Teori Institusionalisasi Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> ; dan Teori <i>Adaptive Policy</i> Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ), dan Teori <i>Agile Process</i> Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Kebijakan Publik, Teori Kepemimpinan Organisasi Publik, dan Teori <i>Able People.</i> , Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ). Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Kebijakan Publik, Teori <i>Governance</i> (Demokrasi, <i>Accountability</i> , Transparansi, dan Partisipasi), Teori Kepemimpinan Organisasi Publik
11.	Farazmand (2002)	Reformasi pemerintahan menjadi sesuatu yang sulit dilaksanakan jika ada ketidakpercayaan masyarakat atas legitimasi dan kredibilitas terhadap seluruh sistem pemerintahan.		Teori Institusionalisasi Proses, Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Proses Kebijakan Publik
12.	Farazmand (2002)	Di negara berkembang, reformasi administrasi berkaitan dengan proses modernisasi sejalan dengan proses transformasi sosial dan ekonomi masyarakat.		Teori Institusionalisasi Proses, Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Proses Kebijakan Publik
13.	Guy Peter (1994) dalam Farazmand (2002)	Kajian reformasi administrasi dapat didekati dari tiga model, yaitu: 1) model <i>purposive (top-down)</i> , 2) model lingkungan ( <i>bottom – up</i> ), dan 3) model institusional;	Model <i>purposive (top-down)</i> : reformasi administrasi sektor publik disebabkan peran aktor tertentu sebagai pemimpin untuk <i>mendevlop</i> ide untuk mereformasi serta mereorganisasi sektor publik. Model lingkungan ( <i>bottom – up</i> ): pemerintah dan sistem administrasinya termasuk strukturnya, harus beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang cenderung untuk merubah struktur. Model institusional menekankan pentingnya nilai kolektif, budaya, dan struktur; agar organisasi dapat beradaptasi dengan kondisi yang dinamis.	Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Kebijakan Publik Teori <i>Governance</i> (Demokrasi, <i>Accountability</i> , Transparansi, dan Partisipasi) Teori Kepemimpinan Organisasi Publik  Teori Desentralisasi  Teori Institusionalisasi Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> ; Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ), dan Teori <i>Agile Process</i>
14.	Ndue (2005)	Reformasi administrasi terjadi karena: 1) konflik nilai-nilai yang terjadi antara birokrasi, pegawai publik dan		Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Kebijakan Publik, Teori <i>Governance</i> (Demokrasi, <i>Accountability</i> , Transparansi, dan Partisipasi), dan Teori Kepemimpinan

nilai-nilai yang berkembang di publik, dan 2) adanya kesadaran para politisi dan masyarakat umum bahwa struktur birokrasi yang ada tidak mampu atau gagal mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Organisasi Publik

B. Teori <i>Governance</i>			
No.	Ilmuan	Teori	Hubungan dgn Teori Lain
1.	Frederickson (1997)	Untuk menciptakan keadilan sosial, pendekatan administrasi publik harus memasukkan aspek pemerataan dan keadilan sosial ( <i>social equity</i> ), masalah kewarganegaraan ( <i>citizenship</i> ), dan etika ( <i>ethics</i> ).	Teori Reformasi Administrasi dan Teori Institusionalisasi Baru
2.	Claveland dalam Frederickson (1997)	<i>Governance</i> mencakup <i>government</i> dan lembaga-lembaga lain yang terlibat dalam pelaksanaan proses yang terjadi di lingkungan publik, antara lain: lembaga <i>quasi-governmental</i> , lembaga swadaya masyarakat non profit, lembaga kontrak dan lembaga bisnis..	Teori Reformasi Administrasi dan Teori Institusionalisasi Proses
3.	Effendi (2000)	Untuk menghasilkan kegiatan produktif di masyarakat maka perlu diperhatikan tiga aspek <i>governance</i> , yaitu: 1) <i>administrative governance</i> , 2) <i>political governance</i> , dan 3) <i>economic governance</i> .	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusionalisasi Proses
4.	Wahab (2001)	Struktur pemerintahan vertikal, birokrasi yang kental, dan wataknya yang intervensionis; menyebabkan pemerintahan gagal beradaptasi dengan lingkungan sehingga memunculkan ketidakpuasan masyarakat.	Teori Reformasi Administrasi, Teori <i>Dynamic Governance</i> ; Teori <i>Adaptive Policy</i>
5.	Patricia W. Ingraham and Barbara S. Romzek (1994)	Organisasi publik di AS tidak mampu mendefinisikan sistem dan prosedur yang tepat, sehingga gagal didukung oleh pegawai yang berkualitas agar mampu menjalankan pengelolaan pemerintahan dengan benar.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusionalisasi Proses, Teori Kepemimpinan Organisasi Publik, dan Teori <i>Able People</i> ; Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ).
6.	Paul C. Light. (1994)	Agar tercipta <i>good governance</i> , pemerintah harus terus menerus melaksanakan inovasi untuk memproduksi lebih banyak sekaligus berhasil memuaskan sebagian besar masyarakat.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusionalisasi Proses; Teori <i>Dynamic Governance</i> ; Teori <i>Adaptive Policy</i> ; Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ), Teori <i>Agile Process</i>
7.	Donald F. Kettl (1994).	Jika pemerintahan gagal meningkatkan kualitas perubahan dan pembelajaran perilaku organisasi, maka efektivitas pemerintahan akan menjadi berkurang.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusionalisasi Proses; Teori <i>Dynamic Governance</i> ; Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ), dan Teori <i>Agile Process</i>
8.	Dahrendorf, <i>World Development Report</i> , dan Wahab dalam Wahab (2001)	Penyampaian pelayanan publik yang semakin baik kepada sebagian besar masyarakat merupakan salah satu tolok ukur legitimasi atau kredibilitas sekaligus kapasitas politik pemerintah di mana pun.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Proses Kebijakan Publik; Teori Aspek Politik Kebijakan Publik, Teori <i>Governance</i> (Demokrasi, <i>Accountability</i> , Transparansi, dan Partisipasi), Teori Kepemimpinan Organisasi Publik
9.	Khan (2001)	Demokrasi maupun reformasi administrasi membutuhkan <i>Accountability</i> dan transparansi untuk mewujudkan kehidupan lebih baik di masyarakat.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Proses Kebijakan Publik; Teori Aspek Politik Kebijakan Publik, Teori <i>Governance</i> (Demokrasi, <i>Accountability</i> , Transparansi, dan Partisipasi), Teori Kepemimpinan Organisasi Publik
10.	Dahl dalam Khan (2001)	Ide dasar demokrasi adalah adanya penekanan pada aspek kedaulatan dan partisipasi. Ada lima kriteria, sebuah sistem politik dikategorikan demokratis atau tidak, yaitu: 1) adanya sistem pemilihan yang berkualitas, 2) adanya partisipasi yang efektif, 3) adanya pengertian yang mencerahkan ( <i>enlightenment of understanding</i> ), 4) adanya kontrol terhadap agenda pemerintahan, dan 5) adanya inklusifitas.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusionalisasi Baru

11.	Caiden dalam Khan (2001)	Reformasi administrasi dapat mendorong demokratisasi masyarakat, karena: 1) dapat mengurangi penderitaan masyarakat, 2) mencegah terjadinya peperangan, kekerasan fisik, perusakan sumberdaya alam dan kekayaan budaya secara tidak bertanggungjawab, 3) melindungi hak-hak dan kebebasan individu, 4) menjamin kesetaraan dan keadilan sosial, dan 5) mengurangi pemborosan sumberdaya.	Teori Reformasi Administrasi dan Teori Institusionalisasi Baru
12.	Ndue (2005)	Untuk mendorong terjadinya <i>good governance</i> maka perlu dipenuhi unsur-unsur: 1) adanya <i>accountability</i> , 2) adanya kerangka hukum, 3) adanya keterbukaan informasi, dan 4) adanya transparansi	Teori Reformasi Administrasi Teori Institusionalisasi Baru
13.	Ndue (2005)	Hubungan demokrasi dengan reformasi administrasi bermuara pada <i>good governance</i> , karena ketiga konsep tersebut memiliki kepentingan yang sama yaitu bagaimana meningkatkan pembangunan kapasitas ( <i>capacity building</i> ) organisasi publik.	Teori Institusionalisasi Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> ; dan Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ), dan Teori <i>Agile Process</i>
14.	Qadir <i>et al.</i> dalam Ndue (2005)	Penerapan nilai-nilai demokrasi dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam urusan pemerintahan, keadilan sosial serta Hak Asasi Manusia.	Teori Reformasi Administrasi dan Teori Institusionalisasi Baru
15.	Effendi (2006)	Untuk mendorong <i>good governance</i> di Indonesia, maka disusun sepuluh prinsip dasar, yaitu: 1) kesetaraan, 2) pengawasan, 3) penegakkan hukum, 4) daya tangkap, 5) efektivitas dan efisiensi, 6) partisipasi, 7) profesionalisme, 8) <i>accountability</i> , 9) wawasan ke depan, dan 10) transparansi.	Teori Reformasi Administrasi dan Teori Institusionalisasi Baru

### C. Teori Desentralisasi

No.	Ilmuan	Teori	Hubungan dgn Teori Lain
1.	Rondinelli dalam Mugabi (2004)	Desentralisasi adalah pelimpahan atau transfer kewenangan politik dan hukum untuk merencanakan, membuat keputusan dan mengelola fungsi-fungsi publik; diberikan dari pemerintah pusat dan lembaga-lembaganya kepada lembaga-lembaga pelaksana lain di lapangan.	Teori Reformasi Administrasi
2.	Odd-Helge Fjeldstad (2003)	Melalui agenda desentralisasi, pemerintah lokal dapat lebih dekat menjangkau masyarakat sehingga lebih mudah mengidentifikasi kebutuhan rakyatnya.	Teori Reformasi Administrasi
3.	Hoessein (2002)	Konsep desentralisasi pada hakekatnya sama dengan proses otonomisasi lebih luas ke daerah yang diberikan kepada masyarakat yang semula tidak berstatus otonomi menjadi sebuah daerah otonom sehingga instrumen desentralisasi dapat dipandang sebagai alat untuk mewujudkan kedaulatan rakyat.	Teori Reformasi Administrasi
4.	Hatta dalam Hoessein (2000)	Desentralisasi yang menghasilkan otonomisasi di daerah, kemudian dapat mendorong terjadinya demokratisasi di daerah sehingga memungkinkan terciptanya pemerintahan dari, oleh, dan untuk rakyat.	Teori Reformasi Administrasi
5.	<i>The United Nations Department of Economic and Social Affairs, The Regional Council of Tuscany</i> dan CARLE dalam Guido Bertucci, Riccardo Nencini, and Enrico Cecchetti (2004)	Agenda desentralisasi dapat mendorong dihasilkannya masyarakat yang damai dan mendorong terjadinya pembangunan.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Proses Kebijakan Publik, dan Teori Aspek Politik Kebijakan Publik
6.	Bertucci, Nencini, dan Cecchetti (2004) dan Mugabi (2004).	Agar instrumen desentralisasi dapat tepat sasaran, maka perlu adanya pemberdayaan masyarakat di tiap level institusi masyarakat	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusionalisasi Proses; Teori <i>Dynamic Governance</i> ; dan Teori <i>Adaptive Policy</i> Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ), dan Teori <i>Agile Process</i>

D. Teori Kebijakan Publik			
No.	Ilmuan	Teori	Hubungan dgn Teori Lain
1.	T.R. Dye (1978)	Kebijakan publik merupakan keputusan pemerintah yang mempunyai tujuan tertentu serta mempunyai akibat-akibat yang dapat diramalkan ( <i>predictable impacts</i> ).	Teori Reformasi Administrasi
3.	Michael Barzelay dan Raquel Gallego (2004)	Paradigma institusionalisasi baru ( <i>New Public Management</i> (NPM)), adalah perubahan (reformasi) pengelolaan kebijakan publik yang memfokuskan pada aspek ideologi, doktrinal dan retorika.	Teori Reformasi Administrasi
4.	Hall dan Taylor dalam Michael Barzelay dan Raquel Gallego (2004)	Paradigma institusionalisasi baru didekati dari sudut kajian ilmu politik, sosiologi organisasi atau teori pilihan rasional individu ( <i>rational choice individualism</i> ).	Teori Reformasi Administrasi
5.	Michael Barzelay dan Raquel Gallego (2004)	Paradigma <i>institutional processualism</i> menekankan pada kajian sebab akibat untuk memahami proses yang terjadi dalam kebijakan publik, meliputi: 1) pembuatan kebijakan ( <i>policy making</i> ), 2) proses pembuatan keputusan organisasi ( <i>organizational decision making</i> ), dan 3) perubahan organisasi ( <i>organizational change</i> ).	Teori Reformasi Administrasi Teori <i>Dynamic Governance</i> Teori <i>Adaptive Policy</i>
6.	Michael Barzelay dan Raquel Gallego (2004)	Pendekatan <i>institutional processualism</i> menekankan pada alur interaksi sehingga dapat dijelaskan pola hubungan antara keyakinan ( <i>belief</i> ) dengan tindakan <i>action</i> , yang dipengaruhi konteks yang stabil baik dari sisi organisasi maupun budaya.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Proses Kebijakan Publik, dan Teori Kepemimpinan dalam Proses Kebijakan Publik
7.	Nakamura dan Smallwood (1980)	Kebijakan publik adalah serangkaian instruksi kepada para pembuat kebijakan yang menjelaskan tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.	Teori Reformasi Administrasi
8.	Dunn (1994)	Komponen kebijakan publik terdiri atas tiga hal: 1) isi kebijakan publik; 2) <i>stakeholder</i> kebijakan; dan 3) lingkungan kebijakan.	Teori Reformasi Administrasi
9.	Lester dan Stewart (2000)	Proses kebijakan publik terdiri atas enam tahapan yaitu: (1) <i>agenda setting</i> , (2) perumusan kebijakan ( <i>policy formulation</i> ), (3) pelaksanaan kebijakan ( <i>policy implementation</i> ), (4) evaluasi kebijakan ( <i>policy evaluation</i> ), (5) perubahan kebijakan ( <i>policy change</i> ), dan (6) penghentian kebijakan ( <i>policy termination</i> )	Teori Reformasi Administrasi
10.	Nakamura dan Smallwood (1980) serta Mustopadidjaja (2002)	Proses kebijakan publik mencakup: (1) formulasi kebijakan, (2) implementasi kebijakan, dan (3) evaluasi kebijakan.	Teori Reformasi Administrasi
11.	Nakamura dan Smallwood (1980)	Proses perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan publik sangat terkait dengan faktor politik, yaitu bagaimana antar nilai yang ada di sekitar proses kebijakan dapat saling mempengaruhi dalam seluruh aspek kehidupan dan bagaimana peran politik ditempatkan berkaitan dalam proses penyelesaian konflik.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutionalism Proses, Teori Aspek Politik Pengembalian Keputusan Organisasi Publik, Teori Kepemimpinan Organisasi Publik
13.	Turner dan Hulme (1997)	Aspek politik yang dapat mempengaruhi proses kebijakan publik mencakup aspek hubungan pemerintah dan masyarakat, legitimasi pemerintahan, tipe rezim penguasa, ideologi, kondisi elit dan kelas masyarakat, hubungan internasional, dan institusi.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutionalism Proses, Teori Aspek Politik Pengembalian Keputusan Organisasi Publik, Teori Institutionalisme nilai-nilai, <i>belief</i> , asumsi, dan budaya organisasi.
17.	Pressman dan Wildavski (1973) dalam Nakamura & Smallwood (1980)	Proses kebijakan publik mengintegrasikan proses pembuatan kebijakan dengan pelaksanaan kebijakan.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutionalism Proses, Teori Aspek Politik Pengembalian Keputusan Organisasi Publik
18.	Van Meter dan Van Horn (1975) dalam Nakamura & Smallwood (1980)	Faktor manusia dan psikologi berperan penting dalam proses kebijakan publik, karena dapat mempengaruhi perilaku pelaksana kebijakan.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutionalism Proses, Teori Aspek Politik Pengembalian Keputusan Organisasi Publik, dan Teori

19.	Mc Laughlin (1975) dalam Nakamura & Smallwood (1980)	Proses kebijakan publik perlu menekankan pentingnya proses resiprokal sebagai proses adaptasi secara mutualisme antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan.	Institusionalisasi nilai-nilai, <i>belief</i> , asumsi, dan budaya organisasi. Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutionalism Proses, Teori Aspek Politik Pengembalian Keputusan Organisasi Publik, dan Teori Kepemimpinan Organisasi Publik
20.	Bardach (1977) dalam Nakamura & Smallwood (1980)	Proses kebijakan publik perlu mengklasifikasikan dan menganalisis adanya variasi yang luas "permainan" atau " <i>games</i> " dari para pelaku pelaksana kebijakan.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutionalism Proses, Teori Aspek Politik Pengembalian Keputusan Organisasi Publik, dan Teori Kepemimpinan Organisasi Publik
21.	Radin (1977) dalam Nakamura & Smallwood (1980)	Proses kebijakan publik perlu menekankan aspek intrik politik yang melingkupi implementasi kebijakan secara spesifik.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutionalism Proses, Teori Aspek Politik Pengembalian Keputusan Organisasi Publik, dan Teori Kepemimpinan Organisasi Publik
22.	Rein dan Rabinovits (1978) dalam Nakamura & Smallwood (1980)	Proses kebijakan publik perlu menganalisis adanya hubungan sirkuler atau siklus dalam proses implementasi kebijakan, sebagai hasil proses kompetisi antara aspek legal, birokrasi dan konsesus imperatif.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutionalism Proses, Teori Aspek Politik Pengembalian Keputusan Organisasi Publik, dan Teori Kepemimpinan Organisasi Publik
23	Nakamura & Smallwood (1980)	Sebagai sebuah sistem, proses kebijakan publik mencakup tiga fungsi lingkungan yang saling berinteraksi, yaitu lingkungan pembuatan, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan.	Teori Reformasi Administrasi, Teori <i>Dynamic Governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i>

