

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN HASIL TEMUAN DAN ANALISA**

#### **PENELITIAN**

#### **4.1. Gambaran Umum**

##### **4.1.1. Profil Komisi Penyiaran Indonesia**

Komisi Penyiaran Indonesia (KPI), yang lahir atas amanat Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002, terdiri atas KPI Pusat dan KPI Daerah (tingkat provinsi). Anggota KPI Pusat (9 orang) dipilih oleh Dewan Perwakilan Rakyat dan KPI Daerah (7 orang) dipilih oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Selain itu, anggaran program kerja KPI Pusat dibiayai oleh APBN (Anggaran Pendapatan Belanja Negara) dan KPI Daerah dibiayai oleh APBD (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah).

Dalam pelaksanaan tugasnya, KPI dibantu oleh sekretariat tingkat eselon II yang stafnya terdiri dari staf pegawai negeri sipil serta staf profesional non PNS. KPI merupakan wujud peran serta masyarakat berfungsi mewadahi aspirasi serta mewakili kepentingan masyarakat akan penyiaran harus mengembangkan program-program kerja hingga akhir kerja dengan selalu memperhatikan tujuan yang diamanatkan Undang-undang Nomor 32 tahun 2002 Pasal 3:

"Penyiaran diselenggarakan dengan tujuan untuk memperkuat integrasi nasional, terbinanya watak dan jati diri bangsa yang beriman dan bertaqwa, mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan kesejahteraan umum, dalam rangka membangun masyarakat yang mandiri, demokratis, adil, dan sejahtera, serta menumbuhkan industri penyiaran Indonesia."

Untuk mencapai tujuan tersebut organisasi KPI dibagi menjadi tiga bidang, yaitu bidang kelembagaan, struktur penyiaran dan pengawasan isi siaran. Bidang kelembagaan menangani persoalan hubungan antar kelembagaan KPI, koordinasi Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) serta pengembangan kelembagaan KPI. Bidang struktur penyiaran bertugas menangani perizinan, industri dan bisnis penyiaran.

Sedangkan bidang pengawasan isi siaran menangani pemantauan isi siaran, pengaduan masyarakat, advokasi dan literasi media.

Anggota Bidang kelembagaan:

Irsal Ambia (Koordinator)

Yuliandre Darwis

Nuning Rodiyah

Hardly Stefano

Anggota Bidang Pengelolaan Struktur dan Sistem Penyiaran:

Mohammad Reza (Koordinator)

Agung Suprio (Merangkap Ketua KPI Pusat)

Aswar Hasan

Anggota Bidang Pengawasan Isi Siaran:

Mimah Susanti (Koordinator)

Mulyo Hadi Purnomo (Merangkap Wakil Ketua KPI Pusat)

Mekanisme pembentukan KPI dan rekrutmen anggota yang diatur oleh Undang-Undang Nomor 32 tahun 2002 akan menjamin bahwa pengaturan sistem penyiaran di Indonesia akan dikelola secara partisipatif, transparan, akuntabel sehingga menjamin independensi KPI.

#### **4.1.2. Visi dan Misi**

##### **Visi**

Terwujudnya sistem penyiaran nasional yang berkeadilan dan bermartabat untuk dimanfaatkan sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat.

##### **Misi**

1. Mengembangkan kebijakan pengaturan, pengawasan dan pengembangan isi siaran;
2. Melaksanakan kebijakan pengawasan dan pengembangan terhadap Struktur Sistem Siaran dan Profesionalisme Penyiaran;

3. Membangun Kelembagaan KPI dan partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan penyiaran;
4. Meningkatkan kapasitas Sekretariat KPI

#### **4.1.3. Dasar-dasar Pembentukan**

Undang-Undang Penyiaran Nomor 32 Tahun 2002 merupakan dasar utama bagi pembentukan Komisi Penyiaran Indonesia (KPI). Semangatnya adalah pengelolaan sistem penyiaran yang merupakan ranah publik harus dikelola oleh sebuah badan independen yang bebas dari campur tangan pemodal maupun kepentingan kekuasaan.

Berbeda dengan semangat dalam Undang-undang penyiaran sebelumnya, yaitu Undang-undang No. 24 Tahun 1997 pasal 7 yang berbunyi "Penyiaran dikuasai oleh negara yang pembinaan dan pengendaliannya dilakukan oleh pemerintah", menunjukkan bahwa penyiaran pada masa itu merupakan bagian dari instrumen kekuasaan yang digunakan untuk semata-mata bagi kepentingan pemerintah.

Proses demokratisasi di Indonesia menempatkan publik sebagai pemilik dan pengendali utama ranah penyiaran. Karena frekuensi adalah milik publik dan sifatnya terbatas, maka penggunaannya harus sebesar-besarnya bagi kepentingan publik. Sebesar-besarnya bagi kepentingan publik artinya adalah media penyiaran harus menjalankan fungsi pelayanan informasi publik yang sehat. Informasi terdiri dari bermacam-macam bentuk, mulai dari berita, hiburan, ilmu pengetahuan, dan lainnya. Dasar dari fungsi pelayanan informasi yang sehat adalah seperti yang tertuang dalam Undang-Undang Penyiaran Nomor 32 Tahun 2002 yaitu *Diversity of Content* (prinsip keberagaman isi) dan *Diversity of Ownership* (prinsip keberagaman kepemilikan).

Kedua prinsip tersebut menjadi landasan bagi setiap kebijakan yang dirumuskan oleh KPI. Pelayanan informasi yang sehat berdasarkan *Diversity of Content* (prinsip keberagaman isi) adalah tersedianya informasi yang beragam bagi publik baik berdasarkan jenis program maupun isi program. Sedangkan *Diversity of Ownership* (prinsip keberagaman kepemilikan) adalah jaminan bahwa kepemilikan media massa yang ada di Indonesia tidak terpusat dan dimonopoli oleh segelintir orang atau lembaga saja. *Prinsip Diversity of Ownership* juga

menjamin iklim persaingan yang sehat antara pengelola media massa dalam dunia penyiaran di Indonesia.

Apabila ditelaah secara mendalam, Undang-undang No. 32 Tahun 2002 Tentang Penyiaran lahir dengan dua semangat utama, pertama pengelolaan sistem penyiaran harus bebas dari berbagai kepentingan karena penyiaran merupakan ranah publik dan digunakan sebesar-besarnya untuk kepentingan publik. Kedua adalah semangat untuk menguatkan entitas lokal dalam semangat otonomi daerah dengan pemberlakuan sistem siaran berjaringan.

Maka sejak disahkannya Undang-undang no. 32 Tahun 2002 terjadi perubahan fundamental dalam pengelolaan sistem penyiaran di Indonesia. Perubahan paling mendasar dalam semangat undang undang tersebut adalah adanya *limited transfer of authority* dari pengelolaan penyiaran yang selama ini merupakan hak eksklusif pemerintah kepada sebuah badan pengatur independen (*Independent regulatory body*) bernama Komisi Penyiaran Indonesia (KPI). Independen dimaksudkan untuk mempertegas bahwa pengelolaan sistem penyiaran yang merupakan ranah publik harus dikelola oleh sebuah badan yang bebas dari intervensi modal maupun kepentingan kekuasaan.

Belajar dari masa lalu dimana pengelolaan sistem penyiaran masih berada ditangan pemerintah (pada waktu itu rejim orde baru), sistem penyiaran sebagai alat strategis tidak luput dari kooptasi negara yang dominan dan digunakan untuk melanggengkan kepentingan kekuasaan. Sistem penyiaran pada waktu itu tidak hanya digunakan untuk mendukung hegemoni rejim terhadap publik dalam penguasaan wacana strategis, tapi juga digunakan untuk mengambil keuntungan dalam kolaborasi antara segelintir elit penguasa dan pengusaha.

Terjemahan semangat yang kedua dalam pelaksanaan sistem siaran berjaringan adalah, setiap lembaga penyiaran yang ingin menyelenggarakan siarannya di suatu daerah harus memiliki stasiun lokal atau berjaringan dengan lembaga penyiaran lokal yang ada didaerah tersebut. Hal ini untuk menjamin tidak terjadinya sentralisasi dan monopoli informasi seperti yang terjadi sekarang.

Selain itu, pemberlakuan sistem siaran berjaringan juga dimaksudkan untuk merangsang pertumbuhan ekonomi daerah dan menjamin hak sosial-budaya masyarakat lokal. Selama ini sentralisasi lembaga penyiaran berakibat pada

diabaikannya hak sosial-budaya masyarakat lokal dan minoritas. Padahal masyarakat lokal juga berhak untuk memperoleh informasi yang sesuai dengan kebutuhan politik, sosial dan budayanya. Disamping itu keberadaan lembaga penyiaran sentralistis yang telah mapan dan berskala nasional semakin menghimpit keberadaan lembaga-lembaga penyiaran lokal untuk dapat mengembangkan potensinya secara lebih maksimal. Undang-Undang No. 32 Tahun 2002 dalam semangatnya melindungi hak masyarakat secara lebih merata.

#### 4.1.4. Struktur Sekretariat

Perjuangan KPI Pusat untuk memperoleh sekretariat akhirnya membuahkan hasil dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Komunikasi dan Informasi No. A/KEP/M.KOMINFO/1/2018 tentang organisasi dan tata kerja sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Pusat dengan tingkat eselon 2a. Hal ini memang tidak sesuai dengan permintaan KPI yang meminta eselon I untuk sekretariat KPI sesuai dengan beban tugas dan kewenangan KPI.

Dari hasil Rapat Dengar Pendapat dengan DPR RI, KPI optimis akan mendapatkan sebuah Sekretaris Jendral sebagaimana yang diharapkan. Sekretariat KPI didukung oleh satu Kepala Sekretariat, empat Kepala Bagian, sepuluh Kepala Sub-Bagian. Sedangkan bagi staf profesional direkrut secara terbuka dan diseleksi berdasarkan kapasitas masing-masing pelamar berdasarkan kebutuhan KPI staf profesional non PNS antara lain adalah staf ahli, asisten ahli dan sekretaris.

