

**Pengembangan Sumber Daya Manusia
dalam Meningkatkan Layanan Pengelolaan Sampah
(Studi pada PD Kebersihan Kota Bandung)**

**Tesis
Untuk memenuhi sebagian
Persyaratan dalam mencapai derajat Sarjana S-2**

**Program Studi
Magister Manajemen (MM)**



Diajukan oleh:

**Nama : PRIANA WIRASAPUTRA
NIM : 9861110070
NIRM : 98313301010053**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS INDONUSA ESA UNGGUL
J A K A R T A
2006**

LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN TESIS



Nama Mahasiswa : PRIANA WIRASAPUTRA
 NIM/NIRM : 1998-01-070/65-3133-0101-60053
 Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
 Konsentrasi : SDM

Telah dinyatakan lulus ujian Tesis pada tanggal 7 April 2006 di hadapan Pembimbing dan Penguji di bawah ini.

Pembimbing,

Drs. Dedi Taufik, MSi

Tim penguji:

KETUA : Dr. Ir. ALIRAHMAN, MSc

ANGGOTA : 1. Prof. Dr. TUMARI JATILEKSONO

2. Drs. DEDI TAUFIK, Msi

3. DIHIN SEPTYANTO, SE., ME

4. OSRIMAN OESMAN, Dipl. Ind MM

Jakarta, 7 April 2006

**UNIVERSITAS INDONESIA ESA UNGGUL
 PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN (S-2)**

Direktur,

Dr. Ir. Alirahman, MSc

ABSTRAK

Penelitian dengan judul Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Layanan Pengelolaan Sampah (Studi pada PD Kebersihan Kota Bandung) dimaksudkan untuk menelaah pengaruh fungsi pengembangan sumberdaya manusia yang terdiri dari aspek perencanaan, implementasi, dan evaluasi pengembangan SDM. Tujuan utama penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan SDM yang terdiri dari aspek perencanaan, implementasi, dan evaluasi terhadap layanan pengelolaan sampah di Kota Bandung, secara parsial maupun simultan. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi dan jalur untuk mengetahui tingkat pengaruh dan hubungan variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogennya.

Temuan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum: (a) perencanaan pengembangan SDM yang disusun PD Kebersihan Kota sebagian besar diimplementasikan di lapangan, (b) implementasi pengembangan SDM sebagai perwujudan dari perencanaan strategi PD Kebersihan terlaksana dengan baik dan sebagian besar mencapai target yang ditentukan, terlepas dari adanya masalah teknis di lapangan, dan (c) evaluasi pengembangan SDM ternyata jarang dilakukan oleh pihak PD Kebersihan dan walaupun dilakukan, hasil evaluasi juga jarang digunakan untuk pengambilan keputusan. Hasil analisis regresi mengungkapkan bahwa perencanaan, implementasi, dan evaluasi pengembangan SDM secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan pengelolaan sampah PD Kebersihan Kota Bandung. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa SDM yang ada di PD Kebersihan Kota Bandung memang memegang peranan penting dalam meningkatkan layanan pengelolaan sampah di Kota Bandung.

Rekomendasi yang dapat disampaikan adalah (1) karena evaluasi pengembangan SDM tidak begitu berhasil dalam menangani masalah pengelolaan sampah, pihak PD Kebersihan Kota Bandung hendaknya terus melakukan peningkatan dalam aktivitas evaluasi sehingga umpan balik dari aktivitas evaluasi tersebut dapat dijadikan acuan untuk perbaikan kinerja individu, kelompok, dan sistem PD Kebersihan Kota Bandung dalam mengelola sampah, dan (2) PD Kebersihan hendaknya menjalin kerja sama dan koordinasi dengan Pemerintah Kota Bandung, LSM, sponsor, dan masyarakat pada umumnya, terutama yang berkaitan dengan TPA. Kerja sama dan koordinasi antara Pemerintah Kota Bandung dan PD Kebersihan sangat diperlukan karena kedua lembaga tersebut sangat berperan dalam pembangunan di Kota Bandung.