**Teori *Dynamic Governance*, Teori *Adaptive Policy* dan Teori *Dynamic Capabilities***

No.	Ilmuan	Teori	Hubungan dgn Teori Lain
1.	Warren E. Walker, S. Adnan Rahman and Jonathan Cave (2001)	Proses pembangunan kebijakan yang adaptif ( <i>adaptive policy</i> ) dapat membantu para pengambil keputusan untuk memecahkan masalah masyarakat, berkaitan dengan ketidakpastian yang terjadi di dalam sebuah proses penetapan kebijakan publik masa mendatang.	Teori Reformasi Administrasi
2.	Hatfield-Dodds, Nelson, dan Cook (2007)	Perubahan sebuah sistem sosial organisasi publik masuk dalam kategori adaptif jika sistem yang disusun berhasil mendukung tujuan akhir dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, antara lain dapat meningkatkan kepuasan atau kebutuhan masyarakat sasaran.	Teori Reformasi Administrasi
3.	Aleg Cherp and Alexos Antypas (2003)	Kajian kebijakan adaptif mencakup perspektif proses dan struktur.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutional Proses
4.	Neo and Chen (2007)	<i>Dynamic governance</i> adalah hasil peningkatan kapasitas pembangunan jalur yang adaptif ( <i>adaptive path</i> ) dan kebijakan yang adaptif ( <i>adaptive policy</i> ) sehingga dapat dihasilkan eksekusi kebijakan yang efektif.	Teori Reformasi Administrasi dan Teori Institutional Proses
5.	Neo and Chen (2007)	<i>Dynamic governance</i> adalah institusionalisasi nilai-nilai budaya yang mendukung kapabilitas organisasi yang proaktif untuk menghasilkan jalur-jalur yang adaptif ( <i>adaptive path</i> ).	Teori Reformasi Administrasi dan Teori Institutional Proses
6.	Hatfield-Dodds <i>et al.</i> 2007	Kepemerintahan adaptif terjadi jika dapat meningkatkan akselerasi pembangunan dan kemakmuran suatu negara secara terus menerus, dengan cara meningkatkan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial ekonomi sebagai hasil interaksi antara masyarakat, kelompok bisnis dan pemerintah.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutional Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> , dan <i>Teori Adaptive Policy</i>
7.	Neo and Chen (2007)	Inovasi pemerintahan sebagai instrumen penting proses dinamisasi perubahan dihasilkan dari pembangunan serangkaian <i>adaptive policy</i>	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutional Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> , <i>Teori Adaptive Policy</i>
8.	Neo and Chen (2007)	<i>Adaptive policy</i> dihasilkan ketika sebuah pemerintahan membangun kapabilitas dinamis ( <i>dynamic capabilities</i> ) berupa kemampuan <i>thinking ahead</i> , <i>thinking again</i> dan <i>thinking across</i> .	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institutional Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> , <i>Teori Adaptive Policy</i>

9.	Neo and Chen (2007)	Proses pembangunan <i>dynamic capabilities</i> dapat dilekatkan dalam jalur-jalur ( <i>path</i> ), kebijakan ( <i>policies</i> ), pengembangan pegawai ( <i>people</i> ), dan pengembangan proses dari institusi publik, sehingga menghasilkan serangkaian inovasi pemerintahan, sebagai instrumen penting proses pembangunan <i>dynamic governance</i> .	Teori <i>Dynamic Capabilities</i> ; Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ). Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>dynamic governance</i> , Teori <i>Agile Process</i> dan Teori <i>Able People</i>
12.	Neo and Chen (2007)	<i>Dynamic governance</i> tidak dapat dicapai tanpa adanya pengertian dan interdependensi antara budaya dengan <i>capabilities</i> , antara <i>capabilities</i> dengan kemampuan pegawai ( <i>people</i> ) dan proses yang menjadi sumber dari <i>people</i> tersebut; antara <i>capabilities</i> dan interaksinya dengan lingkungan eksternal, dan antara <i>capabilities</i> dengan kemampuan mengekspresikan ke dalam jalur ( <i>path</i> ) yang <i>adaptive</i> dengan kebijakan atau <i>policies</i>	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>dynamic governance</i> , dan Teori Adaptive Policy, Teori <i>Agile Process</i> dan Teori <i>Able People</i>
13.	Akwei (2008)	Pembangunan dan pembaharuan <i>dynamic capabilities</i> dapat dihasilkan dari kegiatan secara terus menerus baik dari internal organisasi {melalui inovasi, kegiatan pengembangan pegawai, pembelajaran ( <i>learning</i> )}; maupun dari eksternal organisasi melalui proses kerja sama maupun akuisisi dari organisasi lain.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>dynamic governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori <i>Agile Process</i> dan Teori <i>Able People</i> , Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ).
14.	Teece <i>et al.</i> dalam Bitar (2004)	<i>Dynamic capabilities</i> adalah kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun dan memetakan ulang ( <i>reconfigure</i> ) kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> )
15.	Eisenhardt dan Martin dalam Bitar (2004)	<i>Dynamic capabilities</i> adalah seperangkat kemampuan khusus organisasi untuk mengidentifikasi proses dalam pembangunan produk.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> )
16.	Zahra dan Gerard dalam Bitar (2004)	<i>Dynamic capabilities</i> adalah kemampuan organisasi untuk merubah orientasi sehingga dapat memindahkan ulang ( <i>redeploy</i> ) dan memetakan ulang ( <i>reconfigure</i> ) sumberdaya atau <i>resources</i> .	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> )
17.	Winter dan Zollo dalam Bitar (2004)	<i>Dynamic capabilities</i> adalah pola pembelajaran dan penstabilan kegiatan kolektif organisasi yang secara sistematis telah menyesuaikan kegiatan rutin untuk meningkatkan efektivitas kerja organisasi.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> )
18.	Bitar (2004)	<i>Dynamic capabilities</i> adalah kemampuan kolektif organisasi untuk membangun <i>competitive advantage</i> secara berkelanjutan dengan membangun, mempertahankan dan memperbaharui kapabilitasnya melalui pembelajaran secara terus menerus dengan cara meningkatkan kemampuan individu, organisasi, dan elemen lingkungan, seperti <i>resources</i> , <i>skills</i> , sistem, struktur dan budaya.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> )
18.	Neo dan Chen (2007)	Konsep <i>dynamic capabilities</i> , mencakup sikap ( <i>attitude</i> ), pengetahuan ( <i>knowledge</i> ), keterampilan ( <i>skill</i> ) dan kemampuan mendistribusikan (men- <i>deployed</i> ) sumberdaya termasuk kemampuan melakukan koordinasi tugas untuk mencapai hasil akhir yang dibutuhkan, sepanjang periode waktu tertentu melalui serangkaian proses pembelajaran.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> )
20.	Lewin <i>et al.</i> dalam Bitar(2004)	Pembangunan ketiga kapabilitas di atas dalam organisasi bukan dipengaruhi oleh keterampilan individu tetapi melekat pada sejumlah elemen organisasi yang saling berkaitan dengan kemampuan individual di dalam organisasi tersebut.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i> (Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> )
21.	Neo dan Chen (2007)	<i>Dynamic capabilities</i> adalah pembangunan kapasitas organisasi dalam merubah rutinitas dan sumberdaya atau kapabilitas inti untuk beradaptasi pada perubahan teknologi dan lingkungan.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori <i>Thinking Ahead</i> (Teori Visi dan Misi); Teori <i>Thinking Again</i>



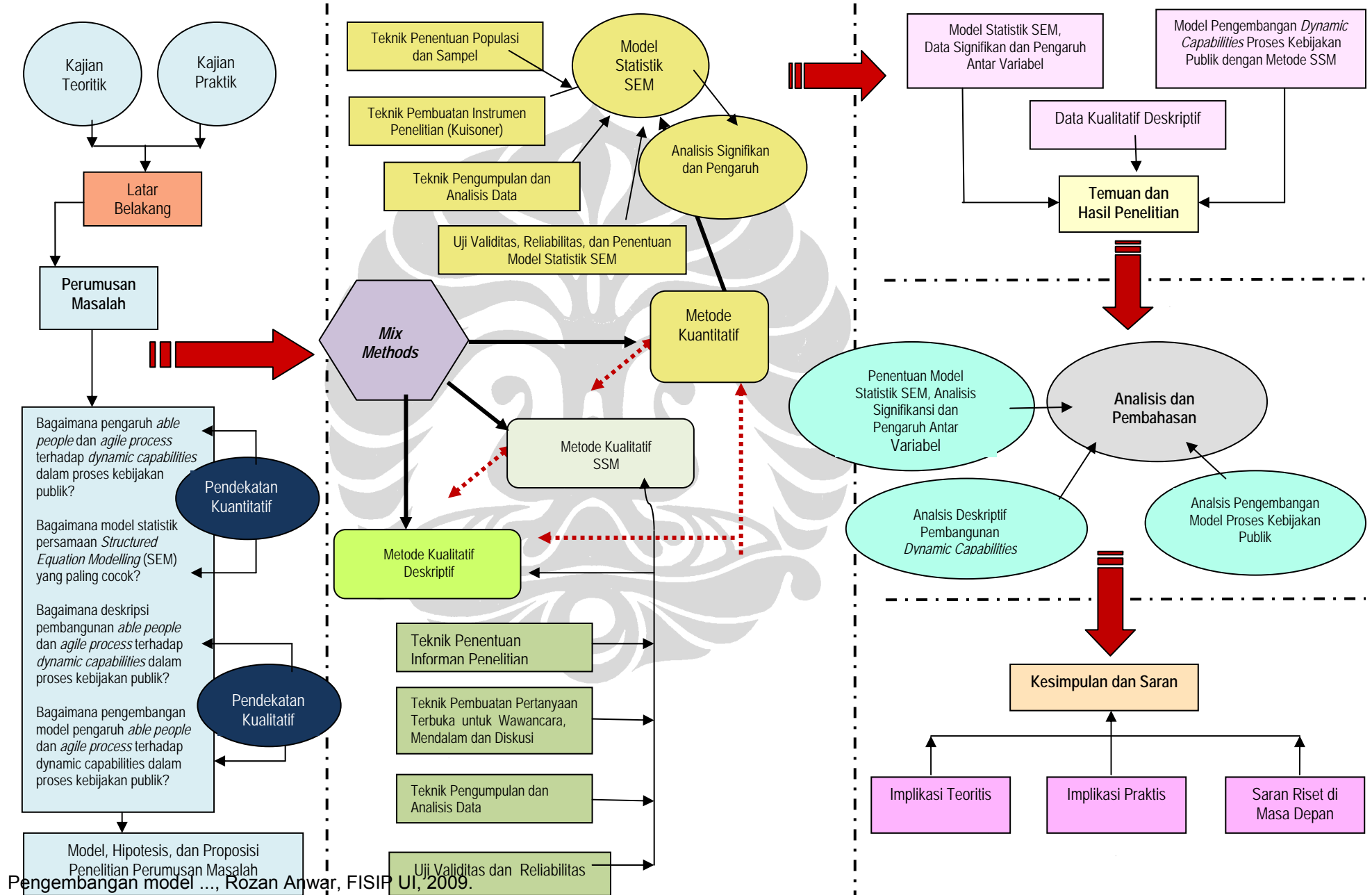
22.	Neo dan Chen (2007)	Tiga kemampuan kognitif yang dapat mendorong pembelajaran sehingga dapat membangun <i>dynamic capabilities</i> organisasi, yaitu: (a) <i>thinking ahead</i> ; (b) <i>thinking again</i> ; dan (c) <i>thinking across</i> .	(Teori Evaluasi Kebijakan); dan Teori <i>Thinking Across</i> (Teori <i>Benchmarking</i> ) Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> .
23.	Neo dan Chen (2007)	Kemampuan <i>thinking ahead</i> adalah kemampuan untuk menangkap sinyal awal terhadap proses pembangunan di masa depan yang mungkin dapat berpengaruh terhadap masyarakat suatu negara atau daerah agar tetap relevan dalam kondisi dunia yang ada	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori Pengembangan Visi dan Misi
24.	Senge (2006)	Proses <i>thinking ahead</i> lebih dari melakukan proses perencanaan formal melainkan membentuk budaya untuk selalu mempertanyakan kepercayaan mendasar atau <i>mental model</i> , dan melihat relevansi dengan perubahan yang terjadi di dunia. Hal ini selanjutnya dapat menciptakan kesiapan mental, fleksibilitas, dan keterbukaan yang memungkinkan respon yang cepat pada saat <i>events</i> terungkap.	
25.	Neo dan Chen (2007)	Kemampuan <i>thinking again</i> adalah kemampuan dan kesadaran untuk memikirkan dan membuat ulang ( <i>remake</i> ) kebijakan-kebijakan fungsional yang telah dijalankan saat ini sehingga dapat menunjukkan kinerja yang lebih bagus.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori Evaluasi Kebijakan
26.	Albaek dalam Rist (1995)	Arti penting evaluasi kebijakan adalah untuk mendapatkan data aktual dan objektif yang dapat digunakan untuk memperbaiki pelaksanaan kebijakan yang telah diputuskan untuk diimplementasikan.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori <i>Thinking Again</i>
27.	Neo dan Chen (2007)	Kemampuan <i>thinking across</i> adalah kemampuan dan keterbukaan lintas wilayah ( <i>cross boundaries</i> ) untuk mempelajari pengalaman yang telah dijalankan di wilayah lainnya sehingga konsep-konsep dan ide baru tersebut dapat diintroduksikan ke dalam institusi tersebut	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , Teori <i>Benchmarking</i>
28.	Sand dan Nordgård (2008)	<i>Benchmarking</i> adalah proses yang ditempuh organisasi untuk membandingkan efisiensi organisasi dengan organisasi lain secara sistematis dan terus menerus untuk menilai produktivitas, kualitas dan proses yang terjadi di perusahaan tersebut dengan perusahaan lain yang merupakan perusahaan terbaik dalam bidangnya.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , dan Teori <i>Benchmarking</i>
29.	Ahmed dan Rafq dalam Kyro (2008)	<i>Benchmarking</i> adalah proses pembelajaran organisasi, yaitu bagaimana meningkatkan kegiatan, proses dan manajerial organisasi.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i> , dan Teori <i>Benchmarking</i> .
30.	Pettus, Kor, dan Mahone, 2007	Tiga aspek yang dapat mendorong terjadinya <i>dynamic capabilities</i> mencakup: 1) adanya kapabilitas manajerial ( <i>managerial capabilities</i> ), 2) adanya pembelajaran organisasi, dan 3) adanya fleksibilitas strategi.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>dynamic governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori <i>Agile Process</i> , dan Teori <i>Able People</i>
31.	Kogut dan Zander dalam Pettus 2007	Sebuah organisasi yang terus menerus melaksanakan pembelajaran mampu mengelola aset dan sumberdaya organisasi yang statis menjadi dinamis, yang diwujudkan dalam bentuk kemampuan membangun ide-ide baru sehingga dapat terus menerus memperbaharui kapabilitas organisasi yang ada.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>dynamic governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i> ,
32.	Schein dalam Neo dan Chen (2007)	Penanaman nilai-nilai budaya dalam sebuah organisasi sangat ditentukan oleh nilai-nilai, <i>belief</i> dan asumsi dari pembangun atau pemimpin organisasi tersebut.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>dynamic governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i> , dan Teori Kepemimpinan dalam Organisasi Publik
33.	Neo dan Chen (2007)	Kapasitas untuk melakukan <i>dynamic capabilities</i> dalam melakukan perubahan ini ada pada manusia yang ada di organisasi, terutama pimpinan di sektor publik. Individu yang memiliki kapasitas lahiriah untuk berpikir, berpikir ulang, merasakan, melakukan pilihan, dan membangun kemampuan pribadi dan organisasi untuk berubah.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>dynamic governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori Kepemimpinan dalam Organisasi Publik
34.	Byham, Smith, dan Paese (2002)	Kesenjangan akan profil sukses yang diharapkan dengan yang tersedia dapat diminimalisasi dengan pengelolaan sumberdaya manusia yang efektif seperti proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, pengukuran kinerja, dan cara mempertahankan <i>talent</i> .	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>dynamic governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i> , dan Teori <i>Able People</i>
35.	Neo dan Chen (2007)	Individu dan proses adalah pengendali utama dari <i>dynamic capabilities</i> , walaupun komitmen dan kompetensi dari pemimpin memegang peranan utama terwujudnya efektivitas pemerintahan.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>dynamic governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i> , dan Teori <i>Able People</i>



36.	Garvin Neo dan Chen (2007)	Tiga kategori proses organisasi mencakup : (1) proses kerja atau <i>work processes</i> , (2) proses perilaku <i>behavioral processes</i> , dan (3) proses perubahan atau <i>change processes</i>	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>dynamic governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i> , dan Teori Agile Process
-----	----------------------------	--	--