**Tabel 4.1 Susunan Sekretariat KPI Pusat sebagai berikut:**

<b>Plt Sekretaris KPI Pusat</b>	<b>Cecep Ahmed Feisal</b>
<b>Kepala Bagian Perencanaan, Hukum dan Humas</b>	<b>Umri, S.Sos, M.Si</b>
Kepala Subbag Perencanaan	Rivai Nursetyo, SH
Kepala Subbag Hukum	Surahmawati, SH

Kepala Subbag Humas dan Kerjasama	Mauludi Rachman
-----------------------------------	-----------------

<b>Kepala Bagian Verifikasi dan Data</b>	<b>Imam Waluyo, S.Sos</b>
Kepala Subbag Verifikasi dan Dokumentasi Perizinan	Susanto
Kepala Subbag Pengelolaan Data dan Informasi Penyelenggaraan Penyiaran	-

<b>Kepala Bagian Fasilitas Pengaduan dan Penjatuhan Sanksi</b>	<b>Dra. Sinar Ria Belawati</b>
Kepala Subbag Fasilitas Pemantauan dan Pengaduan	Imam Romersono, SE
Kepala Subbag Fasilitas Penjatuhan Sanksi	Plt.Surahmawati

<b>Kepala Bagian Umum</b>	<b>H. Mohamad Samsudin</b>
Kepala Subbag Tata Usaha dan Kepegawaian	Pudji Astuti
Kepala Subbag Keuangan	Wijanarko, SE
Kepala Subbag Perlengkapan dan Rumah Tangga	Sofian

### Kelompok Jabatan Fungsional

Asisten Ahli :

Moh. Nur Huda, M.Si

---

Maman Syarullah
Jehan Mahendra
Achmad Riyadi
Anifatul Masruroh
Intantri Kusmawarni
Emilia Silaban
Ahmad Halim
Yunandi Setiawan

---

#### **4.1.5 Standar Oprasional Organisasi, Tugas dan Kewenangan**

Secara definisi Komisi Penyiaran Indonesia (KPI) merupakan lembaga penyiaran yang berwenang sebagai penyelenggara penyiaran, baik lembaga penyiaran publik, lembaga penyiaran swasta, lembaga penyiaran komunitas maupun lembaga penyiaran berlangganan yang dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Komisi Penyiaran Indonesia (KPI) adalah lembaga negara yang bersifat independen yang ada di pusat dan di daerah yang tugas dan wewenangnya diatur dalam undang undang sebagai wujud peran serta masyarakat dibidang penyiaran (Undang-Undang Tentang Penyiaran No. 32 Tahun 2002).

Mekanisme pembentukan KPI dan rekrutmen anggota yang diatur oleh Undang-undang Nomor 32 Tahun 2002 akan menjamin bahwa pengaturan sistem penyiaran di Indonesia akan dikelola secara partisipatif, transparan, akuntabel sehingga menjamin independensi KPI. Terbentuknya KPI (Komisi Penyiaran Indonesia) sebagai Badan Pengawasan Penyiaran Indonesia, dilatarbelakangi dengan visi dan misi guna tertatanya suatu sistem program siaran yang baik,

bagus dan benar, serta sesuai dengan kapasitas publik secara menyeluruh (Peraturan Komisi Penyiaran Indonesia mengenai Pedoman Perilaku Penyiaran dan Standar Program Siaran).

Berikut merupakan hal-hal yang menjadi Visi dan Misi dari pembentukan KPI adalah:

#### Visi

Terwujudnya sistem penyiaran nasional yang berkeadilan dan bermartabat untuk dimanfaatkan sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat.

#### Misi

1. Membangun dan memelihara tatanan informasi nasional yang adil, merata, dan seimbang;
2. Membantu mewujudkan infrastruktur bidang penyiaran yang tertib dan teratur, serta arus informasi yang harmonis antara pusat dan daerah, antar wilayah Indonesia, juga antara Indonesia dan dunia internasional;
3. Membangun iklim persaingan usaha di bidang penyiaran yang sehat dan bermartabat;
4. Mewujudkan program siaran yang sehat, cerdas, dan berkualitas untuk pembentukan intelektualitas, watak, moral, kemajuan bangsa, persatuan dan kesatuan, serta mengamalkan nilai-nilai dan budaya Indonesia;
5. Menetapkan perencanaan dan pengaturan serta pengembangan SDM yang menjamin profesionalitas penyiaran.

Sesuai dengan pasal 8 ayat 7 Undang-Undang No. 32 Tahun 2002 tentang penyiaran, KPI memiliki wewenang sebagai berikut:

- a. menetapkan standar program siaran;
- b. menyusun peraturan dan menetapkan pedoman perilaku penyiaran;
- c. mengawasi pelaksanaan peraturan dan pedoman perilaku penyiaran serta standar program siaran;
- d. memberikan sanksi terhadap pelanggaran peraturan dan pedoman perilaku penyiaran serta standar program siaran;
- e. melakukan koordinasi dan/atau kerjasama dengan Pemerintah, lembaga penyiaran, dan masyarakat.



Sedangkan kewajibannya adalah :

- a. menjamin masyarakat untuk memperoleh informasi yang layak dan benar sesuai dengan hak asasi manusia;
- b. ikut membantu pengaturan infrastruktur bidang penyiaran;
- c. ikut membangun iklim persaingan yang sehat antarlembaga penyiaran dan industri terkait;
- d. memelihara tatanan informasi nasional yang adil, merata, dan seimbang;
- e. menampung, meneliti, dan menindaklanjuti aduan, sanggahan, serta kritik dan apresiasi masyarakat terhadap penyelenggaraan penyiaran; dan
- f. menyusun perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang menjamin profesionalitas di bidang penyiaran.

Mengenai tugas, kewajiban, fungsi dan wewenang KPI/KPID dapat dikelompokkan dalam tiga kegiatan yaitu: a. Regulasi/pengaturan, b. Pengawasan c. Pengembangan. Dalam hal ini pengawasan yang dimaksud adalah pengawasan terhadap lembaga penyiaran baik dari isi siaran maupun izin penyelenggaraan penyiaran (Pasal 8 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002). Berdasarkan pada kewenangan yang dituangkan dalam Pasal 8 ayat (2) UU Penyiaran menggambarkan bahwa KPI mempunyai berbagai kewenangan, yang salah satunya yaitu menyusun dan menetapkan P3SPS. Apabila dikaitkan kembali dengan fungsi KPI yang bertugas sebagai wadah aspirasi masyarakat, maka dapat dilihat bahwa antara fungsi dengan kewenangan yang dimiliki oleh KPI tidak sejalan.

Selain itu juga dapat dilihat dari kewenangan lain yang dimiliki oleh KPI yaitu memberikan sanksi terhadap pelanggaran peraturan P3SPS. Hal ini tidak sesuai dengan fungsi dari KPI yang terdapat dalam Pasal 8 ayat (1) UU Penyiaran. Adapun tugas KPI yang sesuai dengan fungsi dari KPI yaitu tugas untuk menampung, meneliti, dan menindaklanjuti aduan, sanggahan, serta kritik dan apresiasi masyarakat terhadap penyelenggaraan masyarakat.

Tugas ini sesuai dengan fungsi dari KPI sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (1) UU Penyiaran. Ketidaksesuaian antara fungsi dengan kewenangan yang dimiliki KPI ini memberikan dampak terhadap ketidakjelasan argumentasi dari pembentukan KPI itu sendiri.

Apabila melihat kembali ketentuan mengenai fungsi, tugas, dan kewenangan KPI, maka dapat dilihat bahwa KPI berkewajiban untuk melakukan pengawasan dan mengontrol program-program dari semua lembaga penyiaran. Disamping itu, undang-undang memberikan kebebasan bagi masyarakat untuk melakukan pemantauan terhadap program-program penyiaran yang ada. Akan tetapi dalam pelaksanaannya saat ini, fungsi, kewenangan, tugas, dan kewajiban KPI belum dapat dilaksanakan secara maksimal. Oleh karena itu, maka fungsi, tugas, dan kewenangan dari KPI memerlukan penyempurnaan dalam pengaturannya. Pengaturan yang dimaksud yaitu dengan mengubah undang-undang penyiaran khususnya terkait dengan fungsi dari KPI. Hal ini dilakukan untuk memberikan ruang bagi KPI dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya.

Hal ini sejalan dengan mengutip dari Thomas R Dye sebagaimana dikutip Islamy mendefinisikan kebijakan publik sebagai “*is whatever government chooseto do or not to do*” (apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau untuk tidak dilakukan). Definisi ini menekankan bahwa kebijakan publik adalah mengenai perwujudan “tindakan” dan bukan merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat publik semata. Di samping itu pilihan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu juga merupakan kebijakan publik karena mempunyai pengaruh (dampak yang sama dengan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu).

#### **1.1.6 Struktur Kelembagaan**

Proses demokratisasi di Indonesia menempatkan publik sebagai pemilik dan pengendali utama ranah penyiaran. Karena frekuensi adalah milik publik dan sifatnya terbatas, maka penggunaannya harus sebesar-besarnya bagi kepentingan publik. Sebesar-besarnya bagi kepentingan publik artinya adalah media penyiaran harus menjalankan fungsi pelayanan informasi publik yang sehat. Informasi terdiri dari bermacam-macam bentuk, mulai dari berita, hiburan, ilmu pengetahuan, dan lain sebagainya. Dasar dari fungsi pelayanan informasi yang sehat adalah seperti yang tertuang dalam Undang-undang Penyiaran Nomor 32 Tahun 2002 yaitu *Diversity of Content* (prinsip keberagaman isi) dan *Diversity of Ownership*(prinsip

keberagaman kepemilikan) sebagaimana ketentuan dalam Pasal 7 Undang-undang Penyiaran Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran.