ABSTRACT

The research entitled The Human Resources Development to Improve the Service of Waste Management (Study at PD Bandung City Cleanness is meant to examine the influence of human resources development functions, that consist of HRD planning, implementation, and evaluation dimension. The main purpose of this research is to know and to analyze the influence of HR development (planning, implementation, and evaluation) on the service of waste management at Bandung City, partially or simultaneously. The analysis uses in this research is regression and path analysis to know the level of influence and correlation of exogenous variables on an endogenous variable.

The results of the descriptive analysis is that in general: (a) the HRD planning organized by PD Bandung City Cleanness is mostly conducted well on the spot, (b) the HRD implementation as a realization of HRD strategic planning is also conducted well, regardless the technical problems on the spot, and (c) the HRD evaluation in fact is rarely taken to make some decisions. The regression analysis shows that HRD planning, implementation, and evaluation have a positive and significant influence on the service of waste management at PD Bandung City Cleanness. The founding of this research shows that the existing HR at PD Bandung City Cleanness play important roles to improve the service of waste management at Bandung City.

The recommendation of this research includes: (1) because the HRD evaluation is rather difficult to do in handling the problem of waste management, PD Bandung City Cleanness should continue to improve the activities of evaluation so that the feedback from such activities can be used as a guidance to improve the performance of individual, groups, and system of PD Bandung City Cleanness in managing waste, and (2) PD Bandung City Cleanness should make a cooperation and coordination with the Bandung Municipal Government, NGOs, sponsor, and society in general, especially in terms of Final Waste Disposal. The cooperation and coordination between PD Bandung City Cleanness and Bandung Municipal Government are necessary because both institution play an important roles in Bandung development.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Layanan Pengelolaan Sampah (Studi pada PD Kebersihan Kota Bandung)”.

Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk mengikuti ujian akhir Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Indonusa Esa Tunggal.

Penulisan tesis ini sesuai dengan judulnya lebih ditekankan pada faktor-faktor pengembangan SDM yang mempengaruhi tingkat layanan pengelolaan sampah di Kota Bandung dan upaya pengembangan fungsi dan kinerja PD. Kebersihan dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang dapat berkembang dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan jasa kebersihan lain. Melalui tesis ini diharapkan disamping menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis, juga dapat bermanfaat bagi usaha pengembangan dan kinerja PD. Kebersihan itu sendiri.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Ir. Alirahman, M.Sc selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Indonusa Esa Unggul Jakarta.
2. Drs. Dedi Taufik, M.Si selaku dosen pembimbing tesis

3. Seluruh karyawan dan Staf Program Pasca Sarjana Universitas Indonusa Esa Unggul Jakarta.
4. Pihak Dinas Kota Bandung, BPS Kota Bandung dan seluruh jajaran karyawan yang telah memberikan data / informasi baik primer maupun sekunder.
5. Pihak pengelola perkuliahan Pasca Sarjana (MM) pada Unit KORPRI Bappeda Jawa Barat.
6. Para Pimpinan pada kantor Sekertariat Daerah Kota Bandung.
7. Isteri dan anak-anak tercinta yang selalu memberikan semangat dan dorongan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
8. Teman-teman dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan partisipasi sehingga tesis ini terwujud.

Akhirnya penulis menyadari bahwa tulisan ini memiliki kekurangan atau jauh dari sempurna dari berbagi hal, maka penulis sangat mengharapkan masukan dan saran dari pembaca demi perbaikannya, mudah-mudahan tulisan ini ada manfaatnya bagi pembaca.

Bandung, April 2006

Penulis,

PRIANA WIRASAPUTRA

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN.....	9
A. Latar Belakang	9
B. Rumusan Masalah	14
C. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	15
D. Manfaat Penelitian	16
BAB II LANDASAN TEORI	17
A. Kajian Teori	17
1. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	17
2. Proses Pengembangan SDM	37
3. Layanan Pengelolaan Sampah.....	43
B. Hasil Penelitian yang Relevan	57
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	66
A. Kerangka Pemikiran.....	66
B. Hipotesis Penelitian.....	67
C. Desain Penelitian.....	69
D. Operasionalisasi Variabel	70
E. Jenis dan Sumber Data	72
F. Teknik Pengumpulan Data.....	72
G. Metode Pengambilan Sampel.....	73
H. Metode Analisis	76
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	78
A. Objek Penelitian	78
1. Sejarah Singkat PD Kebersihan Kota Bandung	78