Teori Kepemimpinan dalam Reformasi Administrasi			
No.	Ilmuan	Teori	Hubungan dengan Teori Lain
1.	Caiden (1969)	Konsep reformasi administrasi dibedakan dengan konsep perubahan organisasi ( <i>change</i> ), karena proses reformasi membutuhkan adanya dukungan kekuasaan ( <i>power</i> ) sehingga reformasi administrasi merupakan proses politik.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori Proses Kebijakan Publik Teori Aspek Politik Proses Kebijakan Publik, dan Teori Kepemimpinan
2.	Caiden (1969)	Karena hakekat reformasi administrasi adalah proses politik maka penggagas dan pelaksana proses tersebut, adalah para politisi yang memiliki misi. Dengan demikian, proses reformasi memerlukan dukungan kepemimpinan yang kuat agar proses tersebut dapat terus didorong, karena tidak jarang proses tersebut akan mendapat tantangan dari kelompok elite birokrasi atau politisi yang sebelumnya telah menikmati keistimewaan.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori Proses Kebijakan Publik Teori Aspek Politik Proses Kebijakan Publik, Teori Kepemimpinan
3.	Murphy (2008)	Penyusunan visi dan misi organisasi berkorelasi erat dengan aspek kepemimpinan dalam organisasi karena seorang pemimpin lah yang memiliki kesempatan untuk merumuskan dan mengeksekusi strategi apa yang akan ditempuh organisasi di masa mendatang.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Proses Kebijakan Publik, Teori Kepemimpinan, dan Teori Pengembangan Visi dan Misi.
4.	Bennis dan Burt dalam Murphy (2008)	Penetapan visi organisasi menjadi konsep sentral yang dapat menjelaskan tingkatan kepemimpinan seorang pemimpin.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Proses Kebijakan Publik, Teori Kepemimpinan, dan Teori Pengembangan Visi dan Misi
5.	Muladi dan Sujatno (2008)	Pemimpin ( <i>leader</i> ) adalah orang yang menjalankan kepemimpinan ( <i>leadership</i> ); sedangkan 'pimpinan' yang memiliki posisi setingkat manajer sebuah organisasi mencerminkan kedudukan seseorang atau sekelompok orang pada hierarki tertentu dalam suatu organisasi dan mempunyai bawahan.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Proses Kebijakan Publik, Teori Kepemimpinan, dan Teori Pengembangan Visi dan Misi
6.	Neo dan Chen, (2007)	Kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya, selain ditentukan oleh faktor struktur dan proses organisasi yang mencakup faktor budaya dan nilai-nilai sosial yang melekat dalam organisasi, juga ditentukan oleh faktor kualitas kepemimpinan. Hal tersebut dapat dilihat dari aspek nilai-nilai ( <i>values</i> ), kepercayaan ( <i>beliefs</i> ) dan mental model aktor-aktor yang terlibat dalam proses tersebut sehingga aspek-aspek tersebut diharapkan dapat mendukung proses pembelajaran untuk mengantisipasi perubahan secara terus menerus.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Proses Kebijakan Publik, Teori Kepemimpinan, Teori Pengembangan Visi dan Misi
7.	Kasim (2008)	Pelaku yang mampu memotong lingkaran setan proses organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah kepemimpinan yang kuat dan visioner.	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Proses Kebijakan Publik, Teori Kepemimpinan, Teori Pengembangan Visi dan Misi
8.	Muladi dan Sujatno (2008)	Di era yang penuh perubahan dan globalisasi, seorang pemimpin harus memenuhi tiga standar, yaitu: 1) pemimpin yang dapat mendorong perubahan ( <i>change leadership</i> ), dan 2) pemimpin yang mampu menganalisis lingkungan sosial yang kompleks dalam lingkup global ( <i>global leadership</i> ).	Teori Reformasi Administrasi, Teori Institusional Proses, Teori <i>Dynamic Governance</i> , dan Teori <i>Adaptive Policy</i> , Teori Proses Kebijakan Publik, Teori Aspek Politik Proses Kebijakan Publik, Teori Kepemimpinan, Teori Pengembangan Visi dan Misi

**LAMPIRAN 5**  
**Desain Penelitian Metode Gabungan (*Mix Methods*: Kuantitatif dan Kualitatif): "Pengembangan Model tentang Pengaruh *Able People* dan *Agile Process* terhadap *Dynamic Capabilities* dalam Proses Kebijakan Publik (Studi Kasus Pelayanan Bidang Pendidikan Pemerintahan Kabupaten Jembrana, Propinsi Bali)"**



## Lampiran 6

### KUESIONER PENELITIAN

Kepada  
Bpk/Ibu yang terhormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir pada program Doktor Ilmu Administrasi FISIP UI, kami bermaksud melakukan penelitian dengan judul: **“Pengembangan Model tentang Pengaruh *Able People* dan *Agile Process* terhadap *Dynamic Capabilities* Proses Kebijakan Publik (Studi Kasus Pelayanan Bidang Pendidikan Kepemerintahan Kabupaten Jembrana, Propinsi Bali)”**. Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu menjadi responden penelitian ini.

Semua jawaban Bapak/Ibu hanya akan digunakan untuk penulisan disertasi dan tidak akan berpengaruh terhadap hal-hal lain di luar disertasi ini, dan segala kerahasiaan data responden beserta jawabannya dijamin oleh peneliti.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih

No.: .....

#### PROFIL RESPONDEN

1. Usia & Jenis Kelamin : ..... tahun, L / P
2. Jenjang Pendidikan : .....
3. Institusi & Jabatan : .....

#### PERTANYAAN PENELITIAN:

Pertanyaan-pertanyaan penelitian di bawah ini diarahkan kepada para pejabat dan atau institusi-institusi yang menjadi elemen penting dalam proses kebijakan pelayanan bidang pendidikan di Kabupaten Jembrana. Empat elemen di dalam proses tersebut adalah: **Bupati, Suku Dinas Pendidikan, DPRD Komisi Pendidikan, dan lembaga-lembaga sekolah dari SD hingga SMA.**

Pertanyaan-pertanyaan menggali persepsi Anda terhadap keempat elemen tersebut baik terarah secara keseluruhan maupun hanya salah satu elemennya sesuai dengan pengalaman atau pengetahuan Anda. Jawaban Anda untuk setiap pertanyaan terentang dari skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju).

Pilihlah dari skala tersebut sesuai jawaban Anda dengan cara menuliskan angka yang menjadi jawaban Anda pada kotak di depan setiap pertanyaan.

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Netral	Agak Setuju	Sangat Setuju

### 1. *Able People:*

#### a. *Talent Selection*

- i. Rekrutmen dan seleksi telah dilaksanakan untuk menjaring dan menjamin terpilihnya pegawai berkualitas tinggi.
- ii. Pemberian beasiswa yang nilainya bermakna telah dilakukan untuk mendapatkan setiap pegawai berkualitas tinggi.

#### b. *People Development*

- i. Penilaian kinerja pegawai telah didasarkan pada ukuran-ukuran yang dikaitkan dengan standar pelayanan pendidikan.
- ii. Pengkajian potensi karier pegawai telah dilakukan berkelanjutan.
- iii. Mutasi dan rotasi selalu bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas pegawai sehingga dapat menjawab tantangan masa kini dan masa depan.
- iv. Pelatihan pegawai untuk peningkatan keterampilan dan pengetahuan dilakukan sesuai kebutuhan perubahan lingkungan pendidikan dan pemerintahan daerah.

#### c. *Leadership & People Retention*

- i. Sistem penggajian dan kompensasi sangat kompetitif jika dibandingkan dengan posisi yang setara di lingkungan pemerintahan kabupaten lain atau swasta.
- ii. Sistem penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) telah disesuaikan dengan pencapaian kinerja pegawai yang bersangkutan.
- iii. Sistem promosi, demosi, dan rotasi atau mutasi telah dijalankan berdasarkan sistem yang jelas dan transparan.

### 2. *Agile Process*

#### a. *Anticipating the Future*

- i. Isu-isu atau masalah-masalah di bidang pelayanan pendidikan dirumuskan berdasarkan kemungkinan-kemungkinan munculnya masalah-masalah baru di masa depan yang tidak pasti dan sulit diprediksi.
- ii. Strategi-strategi di bidang pelayanan pendidikan selalu dirumuskan dan disiapkan untuk mengatasi sesuai kemungkinan-kemungkinan masalah-masalah baru di masa depan yang tidak pasti dan sulit diprediksi.

#### b. *Allocating Financial Resources*

- i. Alokasi dan penggunaan anggaran telah dilaksanakan secara transparan dan dapat dipertanggung-jawabkan.
- ii. Perubahan anggaran fleksibel terhadap perubahan lingkungan tanpa mengurangi ketepatan sasaran strategis.

#### c. *Applying Systemic Discipline*

- i. Program kerja dari unit-unit kerja dalam pelayanan pendidikan telah fokus dan terintegrasi secara vertikal (misalnya antara: Bupati, Sudin Pendidikan, dan sekolah) dan terintegrasi secara horizontal (misalnya antara Komisi Pendidikan DPRD dan Sudin Pendidikan).

- ii. Unit-unit kerja dalam pelayanan pendidikan terus menerus telah melakukan perubahan kerja untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan, misalnya dalam: administrasi, komunikasi, dan koordinasi lintas unit.

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Netral	Agak Setuju	Sangat Setuju

- iii. Unit-unit kerja dalam pelayanan pendidikan terus menerus telah meningkatkan standar kualitas pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, misalnya: standarisasi guru, capaian wajib belajar, dll.

### 3. *Thinking Ahead*

a. *Exploring & anticipating*: Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi kecenderungan perubahan yang terjadi di masa depan yang mungkin berpengaruh signifikan terhadap tujuan kebijakan.

- i. Kemungkinan-kemungkinan perubahan masa depan diidentifikasi hingga 10-15 tahun ke depan.
- ii. Gagasan-gagasan antisipatif selalu dibuat untuk mengatasi masalah sehingga dapat menangkap peluang-peluang yang mungkin akan muncul 10-15 tahun ke depan.

b. *Perceiving & testing*

- i. Ada kesadaran yang tinggi terhadap situasi dan kondisi saat ini yang dapat mempengaruhi capaian tujuan kebijakan atau program yang telah ditetapkan.
- ii. Adanya kesadaran yang tinggi untuk melakukan evaluasi terhadap strategi kebijakan dan program yang sedang dijalankan.

c. *Strategizing*

- i. Kemampuan yang baik dalam membuat pilihan-pilihan strategi yang sesuai untuk mengantisipasi ancaman dan hambatan masa kini dan mendatang yang dapat mempengaruhi kebijakan pelayanan pendidikan.
- ii. Kemampuan yang baik dalam membuat pilihan-pilihan strategi yang sesuai untuk mengeksplorasi peluang masa kini dan mendatang yang dapat mempengaruhi kebijakan pelayanan pendidikan.

d. *Influencing*

- i. Ada kesamaan gagasan di antara pembuat kebijakan kunci dan para pemangku kepentingan dalam memahami munculnya masalah-masalah serius di masa depan.
- ii. Ada kesamaan gagasan di antara pembuat kebijakan kunci dan para pemangku kepentingan dalam menghasilkan strategi-strategi untuk mengantisipasi masalah di masa depan.

### 4. *Thinking Again*

a. *Understanding & probing*

- i. Memiliki kemampuan yang tinggi untuk memahami arti penting atau makna setiap data yang berkaitan dengan pelayanan pendidikan.
- ii. Memiliki kemampuan yang tinggi untuk memahami umpan balik terhadap data atau informasi dari masyarakat yang berkaitan dengan pelayanan pendidikan.

b. *Reviewing & analysing*

- |  |   |
|--|---|
|  | i. Memiliki kemampuan tinggi untuk mengkaji dan menganalisis data yang berkaitan dengan pelayanan pendidikan.                                       |
|  | ii. Memiliki kemampuan tinggi untuk mengkaji dan menganalisis umpan balik terhadap informasi dari masyarakat berkaitan dengan pelayanan pendidikan. |

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Netral	Agak Setuju	Sangat Setuju

c. *Redesigning*

- |  |  |
|--|--|
|  | i. Memiliki kemampuan yang tepat untuk mendesain ulang kebijakan dan program pelayanan pendidikan secara parsial atau sektoral atau bagian per bagian untuk mencapai kinerja pelayan pendidikan yang lebih baik. |
|  | ii. Memiliki kemampuan tinggi untuk mendesain ulang dalam menyatukan seluruh kebijakan dan program pelayanan pendidikan dari bagian per bagian.  |

d. *Implementing*

- |  |  |
|--|--|
|  | i. Memiliki kemampuan mengimplementasikan kebijakan dan program pelayanan pendidikan yang lebih baik dari waktu ke waktu sehingga dapat mencapai standar kualitas yang tinggi. |
|  | ii. Memiliki kemampuan mengimplementasikan kebijakan dan program pelayanan pendidikan yang hasilnya dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.                                |

5. *Thinking Across*

a. *Searching & researching*

- |  |  |
|--|--|
|  | i. Memiliki kemampuan mencari ide-ide baru dan segar serta praktik-praktik yang berkaitan dengan kebijakan pelayanan pendidikan yang terjadi di luar Kabupaten Jembrana.   |
|  | ii. Memiliki kemampuan mengkaji ide-ide baru dan segar serta praktik-praktik yang berkaitan dengan kebijakan pelayanan pendidikan yang terjadi di luar Kabupaten Jembrana. |

b. *Discovering & experimenting*

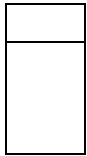
- |  |  |
|--|--|
|  | i. Memiliki kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan segar serta praktik-praktik baru-baru yang berkaitan dengan kebijakan pelayanan pendidikan.  |
|  | ii. Memiliki kemampuan untuk mempraktikkan ide-ide baru dan segar serta praktik-praktik baru yang berkaitan dengan kebijakan pelayanan pendidikan mencakup apa, mengapa, dan bagaimana mendapatkan pembelajaran. |

c. *Evaluating*

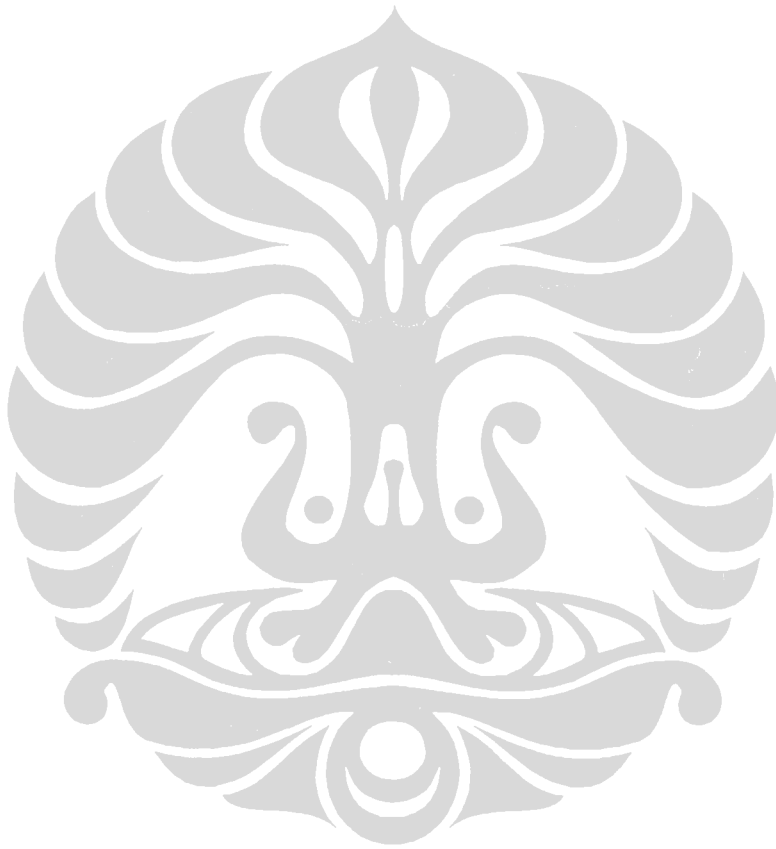
- |  |   |
|--|---|
|  | i. Memiliki kemampuan mengkategorisasi macam-macam ide dan materi apa saja yang berkaitan dengan kebijakan pelayanan pendidikan disesuaikan dengan konteks lokal sekaligus diterima masyarakat lokal.                     |
|  | ii. Memiliki kemampuan mensintesis atau menemukan kombinasi-kombinasi baru antar ide yang berbeda sehingga dapat dihasilkan kebijakan pelayanan pendidikan yang lebih inovatif untuk menjawab tantangan baru yang muncul. |

d. *Customizing*

- |  |   |
|--|---|
|  | i. Memiliki kemampuan untuk menyesuaikan ide-ide baru dalam kebijakan |
|--|---|



- ii. Memiliki kemampuan menyesuaikan metode atau cara-cara untuk implementasi pelayanan pendidikan agar sesuai dengan kondisi masyarakat lokal.





## LAMPIRAN 7

### Pedoman Wawancara Mendalam Metode Kualitatif Deskriptif

Sebagai alat bantu wawancara mendalam, penelitian ini perlu menyiapkan perangkat pertanyaan untuk turun ke lapangan. Untuk tujuan penelitian ini, peneliti akan mengajukan standar pertanyaan (*open-ended interview*) sebagaimana dianjurkan oleh Patton.<sup>1</sup> Pertanyaan-pertanyaan disusun dan disampaikan secara berurutan untuk menjamin konsistensi dari setiap responden. Dengan demikian, respons dari informan dapat lebih mudah diperbandingkan, penyajian data yang tepat untuk setiap topik pertanyaan, dan efek-efek atau bias wawancara dapat lebih mudah dikurangi.

Adapun pedoman pertanyaan yang digunakan dalam proses wawancara mendalam untuk mendapatkan deskripsi tentang pembangunan *able people* dan *agile process* terhadap *dynamic capabilities* dalam proses kebijakan publik di Kabupaten Jember pada bidang pelayanan pendidikan dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Apa pengalaman Anda yang menonjol dalam proses kebijakan pelayanan bidang pendidikan di Jember?
2. Bisakah Anda menggambarkan detail pengalaman tersebut?
3. Dari pengalaman tersebut, manakah yang membuat Anda merupakan bagian penting dari seluruh rangkaian proses kebijakan pelayanan bidang pendidikan?
4. Mengapa penting? Apakah ada perubahan mendasar dari cara berpikir Anda terhadap masalah atau isu penting dalam pelayanan pendidikan?
5. Isu atau masalah penting apakah itu?
6. Bagaimana Anda memikirkan masalah tersebut 10-15 tahun ke depan?
7. Bagaimana Anda mengerti masalah tersebut?
8. Apa ukuran dari masalah tersebut?
9. Bagaimana Anda sampai pada cara berpikir tersebut?
10. Bisa dijelaskan bagaimana prosesnya?
11. Bagaimana Anda mencari cara untuk mengatasinya?
12. Apakah Anda mencari cara-cara di luar yang biasanya? Apakah itu? Dari mana itu?
13. Bagaimana Anda menyelesaikan masalah itu dengan melibatkan bagian-bagian penting lain dalam seluruh proses kebijakan pelayanan pendidikan?
14. Bagaimana bentuk kerja sama tersebut? Mohon jelaskan lebih detail aktivitas-aktivitas dalam proses tersebut dari waktu ke waktu?
15. Bagaimana Anda menyesuaikan solusi dari pengalaman yang ada untuk diterapkan di Jember?
16. Apakah bisa dijelaskan lebih detail lagi terhadap penyesuaian tersebut?