Undang-undang Penyiaran Nomor 32 Tahun 2002 merupakan dasar utama bagi pembentukan Komisi Penyiaran Indonesia (KPI). Semangatnya adalah pengelolaan sistem penyiaran yang merupakan ranah publik harus dikelola oleh sebuah badan independen yang bebas dari campur tangan pemodal maupun kepentingan kekuasaan. Berbeda dengan semangat dalam Undang-undang penyiaran sebelumnya, yaitu Undang-undang No. 24 Tahun 1997 pasal 7 yang berbunyi "Penyiaran dikuasai oleh negara yang pembinaan dan pengendaliannya dilakukan oleh pemerintah", menunjukkan bahwa penyiaran pada masa itu merupakan bagian dari instrumen kekuasaan yang digunakan untuk semata-mata bagi kepentingan pemerintah.

Kedua prinsip yang terdapat dalam ketentuan tersebut menjadi landasan bagi setiap kebijakan yang dirumuskan oleh KPI. Pelayanan informasi yang sehat berdasarkan *prinsip keberagaman isi* adalah tersedianya informasi yang beragam bagi publik baik berdasarkan jenis program maupun isi program. Sedangkan *prinsip keberagaman kepemilikan* adalah jaminan bahwa kepemilikan media massa yang ada di Indonesia tidak terpusat dan dimonopoli oleh segelintir orang atau lembaga saja. Prinsip ini juga menjamin iklim persaingan yang sehat antara pengelola media massa dalam dunia penyiaran di Indonesia.

Apabila ditelaah secara mendalam, Undang-undang No. 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran lahir dengan dua semangat utama, pertama pengelolaan sistem penyiaran harus bebas dari berbagai kepentingan karena penyiaran merupakan ranah publik dan digunakan sebesar-besarnya untuk kepentingan publik. Kedua adalah semangat untuk menguatkan entitas lokal dalam semangat otonomi daerah dengan pemberlakuan sistem siaran berjangkauan. Maka sejak disahkannya Undang-Undang No. 32 Tahun 2002 terjadi perubahan fundamental dalam pengelolaan sistem penyiaran di Indonesia, di mana pada intinya adalah semangat untuk melindungi hak masyarakat secara lebih merata.

Perubahan paling mendasar dalam semangat UU ini adalah adanya *limited transfer of authority* dari pengelolaan penyiaran yang selama ini merupakan hak eksklusif pemerintah kepada sebuah badan pengatur independen (*independent*

*regulatory body*) bernama Komisi Penyiaran Indonesia (KPI). Independen yang dimaksudkan adalah untuk mempertegas bahwa pengelolaan sistem penyiaran yang merupakan ranah publik harus dikelola oleh sebuah badan yang bebas dari intervensi modal maupun kepentingan kekuasaan.

Belajar dari masa lalu di mana pengelolaan sistem penyiaran masih berada ditangan pemerintah (pada masa rezim orde baru), sistem penyiaran sebagai alat strategis tidak luput dari *kooptasi* negara yang dominan dan digunakan untuk melanggengkan kepentingan kekuasaan. Sistem penyiaran pada waktu itu tidak hanya digunakan untuk mendukung hegemoni rezim terhadap publik dalam penguasaan wacana strategis, tetapi juga digunakan untuk mengambil keuntungan dalam kolaborasi antara segelintir elit penguasa dan pengusaha.

Terjemahan semangat yang kedua dalam pelaksanaan sistem siaran berjaringan adalah, setiap lembaga penyiaran yang ingin menyelenggarakan siarannya di suatu daerah harus memiliki stasiun lokal atau berjaringan dengan lembaga penyiaran lokal yang ada di daerah tersebut. Hal ini untuk menjamin tidak terjadinya sentralisasi dan monopoli informasi seperti yang terjadi sekarang.

Selain itu, pemberlakuan sistem siaran berjaringan juga dimaksudkan untuk merangsang pertumbuhan ekonomi daerah dan menjamin hak sosial-budaya masyarakat lokal. Selama ini sentralisasi lembaga penyiaran berakibat pada diabaikannya hak sosial-budaya masyarakat lokal dan minoritas. Padahal masyarakat lokal juga berhak untuk memperoleh informasi yang sesuai dengan kebutuhan politik, sosial dan budayanya. Disamping itu keberadaan lembaga penyiaran sentralistis yang telah mapan dan berskala nasional semakin menghimpit keberadaan lembaga-lembaga penyiaran lokal untuk dapat mengembangkan potensinya secara lebih maksimal.

KPI merupakan lembaga negara independen yang mengatur hal-hal mengenai penyiaran. Pengaturan tentang KPI yang ada dalam undang-undang penyiaran belum memadai bagi KPI dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan kewenangannya. Hal ini disebabkan oleh belum diaturnya secara komprehensif fungsi, tugas, dan kewenangan KPI dalam UU Penyiaran. Permasalahan lainnya yaitu kelembagaan KPI yang belum ideal, dimana KPI masih bersifat koordinatif yang menyebabkan banyak permasalahan dalam pemberian sanksi dan

pembiayaan KPI. Hal ini kemudian yang menyebabkan adanya ketidakharmonisan antara KPI dengan KPID. Permasalahan lainnya yaitu KPI belum dapat mengimplementasikan peraturan perundang-undangan dengan maksimal. Hal ini dikarenakan masih banyak lembaga penyiaran yang tidak mematuhi sanksi dari KPI.

Berdasarkan hal tersebut, wewenang, tugas, dan kewajiban KPI dalam melakukan peran-perannya sebagai wujud peran serta masyarakat yang berfungsi mewadahi inspirasi serta mewakili kepentingan masyarakat akan penyiaran. Dalam menjalankan fungsinya, KPI juga mempunyai beberapa wewenang (Anwar Arifin, 2012) yaitu: Undang-undang No. 32 tahun 2002 tentang penyiaran dan P3SPS menjadi rujukan untuk melihat kualitas penyelenggaraan di Indonesia. Dalam arti, kualitas tersebut apakah penyelenggaraan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada dan tercantum di dalamnya, maka dapat dikatakan bahwa kelembagaan KPI mutlak diperlukan oleh bangsa Indonesia. Sebagai lembaga negara yang independen, maka KPI perlu melakukan berbagai perubahan struktur kelembagaan yang dapat memperkuat lembaga KPI. Perubahan dilakukan pertama kali yaitu dengan merubah struktur kelembagaan KPI.

## **4.2. Hasil Penelitian dan Analisa Temuan Penelitian**

### **4.2.1. Komunikasi**

Menurut Edward III (1980) bahwa komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi. Implementasi yang efektif terjadi apabila para implementor sudah mengetahui apa yang akan dikerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan dikerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan dan peraturan pelaksanaan harus ditransmisikan (dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat.

Pengambilan keputusan menurut Baron et al. (2008) adalah suatu proses melalui kombinasi individu atau kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan tindakan. Pada dasarnya pengambilan keputusan merupakan hasil dari berbagai pilihan alternatif. Muhyadi (2003) menjelaskan agar individu mencapai hasil yang maksimal maka proses pengambilan keputusan harus

rasional. Melalui proses pengambilan keputusan maka individu membuat pilihan memaksimalkan nilai yang konsisten dalam batas-batas tertentu. Model pengambilan keputusan rasional melalui enam langkah, yaitu:

- (1) Menetapkan masalah,
- (2) Pengembangan alternatif,
- (3) Penilaian alternatif,
- (4) Penentuan Tujuan,
- (5) Pelaksanaan Pilihan, dan
- (6) Pemantauan.

Bagaimana keberlangsungan sebuah organisasi ditentukan dengan bagaimana komunikasi yang terjalin. Komunikasi adalah dasar dari jalannya organisasi. Komunikasi yang mengatur bagaimana manusia berhubungan dan saling bergantung dengan yang lain dalam organisasi dipelajari dalam komunikasi organisasi. Dalam organisasi terdiri dari beberapa orang yang memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing dan berhubungan satu sama lain. Komunikasi organisasi bisa berbentuk komunikasi internal yang mengatur komunikasi personal antar anggota dan komunikasi kelompok yang terjadi antara anggota dengan suatu kelompok.

Untuk melakukan koordinasi yang baik dalam menjalankan tugas masing-masing personel dibutuhkan komunikasi yang baik sehingga tujuan organisasi dapat terwujud. Selain itu, komunikasi organisasi juga bisa berbentuk komunikasi eksternal dimana komunikasi terjadi antara organisasi dengan khalayak dan juga komunikasi khalayak dengan organisasi.

Terjadinya komunikasi organisasi karena ada pertukaran informasi ataupun pesan dalam organisasi tersebut. Komunikasi organisasi bisa berupa komunikasi formal dan informal yang merupakan komunikasi antar anggota secara individual.

Dalam pengambilan keputusan di KPI juga terdapat komunikasi untuk pengambilan keputusan ,dan juga pihak – pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan untuk penganggaran dalam kegiatan di KPI, sebagaimana yang diutarakan oleh Bapak Rivai, Kepala Subbag Perencanaan dan Bapak Umri sebagai Koordinator Perencanaan Hukum dan Humas.

“Yang paling berperan dalam mengambil kebijakan disini adalah pimpinan, kemudian bagian keuangan dan anggaran yaa, karena dalam proses penganggaran itu kan semua disusun oleh bagian keuangan yang mengacu pada APBN”. (Rivai, Kepala Subbag Perencanaan , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

“Kalo untuk yang paling berpengaruh dalam pengambil kebijakan ya sudah pasti pimpinan yang berkoordinasi langsung dengan pusat, kemudian ada juga bagian keuangan yang memang mengurus penganggaran di KPI ya..” (Wijarnako Kepala Subbag Keuangan, Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

Proses pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang secara sistematis dipilih sebagai cara untuk menyelesaikan masalah. Keputusan merupakan hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas. Keputusan merupakan suatu jawaban pasti terhadap suatu pertanyaan sehingga keputusan harus mampu menjawab pertanyaan yang menjadi suatu persoalan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula.

Proses pengambilan keputusan juga menunjukkan sikap manajerial terhadap komunikasi dan mungkin juga mempengaruhi sikap dan persepsi individual terhadap organisasi. Keputusan juga diakui sebagai hasil dari proses informasi, di mana organisasi dapat dipandang sebagai partikel informasi yang bergerak maju serta akibatnya, dalam konteks komunikasi organisasi, organisasi dapat dianggap sebagai ‘otak’ atau ‘komputer’.