2.	Visi dan Misi PD Kebersihan Kota Bandung	
3.	Dasar Hukum dan Kedudukan PD Kebersihan Kota Bandung.....	80
4.	Tugas Pokok dan Fungsi PD Kebersihan Kota Bandung	81
5.	Wilayah Operasional PD Kebersihan Kota Bandung	82
6.	Sistem Pengelolaan Kebersihan Kota Bandung.....	86
B.	Deskripsi Hasil Penelitian.....	93
1.	Variabel Perencanaan Pengembangan SDM (X1)	93
2.	Variabel Implementasi Pengembangan SDM (X2).....	96
3.	Variabel Evaluasi Pengembangan SDM (X3).....	98
4.	Variabel Layanan Pengelolaan Sampah (Y)	100
C.	Uji Hipotesis	101
D.	Pembahasan Hasil Penelitian	102
1.	Pengaruh Perencanaan Pengembangan SDM terhadap Layanan Pengelolaan Sampah.....	102
2.	Pengaruh Implementasi Pengembangan SDM terhadap Layanan Pengelolaan Sampah	103
3.	Pengaruh Evaluasi Pengembangan SDM terhadap Layanan Pengelolaan Sampah.....	104
4.	Pengembangan SDM dan Layanan Pengelolaan Sampah.....	105
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		110
A.	Kesimpulan	110
B.	Saran.....	110
DAFTAR PUSTAKA		113
DAFTAR ISI.....		7

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berbagai daerah di Indonesia yang pada saat ini sedang melakukan otonomi daerah dan pembangunan di berbagai bidang, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah yang merupakan penyempurnaan dari Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah mengubah paradigma sentralisasi pemerintah ke arah desentralisasi dengan pemberian otonomi daerah yang nyata, luas, dan bertanggung jawab kepada daerah. Seluruh potensi yang ada di setiap daerah digali untuk memaksimalkan pembangunan di daerah-daerah tersebut. Pembangunan di berbagai daerah itu ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerahnya masing-masing. Meskipun tujuan dari pembangunan tersebut merupakan tujuan yang berdampak positif bagi masyarakat dan daerahnya, namun suatu pembangunan juga mempunyai dampak negatif yang tidak bisa dihindarkan. Dampak negatif yang biasanya terjadi dikarenakan adanya pelaksanaan pembangunan banyak terjadi di bidang lingkungan hidup. Pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup merupakan dampak negatif terbesar dari pelaksanaan pembangunan. Masalah-masalah lingkungan hidup menjadi hal yang penting yang diakibatkan oleh pembangunan-pembangunan yang dilakukan di berbagai daerah di Indonesia, demikian pula di Kota Bandung sebagai salah satu kota terbesar di Indonesia.

Pemerintah Kota (Pemkot) Bandung yang dipimpin oleh walikota merupakan ujung tombak bagi pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintah di kota dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat termasuk dalam memberikan kenyamanan, keindahan, dan kebersihan kota. Menurut Misdayanti dan Kartasapoetra (1993: 20-27), hal ini terkait dengan salah satu fungsi dari Pemerintah Daerah yaitu (1) fungsi otonomi, (2) fungsi perbantuan, (3) fungsi pembangunan, dan (4) fungsi lainnya. Dalam point nomor 4, yaitu fungsi lainnya, dinyatakan bahwa

fungsi tersebut mencakup (a) pembinaan wilayah, (b) pembinaan masyarakat, dan (c) pemberian pelayanan, pemeliharaan serta perlindungan kepentingan umum.