---

<sup>1</sup> M. Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2<sup>nd</sup> Ed. (Newbury Park: Sage Publications, 1990), dalam Heater A. Reed, *Ukrops's as a Learning Organization: Senge's Five Disciplines Realized in a Medium-Sized Company*, dissertation (University of Virginia, 2001), hal. 51.

## LAMPIRAN 8

### Pedoman Wawancara Mendalam Metode Kualitatif SSM

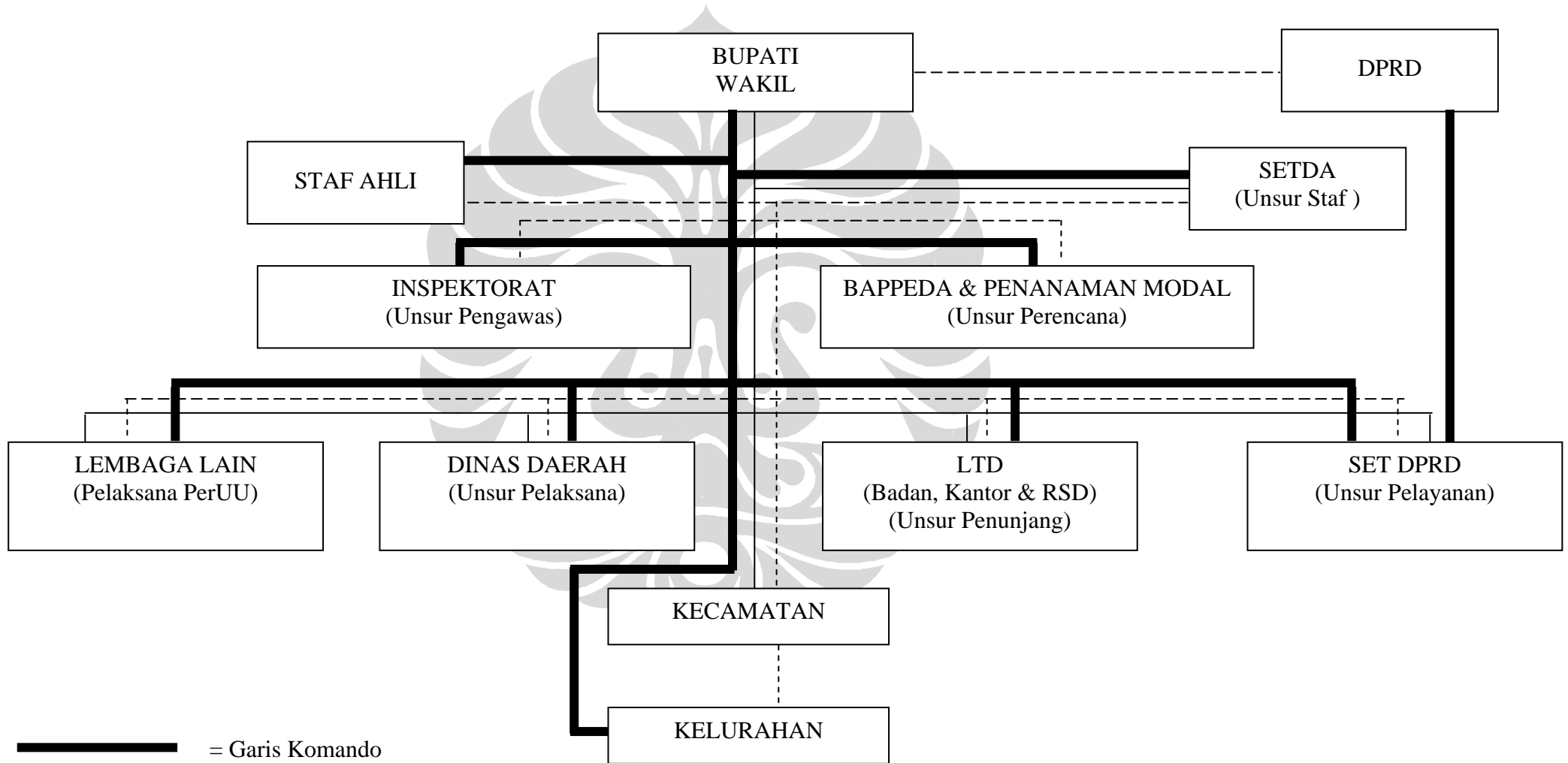
Adapun pertanyaan-pertanyaan untuk *data collecting* dalam SSM dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Apa isu-isu mendasar dalam proses kebijakan pelayanan bidang pendidikan?
2. Manakah dari isu-isu tersebut yang paling mendasar? Mengapa mendasar, bisa dijelaskan lebih mendalam?
3. Apa nilai penting dari masalah tersebut untuk Anda?
4. Apa pemecahan atau perubahan yang perlu dilakukan?
5. Apa harapan Anda terhadap hasil pemecahan masalah tersebut?
6. Siapa saja yang diuntungkan atau dirugikan oleh masalah tersebut?
7. Siapa yang mempunyai wewenang untuk memutuskan pemecahan masalahnya?
8. Siapa saja pemangku kepentingan yang terlibat di dalam masalah tersebut?
9. Apa saja faktor yang menghambat upaya pemecahan masalah?
10. Bagaimana Anda melihat keterkaitan masalah tersebut dengan faktor-faktor lain yang penting?
11. Bagaimana Anda menilai keberhasilan pemecahan yang ada?
12. Apakah pemecahan masalah tersebut didasarkan pada kesepakatan bersama pihak-pihak yang berkepentingan?
13. Bagaimana Anda menilai efisiensi hasil, apa ukurannya?
14. Bagaimana Anda menilai efektivitas hasil, apa ukurannya?
15. Bagaimana menurut Anda hasil pemecahan masalah tidak melanggar etika dan kepatutan?
16. Apakah ada isu atau masalah lain yang terkait dengan masalah yang baru saja Anda jelaskan?
17. Bagaimana keterkaitan tersebut?

**LAMPIRAN 9**

**Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kabupaten Jembrana (I)**

Sumber: Perda No. 3 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jembrana.



————— = Garis Komando

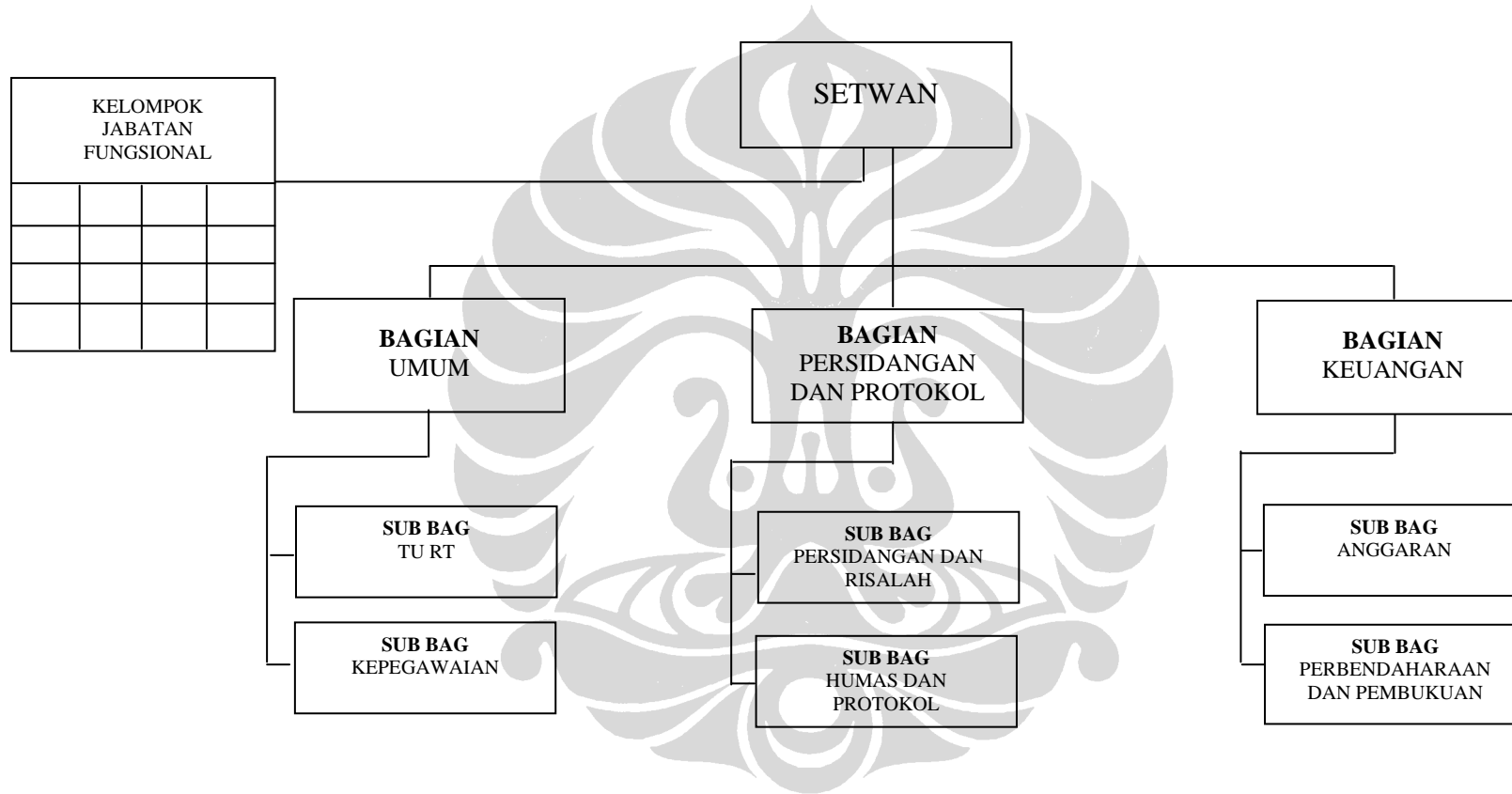
- - - - - = Garis Koordinasi

————— = Garis Pertanggung jawaban

Pengembangan model ..., Rozan Anwar, FISIP UI, 2009.

**LAMPIRAN 10**

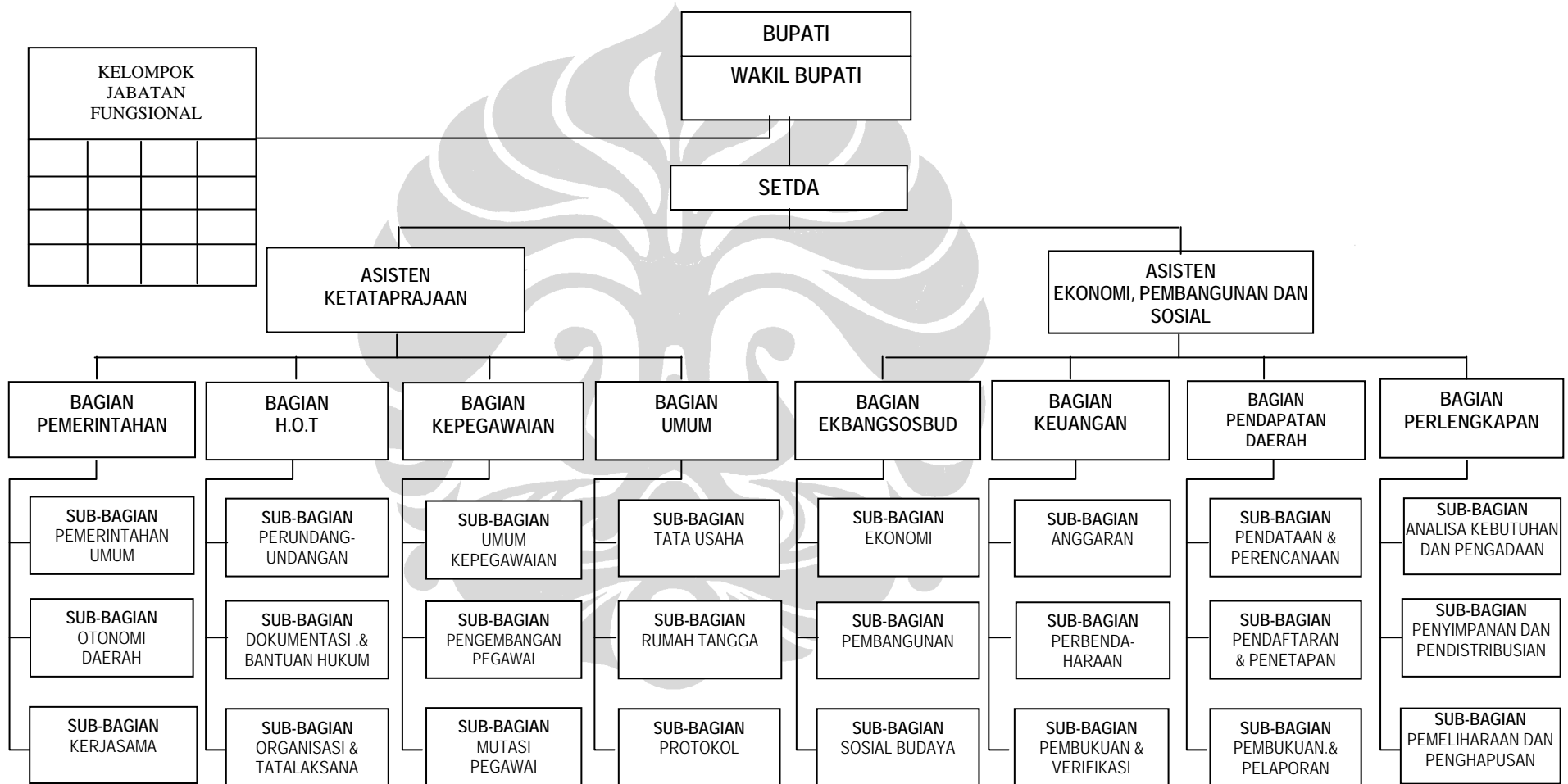
Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jembrana (II)  
 Sumber: Perda No. 3 tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jembrana



**LAMPIRAN 11**

**Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Jembrana (III)**

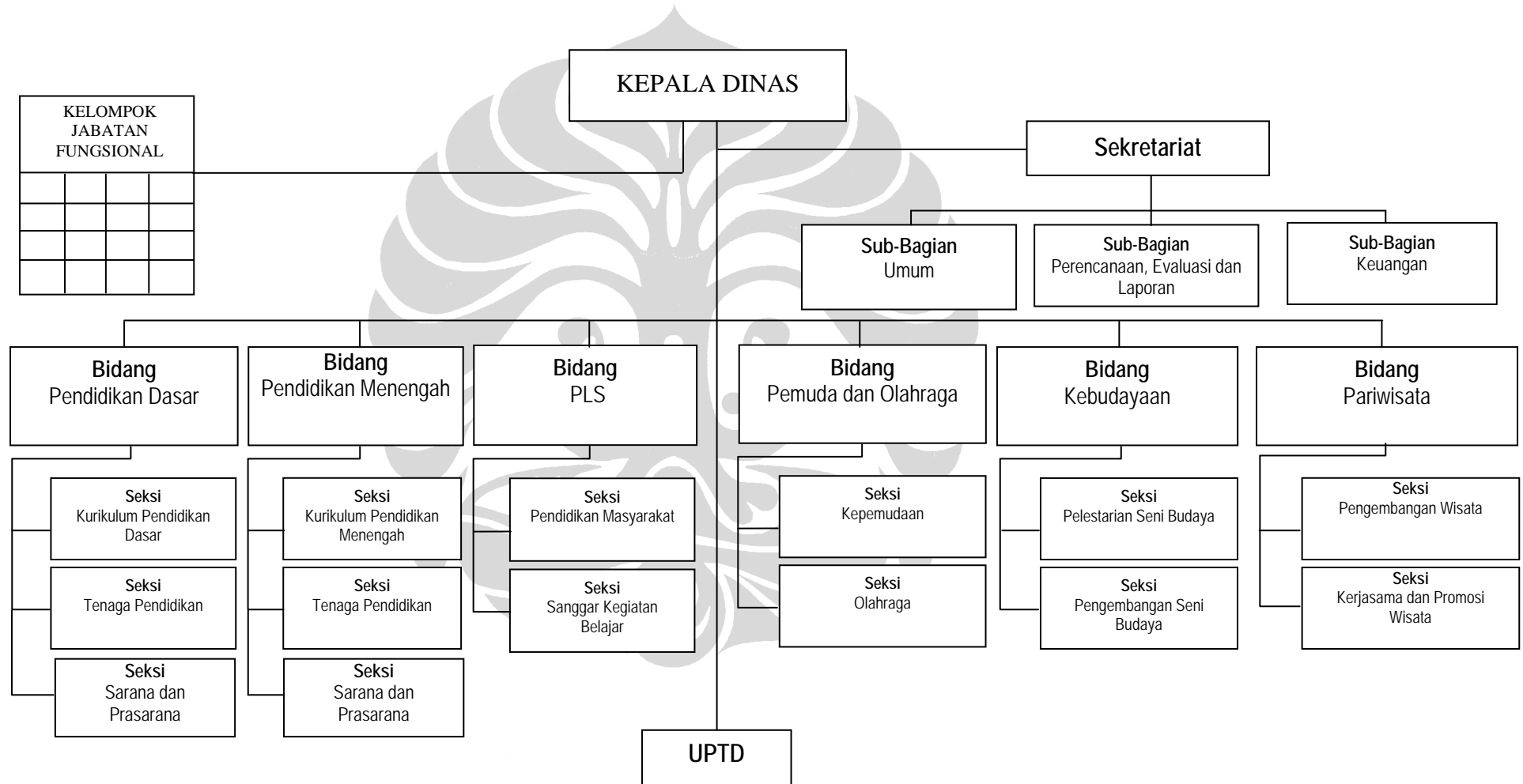
Sumber: Perda No. 3 tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jembrana.