Keputusan pada dasarnya dipandang sebagai fungsi yang bergantung pada penciptaan, manajemen, aliran dan penggunaan informasi (Mykkänen dan Tampere, 2014).

Bagaimana para pengambil kebijakan menginformasikan mengenai arah dan tujuan kebijakan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam penganggaran? Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Rivai, Kepala Subbag Perencanaan dan Bapak Wijarnako Kepala Subbag Keuangan:

“Kalo untuk arah dan tujuan kebijakan kita hanya mengacu kepada RPJM, karena semua ada di dalam RPJM mulai dari sasaran maupun tujuan kebijakannya”. (Rivai, Kepala Subbag Perencanaan , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

“Dalam hal ini kita menginformasikannya sesuai dengan arah dan tujuan yang tertuang didalam RPJM kemudian juga sudah tertera di dalam

regulasi regulasi yang menjadi dasar tentunya.” (Wijarnako Kepala Subbag Keuangan , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

Keputusan didasarkan pada perkiraan manfaat yang diharapkan tetapi nilai informasi tergantung pada relevansinya terhadap keputusan sebelum dibuat. Informasi memiliki nilai hanya jika dapat diharapkan mempengaruhi pilihan yang ada dalam pembuatan keputusan. Jadi komunikasi merupakan dasar dalam melakukan proses pengambilan keputusan yang bertujuan mengukur efektivitas dari sebuah keputusan.

Bagaimana komunikasi dibangun antara pengambil kebijakan dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam anggaran? Seberapa efektifkah komunikasi tersebut ?

“Komunikasi sendiri dibangun dengan begitu baiknya mulai dari yang terbawah lalu sampai kepada keatas sesuai dengan bentuk hirarkinya, kalo dibilang seberapa efektif, ya menurut saya sudah cukup efektif, karena benar benar *top down*.” (Wijarnako Kepala Subbag Keuangan , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

“Untuk komunikasi sendiri kita Alhamdulillah berjalan dengan baik, mulai dari disahkannya anggaran sampai kepada anggaran itu kita yang kelola didalam KPI sendiri”. (Pudji Astuti Kepala Subbag Tata Usaha dan Kepegawaian , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

Menurut Davis dan Newstrom (2000: 179), keterlibatan didefinisikan sebagai keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab dalam mencapai tujuan tersebut. Ada tiga gagasan penting dalam definisi itu yakni keterlibatan, kontribusi dan tanggung jawab. Keterlibatan mental dan emosional dimaksudkan sebagai keterlibatan psikologis dan egonya yang melebihi keterlibatan fisik. Seseorang pamong yang aktif mengikuti rapat-rapat, pertemuan, selalu dimintai pendapat atasan sementara atasannya adalah pemimpin otokratik maka keterlibatan yang demikian bukanlah keterlibatan.

Seseorang yang berketerlibatan berarti orang tersebut termotivasi untuk memberikan kontribusi, yang diwujudkan dalam bentuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreativitasnya guna mencapai tujuan organisasi. lebih dari itu seseorang yang berketerlibatan akan terdorong untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok. Pada saat orang-orang mulai



menerima tanggung jawab aktivitas kelompok maka mereka melihat adanya peluang untuk melakukan hal-hal yang mereka inginkan, yaitu merasa bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaannya.

Komunikasi pada penerapannya dapat dilakukan dalam dua jalur yaitu jalur formal dilingkungan organisasi dan jalur nonformal dalam pergaulan sosial. Disamping itu komunikasi juga menganut sistem keatas untuk memperoleh masukan dari bawahan dan sistem komunikasi kebawah yang salah satu fungsinya memberikan informasi dari pimpinan kepada staf lainnya. Peranan komunikasi nampak begitu penting dalam pengelolaan sebuah organisasi. Seorang manajer harus mampu berkomunikasi dengan baik untuk membangun human skill dan menjaga relasi dengan bawahan. Hal ini dilakukan untuk secara langsung mempengaruhi perilaku dan hubungan dengan para stafnya melalui komunikasi, bimbingan dan tindakan disiplin.

Menurut anda, apakah terjadi hambatan dalam berkomunikasi antara pelaksana kebijakan dengan pembuat kebijakan? Bagaimana mengatasi hambatan tersebut ?

“Alhamdulillah sampai saat ini tidak ada hambatan.” (Bapak Umri sebagai Koordinator Perencanaan Hukum dan Humas , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

Hasil wawancara dari indikator komunikasi dalam proses pengambilan keputusan dalam penganggaran di KPI hampir bisa dikatakan melibatkan berbagai pihak untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan dan penetapan putusan. Pemberian kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan ini merupakan suatu hal yang harus ditempuh oleh kepala KPI, mengingat posisi dan peran para pegawai di KPI merupakan titik sentral yang turut menentukan kualitas siaran di KPI. Dengan dilibatkannya para pegawai dalam kegiatan-kegiatan ini dapat mendorong terciptanya iklim dan lingkungan kerja yang positif, memperat hubungan emosional dan hubungan sosial antar sesama, bahkan dapat menjadi sarana menyatukan berbagai pendapat atau persepsi yang berbeda.

Hasil observasi dengan komunikasi interpersonal merupakan suatu bentuk komunikasi dimana seseorang terlibat dalam kegiatan komunikasi bertatap muka dengan seseorang atau dengan sekelompok orang lainnya.

Kemampuan berkomunikasi secara *interpersonal* yang di terapkan di KPI merupakan suatu aktifitas yang memerlukan proses untuk dapat sampai pada komunikasi yang efektif. Kemampuan komunikasi *interpersonal* menuntut seseorang untuk mampu ‘mendengarkan’ orang lain. Kemampuan komunikasi *interpersonal* yang baik memungkinkan kita dapat bekerja secara lebih efektif dalam tim atau kelompok baik dalam situasi formal, informal maupun dalam situasi sosial. Komunikasi *interpersonal* juga dapat membangun hubungan yang kuat dengan orang lain dan menuntun kita pada kemampuan berkomunikasi dengan lebih baik dengan pemahaman yang lebih baik pula.

Hasil dokumentasi dengan adanya komunikasi yang baik dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif, dan secara tidak disadari dapat memberikan motivasi untuk terus berkembang dan memunculkan banyak ide – ide yang lebih kreatif. Karena motivasi bukan hanya timbul dari dalam diri manusia saja melainkan juga dari kekuatan-kekuatan lingkungan yang mempengaruhi individu untuk melakukan sesuatu berdasarkan tujuan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk dicapai. Dorongan tersebut dapat berdampak positif maupun negatif bagi individu kalau tidak diarahkan, baik oleh diri sendiri maupun oranglain.

Hasil analisis (wawancara, observasi dan dokumentasi) ada tiga hal penting yang ada hubungannya dengan keterlibatan para pegawai dalam pengambilan keputusan yaitu: kontrol, motivasi dan pembelajaran. Selanjutnya keterlibatan para pegawai dalam pengambilan keputusan akan memunculkan dorongan dan motivasi dalam hal inovasi dan *performance*. Sedangkan dalam hal pembelajaran keterlibatan akan memungkinkan terjadinya pembelajaran dan pengembangan di kalangan para staf di samping dapat meningkatkan kerjasama diantara sesama staf, dengan pemimpin dalam hal pengambilan keputusan. Walau demikian keputusan tetap pada pemimpin KPI.

Table 4.2 Komunikasi

Komunikasi	Hasil Wawancara	Hasil Observasi	Hasil Dokumentasi	Hasil Analisis
<p>Komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi. Implementasi yang efektif terjadi apabila para implementor sudah mengetahui apa yang akan dikerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan dikerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan dan peraturan pelaksanaan harus ditransmisikan (dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat.</p>	<p>Hasil wawancara dari indikator komunikasi dalam proses pengambilan keputusan dalam pelaksanaan di KPI hampir bisa dikatakan melibatkan berbagai pihak untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan dan penetapan keputusan. Pemberian kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan ini merupakan suatu hal yang harus ditempuh oleh kepala KPI, mengingat posisi dan peran para pegawai di KPI merupakan</p>	<p>Hasil observasi dengan Komunikasi interpersonal merupakan suatu bentuk komunikasi dimana seseorang terlibat dalam kegiatan komunikasi bertatap muka dengan seseorang atau dengan sekelompok orang lainnya. Kemampuan berkomunikasi secara interpersonal yang diterapkan di KPI merupakan suatu aktifitas yang memerlukan proses untuk dapat sampai pada komunikasi yang efektif. Kemampuan komunikasi interpersonal menuntut seseorang untuk mampu ‘mendengarkan’ orang lain.</p>	<p>Hasil dokumentasi dengan adanya komunikasi yang baik dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif, dan secara tidak disadari dapat memberikan motivasi untuk terus berkembang dan memunculkan banyak ide – ide yang lebih kreatif. Karena motivasi bukan hanya timbul dari dalam diri manusia saja melainkan juga dari kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi individu untuk melakukan sesuatu berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk dicapai. Dorongan tersebut dapat berdampak positif maupun negatif bagi individu kalau tidak diarahkan,</p>	<p>Hasil Analisis ( wawancara , obsevasi dan dokumentasi) Ada tiga hal penting yang ada hubungannya dengan keterlibatan para pegawai dalam pengambilan keputusan yaitu: kontrol, motivasi dan pembelajaran. Selanjutnya keterlibatan para pegawai dalam pengambilan keputusan akan memunculkan dorongan dan motivasi dalam hal inovasi dan performance. Sedangkan dalam hal pembelajaran keterlibatan akan memungkinkan terjadinya pembelajaran dan pengembangan di kalangan para Staff di samping</p>

	<p>titik sentral yang turut menentukan kualitas siaran di KPI. Dengan dilibatkannya para pegawai dalam kegiatan-kegiatan ini dapat mendorong terciptanya iklim dan lingkungan kerja yang positif, memperat hubungan emosional dan hubungan sosial antar sesama, bahkan dapat menjadi sarana menyatukan berbagai pendapat atau persepsi yang berbeda.</p>	<p>Kemampuan komunikasi interpersonal yang baik memungkinkan kita dapat bekerja secara lebih efektif dalam tim atau kelompok baik dalam situasi formal, informal maupun dalam situasi sosial. Komunikasi interpersonal juga dapat membangun hubungan yang kuat dengan orang lain dan menuntun kita pada kemampuan berkomunikasi dengan lebih baik dengan pemahaman yang lebih baik pula.</p>	<p>baik oleh diri sendiri maupun oranglain.</p>	<p>dapat meningkatkan kerjasama diantara sesama Staff, dengan pemimpin dalam hal pengambilan keputusan. Walau demikian keputusan tetap pada pemimpin KPI.</p>
--	--	--	---	---

#### 4.2.2. Sumber Daya

Syarat berjalannya suatu organisasi adalah kepemilikan terhadap sumberdaya (*resources*). Seorang ahli dalam bidang sumberdaya, Schermerchorn, Jr (1994:14) mengelompokkan sumberdaya ke dalam: “*Information, Material, Equipment, Facilities, Money, People*”.