Berbagai masalah lingkungan hidup yang diakibatkan oleh pembangunan-pembangunan baik secara langsung maupun tidak langsung di berbagai daerah di Indonesia secara garis besar adalah sebagai berikut:

- Pencemaran udara yang diakibatkan oleh polusi udara dari kendaraan bermotor dan industri-industri.
- Pencemaran air yang diakibatkan oleh limbah cair yang berasal dari sumber-sumber potensial seperti sektor bisnis (industri, hotel, restoran, pasar tradisional), rumah sakit, dan rumah tangga/domestik.
- Pencemaran tanah, terutama di daerah-daerah pertanian yang disebabkan karena penggunaan pupuk buatan secara terus-menerus serta sampah dari masyarakat kota, yang mengakibatkan tanah menjadi asam, kurang bahan organik, mematikan hewan air, dan membahayakan perikanan.
- Permasalahan pengelolaan sampah yang diakibatkan oleh keterbatasan sarana dan prasarana persampahan yang tidak sejalan dengan peningkatan laju timbunan sampah terutama di kota-kota besar di Indonesia.
- Penebangan-penebangan liar di berbagai hutan di Indonesia yang membuat ekosistem alam terganggu dan menjadi penyebab timbulnya bencana-bencana alam.
- Permasalahan banjir di berbagai daerah di Indonesia yang disebabkan oleh kurangnya daerah resapan air dan juga permasalahan sampah di daerah-daerah yang mengalami masalah banjir.

Salah satu dari masalah lingkungan hidup yang paling terlihat adalah masalah sampah. Sampah yang tidak dikelola dengan baik jelas amat mengganggu, merusak pandangan, bahkan membahayakan kesehatan. Namun bila dikelola dengan baik, sampah dapat bermanfaat banyak. Karena dampak negatif lebih banyak dirasakan,

banyak masyarakat enggan bila wilayahnya dijadikan Tempat Pembuangan Akhir (TPA). Namun apabila semua menolak, persoalan pengelolaan sampah ini tidak akan terselesaikan. Sementara volume sampah setiap hari terus bertambah dan harus dibuang ke suatu tempat pembuangan. Lebih dari itu, Harian Kompas (Senin, 06 Juni 2005) mengungkapkan bahwa pengelolaan sampah di berbagai daerah di Tanah Air masih belum optimal. Ini disebabkan rendahnya tingkat kesadaran dan pengetahuan jajaran birokrasi dan kalangan pelaku usaha dalam mengelola sampah. Untuk itu, perlu segera disusun payung hukum nasional yang mengatur persampahan lintas daerah.

Di era otonomi daerah pengelolaan sampah juga harus melibatkan pemerintah daerah. Sampah memang harus ditangani agar tidak menjadi persoalan dalam kehidupan sosial. Pemerintah pusat dan daerah sudah selayaknya menangani persoalan publik ini tetap memperhatikan bahwa program penanganannya tidak sampai merugikan masyarakat banyak. Hal yang patut dilakukan semua pihak dalam mengantisipasi masalah sampah ini. Menjadikan sampah sebagai persoalan bersama merupakan pertama yang harus dilakukan. Sebagai institusi yang menjalankan fungsinya yang tidak dapat dilakukan oleh organisasi swasta lainnya maupun oleh masyarakat. Apapun masalah mengenai sampah merupakan tantangan bagi pemerintah untuk mengatasinya.

Berlakunya otonomi daerah saat ini akan memacu setiap daerah untuk meningkatkan pendapatan daerahnya masing-masing. Perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh daerah tertentu baik perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah dalam hal ini perusahaan daerah akan memberikan kontribusi ke pendapatan daerah.

Pemerintah daerah dengan mengandalkan perusahaan-perusahaan lokal yang dimiliki daerah tersebut maka otomatis perusahaan-perusahaan itu baik swasta maupun pemerintah harus dapat menunjukkan kinerja yang maksimal sehingga dapat memberikan pemasukan atau paling tidak kontribusi bagi pendapatan daerahnya.

Perusahaan-perusahaan yang dikelola oleh pemerintah daerah belum maksimal dalam memberikan kontribusi dan pemasukan bagi daerahnya. Hal ini

mungkin disebabkan oleh tidak profesionalnya pengelolaan, dalam hal ini pemerintah daerah. Semua ini tentunya sangatlah disayangkan karena potensi yang dimiliki pemerintah daerah sebenarnya cukup besar dari perusahaan daerah itu. Pengelolaan yang profesional tentunya diperlukan bagi perusahaan-perusahaan daerah, hal ini agar perusahaan-perusahaan daerah dapat bersaing dalam pengembangan perusahaan khususnya dengan perusahaan-perusahaan yang dikelola oleh pihak sektor swasta.