**LAMPIRAN 12**

Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan, Pemuda Olahraga, Pariwisata, dan Kebudayaan Kabupaten Jembrana (IV)

Sumber: Perda No. 3 tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Jembrana



### LAMPIRAN 13

#### Hubungan Proposisi Penelitian dengan Hasil Penelitian

No	Proposisi	Temuan Riset	Operasionalisasi Temuan	Indikator (Bukti Empiris) <sup>1</sup>	Teori Pembahasan
I.	Pembangunan proses kebijakan publik dapat berjalan efisien, efektif, dan responsif jika organisasi dapat membangun <i>dynamic capabilities</i> . Kebijakan publik yang efisien, efektif, dan responsif tersebut digambarkan sebagai kebijakan yang kaya ide baru, persepsi segar, perbaikan kontinyu, tindakan sigap, adaptasi fleksibel, dan inovasi kreatif.	Dihasilkannya kemampuan <i>thinking again</i> , dan kaitannya dalam pembangunan <i>able people</i>	Analisis kuantitatif, analisis hubungan signifikans dan analisis hubungan pengaruh.	Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM  Data sekunder (contoh kebijakan)	Neo dan Chen (teori <i>dynamic governance capabilities</i> )
		Dihasilkannya kemampuan <i>thinking ahead</i> , dan kaitannya dengan pembangunan <i>agile process</i>	Analisis kuantitatif, analisis hubungan signifikans dan analisis hubungan pengaruh.	Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM  Data sekunder (contoh kebijakan)	
		Dihasilkannya kemampuan <i>thinking across</i> , dan kaitannya dengan pembangunan <i>agile process</i> .	Analisis kuantitatif, analisis hubungan signifikans dan analisis hubungan pengaruh.	Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM  Data sekunder (contoh kebijakan)	
II.	Jika organisasi publik berhasil membangun membangun aktor-aktor atau pelaku yang kapabel ( <i>able people</i> ) dan menghasilkan proses yang efisien dan responsif ( <i>agile process</i> ), maka dapat menghasilkan <i>dynamic capabilities</i> dalam proses kebijakan publik, mulai dari tahap perumusan kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan.	Dihasilkannya proses pembangunan <i>able people</i> melalui pembangunan manajemen HR modern	Kemampuan merekrut dan menseleksi pegawai yang berkualitas.	Data sekunder, dan atau temuan kualitatif	Neo dan Chen (teori <i>dynamic governance capabilities</i> );
			Kemampuan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai secara terus menerus.	Contoh kebijakan, (strategi & perencanaan dalam perekrutan pegawai, dukungan pegawai yang berkualitas - pengetahuan & keterampilan)	Byham, Smith, dan Paese (teori profil sukses);
				Data sekunder, dan atau temuan kualitatif Contoh kebijakan, (strategi perencanaan dan	Byham dan Moyer (teori <i>alignment</i> individu ke organisasi);  Robert Rogers (teori kinerja

<sup>1</sup> (Temuan kuantitatif, kualitatif, dan/atau data sekunder)



		pengembangan SDM, standar pengukuran kinerja, dan sistem rotasi)	pegawai); dan Kogut dan Zander dalam Pettus <i>et al.</i> (teori pegawai sebagai sumber modal kapasitas produksi)
	Kemampuan mempertahankan dan menempatkan pegawai kunci (sebagai pemimpin atau <i>leader</i> ), sehingga dapat membuat dan mengimplementasikan strategi-strategi yang bermutu.	Data sekunder, dan atau temuan kualitatif.  Contoh kebijakan, (kemampuan membawa perubahan, <i>salary system</i> , dan rekognisi)	
Dihasilkannya proses pembangunan <i>agile process</i> melalui pembangunan manajemen strategis organisasi	Kemampuan <i>Anticipating the Future.</i> (kemampuan pemimpin merepersepsi kemungkinan masalah-masalah baru yang akan muncul di masa depan, yang berpengaruh terhadap strategi yang dihasilkan).	Data sekunder, dan atau temuan kualitatif  Contoh kebijakan, (kemampuan mengakomodasi perubahan; dan peran pemangku kepentingan }	Neo dan Chen (teori <i>dynamic governance capabilities</i> )  Gavin dalam Neo dan Chen (teori tiga katagori proses)  Pettus, Kor, dan. Mahone (teori tiga aspek pendorong <i>dynamic capabilities</i> )  Sanchez <i>dalam</i> Pettus <i>et al.</i> (teori fleksibilitas strategi dan perubahan lingkungan)
	Kemampuan <i>Allocating Financial Resources</i> (kemampuan menyesuaikan aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya keuangan sesuai daya guna dan relevansi dengan perubahan lingkungan yang terjadi)	Data sekunder, dan atau temuan kualitatif  Contoh kebijakan, (efektivitas anggaran, efisiensi, dan penyalahgunaan anggaran)	Dror (teori strategi reformasi administrasi)
	Kemampuan <i>Applying Systemic Discipline</i> (Kemampuan mengelola sistem - pegawai, sumber daya, dan aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan - dalam unit-unit yang	Data sekunder, dan atau temuan kualitatif Contoh kebijakan (integrasi tindakan, dan sistem koreksi)	

			tepat, saling terkait, terkoordinasi, dan tidak sektoral).		
III	Pembangunan <i>able people</i> dan <i>agile process</i> organisasi publik dapat diidentifikasi jika organisasi tersebut memiliki kemampuan atau kapabilitas untuk <i>thinking ahead</i> (kapabilitas dalam mengantisipasi perkembangan di masa mendatang), <i>thinking again</i> (kapabilitas dalam mengimplementasikan kebijakan yang ada), dan <i>thinking across</i> (kapabilitas untuk mengekstrapolasi dan menginterpolasi pelajaran dari konteks berbeda).	Dihasilkannya pembangunan <i>thinking again</i> dan kaitannya dengan pembangunan <i>able people</i> .	Kemampuan <i>understanding &amp; probing</i> (kemampuan mengkaji dan menganalisis data kinerja aktual; dan memahami masukan masyarakat)	Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM  Data survey kepuasan masyarakat, (kaji ulang kebijakan, dan Pemanfaatan umpan balik)	Neo dan Chen (teori <i>dynamic governance capabilities</i> );  Albaek dalam Rist (teori evaluasi kebijakan)
			Kemampuan <i>reviewing &amp; analyzing</i> (kemampuan mengkaji dan menganalisis strategi, kebijakan dan program, sehingga teridentifikasi hal-hal yang telah berjalan baik atau belum baik). Kemampuan <i>redesigning</i> (kemampuan mendesain ulang secara parsial maupun secara keseluruhan terhadap kebijakan dan program sehingga kinerjanya dapat ditingkatkan). Kemampuan <i>implementing</i> (kemampuan melaksanakan sistem dan kebijakan baru sehingga masyarakat mendapatkan tingkat pelayanan yang lebih baik). Kemampuan <i>exploring &amp; anticipating</i> : (kemampuan mengidentifikasi perkembangan di masa mendatang)	Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM  Data survey kepuasan masyarakat; (evaluasi kebijakan, dan Analisis kinerja)  Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM;  Contoh kebijakan, (desain ulang setiap bagian, dan desain ulang keseluruhan). Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM;  Contoh kebijakan, (kualitas implementasi, dan nilai lebih implementasi)	Neo dan Chen (teori <i>dynamic governance capabilities</i> );  Senge (teori mental model);  Murphy (teori visi dan misi)
		Dihasilkannya pembangunan <i>thinking ahead</i> dalam kaitannya dengan pembangunan <i>agile process</i>	Kemampuan <i>perceiving &amp; testing</i> (kemampuan mengerti implikasi	Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM	

<p>Dihasilkannya pembangunan <i>thinking across</i> dalam kaitannya dengan pembangunan <i>agile process</i></p>	<p>pada kepentingan tujuan sosio-ekonomis di masa depan)</p> <p>Kemampuan <i>Strategizing</i> (kemampuan mengidentifikasi investasi strategis dan pilihan yang dibutuhkan masyarakat)</p> <p>Kemampuan <i>influencing</i> (kemampuan saling mempengaruhi antar pada pengambil keputusan kunci dengan para pemangku kepentingan untuk memikirkan munculnya masalah-masalah serius di masa depan)</p> <p>Kemampuan <i>searching &amp; researching</i>. (kemampuan untuk mencari ide, gagasan, dan praktik-praktik baru yang dapat diterapkan untuk memecahkan masalah-masalah serupa)</p> <p>Kemampuan <i>discovering &amp; experimenting</i>. (kemampuan menghasilkan dan mempraktikkan ide-ide baru dan segar berkaitan dengan kebijakan pelayanan pendidikan mencakup apa, mengapa, dan bagaimana mendapatkan pembelajaran)</p>	<p>Contoh kebijakan, (kesadaran kesenjangan, dan pelaksanaan uji coba)</p> <p>Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM, Contoh kebijakan (pilihan strategi antisipatif, dan pilihan strategi eksploitatif)</p> <p>Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM, Contoh pembangunan hubungan dengan DPRD, (kesaling-tergantungan antar pemangku kepentingan, dan komunikasi antar pemangku kepentingan)</p> <p>Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM, Contoh kebijakan (kemampuan mencari ide-ide dari luar daerah, dan Kemampuan mengkaji sendiri ide-ide yang terserap dari luar)</p> <p>Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM, Contoh kebijakan (kemampuan menghasilkan ide-ide dari luar daerah, dan kemampuan implementasi ide-ide yang terserap dari luar)</p>	<p>Neo dan Chen (teori <i>dynamic governance capabilities</i>); dan</p> <p>Teori <i>benchmarking</i> (Sand dan Nordgård; Kyro; Ahmed dan Rafq dalam Kyro; dan Sisson, Arrowsmith, dan Marginson</p>
	<p>Kemampuan <i>evaluating</i> (kemampuan menyimpulkan macam-macam ide, gagasan, dan materi apa saja untuk kebijakan pelayanan pendidikan agar sesuai dengan konteks lokal sekaligus diterima oleh masyarakat)</p>	<p>Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM, Contoh kebijakan, (Kemampuan menyimpulkan, dan kemampuan sintesis)</p>	

<p>IV. Jika organisasi publik mampu membangun <i>dynamic capabilities</i> (kemampuan <i>thinking ahead, thinking again, dan thinking across</i>), maka dapat diwujudkan dalam bentuk serangkaian <i>adaptive policy</i> (kebijakan adaptif) melalui pembangunan jalur yang adaptif (<i>adaptive path</i>). <i>Adaptive policy</i> dihasilkan melalui kegiatan yang memungkinkan organisasi memperbaharui kapabilitasnya secara terus menerus sebagai respon atas perubahan lingkungan internal dan eksternal.</p>	<p>Dihasilkannya jalur adaptif (<i>adaptive path</i>) yang dapat mendorong terjadinya kebijakan yang adaptif</p>	<p>Kemampuan <i>customizing</i>. (kemampuan menyesuaikan kebijakan dan program pelayanan pendidikan untuk diterapkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat lokal)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jalur adaptif pendorong <i>thinking ahead</i>,</li> <li>• Jalur adaptif pendorong <i>thinking again, dan</i></li> <li>• Jalur adaptif pendorong <i>thinking across</i></li> </ul>	<p>Temuan kuantitatif dari persamaan model SEM. Contoh kebijakan, (Penyesuaian gagasan luar dan lokal dalam kebijakan, serta Penyesuaian gagasan luar)</p> <p>Data sekunder, dan atau temuan kualitatif Contoh kebijakan (Visi-Misi Pembangunan Jangka Panjang dan Menengah) Data sekunder, dan atau temuan kualitatif Contoh kebijakan (Eksekusi kebijakan yang adaptif untuk menjawab tantangan sejumlah isu internal)</p> <p>Data sekunder, dan atau temuan kualitatif Contoh kebijakan: (Kejadian-kejadian eksternal yang dapat mendorong pemilihan kebijakan internal yang inovatif)</p>	<p>Neo dan Chen (teori <i>dynamic governance capabilities</i>)</p> <p>Teori <i>dynamic capabilities</i> (Akwei; Teece <i>et al.</i>; Eisenhardt dan Martin; Zahra dan Gerard; Winter dan Zollo; serta Bitar)</p> <p>Teori kapabilitas organisasi (Collin dalam Bitar; Lewin <i>et al.</i> dalam Bitar)</p>
<p>V. Bila organisasi publik mampu membangun kebijakan yang adaptif, maka dapat menghasilkan sebuah <i>dynamic governance</i> (tata kelola pemerintahan yang dinamis) karena program dan kegiatan pemerintahan yang ada disesuaikan secara terus menerus melalui institusionalisasi nilai-nilai budaya yang mendukung terbangunnya kapabilitas organisasi agar terus menerus proaktif menghasilkan jalur-jalur adaptif .</p>	<p>Ditemukannya proses institusionalisasi budaya yang dapat mendorong terjadinya kebijakan yang adaptif</p>	<p>Prinsip-prinsip atau nilai-nilai dasar (<i>principles</i>)</p> <p><i>Purpose</i></p> <p><i>Position</i></p>	<p>Data sekunder, dan atau temuan kualitatif Contoh nilai-nilai prinsip-prinsip</p> <p>Data sekunder, dan atau temuan kualitatif Contoh tujuan-tujuan yang akan dicapai</p> <p>Data sekunder,</p>	<p>Neo dan Chen (teori <i>dynamic governance capabilities</i>)</p> <p>Hatfield-Dodds, Nelson, dan Cook (teori <i>adaptive governance</i>)</p> <p>Aleg Cherp dan Alexos Antypas, serta Walker <i>et. al.</i> (teori kebijakan adaptif)</p> <p>Teori budaya (Edgar H. Schein dalam Neo dan Chen; Christopher Early dan Soon Ang dalam Neo dan Chen)</p>

				dan atau temuan kualitatif Contoh posisi unik yang mendorong terjadinya perubahan	
VI.	Pembangunan <i>dynamic governance</i> yang bertujuan untuk memperkuat kapasitas pemerintahan karena dapat beradaptasi dengan lingkungannya secara terus menerus tersebut, pada hakekatnya adalah sebuah proses reformasi administrasi publik. Jika pembangunan <i>dynamic governance</i> merupakan salah satu bentuk reformasi administrasi publik maka pembangunan <i>dynamic governance</i> harus memperhatikan aspek politik akibat berkaitan dengan kekuasaan, yaitu berhubungan dengan kemungkinan adanya resistensi terhadap perubahan yang direncanakan.	Ditemukannya proses dukungan aktor-aktor ( <i>stakeholder</i> ) yang dapat mendorong terjadinya kebijakan yang adaptif,	Hubungan aktor-aktor dalam proses pengambil keputusan kebijakan publik	Data sekunder, dan atau temuan kualitatif	Nakamura dan Smallwood, serta Turner dan Hulme (teori kekuatan politik dalam proses kebijakan)  Teori reformasi administrasi (Caiden, Montgomery, Chau dan lain-lain)
VII.	Jika pembangunan <i>dynamic governance</i> yang diimplementasikan dalam bentuk proses kebijakan publik berkaitan dengan aspek politik, maka sepanjang proses formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan publik tidak dapat dilepaskan dari hubungan bagaimana antar nilai yang ada di sekitar proses kebijakan tersebut dapat saling mempengaruhi dan menyelesaikan terhadap kemungkinan potensi konflik yang akan muncul.	Ditemukannya proses politik yang dapat mendorong terjadinya kebijakan yang adaptif, dalam proses kebijakan publik	Hubungan aspek politik pengambil keputusan	Data sekunder, dan atau temuan kualitatif	Nakamura dan Smallwood (teori hubungan dalam proses pengambilan keputusan);  Laurence I. Radway dan Arthur A. Maass (Teori tiga diskresi dari pelaksana kebijakan publik)  Amitai Etzioni dalam Nakamura dan Smallwood (Teori proses kontrol organisasi)
VIII.	Karena pembangunan <i>dynamic governance</i> yang hakekatnya reformasi administrasi tersebut adalah proses politik, maka membutuhkan adanya dukungan kekuasaan ( <i>power</i> ) agar perubahan yang direncanakan tersebut dapat mengatasi kemungkinan resistensi yang muncul. Jika pembangunan <i>dynamic governance</i> berkaitan dengan aspek politik, agar proses kebijakan publik yang	Ditemukannya faktor kepemimpinan Bupati yang dinilai dapat menjadi pemicu ( <i>leverage</i> ) penting dalam proses pembangunan kebijakan yang adaptif	Peran Bupati Winasa dalam kaitan dengan hubungan aspek politik pengambilan keputusan	Data sekunder, dan atau temuan kualitatif	Caiden (Teori peran pemimpin dalam reformasi administrasi); Kasim (Teori kepemimpinan yang kuat dan visioner); Bennis dan Burt dalam Murphy (Teori peran pemimpin dalam penyusunan visi dan misi organisasi)

direncanakan dapat dieksekusi dengan baik, maka dibutuhkan kepemimpinan yang kuat yang dapat terus mendorong perubahan sekaligus dapat mengatasi kemungkinan adanya resistensi terhadap perubahan. Pemimpin yang dapat menggagas dan melaksanakan proses tersebut pada hakekatnya adalah para politisi yang memiliki karakteristik kuat, antara lain memiliki keahlian kemasyarakatan, menjadi sosok yang penuh ide, sekaligus menjadi penjaga nilai-nilai spiritual masyarakat.