Sementara Hodge (1996:14) mengelompokkan sumberdaya ke dalam: “*human resources, material resources, financial resources and information resources*”. Pengelompokan ini diturunkan pada pengkategorian yang lebih spesifik yaitu sumberdaya manusia ke dalam: “*human resources can be classified in a variety of ways; labors, engineers, accountants, faculty, nurses, etc*”. Sumberdaya material dikategorikan kedalam: “*material resources-equipment, building, facilities, material, office, supplies, etc*. Sumberdaya finansial digolongkan menjadi: “*Financial resources- cash on hand, debt financing, owner`s investment, sale reveue, etc*”. Serta sumber daya informasi dibagi menjadi: “*Data resources-historical, projective, cost, revenue, manpower data etc*”.

Edwards III (1980:11) mengkategorikan sumber daya organisasi terdiri dari : “*staff, information, authority, facilities; building, equipment, land and supplies*”. Edward III (1980:1) mengemukakan bahwa sumberdaya tersebut dapat diukur dari aspek kecukupannya yang didalamnya tersirat kesesuaian dan kejelasan; “*insufficient resources will mean that laws will not be enforced, services will not be provided and reasonable regulation will not be developed*”.

“Sumber daya diposisikan sebagai input dalam organisasi sebagai suatu sistem yang mempunyai implikasi yang bersifat ekonomis dan teknologis. Secara ekonomis, sumber daya bertalian dengan biaya atau pengorbanan langsung yang dikeluarkan oleh organisasi yang merefleksikan nilai atau kegunaan potensial dalam transformasinya ke dalam output. Sedang secara teknologis, sumberdaya bertalian dengan kemampuan transformasi dari organisasi”. (Tachjan, 2006:135)

Sumber daya apa sajakah yang digunakan dalam proses penganggaran di KPI, sebagaimana yang diutarakan oleh Ibu Intantri Kusnawarni Asisten Ahli dan Ahmad Halim Asisten Ahli :

“Yang pasti kita lihat sumber daya manusianya, karena yang paling berpengaruh pasti di sumber daya manusianya.” (Intantri Kusnawarni Asisten Ahli , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB).

“Yang pasti kita lihat sumber daya manusia nya, karena yang paling berpengaruh pasti di sumber daya manusianya.” (Ahmad Halim Asisten Ahli , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

Penganggaran perusahaan mengacu pada proses di mana bisnis memperkirakan keuangannya untuk periode mendatang dan merencanakan operasinya. Dalam mengembangkan anggaran, perusahaan biasanya dimulai dengan rencana proyek, kemudian menentukan jumlah waktu, tujuan, dan biaya proyek.

Untuk mencapai tujuannya, sebuah bisnis harus merencanakan dan menerapkan strateginya dengan cara yang terukur. Bisnis harus menentukan apakah suatu proyek layak secara finansial, kemudian mengaitkan tujuan perusahaan dengan sumber daya yang tersedia.

Dalam penganggaran dibutuhkan sumber daya manusia (*human resources*) yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah semua orang yang tergabung dalam suatu organisasi dengan peran dan sumbangannya masing-masing mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Sumber daya manusia harus baik, sumber daya manusia yang baik akan menunjukkan kapasitas sumber daya manusiayang baik. Karena dalam proses penganggarannya melibatkan berbagai pihak yang mempunyai latar belakang yang berbeda baik dari tingkat pemahaman terhadap anggaran maupun dari kepentingan terhadap anggaran.

Seberapa efektifkah sumber daya yang ada digunakan dalam proses penganggaran di KPI, dan berikut beberapa pendapat yang diutarakan:

“Sudah cukup efektif untuk sumber daya keuangannya yang jelas dan kemudian sumber daya manusianya juga sudah mencukupi.” (Intantri Kusnawarni Asisten Ahli , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

“Sejauh ini sudah cukup efektif, sumber daya manusia nya sudah memenuhi kriteria.” (Ahmad Halim Asisten Ahli , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

Memiliki sumber daya terutama sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam proses penganggaran, karena jika terdapat keterbatasan sumber daya yang

tersedia akan berpengaruh terhadap keefektifan proses penganggaran. Maka jika harus menghabiskan uang untuk sesuatu yang tidak dianggarkan, tentukan pengeluaran yang dianggarkan apa yang dapat dihapus untuk “membiayai” item baru. Tanpa disiplin ini, maka dapat dipastikan akan hampir selalu mengeluarkan uang lebih banyak, karena selalu ada alasan bagus untuk mengeluarkan uang. Namun, hal tersebut tidak selalu menghasilkan lebih banyak keuntungan.

Belanja negara merupakan bentuk realisasi rencana kerja pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan. Akitivitas pemerintah baru dapat dirasakan oleh masyarakat ketika proses belanja selesai dilakukan, seperti belanja penyediaan infrastruktur, belanja subsidi, belanja di bidang pendidikan, dan lain-lain. Salah satu titik strategis penyelenggaraan pemerintahan adalah belanja negara. Mekanisme belanja harus disusun sedemikian rupa sehingga proses belanja dapat dilakukan secara terkendali. Pemerintah selaku organisasi *nonprofit* memang tidak dituntut untuk menghasilkan keuntungan, tapi bukan berarti mereka dapat mengeluarkan uang (belanja) dengan seenaknya. Auditor pemerintah juga memberi perhatian lebih pada audit atas belanja, karena pada kenyataannya sebagian besar kebocoran APBN terletak pada pelaksanaan belanja. Kebocoran tersebut dapat disebabkan oleh adanya praktik KKN maupun karena ketidakpahaman penyelenggara negara dalam melakukan proses belanja.

Untuk mengontrol pengeluaran anggaran, Bagaimana melakukan penilaian dan evaluasi atas pemakaian sumberdaya untuk proses penganggaran, untuk di KPI sendiri terdapat cara untuk mengevaluasi proses penganggaran, sebagaimana yang disampaikan oleh Intantri Kusnawarni Asisten Ahli dan Ahmad Halim Asisten Ahli :

“Evaluasi kita pasti akan selalu lakukan, terlebih juga ada lakip yang kita lakukan tahunan, jadi nanti akan ketauan bagaimana anggaran itu bisa menyerap semua tujuan yang memang kita inginkan.” (Intantri Kusnawarni Asisten Ahli , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

“Untuk penilaian dan evaluasi kita melihat dari segi keefektifan anggaran tersebut yang sudah dikelola, dan hasil dari penggunaan anggaran itu sendiri.”(Ahmad Halim Asisten Ahli , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

*Value for money* terdiri atas tiga prinsip yaitu, ekonomis, efisien, dan efektif. Di Inggris konsep ini digunakan sebagai alat untuk asesmen efektivitas

penganggaran dan belanja sektor publik. Tiga prinsip tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Prinsip ekonomis berarti bagaimana mendapatkan sumber daya input dengan nilai biaya minimal,
2. Prinsip efisien berarti bagaimana meminimalkan sumber daya input untuk mendapatkan output tertentu,
3. Prinsip efektif berarti bagaimana output yang dihasilkan menghasilkan *outcome* yang telah ditentukan.

*Tools* analisis yang digunakan dalam konsep *value for money* ada dua, yaitu *cost-benefit analysis* dan *cost-effectiveness analysis*. Kedua *tools* ini sebenarnya memiliki konsep yang sama, yaitu bagaimana mengelola biaya untuk mendapatkan dampak ekonomi (*benefit*)/non ekonomi (*efektivitas*) yang optimal. *Cost-benefit analysis* biasanya digunakan untuk kegiatan yang dampaknya dapat diukur secara ekonomis, sedangkan *cost-effectiveness analysis* digunakan untuk kegiatan yang dampaknya tidak dapat diukur secara ekonomis.

Hasil wawancara untuk indikator sumber daya dalam proses penganggaran tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan anggaran. Mekanisme penyusunan anggaran sangat berpengaruh pada kualitas belanja. Sistem penganggaran berbasis kinerja yang saat ini diterapkan mendorong proses penyusunan anggaran menjadi lebih terukur. Berdasarkan sistem ini, setiap penyusunan anggaran harus disusun atas output yang ingin dicapai. Indikator output ini sangat bermanfaat untuk mengetahui efektivitas belanja. Oleh karena itu, kualitas output sangat menentukan kualitas belanjanya. Output yang baik akan memberikan *outcome* (hasil) dan *benefit* (manfaat) yang baik, sementara output yang buruk akan berakibat pada tidak optimalnya hasil sehingga belanja yang dikeluarkan pun tidak efektif. Selain itu, output yang baik adalah output yang disusun atas dasar analisis kebutuhan.