## LAMPIRAN 14

## Hasil Uji Validitas &amp; Reliabilitas Model Statistik Persamaan SEM

Variabel	Dimensi	Butir	Koefisien Validitas		Koefisien Reliabilitas	
Able People	TS	1	0,85	Valid	0,61	Reliable
		2	0,85	Valid		
	PD	1	0,71	Valid	0,71	Reliable
		2	0,77	Valid		
		3	0,76	Valid		
		4	0,70	Valid		
	LP	1	0,74	Valid	0,73	Reliable
		2	0,83	Valid		
		3	0,85	Valid		
Agile Process	AF	1	0,89	Valid	0,71	Reliable
		2	0,87	Valid		
	AR	1	0,88	Valid	0,70	Reliable
		2	0,88	Valid		
	AS	1	0,84	Valid	0,75	Reliable
		2	0,83	Valid		
3	0,77	Valid				
Thinking Ahead	EA	1	0,89	Valid	0,72	Reliable
		2	0,88	Valid		
	PT	1	0,88	Valid	0,71	Reliable
		2	0,88	Valid		
	ST	1	0,87	Valid	0,71	Reliable
		2	0,89	Valid		
	IN	1	0,95	Valid	0,88	Reliable
		2	0,94	Valid		
Thinking Again	UP	1	0,89	Valid	0,73	Reliable
		2	0,89	Valid		
	RA	1	0,92	Valid	0,83	Reliable
		2	0,93	Valid		
	RE	1	0,89	Valid	0,75	Reliable
		2	0,90	Valid		
	IM	1	0,92	Valid	0,80	Reliable
		2	0,91	Valid		
Thinking Across	SR	1	0,94	Valid	0,86	Reliable
		2	0,93	Valid		
	DE	1	0,94	Valid	0,87	Reliable
		2	0,94	Valid		
	EV	1	0,90	Valid	0,75	Reliable
		2	0,89	Valid		
	CU	1	0,94	Valid	0,87	Reliable
		2	0,94	Valid		

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2008)



## LAMPIRAN 15

### Pengujian Model Secara Keseluruhan dan Pengujian Jalur Individual Model Statistik Persamaan SEM

#### a. Pengujian Model Secara Keseluruhan: Respesifikasi Model

Uji kecocokan dilakukan untuk mengetahui kekuatan prediksi model. Tujuan uji kecocokan adalah untuk mengevaluasi derajat kecocokan atau *Goodness of Fit* (GOF) antara data dan model. Penilaian derajat kecocokan dalam SEM secara menyeluruh tidak dapat dijalankan secara langsung sebagaimana pada teknik multivariat yang lain. Dalam perkembangannya, SEM telah mengembangkan beberapa ukuran derajat kecocokan yang dapat digunakan secara saling mendukung.<sup>1</sup>

Pengujian model secara keseluruhan atau uji kecocokan sebuah model dalam penelitian ini menggunakan *absolute fit measure* atau ukuran kecocokan absolut. Uji kecocokan ini dilakukan untuk menentukan derajat prediksi model keseluruhan (model struktural dan pengukuran) terhadap matriks korelasi dan kovarian.<sup>2</sup> Ukuran derajat kecocokan yang digunakan adalah RMSEA, NFI, GFI, dan AGFI.<sup>3</sup>

RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) adalah nilai rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan terjadi dalam populasi. Berdasarkan teknik SEM nilai yang disyaratkan adalah  $\leq 0.05$ . Nilai RMSEA ini menunjukkan *goodnes-of-fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi.<sup>4</sup>

NFI (*Normed Fit Index*) merupakan teknik menskala ulang Chi-square ke dalam *range* antara 0 (*no fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). GFI (*Goodnes of Fit Index*) menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians

<sup>1</sup> Geoffrey M. Maruyama, *Basic Structural Equation Modeling*. London: Sage Publications, 1998; dan Tumpal J.R. Sitinjak Sugiarto. *Lisrel*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.

<sup>2</sup> Penggunaan *Chi-square* diperlukan untuk sampel cukup besar atau lebih dari 200. Lihat dalam Hair, *et al.*, *Op. Cit.*; B.G. Tabachnick and L.S. Fidell, *Using Multivariat Statistics* (New York: Harpoer Collings College Publisher, 1996); dan Hulland, *et al.*, "Use of Causal Models in Marketing Research: A Review", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, 1996, hal 181-1997.

<sup>3</sup> Schumacker and Lomax, 1996, p. 121.

<sup>4</sup> Hair, *et al.*, *Multivariate Data Analysis* (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1998).

sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI ini mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*).<sup>5</sup> Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*. AGFI (*Adjusted Goodnes of Fit Index*) menyatakan suatu nilai yang analog dengan  $R^2$  dalam regresi berganda. Indeks kesesuaian ini dapat disesuaikan terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Semakin besar nilai AGFI atau 1 (*perfect fit*), semakin baik pula model SEM. GFI dan AGFI ini dapat digunakan untuk membandingkan tingkat kecocokan antara dua model dengan data yang sama.

Berdasarkan nilai-nilai koefisien di atas, jika memenuhi persyaratan uji kecocokan tersebut, maka bisa disimpulkan bahwa suatu model SEM memiliki tingkat kecocokan yang baik. Artinya, secara keseluruhan model SEM mempunyai kekuatan prediksi secara statistik.

Tabel Uji Kecocokan pada Beberapa Kriteria  
*Goodness of Fit Index*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>	Hasil Penelitian
Derajat bebas (DF)	Positif	119
<i>P-value</i>	$\geq 0,05$	0,01893
RMSEA	$\leq 0,05$	0,034
NFI	$\geq 0,80$	0,98
GFI	$\geq 0,80$	0,94
AGFI	$\geq 0,80$	0,91

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2008)

#### **b. Tabel Faktor Muatan (*Loading Factor*) dan Nilai-t Hasil Perhitungan**

Adapun rangkuman hasil *T-values* dan *Standardized Solution* pada hasil *output* LISREL 8.54 dapat dilihat pada Tabel berikut:

<sup>5</sup> Augusty Ferdinand, hal. 57.

Tabel Rangkuman Hasil *T-values* dan *Standardized Solution*

Variabel	Indikator	T-Value	Loading	T-Tabel
AB_PEOPLE	TS	10.65	0.64	1,96
	PD	16.12	0.85	1,96
	LP	14.82	0.10	1,96
AG_PROCE	AF	10.18	0.60	1,96
	AR	13.42	0.75	1,96
	AD	14.50	0.79	1,96
T_AHEAD	EA	-	0.64	---
	PT	9.56	0.68	1,96
	ST	8.88	0.55	1,96
	IN	10.04	0.72	1,96
T_AGAIN	UP	-	0.74	---
	RA	12.99	0.70	1,96
	RE	11.65	0.77	1,96
	IM	9.99	0.72	1,96
T_ACROSS	SR	-	0.61	---
	DE	10.60	0.78	1,96
	EV	9.40	0.78	1,96
	CU	9.01	0.73	1,96

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2008)

### c. Pengujian Jalur Individual: *Structural Model*

Setelah mengetahui bahwa seluruh jalur pada *Measurement Model* telah memenuhi kriteria, langkah selanjutnya adalah memperhatikan hasil pengujian pada *Structural Model* yang terdiri atas dua kelompok, yaitu Gamma dan Beta.

## BETA

	T_AHEAD	T_AGAIN	T_ACCROS
T_AHEAD	--	--	0.24
		(0.11)	
		2.24	
T_AGAIN	0.37	--	--
	(0.22)		
	1.68		
T_ACCROS	--	0.73	--
	(0.14)		
	5.30		

## GAMMA

	AB_PEOP	AG_PROCE
T_AHEAD	--	0.81
	(0.12)	
	6.99	
T_AGAIN	0.46	--
	(0.22)	
	2.13	
T_ACCROS	--	0.22
	(0.11)	
	2.05	

Berdasarkan perhitungan yang disusun pada Tabel Beta di atas, terlihat bahwa variabel T\_AGAIN memberikan pengaruh yang signifikan terhadap T\_ACCROS, dan variabel T\_ACCROS memberikan pengaruh yang signifikan terhadap T\_AHEAD dimana nilai T-Value yang diperoleh adalah sebesar 5,30; dan 2,24. Nilai tersebut lebih besar dari 1,96 yang menjadi kriteria. Sementara itu koefisien korelasi dari T\_AGAIN terhadap T\_ACCROS adalah sebesar 0,73 sedangkan koefisien korelasi dari T\_ACCROS terhadap T\_AHEAD sebesar 0,24.

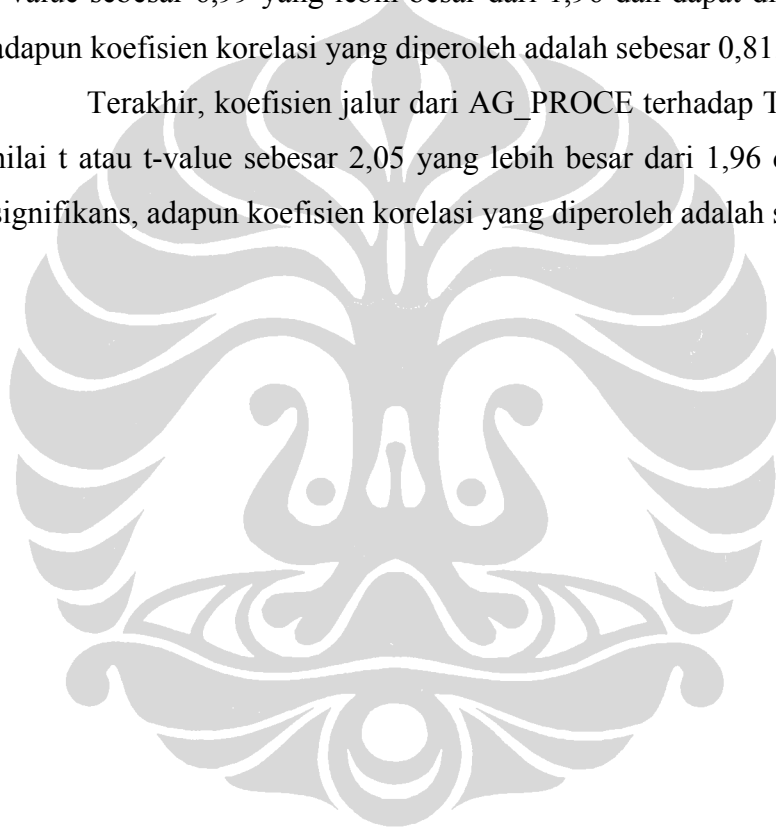
Satu jalur Beta lainnya adalah dari T\_AHEAD terhadap T\_AGAIN. Jalur ini tidak signifikan secara statistik. Nilai t yang diperoleh adalah sebesar 1,68. Nilai ini lebih rendah dari 1,96 yang menjadi batasan signifikansi sehingga disimpulkan tidak signifikan.

Sedangkan berdasarkan data yang dimuat pada Tabel Gamma, terlihat bahwa dari tiga jalur yang ada nampak seluruhnya yang memenuhi kriteria signifikans secara statistik, yaitu dari AB\_PEOPLE terhadap T\_AGAIN; dari AG\_PROCE terhadap T\_AHEAD; dan dari AG\_PROCE terhadap T\_ACCROS.

Koefisien jalur dari AB\_PEOPLE terhadap T\_AGAIN memiliki nilai t atau t-value sebesar 2,13 yang lebih besar dari 1,96 dan dapat dinyatakan signifikans, adapun koefisien korelasi yang diperoleh adalah sebesar 0,46.

Koefisien jalur dari AG\_PROCE terhadap T\_AHEAD memiliki nilai t atau t-value sebesar 6,99 yang lebih besar dari 1,96 dan dapat dinyatakan signifikans, adapun koefisien korelasi yang diperoleh adalah sebesar 0,81.

Terakhir, koefisien jalur dari AG\_PROCE terhadap T\_ACCROS memiliki nilai t atau t-value sebesar 2,05 yang lebih besar dari 1,96 dan dapat dinyatakan signifikans, adapun koefisien korelasi yang diperoleh adalah sebesar 0,22.



**LAMPIRAN 16**  
**Proses Uji Pencarian Model Statistik Persamaan**  
**Struktural SEM yang Cocok**

Berikut diuraikan proses uji pencarian model persamaan struktural yang cocok, yang menghasilkan *Competing Model 1* dan *Competing Model 2*.

**1. Competing Model 1**

**a. Pengujian Model Secara Keseluruhan**

Berdasarkan pada Output Analisis SEM yang menggunakan *software* LISREL diperoleh nilai-nilai yang digunakan sebagai acuan dalam pengujian model secara keseluruhan. Nilai-nilai tersebut diuraikan pada Tabel sebagai berikut :

Tabel Uji Kecocokan pada Beberapa Kriteria  
*Goodness of Fit Index*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>	<b>Hasil Penelitian</b>
Derajat bebas (DF)	Positif	117
<i>P-value</i>	$\geq 0,05$	0,02366
RMSEA	$\leq 0,05$	0,033
NFI	$\geq 0,80$	0,98
GFI	$\geq 0,80$	0,94
AGFI	$\geq 0,80$	0,91

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian Diolah  
dengan Program Lisrel 8.54

Koefisien *Goodness of Fit* di atas menunjukkan adanya kecocokan model dengan tingkat kecocokan yang cukup baik. Dari lima indikator yang digunakan sebagai parameter dalam mengukur kecocokan model secara umum, terlihat bahwa empat diantaranya memenuhi persyaratan yaitu RMSEA, NFI, GFI, dan AGFI. Sedangkan satu yang tidak memenuhi kriteria adalah *p-value* namun hal ini

tidak menjadikan model ini buruk sebab empat indikator lainnya menunjukkan dukungan atas model tersebut.

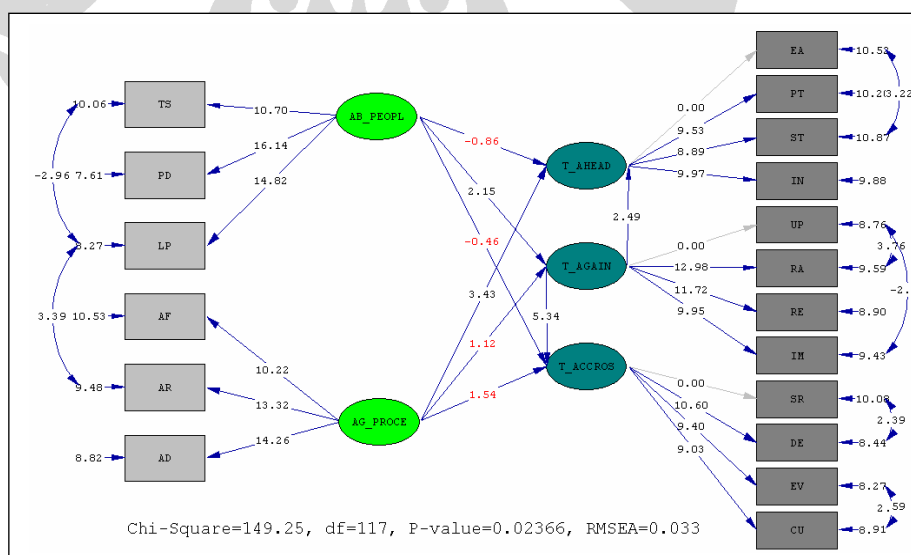
Berdasarkan pada nilai-nilai koefisien di atas yang memenuhi persyaratan kecocokan sebuah model, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum, model yang diperoleh memiliki tingkat kecocokan yang baik.

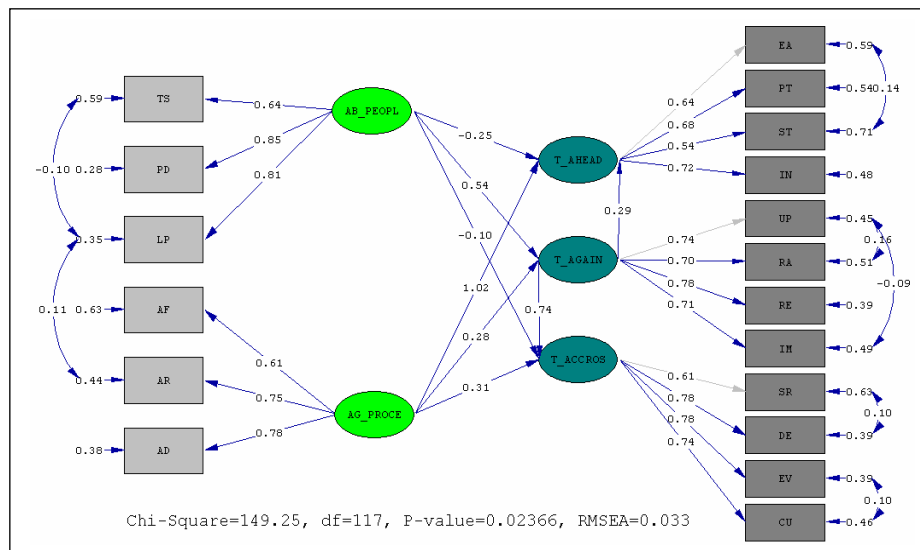
### b. Pengujian Jalur Individual: *Measurement Model*

Setelah dilakukan pengujian secara keseluruhan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian secara individual, yaitu untuk melihat apakah seluruh jalur yang dihipotesiskan memiliki tingkat signifikansi yang baik atau tidak.

Untuk mengetahui apakah masing-masing jalur memiliki tingkat signifikansi yang tinggi atau tidak dilakukan dengan melihat nilai t-hitung yang diperoleh. Sebuah jalur dikatakan signifikans jika nilai t-hitung untuk jalur tersebut lebih besar dari 1,96. Berikut gambar diagram yang berisikan nilai-nilai T-Value dan *Standardized Solution* untuk seluruh koefisien jalur.

Gambar T-Value dan *Standardized Solution* untuk Seluruh Koefisien Jalur Model 2





Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian Diolah  
dengan Program Lisrel 8.54

Dari gambar dan tabel diatas terlihat bahwa seluruh jalur dari indikator terhadap variabel latent memiliki nilai t-hitung yang lebih besar dari 1,96 dan dapat disimpulkan bahwa seluruh koefisien jalur tersebut signifikans.

Rangkuman hasil *T-values* dan *Standardized Solution* pada hasil *output* LISREL 8.54 dapat dilihat pada Tabel berikut:



Tabel Faktor Muatan (*Loading Factor*) dan Nilai-t Hasil Perhitungan

Variabel	Indikator	T-Value	Loading	T-Tabel
AB_PEOPLE	TS	10.70	0.64	1,96
	PD	16.14	0.85	1,96
	LP	14.82	0.81	1,96
AG_PROCE	AF	10.22	0.61	1,96
	AR	13.32	0.75	1,96
	AD	14.26	0.78	1,96
T_AHEAD	EA	-	0.64	---
	PT	9.53	0.68	1,96
	ST	8.89	0.54	1,96
	IN	9.97	0.72	1,96
T_AGAIN	UP	-	0.74	---
	RA	12.98	0.70	1,96
	RE	11.72	0.78	1,96
	IM	9.95	0.71	1,96
T_ACROSS	SR	-	0.61	---
	DE	10.60	0.78	1,96
	EV	9.40	0.78	1,96
	CU	9.03	0.74	1,96

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian Diolah dengan Program Lisrel 8.54

Setelah mengetahui bahwa seluruh jalur pada *Measurement Model* telah memenuhi kriteria, langkah selanjutnya adalah memperhatikan hasil pengujian pada *Structural Model* yang terdiri atas dua kelompok, yaitu Gamma dan Beta.

### c. Pengujian Jalur Individual: *Structural Model*

#### BETA

#### T\_AGAIN

-----  
**T\_AHEAD 0.29**  
**(0.11)**  
**2.49**

**T\_ACCROS 0.74**  
**(0.14)**  
**5.34**

Pada tabel Beta di atas, terlihat bahwa variabel T\_AGAIN memberikan pengaruh yang signifikan terhadap T\_AHEAD dan T\_ACCROS dimana nilai T-Value yang diperoleh adalah sebesar 2,49 dan 5,34. Kedua nilai tersebut lebih

besar dari 1,96 yang menjadi kriteria. Sementara itu koefisien korelasi yang ada dari T\_AGAIN terhadap T\_AHEAD adalah sebesar 0,29 sedangkan koefisien korelasi untuk T\_ACCROS adalah sebesar 0,74. Ini menunjukkan bahwa pengaruh dari T\_AGAIN lebih besar diberikan kepada variabel T\_ACCROS dibandingkan kepada T\_AGAIN.

### GAMMA

	AB_PEOP	AG_PROCE
T_AHEAD	-0.25 (0.29)	1.02 (0.30)
	-0.86	3.43
T_AGAIN	0.54 (0.25)	0.28 (0.25)
	2.15	1.12
T_ACCROS	-0.10 (0.21)	0.31 (0.20)
	-0.46	1.54

Sedangkan pada tabel Gamma di atas, terlihat bahwa dari enam jalur yang dihipotesiskan nampak hanya dua jalur saja yang signifikan, yaitu dari AB\_PEOPLE terhadap T\_AGAIN dan dari AG\_PROCE terhadap T\_AHEAD, sedangkan empat koefisien jalur yang lain tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Koefisien jalur dari AB\_PEOPLE terhadap T\_AGAIN memiliki nilai t atau t-value sebesar 2,15 yang lebih besar dari 1,96 dan dapat dinyatakan signifikan, adapun koefisien korelasi yang diperoleh adalah sebesar 0,54. Koefisien jalur dari AG\_PROCE terhadap T\_AHEAD memiliki nilai t atau t-value sebesar 3,43 yang lebih besar dari 1,96 dan dapat dinyatakan signifikan, adapun koefisien korelasi yang diperoleh adalah sebesar 1,02.

## 2. Competing Model 2

### a. Pengujian Model Secara Keseluruhan

Berdasarkan pada Output Analisis SEM yang menggunakan *software* LISREL diperoleh nilai-nilai yang digunakan sebagai acuan dalam pengujian model secara keseluruhan. Nilai-nilai tersebut diuraikan pada Tabel sebagai berikut :

Tabel Uji Kecocokan pada Beberapa Kriteria

*Goodness of Fit Index*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>	Hasil Penelitian
Derajat bebas (DF)	Positif	120
<i>P-value</i>	$\geq 0,05$	0,02386
RMSEA	$\leq 0,05$	0,033
NFI	$\geq 0,80$	0,98
GFI	$\geq 0,80$	0,94
AGFI	$\geq 0,80$	0,91

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian Diolah  
dengan Program Lisrel 8.54

Koefisien *Goodness of Fit* di atas menunjukkan adanya kecocokan model dengan tingkat kecocokan yang cukup baik. Dari lima indikator yang digunakan sebagai parameter dalam mengukur kecocokan model secara umum, terlihat bahwa empat diantaranya memenuhi persyaratan yaitu RMSEA, NFI, GFI, dan AGFI.

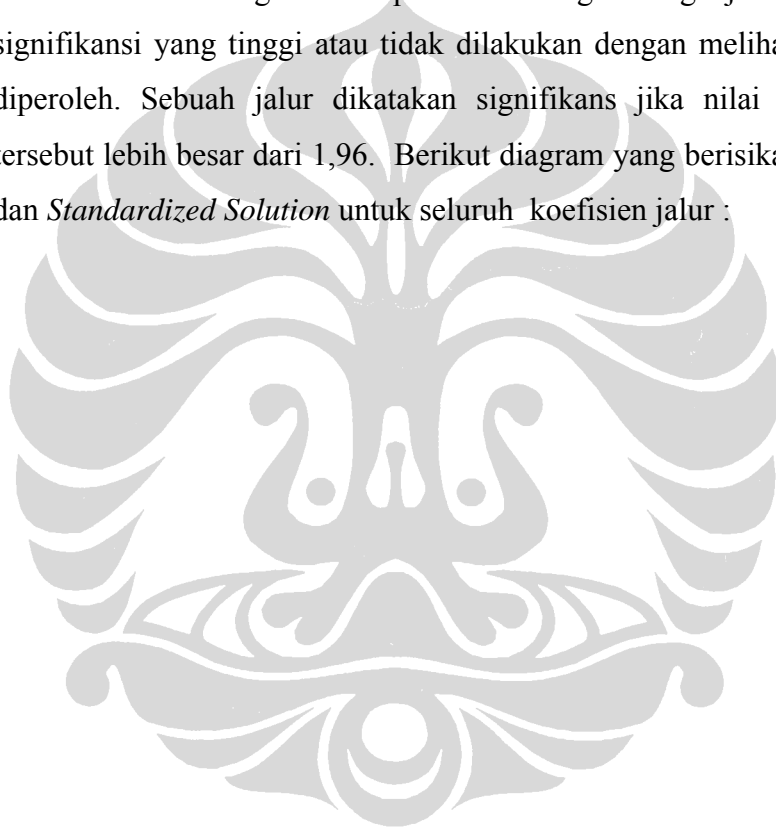
Sedangkan satu yang tidak memenuhi kriteria adalah *p-value* namun hal ini tidak menjadikan model ini buruk sebab empat indikator lainnya menunjukkan dukungan atas model tersebut.

Berdasarkan pada nilai-nilai koefisien di atas yang memenuhi persyaratan kecocokan sebuah model, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum, model yang diperoleh memiliki tingkat kecocokan yang baik.

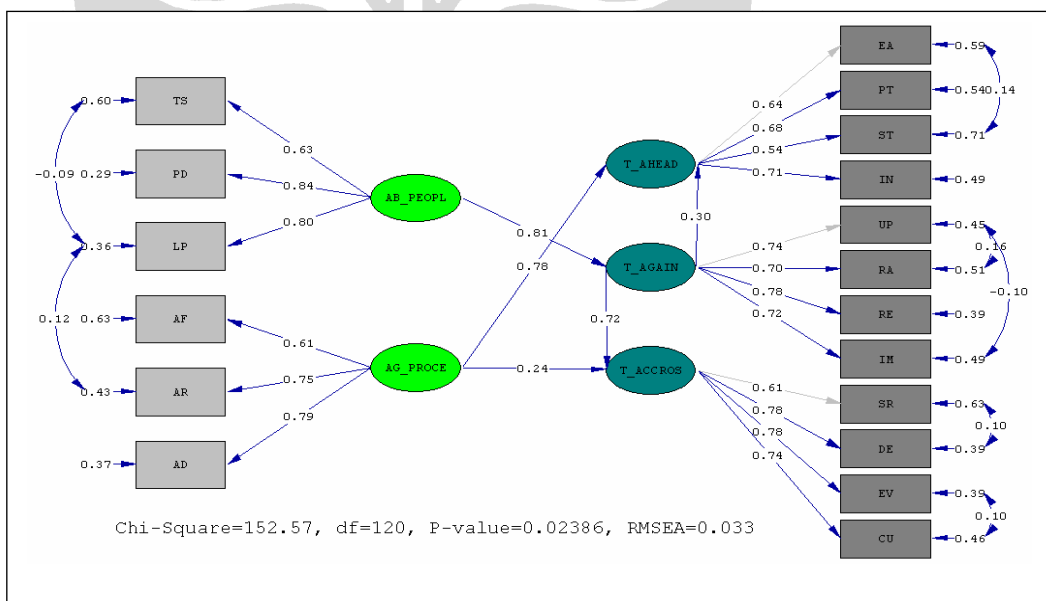
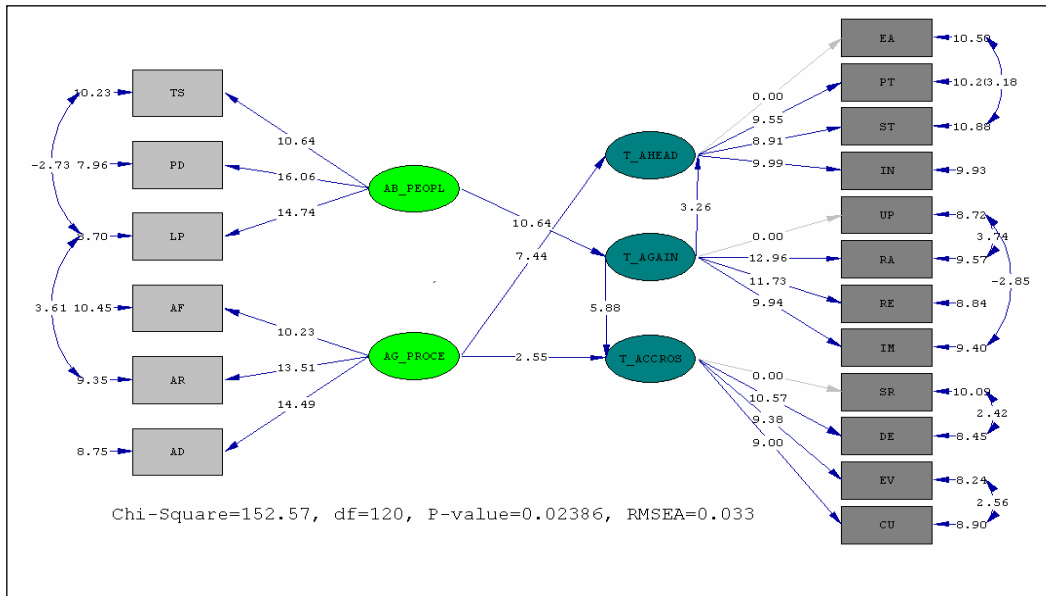
**b. Pengujian Jalur Individual: *Measurement Model***

Setelah dilakukan pengujian secara keseluruhan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian secara individual, yaitu untuk melihat apakah seluruh jalur yang dihipotesiskan memiliki tingkat signifikansi yang baik atau tidak.

Untuk mengetahui apakah masing-masing jalur memiliki tingkat signifikansi yang tinggi atau tidak dilakukan dengan melihat nilai t-hitung yang diperoleh. Sebuah jalur dikatakan signifikans jika nilai t-hitung untuk jalur tersebut lebih besar dari 1,96. Berikut diagram yang berisikan nilai-nilai T-Value dan *Standardized Solution* untuk seluruh koefisien jalur :



Gambar T-Value dan *Standardized Solution* untuk Seluruh Koefisien Jalur Model



Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian Diolah dengan Program Lisrel 8.54

Dari gambar dan tabel diatas terlihat bahwa seluruh jalur dari indikator terhadap variabel latent memiliki nilai t-hitung yang lebih besar dari 1,96 dan dapat disimpulkan bahwa seluruh koefisien jalur tersebut signifikans. Lebih

lanjut, rangkuman hasil *T-values* dan *Standardized Solution* pada hasil *output* LISREL 8.54 dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel Faktor Muatan (*Loading Factor*) dan Nilai-t Hasil Perhitungan

Variabel	Indikator	T-Value	Loading	T-Tabel
AB_PEOPLE	TS	10.64	0.63	1,96
	PD	16.06	0.84	1,96
	LP	14.74	0.80	1,96
AG_PROCE	AF	10.23	0.61	1,96
	AR	13.51	0.75	1,96
	AD	14.49	0.79	1,96
T_AHEAD	EA	-	0.64	---
	PT	9.55	0.68	1,96
	ST	8.91	0.54	1,96
	IN	9.99	0.71	1,96
T_AGAIN	UP	-	0.74	---
	RA	12.96	0.70	1,96
	RE	11.73	0.78	1,96
	IM	9.94	0.72	1,96
T_ACROSS	SR	-	0.61	---
	DE	10.57	0.78	1,96
	EV	9.38	0.78	1,96
	CU	9.00	0.74	1,96

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian Diolah  
dengan Program Lisrel 8.54

Setelah mengetahui bahwa seluruh jalur pada Measurement Model telah memenuhi kriteria, langkah selanjutnya adalah memperhatikan hasil pengujian pada Structural Model yang terdiri atas dua kelompok, yaitu Gamma dan Beta.

c. Pengujian Jalur Individual: *Structural Model*

**BETA**

**T\_AGAIN**

-----

**T\_AHEAD 0.30**  
**(0.09)**  
**3.26**

**T\_ACCROS 0.72**  
**(0.12)**  
**5.88**

Pada tabel Beta di atas, terlihat bahwa variabel T\_AGAIN memberikan pengaruh yang signifikan terhadap T\_AHEAD dan T\_ACCROS dimana nilai T-Value yang diperoleh adalah sebesar 3,26 dan 5,88. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 1,96 yang menjadi kriteria. Sementara itu koefisien korelasi yang ada dari T\_AGAIN terhadap T\_AHEAD adalah sebesar 0,30 sedangkan koefisien korelasi untuk T\_ACCROS adalah sebesar 0,72. Ini menunjukkan bahwa pengaruh dari T\_AGAIN lebih besar diberikan kepada variabel T\_ACCROS dibandingkan kepada T\_AHEAD.

**GAMMA**

**AB\_PEOPL AG\_PROCE**

-----

**T\_AHEAD -- 0.78**  
**(0.10)**  
**7.44**

**T\_AGAIN 0.81 --**  
**(0.08)**  
**10.64**

**T\_ACCROS -- 0.24**  
**(0.10)**  
**2.55**

Sedangkan pada tabel Gamma di atas, terlihat bahwa dari tiga jalur yang dihipotesiskan nampak seluruhnya signifikans, yaitu dari AB\_PEOPLE terhadap T\_AGAIN; dari AG\_PROCE terhadap T\_AHEAD; dan dari AG\_PROCE terhadap T\_ACCROS.

Koefisien jalur dari AB\_PEOPLE terhadap T\_AGAIN memiliki nilai t atau t-value sebesar 10,64 yang lebih besar dari 1,96 dan dapat dinyatakan signifikans, adapun koefisien korelasi yang diperoleh adalah sebesar 0,81.

Koefisien jalur dari AG\_PROCE terhadap T\_AHEAD memiliki nilai t atau t-value sebesar 7,44 yang lebih besar dari 1,96 dan dapat dinyatakan signifikans, adapun koefisien korelasi yang diperoleh adalah sebesar 0,78.

Koefisien jalur dari AG\_PROCE terhadap T\_ACCROS memiliki nilai t atau t-value sebesar 2,55 yang lebih besar dari 1,96 dan dapat dinyatakan signifikans, adapun koefisien korelasi yang diperoleh adalah sebesar 0,24.

Dari ketiga koefisien jalur di atas, terlihat bahwa koefisien dari AB\_PEOPLE terhadap T\_AGAIN yang memiliki nilai koefisien yang terbesar. Di samping itu, nilai korelasi yang diperoleh seluruhnya lebih kecil dari 1,00 sehingga memenuhi kriteria yang ditetapkan dan tidak diperlukan lagi modifikasi model.

Hal ini berbeda dengan model sebelumnya dimana ada nilai korelasi yang lebih besar dari 1,00 sehingga diperlukan modifikasi model untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.