Hasil observasi agar dalam implementasi sistem proses penganggaran juga harus memperhatikan bagaimana sumber daya manusia yang ada dan tingkat dukungan pimpinan. Implementasi anggaran berbasis kinerja menuntut setiap penyelenggara negara, baik staf maupun pimpinan mengerti setiap aktivitas belanja yang dibutuhkan dalam setiap pelaksanaan program. Apabila



hal ini tidak dipahami oleh setiap penyelenggara negara maka proses penyusunan anggaran dan belanja menjadi tidak optimal. Sebagai contoh, banyak penyelenggara yang tidak mengetahui bahwa anggaran berbasis kinerja memiliki prinsip *lets the manager manage* dan *fleksibilitas*. Prinsip ini mengandung pengertian bahwa para pemimpin sebagai manajer memiliki *fleksibilitas* dalam mengelola anggaran, namun kebanyakan penyelenggara negara menganggap anggaran itu kaku, sehingga ketika mereka tiba-tiba menghadapi kegiatan yang harus dilaksanakan namun belum dianggarkan mereka mengalami kebingungan dan pada akhirnya kegiatan tidak berjalan optimal.

Hasil dokumentasi, salah satu kelemahan sistem penganggaran inkremental yang masih terbawa sampai saat ini adalah adanya pola pikir bahwa anggaran harus selalu bertambah. Banyak pimpinan yang masih belum tahu bahwa sistem anggaran berbasis kinerja memiliki prinsip fleksibilitas. Jadi sebenarnya, kita tidak perlu takut atas kurangnya anggaran di tahun mendatang, karena pada dasarnya anggaran dapat menyesuaikan dengan kebutuhan. Salah satu indikator rencana anggaran yang baik memang ditunjukkan dengan sedikitnya revisi anggaran berjalan.

Namun, adakalanya memang dinamika kebutuhan pada tahun berjalan tidak dapat dihindarkan. Perubahan anggaran atas dinamika kebutuhan sebenarnya tidak menjadi masalah. Seringnya, perubahan ini tidaklah signifikan karena masih dalam satu output yang sama. Lalu bagaimana apabila perubahan tersebut merupakan kegiatan yang benar-benar baru? Hal inilah yang seharusnya kita kurangi. PIC anggaran harus mencoba menjelaskan bahwa kegiatan atau *output* baru sebaiknya tidak dilaksanakan pada tahun berjalan, karena hal ini akan mengganggu stabilitas pelaksanaan *output* lainnya. *Output* baru sebaiknya dilaksanakan pada tahun yang akan datang agar proses penyusunan rencana anggarannya dapat disiapkan dengan baik.

Hasil analisis (wawancara, observasi dan dokumentasi) mendefinisikan analisis kebutuhan sebagai suatu proses formal untuk menentukan jarak atau kesenjangan antara keluaran dan dampak yang nyata dengan keluaran dan dampak yang diinginkan, kemudian menempatkan deretan kesenjangan ini dalam skala prioritas, lalu memilih hal yang paling penting untuk diselesaikan

masalahnya. Beberapa kata kunci dalam analisis kebutuhan adalah (1) kondisi *existing*, (2) kondisi ideal dan (3) skala prioritas. Kesenjangan antara kondisi yang ada (*existing*) dengan kondisi ideal menimbulkan kebutuhan. Dalam pemenuhan kebutuhan tersebut tentu memerlukan sumber daya yang mungkin terbatas, sehingga harus ada skala prioritas atas pemenuhan kebutuhan tersebut. Dalam setiap evaluasi rencana kegiatan perlu disusun *alternative* metode pelaksanaan, sehingga pada akhirnya dapat dipilih mana metode pelaksanaan yang paling ekonomis, efisien, dan efektif.

**Table 4.3 Sumber Daya**

<b>Sumber Daya</b>	<b>Hasil Wawancara</b>	<b>Hasil Observasi</b>	<b>Hasil Dokumentasi</b>	<b>Hasil Analisis</b>
<p>“Sumber daya diposisikan sebagai input dalam organisasi sebagai suatu sistem yang mempunyai implikasi yang bersifat ekonomis dan teknologis. Secara ekonomis, sumber daya bertalian dengan biaya atau pengorbanan langsung yang dikeluarkan oleh organisasi yang merefleksikan nilai atau kegunaan</p>	<p>Hasil wawancara untuk indikator sumber daya dalam proses penganggaran tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan anggaran. Mekanisme penyusunan anggaran sangat berpengaruh pada kualitas belanja. Sistem penganggaran berbasis kinerja yang saat ini diterapkan mendorong proses penyusunan anggaran menjadi lebih</p>	<p>Agar dalam implementasi sistem proses penganggaran juga harus memperhatikan bagaimana sumber daya manusia yang ada dan tingkat dukungan pimpinan. Implementasi anggaran berbasis kinerja menuntut setiap penyelenggara negara, baik staf maupun pimpinan mengerti setiap aktivitas belanja yang dibutuhkan dalam setiap pelaksanaan program. Apabila hal ini tidak dipahami oleh setiap</p>	<p>Hasil dokumentasi, Salah satu kelemahan sistem penganggaran inkremental yang masih terbawa sampai saat ini adalah adanya pola pikir bahwa anggaran harus selalu bertambah. Banyak pimpinan yang masih belum tahu bahwa sistem anggaran berbasis kinerja memiliki prinsip fleksibilitas. Jadi sebenarnya, kita tidak</p>	<p>Hasil analisis (wawancara, observasi dan dokumentasi) mendefinisikan analisis kebutuhan sebagai suatu proses formal untuk menentukan jarak atau kesenjangan antara keluaran dan dampak yang nyata dengan keluaran dan dampak yang diinginkan,</p>

<p>potensial dalam transformasi ke dalam output.</p>	<p>terukur. Berdasarkan sistem ini, setiap penyusunan anggaran harus disusun atas output yang ingin dicapai. Indikator output ini sangat bermanfaat untuk mengetahui efektivitas belanja. Oleh karena itu, kualitas output sangat menentukan kualitas belanjanya. Output yang baik akan memberikan outcome (hasil) dan benefit (manfaat) yang baik, sementara output yang buruk akan berakibat pada tidak optimalnya hasil sehingga belanja yang dikeluarkan pun tidak efektif. Selain itu, output yang baik adalah output yang</p>	<p>penyelenggara negara maka proses penyusunan anggaran dan belanja menjadi tidak optimal. Sebagai contoh, banyak penyelenggara yang tidak mengetahui bahwa anggaran berbasis kinerja memiliki prinsip <i>lets the manager manage</i> dan fleksibilitas. Prinsip ini mengandung pengertian bahwa para pemimpin sebagai manajer memiliki fleksibilitas dalam mengelola anggaran, namun kebanyakan penyelenggara negara menganggap anggaran itu kaku, sehingga ketika mereka tiba-tiba menghadapi kegiatan yang harus dilaksanakan namun belum dianggarkan mereka mengalami kebingungan</p>	<p>perlu takut atas kurangnya anggaran di tahun mendatang, karena pada dasarnya anggaran dapat menyesuaikan dengan kebutuhan. Salah satu indikator rencana anggaran yang baik memang ditunjukkan dengan sedikitnya revisi anggaran berjalan. Namun, adakalanya memang dinamika kebutuhan pada tahun berjalan tidak dapat dihindarkan. Perubahan anggaran atas dinamika kebutuhan sebenarnya tidak menjadi masalah. Seringnya, perubahan ini tidaklah signifikan karena masih dalam satu output yang</p>	<p>kemudian menempatkan deretan kesenjangan ini dalam skala prioritas, lalu memilih hal yang paling penting untuk diselesaikan masalahnya. Beberapa kata kunci dalam analisis kebutuhan adalah (1) kondisi <i>existing</i> (2) kondisi ideal dan (3) skala prioritas. Kesenjangan antara kondisi yang ada (<i>existing</i>) dengan kondisi ideal menimbulkan kebutuhan. Dalam pemenuhan</p>
--	---	---	---	---

	<p>disusun atas dasar analisis kebutuhan.</p>	<p>dan akhirnya kegiatan berjalan optimal.</p>	<p>pada tidak sama. Lalu bagaimana apabila perubahan tersebut merupakan kegiatan yang benar-benar baru? Hal inilah yang seharusnya kita kurangi. PIC anggaran harus mencoba menjelaskan bahwa kegiatan atau output baru sebaiknya tidak dilaksanakan pada tahun berjalan, karena hal ini akan mengganggu stabilitas pelaksanaan output lainnya. Output baru sebaiknya dilaksanakan pada tahun yang akan datang agar proses penyusunan rencana anggarannya dapat disiapkan dengan baik.</p>	<p>kebutuhan tersebut tentu memerlukan sumber daya yang mungkin terbatas, sehingga harus ada skala prioritas atas pemenuhan kebutuhan tersebut. Dalam setiap evaluasi rencana kegiatan perlu disusun alternative metode pelaksanaan, sehingga pada akhirnya dapat dipilih mana metode pelaksanaan yang paling ekonomis, efisien, dan efektif.</p>
--	---	--	--	---

### 4.2.3. Disposisi

Menurut Edward III dalam Wianrno (2005:142-143) mengemukakan "kecenderungan-kecenderungan atau disposisi merupakan salah-satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif." Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan yang besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius.

Bentuk penolakan dapat bermacam-macam seperti yang dikemukakan Edward III tentang "zona ketidakacuhan" dimana para pelaksana kebijakan melalui keleluasaannya (*diskresi*) dengan cara yang halus menghambat implementasi kebijakan dengan cara mengacuhkan, menunda dan tindakan penghambatan lainnya.

Menurut anda sikap yang bagaimana yang harus dimiliki pembuat kebijakan dalam proses penyusunan penganggaran?, dan berikut beberapa pendapat yang disampaikan oleh pegawai yang bekerja di KPI :

"Kalo untuk sikap para pembuat kebijakan ya pasti harus ideal dan sangat memperhitungkan dalam membuat kebijakannya."(Achmad Riyadi, Jum'at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB).

"Kalo untuk sikap para pembuat kebijakan ya pasti harus ideal dan sangat memperhitungkan dalam membuat kebijakannya."(Bapak Umri sebagai Koordinator Perencanaan Hukum dan Humas, Jum'at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

"Kalo untuk sikap para pembuat kebijakan ya pasti harus ideal dan sangat memperhitungkan dalam membuat kebijakannya."(Pudji AstutiKepala Subbag Tata Usaha dan Kepegawaian, Jum'at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB).