**LAMPIRAN 17**  
**Pembangunan *Dynamic Capabilities* dalam Sistem Kebijakan Pelayanan Pendidikan di Kabupaten Jembrana, Bali**

<i>Capabilities</i> <i>Driver</i>	<i>Thinking Ahead</i>	<i>Thinking Again</i>	<i>Thinking Across</i>
<p><b>Identifikasi Aspek-aspek <i>Dynamic Capabilities</i> Kebijakan Publik</b></p>	<p>Kapabilitas Mengidentifikasi Masa Depan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merancang Bangun Kebijakan Bernilai Tambah</li> <li>• Membangun Pandangan “Bukan Masyarakat Kelas Pembantu”</li> <li>• Menanamkan Nilai-nilai Lima I: Inovasi, Integritas, Independensi, <i>Identity</i>, dan Indonesia</li> </ul>	<p>Kapabilitas Konfrontasi dengan Realita Aktual (Sekarang)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meredefinisi atau Membongkar Konsep Umum</li> <li>• Menjamin Masyarakat Berpeluang Sama dalam Menempati Jabatan Publik</li> <li>• Membangun Ukuran Standar agar Fokus pada Visi-Misi</li> </ul>	<p>Kapabilitas Menyeberangi Batasan untuk Mempelajari Pengalaman Orang Lain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menarik Pengalaman Studi Banding</li> <li>• Menjadi “Lokomotif”</li> </ul>
<p><b>Pembangunan Jalur yang Adaptif (<i>Adaptive Path</i>).</b></p> <p><i>Path</i> (jalur-jalur yang ditempuh), berupa: pilihan-pilihan kebijakan yang dipilih, eksekusi, adaptasi, dan inovasi kebijakan.</p>	<p>Visi-Misi Pembangunan Jangka Panjang dan Menengah</p> <p>Contoh kebijakan.</p> <p>Kebijakan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kabupaten Jembrana 2006 -2025, dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Jembrana Tahun 2006 – 2010.</p> <p>Fokus pilihan pada visi dan misi pembangunan pendidikan, kesehatan, dan peningkatan daya beli masyarakat.</p>	<p>Eksekusi kebijakan yang adaptif untuk menjawab tantangan sejumlah isu internal.</p> <p>Contoh kebijakan.</p> <p>Kebijakan pelayanan pendidikan di Kabupaten Jembrana diarahkan untuk menjawab tiga masalah utama, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. masalah persamaan dan perluasan kesempatan pendidikan,</li> <li>2. masalah peningkatan mutu pendidikan, dan</li> <li>3. masalah peningkatan relevansi lulusan dengan pasar kerja.</li> </ol>	<p>Kejadian-kejadian eksternal yang dapat mendorong pemilihan kebijakan internal yang inovatif.</p> <p>Contoh kebijakan.</p> <p>Kebijakan pembangunan Sekolah Kajian, mulai dari tingkat SMP, SMA, dan SMK.</p>

<p><b>Pembangunan Agile Process.</b></p> <p>Proses, berupa sistem dan struktur yang <i>agile</i>, yaitu proses kapabel yang memiliki daya dorong, dihasilkan melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• penyusunan skenario dan strategi kebijakan di masa depan,</li> <li>• alokasi anggaran yang tepat sasaran dan meningkatkan nilai tambah dana, dan</li> <li>• peningkatan koordinasi dan integrasi; perubahan, serta kualitas layanan.</li> </ul>	<p>Kemampuan Pemkab Jembrana menyusun skenario dan strategi kebijakan di masa depan, contoh kebijakan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan skenario kebijakan di masa mendatang termasuk kebijakan pelayanan pendidikan di Jembrana, diimplementasikan dalam sebuah rencana pembangunan jangka panjang dan menengah,</li> <li>• Pelaksanaan Musrenbang untuk menjangkau aspirasi dan partisipasi masyarakat mulai dari tingkat desa ke Kabupaten untuk penyusunan rencana pembangunan jangka panjang dan menengah.</li> </ul>	<p>Kemampuan Pemkab Jembrana <i>me-review</i> dan menganalisis data kinerja aktual, termasuk memahami masukan <i>feedback</i> masyarakat, contoh kebijakan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrukturisasi Organisasi Pemkab Jembrana,</li> <li>• Penyusunan standarisasi harga terhadap proyek-proyek di Jembrana sehingga proses pembangunan menjadi lebih transparan dan dapat menghindari kebocoran dan praktik <i>mark up</i> biaya,</li> <li>• Sinkronisasi pembiayaan program yang dibiayai pemerintah kabupaten, propinsi dan pusat untuk tujuan yang lebih besar sehingga dapat dihindari duplikasi pembiayaan suatu program atau kegiatan, dan</li> <li>• Koordinasi antar instansi baik dalam lingkup internal di jembrana maupun dengan instansi di luar Pemkab baik di tingkat Propinsi maupun pusat.</li> </ul>	<p>Kemampuan Pemkab Jembrana mencari dan mengeksplorasi praktik-praktik kebijakan pendidikan di luar Jembrana yang kemungkinan dapat diadopsi dan diimplementasikan di Jembrana, contoh kebijakan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan studi banding ke luar wilayah Jembrana, sehingga dapat menerima ide baru dan segar dari luar Jembrana, yang selanjutnya diserap, diterapkan, dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi masyarakat Jembrana.</li> </ul>
<p><b>Pembangunan Able People (Pegawai yang Kapabel).</b></p> <p>Pegawai atau <i>people</i> yang berkemampuan (<i>able</i>), dihasilkan melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proses rekrutmen dan seleksi pemimpin yang berkemampuan (<i>able leadership</i>),</li> <li>• pambangunan pegawai, dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan melihat sinyal-sinyal berupa tantangan dan peluang yang terjadi di masa depan yang akan dihadapi masyarakat Jembrana,</li> <li>• Kemampuan membangun skenario kebijakan pelayanan pendidikan di Jembrana di masa depan,</li> <li>• Kemampuan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan mengkaji secara kritis kebijakan pendidikan yang telah ditempuh,</li> <li>• Kemampuan men-<i>challenge</i> kebijakan yang ada,</li> <li>• Kemampuan meredefinisi ulang fokus tujuan pendidikan di Jembrana, dan</li> <li>• Kemampuan menawarkan kebijakan baru yang lebih adaptif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan belajar dari institusi lain di luar Jembrana,</li> <li>• Kemampuan menyakinkan masyarakat bahwa sistem dan pengetahuan di luar Jembrana dapat diimplementasikan di wilayah tersebut,</li> <li>• Kemampuan men-<i>challenge</i> sistem yang berlaku di</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• retensi pegawai.</li> </ul>	<p>merumuskan tujuan pembangunan masyarakat Jembrana di masa depan, dan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan menetapkan sejumlah asumsi di masa depan tentang sejumlah kemungkinan situasi yang akan terjadi di masa depan.</li> </ul>	<p>institusi di luar Jembrana,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan menyesuaikan pilihan kebijakan di luar Jembrana dengan konteks dan situasi di Jembrana agar dapat diterima oleh masyarakat Jembrana.</li> </ul>
<p><b>Budaya (<i>Culture</i>), mencakup:</b></p>		
<p><i>Principles</i> Prinsip-prinsip dasar (<i>principles</i>) sebagai pedoman yang menjadi dasar aksi atas nilai-nilai (<i>values</i>) dan kepercayaan (<i>belief</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penanaman rasa bangga,</li> <li>• Kejujuran, integritas pribadi, anti-korupsi, dan transparansi,</li> <li>• Stabilitas, multikultur dan pluralisme,</li> <li>• Gotong royong, tolong menolong, sikap saling percaya, dan saling menghargai,</li> <li>• Prinsip <i>meritocracy</i>,</li> <li>• Disiplin dan penanaman etos kerja keras,</li> <li>• Orientasi hasil dan rasionalitas terhadap ide dari luar Jembrana,</li> <li>• Efisiensi, standarisasi harga barang dan jasa.</li> </ul>	
<p><i>Purpose:</i> Tujuan (<i>purpose</i>), yaitu: strategi imperatif yang dilaksanakan dalam pengelolaan pemerintahan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun sikap optimisme dan rasa percaya diri masyarakat Jembrana atas kemampuan dan kemandirian dalam pembangunan,</li> <li>• Memandang pegawai sebagai modal penting pembangunan,</li> <li>• Mengelola keuangan dengan hati-hati dan harus mampu dipertanggungjawabkan untuk memaksimalkan nilai uang,</li> <li>• Mendorong dibangunnya sebuah <i>team work</i> yang solid atas dasar sikap saling menghargai dan tolong menolong,</li> <li>• Membangun stabilitas wilayah untuk mendorong pembangunan semakin menarik,</li> <li>• Memanfaatkan peluang dan kesempatan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat,</li> <li>• Menjamin adanya relevansi yang terjadi di Jembrana dengan di propinsi, nasional, dan global (<i>global</i>) melalui prinsip-prinsip konektivitas dan perubahan</li> </ul>	
<p><i>Position:</i> Posisi (<i>position</i>), yaitu: situasi dan kondisi unik dalam konteks, dan hambatan-hambatan yang harus dihadapi dalam implementasi kebijakan pelayanan pendidikan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterbatasan sumber dana, sebagai Kabupaten dengan PAD terendah di Propinsi Bali.</li> <li>• Agama, budaya dan etnik yang beragam yang dapat dengan mudah memunculkan dan mengancam stabilitas sosial, budaya dan ekonomi daerah Jembrana</li> <li>• Dominasi partai PDI-P</li> </ul>	
<p><b>Pembangunan Hubungan-hubungan dalam Proses Kebijakan Publik</b></p>		
<p>a) Periode pertama kepemimpinan Bupati Winasa ( 2000 -2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanpa dukungan partai mayoritas di DPRD,</li> <li>• Membuat program terobosan bidang pendidikan, kesehatan dan peningkatan daya beli,</li> </ul>		

- Memanfaatkan jalur media secara optimal,
  - Mendorong tumbuhnya LSM-LSM,
  - Mendorong pemberdayaan masyarakat,
  - Mendapatkan simpati dan dukungan langsung dari masyarakat Jembrana
- b) Periode kedua kepemimpinan Bupati Winasa ( 2004 sampai Agustus 2008, ketika keluar dari PDI- P untuk mengikuti Pilkada Gubernur Bali)
- Inovasi kebijakan, termasuk di bidang pelayanan pendidikan semakin menunjukkan hasil konkrit.
  - Adanya dukungan dari Anggota PDI-P yang menguasai mayoritas kursi DPRD
- c) Periode ketiga {Agustus 2008 (pasca Pilkada Gubernur Bali ) sampai akhir masa jabatan Bupati Winasa pada 2009 }
- Tidak Berpartai (netral)
  - Semakin tingginya kesadaran rakyat Jembrana atas hak-haknya, termasuk hak mereka untuk mendapatkan tingkat pendidikan yang layak sampai tingkat SMA

#### **Aspek Kepemimpinan dalam Pembangunan *Dynamic Capabilities* Proses Kebijakan Publik**

- Faktor Kepemimpinan Bupati I Gede Winasa yang mempunyai komitmen bahwa pemerintah ada jika bermanfaat untuk rakyatnya, salah satunya adalah memberikan akses layanan di bidang pendidikan.
- Kemampuan *thinking ahead* dan *thinking across* yang melekat pada sosok Bupati I Gede Winasa lah yang selanjutnya mendorong terjadinya implementasi kemampuan berpikir *thinking again* dalam kebijakan pelayanan pendidikan di *level* aparat birokrasi dan tenaga pelaksana pendidikan di lapangan.

Sumber: Kajian Peneliti ( 2008)

## LAMPIRAN 18.

Perbandingan antara Model Konseptual Pengembangan Model tentang Pengaruh *Able People* dan *Agile Process* terhadap *Dynamic Capabilities* dalam Proses Kebijakan Publik (Studi Kasus Kebijakan Sekolah Kajian) dengan Situasi di Lapangan

Kegiatan	Y/N *)	Bagaimana kegiatan dilaksanakan?	Penilaian**)	Keterangan
Penyusunan skenario dan strategi kebijakan di masa depan	N	Sebagai hasil kajian, inisiatif, dan instruksi Bupati Winasa.	K	Perlu adanya sistem penyusunan skenario dan perencanaan masa depan yang lebih melibatkan <i>stake holders</i> lebih luas sehingga dihasilkan konsep sistem pendidikan yang lebih efisien, efektif, dan responsif.
Mengkaji sistem pendidikan di luar Jembrana sebagai <i>benchmarking</i>	Y	Melaksanakan studi banding ke Ponpes Tebu Ireng dan Gontor di Jawa Timur, Sekolah Taruna Nusantara di Magelang, dan sekolah di Jepang.	C	Perlu dilaksanakannya studi banding ke sejumlah tempat lain yang kemungkinan memiliki sistem lebih baik sekaligus lebih mengoptimalkan pengalaman dari kunjungan kerja yang dilaksanakan di Jembrana dari daerah lain.
Menetapkan sasaran, dan indikator.	Y	Sasaran dan indikator sudah dibuat dalam bentuk visi dan misi di tiap sekolah, belum dibuat secara rinci.	C	Perlu dibuat sistem perencanaan kebijakan yang lebih baik sehingga dapat menghasilkan sasaran dan indikator kinerja yang lebih realistis untuk dicapai.
Sistem rekrutmen dan seleksi	Y	Pemda Kabupaten Jembrana telah menyusun sistem dan prosedur rekrutmen dan seleksi sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pegawai yang baik.	B	Perlu dibuat sistem perencanaan kebijakan yang lebih baik di bidang rekrutmen dan seleksi
Sistem gaji dan insentif yang kompetitif	Y	Pemkab Jembrana telah menyusun sistem pengajian dan pemberian insentif yang relatif kompetitif dibandingkan di daerah lain.	B	Perlu dibuat sistem perencanaan kebijakan yang lebih baik di bidang penggajian dan pemberian insentif sehingga semakin membuat pegawai semakin termotivasi dalam bekerja.
Pelatihan dan pendidikan pegawai	Y	Pemkab Jembrana menyusun sistem pelatihan dan pendidikan pegawai, khususnya tenaga pengajar dan Kepala Sekolah di Sekolah Kajian.	B	Perlu dibuat sistem perencanaan kebijakan yang lebih baik di bidang pelatihan dan pendidikan pegawai sehingga semakin kapabel dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
Sistem <i>reward &amp; punishment</i>	Y	Pemkab memiliki mekanisme <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang dijalankan secara ketat melalui sejumlah sistem kontrol, evaluasi, dan <i>monitoring</i> di lingkungan Sudin Pendidikan.	B	Penyempurnaan sistem dan memiliki mekanisme <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sehingga lebih adil dan dapat meningkatkan kinerja tim.

Koordinasi dan komunikasi dalam satu tim yang solid	Y	Komunikasi dilaksanakan secara reguler antar Kepala Sekolah dengan pejabat di Sudin Pendidikan, ada komunikasi langsung dengan Bupati dan forum koordinasi antar Kepala Sekolah.	B	Penyempurnaan sistem komunikasi dan koordinasi dari sistem yang sudah ada.
Standarisasi harga atas proyek-proyek.	Y	Telah ditetapkan mengenai standarisasi harga sesuai indeks harga yang berlaku di Jemberana.	B	Terus menyesuaikan standarisasi harga dengan kondisi nyata di lapangan
Pembangunan dengan sistem <i>block grant</i> , bukan tender	Y	Standarisasi juga berlaku untuk pembangunan fisik di Sekolah Kajian dengan istilah swakelola dan tidak ditenderkan.	B	Melanjutkan dan menyempurnakan sistem pembangunan dengan sistem <i>block grant</i> dan bukan tender.
Menutup peluang KKN	Y	Dengan sistem standarisasi harga, maka dapat mencegah praktik KKN sekaligus mendapatkan efisiensi pembiayaan. Dalam pembangunan pun, ada koordinasi antara masing-masing sekolah yang mengetahui tentang kebutuhan di lapangan dengan Dinas PU Pemkab Jemberana yang menguasai teknis pembangunan gedung.	B	Terus menyempurnakan sistem <i>monitoring</i> dan evaluasi untuk menutup celah-celah KKN.
Restrukturisasi organisasi	Y	Proses efisiensi kepegawaian dilaksanakan dengan membangun struktur organisasi yang ramping dan kaya fungsi.	B	Terus menyempurnakan struktur organisasi termasuk mengisi pegawai yang tepat pada tugas dan fungsi yang telah ditentukan.
<i>Monitoring</i> dan Evaluasi Kegiatan dan Program	Y	Proses <i>monitoring</i> dan evaluasi tidak hanya dilaksanakan oleh petugas dari Dinas Pendidikan Pemkab Jemberana, Bupati Jemberana dalam berbagai kesempatan kerap turun langsung ke lapangan untuk memberikan <i>coaching</i> sehingga mendorong proses pembelajaran lebih baik. Bawasda juga berperan dalam proses kontrol, evaluasi, dan <i>monitoring</i> kerja.	C	Perlu dibuat sistem yang dapat mendorong hasil <i>monitoring</i> dan evaluasi yang telah dilaksanakan, tidak hanya bermanfaat bagi pelaksanaan program dan kegiatan yang telah dilaksanakan tetapi juga dapat mendorong perencanaan yang lebih baik di masa mendatang.

Catatan:

\*) Sudah (Y) atau Belum (N) Dilaksanakan Kegiatan.

\*\*) Penilaian Kegiatan, dimana B: Baik, C: Cukup, dan K: Kurang

Sumber: Kajian Peneliti (2008)



## Curriculum Vitae

Nama : Rozan Anwar  
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 21 Agustus 1965  
Alamat : Jl. Sungai Pesanggrahan IV Blok OR 2, Bukit Cinere Indah Depok – Jawa Barat, Kode Pos: 16514  
Nama Istri : Dian Tanya Sari Santoso – 38 tahun  
Nama Anak : Ramzy Zhafir Anwar (laki-laki) – 8 tahun  
Mobile : 62-816775693  
Rumah : 62-21-7549059  
Kantor : 62-21-5764455  
Email : rozan.anwar@dayadimensi.co.id

### Riwayat Pendidikan:

S 3 : Program Pascasarjana (S-3), Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia (2004 – 2009)  
S 2 : *Master of Business Administration (MBA)*, *University of Colorado at Denver, USA, School of Business* (1990 -1992)  
S 1 : Insinyur Perikanan – Fakultas Perikanan, Institut Pertanian Bogor (1984-1989)  
SMA : SMA Negeri 70 Jakarta (1981-1984) – Pelajar PMDK  
SMP : SMP Negeri 13 Jakarta (1978-1981)  
SD : SD Budi Waluyo, Jakarta (1974-1977); SD Merdeka V, Bandung (1972 – 1974)

### Riwayat Pekerjaan:

1. Presiden Direktur / *Founder* - PT Daya Dimensi Indonesia (1998 – Sekarang)
2. Pesiden Direktur - PT GME Indonesia (2000 –Sekarang)
3. Dewan Pembina - Yayasan Indonesia Lebih Baik (2002 – Sekarang)
4. *Country Manager – Development Dimensions International* (1995 – 1998)
5. *Business Development Manager – AAJ Associates* (1992 – 1995)
6. Dosen Luar Biasa – Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti (1994 -2004)  
Mata ajaran (Manajemen Pemasaran, Bisnis Internasional, Perilaku Organisasi)
7. Dosen Luar Biasa-STEKPI (1995 – 1996)  
Mata ajaran Manajemen Pemasaran

***Highlights:***

1. *DDI Trainer Certification* untuk bermacam program kepemimpinan.
2. Pembicara di berbagai seminar internasional untuk *Corporate Social Responsibility* dengan *Indonesia Business Links*
3. Konsultan Strategik untuk *Strategic Business Development* dan *Government Relations* buat perusahaan multinasional di Indonesia.
4. Berpartisipasi pada berbagai seminar sebagai pembicara maupun peserta untuk *Leadership, Training and Assessment, Human Resources Development* di berbagai Negara (Amerika Serikat, Australia, Phillipine, Singapore, Indonesia)
5. Terlibat aktif pada organisasi bisnis internasional (*AmCham, IABC, IBL, Global Compact, etc.*) dan sosial (*AsiaWorks, Indonesianya Indonesiaku, YILB, Rotary, AFS Returnee* dan lain-lain)