Maka, seperti apa saja perilaku pengambil kebijakan itu? Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku pembuatan kebijakan. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut

- a. Adanya pengaruh tekanan-tekanan dari luar,
- b. Adanya pengaruh kebiasaan lama (konservatisme),
- c. Adanya pengaruh sifat-sifat pribadi,

d. Adanya pengaruh keadaan masa lalu.

Selain itu, ada beberapa faktor lain yang menyebabkan pembuatan kebijakan sulit atau lambat, yaitu sulitnya memperoleh informasi yang cukup, bukti-bukti yang ada sulit disimpulkan; adanya berbagai macam kepentingan yang berbeda, sulitnya memperkirakan dampak kebijaksanaan, umpan balik kebijakan sering bersifat *sporadis*, proses perumusan kebijaksanaan tidak dimengerti dengan benar dan seterusnya.

Dan bagaimana sikap pembuat kebijakan mempengaruhi kualitas anggaran? Beberapa pendapat yang disampaikan oleh para pegawai di KPI yang sepakat kalau sikap pembuat kebijakan sangat berpengaruh dalam hasil kebijakan itu sendiri :

“Sangat berpengaruh sekali, dalam proses pembuatan kebijakan anggaran itu kan sangat *sensitive* ya, kalo salah dalam mengambil keputusan maka anggaran tersebut menjadi *nggak* efektif dan malah bisa salah arah pencapaiannya.” (Achmad Riyadi, Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB).

Ada begitu banyak faktor yang dianggap oleh para penulis sebagai faktor yang dominan dalam mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi. Faktor tersebut dapat disebabkan oleh faktor internal organisasi maupun faktor eksternal organisasi. Ada yang mempersoalkan peralatan, sarana, prasarana atau teknologi sebagai faktor dominan, ada yang mempersoalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi, dan ada yang mempersoalkan mekanisme kerja, budaya organisasi serta efektivitas kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi.

Apabila individu menghadapi kondisi lingkungan yang tidak pasti, akan membuat realisasi anggaran (anggaran aktual) tidak sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga akan memperkecil pencapaian sasaran yaitu ketepatan anggaran. seperti sering terjadinya perubahan peraturan, tidak *match*-nya antara peraturan yang satu dengan yang lain, terjadinya mutasi staf KPI yang cepat, dan lain sebagainya. Variabel ketidakpastian lingkungan merupakan variabel kontekstual yang penting karena kondisi tersebut akan membuat kegiatan perencanaan dan kontrol menjadi lebih sulit

Bagaimana menurut para pegawai di KPI, apakah sikap para pembuat kebijakan mendukung implementasi anggaran? Berikut jawaban yang diberikan oleh beberapa pegawai di KPI:

“Sangat mendukung *kok*, karena kan sebelum diimplementasikan dibuat rancangannya terlebih dahulu.” (Achmad Riyadi, Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB).

“Mendukung, karena sebelum diimplementasikan dibuat rancangannya terlebih dahulu.” (Bapak Umri sebagai Koordinator Perencanaan Hukum dan Humas, Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB).

Kualitas anggaran dalam penelitian ini berhubungan dengan kualitas hasil kerja dari penyusunan anggaran yang dikerjakan oleh pegawai/karyawan dalam rangka menghasilkan suatu produk berupa Rencana Kerja dan Anggaran.

Secara empiris bahwa tekanan *eksternal* berpengaruh negatif terhadap ketepatan anggaran. Hal ini berarti semakin tinggi frekuensi tekanan dari pihak luar berupa peraturan-peraturan, pemberitaan serta tuntutan dari pemangku kepentingan pengguna sarana dan prasarana pemerintah perihal efektivitas dan efisiensi anggaran maka akan semakin memperkecil pencapaian ketepatan anggaran dan sebaliknya. bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap ketepatan anggaran. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen yang dimiliki pegawai organisasi sektor publik berupa kedekatan emosional antara pegawai dengan organisasi, perasaan bangga menjadi anggota organisasi serta pemahaman terhadap tujuan organisasi tempat seseorang bekerja maka akan semakin memperbesar pencapaian ketepatan anggaran dan sebaliknya.

Bagaimana sikap pembuat kebijakan dan pelaksana anggaran berinteraksi dalam proses penyusunan anggaran?

Kalo ini berjalan dengan sesuai *hirarkis* aja sih berdasarkan urutannya. (Achmad Riyadi, Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB).

Kalo ini berjalan dengan sesuai *hirarkis* aja sih berdasarkan urutannya. (Bapak Umri sebagai Koordinator Perencanaan Hukum dan Humas, Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB).

Kalo ini berjalan dengan sesuai *hirarkis* aja sih berdasarkan urutan nya. (Pudji AstutiKepala Subbag Tata Usaha dan Kepegawaian, Jum'at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB).

Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara berorientasi pada anggaran berbasis kinerja/prestasi, yaitu suatu pendekatan penganggaran yang mengutamakan keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Transparan, demokratis, objektif dan akuntabelnya anggaran yang disusun sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi ataupun koordinasi yang dilakukan oleh pihak terkait, terutama yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan penyusunan Anggaran KPI, yang dalam hal ini adalah para aktor dari eksekutif dan legislatif. Keberadaan koordinasi dimaksudkan sebagai sarana untuk menyatukan persepsi antara para aktor yang terlibat, karena APBN memiliki fungsi *otorisasi*, fungsi perencanaan, fungsi pengawasan, dan fungsi alokasi, APBN sebagai anggaran sektor publik juga memiliki fungsi sebagai alat koordinasi dan komunikasi, menjadi alat koordinasi antarbagian dalam pemerintah sebab proses penyusunan anggaran melibatkan setiap unit kerja pemerintah.

**Hasil Wawancara.** Sikap dari pelaksana kebijakan akan sangat berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Apabila *implementator* memiliki sikap yang baik maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan, sebaliknya apabila sikapnya tidak mendukung maka implementasi tidak akan terlaksana dengan baik.

**Hasil Observasi.** Selain membahas masalah sikap pelaksana (*disposisi*) melalui adanya kesadaran pelaksana melaksanakan kebijakan dengan baik, maka selanjutnya dapat dibahas sikap pelaksana dalam hal merespon kebijakan kearah penerimaan (mendukung) atau mengarah ke penolakan kebijakan. Pelaksanaan kebijakan penyusunan APBN, dimana dalam pelaksanaannya telah didukung oleh pelaksana kearah penerimaan kebijakan. Adanya respon yang positif dalam pelaksanaan kebijakan tersebut tidak lain disebabkan oleh adanya keinginan dari para pelaksana yang ingin maju dan



berkembang melalui program dan kegiatan yang didanai dengan APBN, sehingga dengan begitu mereka sangat mendukung keberadaan kebijakan APBN tersebut ke arah penerimaan, karena bersifat menguntungkan program mereka sendiri.

Hasil dokumentasi apabila pelaksana kebijakan memiliki *disposisi* yang baik, maka dia diduga kuat akan menjalankan kebijakan dengan baik, sebaliknya apabila pelaksana kebijakan memiliki sikap atau cara pandang yang berbeda dengan maksud dan arah dari kebijakan, maka dimungkinkan proses pelaksanaan kebijakan tersebut tidak akan efektif dan efisien. Disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan dukungan atau hambatan terhadap pelaksanaan kebijakan tergantung dari kesesuaian kompetensi dan sikap dari pelaksana. Karena itu, pemilihan dan penetapan personaliapelaksana kebijakan dipersyaratkan individu-individu yang memiliki kompetensi dan dedikasi yang tepat.

Hasil analisis (wawancara, observasi, dan dokumentasi) berdasarkan hasil pembahasan secara keseluruhan terkait dengan disposisi atau sikap pelaksana, maka disimpulkan bahwa *implementasi* kebijakan penyusunan anggaran di KPI sudah berjalan maksimal yang ditunjukkan dengan adanya sikap pelaksanaan yang melaksanakan kebijakan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, serta adanya sikap pelaksana yang mendukung kebijakan ke arah penerimaan.

**Table 4.4 Disposisi**

<b>Disposisi</b>	<b>Hasil Wawancara</b>	<b>Hasil Observasi</b>	<b>Hasil Dokumentasi</b>	<b>Hasil Analisis</b>
Menurut Edward III dalam Wianrno (2005:142-143) mengemukakan "kecenderungan-kecenderung	Hasil wawancara Sikap dari pelaksana kebijakan akan sangat berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Apabila	Hasil Observasi Selain membahas masalah sikap pelaksana (disposisi) melalui adanya kesadaran pelaksana melaksanakan kebijakan	Hasil dokumentasi apabila pelaksana kebijakan memiliki disposisi yang baik, maka diadiduga kuatakan menjalankan	Hasil analisis (wawancara, observasi, dan dokumentasi) Berdasarkan hasil pembahasan secara

<p>an atau disposisi merupakan salah-satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif?. Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan yang besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan</p>	<p>implementator memiliki sikap yang baik maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan, sebaliknya apabila sikapnya tidak mendukung maka implementasi tidak akan terlaksana dengan baik.</p>	<p>dengan baik, maka selanjutnya dapat dibahas sikap pelaksana dalam halmerespon kebijakan kearah penerimaan (mendukung) atau mengarah ke penolakan kebijakan. Pelaksanaan kebijakan penyusunan APBN , di mana dalam pelaksanaannya telah didukung oleh pelaksana ke arah penerimaan kebijakan. Adanya respon yang positif dalam pelaksanaan kebijakan tersebut tidak lain disebabkan oleh adanya keinginan dari para pelaksana yang ingin maju dan berkembang melalui program dan kegiatan yang didanai dengan APBN, sehingga dengan begitu mereka sangat mendukung keberadaan kebijakan APBN tersebut</p>	<p>kebijakan dengan baik, sebaliknya apabila pelaksana kebijakan memiliki sikap atau cara pandang yang berbeda dengan maksud dan arah dari kebijakan, maka dimungkinkan proses pelaksanaan kebijakan tersebut tidak akan efektif dan efisien. Disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan dukungan atau hambatan terhadap pelaksanaan kebijakan tergantung dari kesesuaian kompetensi dan sikap dari pelaksana. Karena itu, pemilihan dan penetapan personaliapelaksana kebijakan dipersyaratkan individu-individuyang memiliki kompetensi dandedikasi yang tepat.</p>	<p>keseluruhan terkait dengan disposisi atau sikap pelaksana, maka disimpulkan bahwa implementasi kebijakan penyusunan anggaran di KPI sudah berjalan maksimal yang ditunjukkan dengan adanya sikap pelaksanaan yang melaksanak an kebijakan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, serta adanya sikap pelaksana yang mendukung kebijakan ke arah penerimaan.</p>
--	--	---	---	---

maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius.		ke arah penerimaan, karena bersifat menguntungkan program mereka sendiri.		
--	--	---	--	--

#### 4.2.4. Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah-satu institusi yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan. Keberadaan birokrasi tidak hanya dalam struktur pemerintah, tetapi juga ada dalam organisasi-organisasi swasta, institusi pendidikan dan sebagainya. Bahkan dalam kasus-kasus tertentu birokrasi diciptakan hanya untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu.

Struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek struktur organisasi ini melingkupi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri. Aspek pertama adalah mekanisme, dalam implementasi kebijakan biasanya sudah dibuat *standart operation procedur (SOP)*.

SOP menjadi pedoman bagi setiap *implementator* dalam bertindak agar dalam pelaksanaan kebijakan tidak melenceng dari tujuan dan sasaran kebijakan. Aspek kedua adalah struktur birokrasi, struktur birokrasi yang terlalu panjang dan terfragmentasi akan cenderung melemahkan pengawasan dan menyebabkan prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks yang selanjutnya akan menyebabkan aktivitas organisasi menjadi tidak fleksibel.

Bagaimana struktur birokrasi mempengaruhi proses pengukuran anggaran? Jawaban yang hampir serupa diberikan oleh para pegawai KPI, bahwa struktur birokrasi yang terjalin dari mulai APBN hingga sampai ke KPI berjalan cukup baik, sebagaimana yang diutarakan oleh Rivai Kepala Subbag Perencanaan:

“Struktur birokasinya sudah baik ko, dan terstruktur mulai dari anggaran itu dari APBN sampai ke KPI.” (Rivai Kepala Subbag Perencanaan , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

Struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan KPI dapat dilihat dari materi literasi yang memuat mekanisme aduan kepada KPI, KPI dalam mengontrol isi siaran juga diikuti oleh tekanan/ intervensi dari pemilik media serta materi literasi juga mengenalkan lembaga KPI. Untuk struktur birokrasi itu sendiri dapat disimpulkan sangat berpengaruh signifikan terhadap efektivitas literasi media

Apakah struktur birokrasi yang ada sekarang menghambat atau memfasilitasi proses penganggaran?,

“Sama sekali tidak menghambat *mbak.*” (Rivai Kepala Subbag Perencanaan , Jum’at 25 September 2020 Pukul 13.20 WIB)

Hal yang membuat birokrasi lemah kinerja adalah mekanismenya yang sangat *hirarkis*. Ini terlihat dari budaya kerja bahwa setiap pekerjaan/urusan harus menunggu petunjuk, perintah, dan persetujuan dari atasan. Akibat dari kreativitas, inisiatif dan sikap kemandirian para birokrat kurang berkembang. Namun di KPI berusaha merubah dari orientasi pelayanan kepada penguasa, menjadi orientasi pelayanan kepada publik. Kemampuan memberikan pelayanan yang lebih baik akan dapat dilakukan apabila pemerintah mampu untuk menilai secara saksama, apakah sebenarnya kebutuhan para pelanggannya.

Hasil wawancara dorongan kebutuhan untuk perubahan dalam rangka merespon dinamika lingkungan local dan global yang semakin kompleks dan penuh persaingan memerlukan upaya serius yang harus dilakuakn oleh birokrasi itu sendiri. Permasalahan berkaitan dengan kondisi dan mentalitas aparatur birokrasi, yang menjadi ujung tombak pelayanan, sekaligus indikator keberhasilan pelayanan harus ditingkatkan mutu kualitas pemahamannya akan tugas, mentalitas melayani bukan dilayani, dan jujur dalam melaksanakan ugas menjadi *krusial* untuk ditangani.

Hasil observasi keberhasilan pelaksanaan fungsi-fungsi jabatan akan sangat ditentukan seberapa kompeten SDM aparatur dalam memegang jabatannya. Implikasinya diperlukan suatu upaya untuk menjamin agar terjadi proses pembelajaran yang berkesinambungan dan peningkatan diri terus menerus dan upaya terencana untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja dan merespon dengan solusi yang tepat dan efektif.

Hasil dokumentasi kesadaran terhadap implementasi fungsi-fungsi penting jabatan pada dasarnya mengerucut pada pelayanan public yang optimal. Artinya, harus diupayakan dengan sungguh-sungguh agar birokrasi memiliki kompetensi orientasi pelanggan *internal* dan *eksternal* yang jelas dan berimbang. Dengan demikian, tidak dikenal lagi birokrasi yang melayani dirinya sendiri atau hanya melayani perintah, birokrasi yang tidak memiliki ukuran dasar (*bottom line*) untuk dinilai kinerjanya, dan tidak dikenal lagi birokrasi yang mewujud sebagai agen yang berpotensi memunculkan polarisasi karena perbedaan pemberian pelayanan terhadap kelompok masyarakat berpunya (*the have*) dengan kelompok masyarakat yang kurang beruntung (*the have not*).

Hasil analisis (wawancara, observasi, dan dokumentasi) dengan perubahan birokrasi yang cukup baik sekarang ini di KPI sangat membantu dalam proses kinerja para pegawai, salah satu cara dengan menyederhanakan birokrasi sesederhana mungkin karena penyederhanaan birokrasi itu sendiri adalah membangun birokrasi yang dinamis yang punya *fleksibilitas* tinggi, *kapabel*, berbudaya unggul dan organisasi yang berbasis kinerja sehingga bisa melahirkan kebijakan yang adaptif yang terintegrasi ke setiap unit. Karena harus diakui, indikasi budaya birokrasi yang korup yang memanfaatkan dan menyalahgunakan jabatan masih terjadi. Dengan struktur yang disederhanakan, diharapkan kinerja birokrasi lebih efisiensi dan efektif. Sebab bagaimanapun struktur birokrasi yang gemuk membutuhkan biaya banyak.

**Table 4.5 Struktur Birokrasi**

<b>Birokrasi</b>	<b>Hasil Wawancara</b>	<b>Hasil Observasi</b>	<b>Hasil Dokumentasi</b>	<b>Hasil Analisis</b>
Birokrasi merupakan salah-satu institusi yang paling sering bahkan secara	Dorongan kebutuhan untuk perubahan dalam rangka merespon dinamika lingkungan local dan	keberhasilan pelaksanaan fungsi-fungsi jabatan akan sangat ditentukan seberapa kompeten SDM aparatur	kesadaran terhadap implementasi fungsi-fungsi penting jabatan pada dasarnya mengerucut pada	dengan perubahan birokrasi yang cukup baik sekarang ini di KPI sangat membantu dalam proses kinerja para pegawai, salah satu cara dengan menyederhanakan

<p>keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan. Keberadaan birokrasi tidak hanya dalam struktur pemerintah, tetapi juga ada dalam organisasi-organisasi swasta, institusi pendidikan dan sebagainya. Bahkan dalam kasus-kasus tertentu birokrasi diciptakan hanya untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu.</p>	<p>global yang semakin kompleks dan penuh persaingan memerlukan upaya serius yang harus dilakukan oleh birokrasi itu sendiri. Permasalahan berkaitan dengan kondisi dan mentalitas aparatur birokrasi, yang menjadi ujung tombak pelayanan, sekaligus indikator keberhasilan pelayanan harus ditingkatkan mutu kualitas pemahamannya akan tugas, mentalitas melayani bukan dilayani, dan jujur dalam melaksanakan tugas menjadi krusial untuk ditangani.</p>	<p>dalam memegang jabatannya. Implikasinya diperlukan suatu upaya untuk menjamin agar terjadi proses pembelajaran yang berkesinambungan dan peningkatan diri terus menerus dan upaya terencana untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja dan merespon dengan solusi yang tepat dan efektif.</p>	<p>pelayanan public yang optimal. Artinya, harus diupayakan dengan sungguh-sungguh agar birokrasi memiliki kompetensi orientasi pelanggan internal dan eksternal yang jelas dan berimbang. Dengan demikian, tidak dikenal lagi birokrasi yang melayani dirinya sendiri atau hanya melayani perintah, birokrasi yang tidak memiliki ukuran dasar (bottom line) untuk dinilai kinerjanya, dan tidak dikenal lagi birokrasi yang mewujud sebagai agen yang berpotensi memunculkan polarisasi karena perbedaan pemberian</p>	<p>birokrasi sederhana mungkin karenapenyederhanaan birokrasi itu sendiri adalah membangun birokrasi yang dinamis yang punya fleksibilitas tinggi, kapabel, berbudaya unggul dan organisasi yang berbasis kinerja sehingga bisa melahirkan kebijakan yang adaptif yang terintegrasi ke setiap unit. Karena harus diakui, indikasi budaya birokrasi yang korup yang memanfaatkan dan menyalahgunakan jabatan masih kerap terjadi. Dengan struktur yang disederhanakan, diharapkan kinerja birokrasi lebih efisiensi dan efektif. Sebab bagaimanapun struktur birokrasi yang gemuk membutuhkan biaya banyak.</p>
--	--	--	--	--

			pelayanan terhadap kelompok masyarakat berpunya ( <i>the have</i> ) dengan kelompok masyarakat yang kurang beruntung ( <i>the have not</i> ).	
--	--	--	---	--