Pemerintah Kota Bandung sebagai salah satu pemerintah daerah di Jawa Barat jelas harus melaksanakan semua fungsi pemerintah daerah tersebut, yang salah satunya adalah pemberian pelayanan, pemeliharaan serta perlindungan kepentingan umum. Termasuk ke dalam fungsi tersebut adalah memelihara lingkungan hidup dan kebersihan kota. Berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 125 dikatakan bahwa Lembaga Teknis Daerah merupakan unsur pendukung Kepala Daerah dalam penyusunan serta pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik berbentuk badan, kantor atau rumah sakit umum daerah. Jadi, berdasarkan Pasal 125 Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tersebut bahwa Kepala Daerah dapat membentuk Lembaga Teknis Daerah sebagai unsur pendukung dan pelaksana berbagai kebijakan daerah tersebut.

Dalam hal ini pemerintah Kota Bandung telah membentuk Perusahaan Daerah Kebersihan yang ditetapkan oleh Perda Nomor 02/PD/1985 yang kemudian diamandemen oleh Perda Nomor 15 Tahun 1993 tentang Pembentukan PD Kebersihan. Sebagai salah satu lembaga teknis daerah di Kota Bandung, PD Kebersihan Kota Bandung berupaya untuk menangani masalah pengelolaan sampah tersebut karena berdasarkan hak dan kewenangan yang diberikan oleh Pemerintah Kota Bandung yang secara tidak langsung terutang dalam Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 27 Tahun 2001 tentang Tata Cara Pengelolaan Kebersihan Kota Bandung, maka instansi ini berkewajiban menangani masalah pengelolaan sampah di Kota Bandung dengan tugas pokok menyelenggarakan jasa pelayanan/pengelolaan kebersihan kota.

PD. Kebersihan bergerak di bidang kebersihan kota, yang mana PD. Kebersihan sejauh ini telah memberikan nama baik bagi Kota Bandung khususnya di bidang kebersihan. Melihat hal tersebut maka sangatlah disayangkan apabila PD. Kebersihan Kota Bandung tidak dikelola dengan profesional, karena kontribusi yang sudah ditunjukkan oleh PD. Kota Bandung untuk memberikan nama baik bagi kota Bandung telah terwujud. Tugas pokok PD. Kebersihan adalah: (a) Mewujudkan dan meningkatkan pelayanan umum dalam kebutuhan jasa, sarana, fasilitas bidang kebersihan dan (b) Sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah dalam rangka pengembangan daerah. Berdasarkan maksud dan tujuan di atas serta dalam rangka otonomi daerah yang seluas-luasnya, maka pemerintah daerah Kota Bandung menuntut PD. Kebersihan untuk dapat menggali segala potensi yang ada sehingga dapat meningkatkan pendapatan asli daerah dan meningkatkan pelayanan pada masyarakat. Salah satu upaya yang ditempuh adalah dengan membuat dan mensahkan suatu kebijakan yaitu Peraturan Daerah (Perda) No. 13 Tahun 1993 tentang tarif retribusi Penyelenggaraan Ketertiban, Kebersihan dan Kesehatan Umum.

Pengembangan dan pengelolaan yang dilakukan pemerintah daerah dalam membesarkan PD. Kebersihan akan lebih menunjukkan hasil yang lebih positif apabila diterapkan strategi pengelolaan dan pengembangan dari PD. Kebersihan itu sendiri, karena dengan strategi yang lebih baik maka akan menghasilkan pengelolaan yang profesional dan pengembangan yang pesat untuk kemajuan perusahaan di masa yang akan datang. Strategi yang baik harus didukung oleh beberapa faktor, hal ini dimaksudkan agar strategi yang akan diterapkan tidak menyimpang dari rencana tujuan yang diharapkan. Faktor-faktor tersebut dapat diketahui dan dipertimbangkan dalam penerapan kinerja perusahaan itu sendiri. Melalui analisa terlebih dahulu maka diharapkan akan ditemukan strategi yang baik dalam pengelolaan perusahaan. Melihat hal tersebut maka dapat diketahui bahwa begitu pentingnya analisa strategi dalam pengembangan perusahaan.

Di Jawa Barat, masalah pengelolaan sampah ini sering menjadi konflik yang kadang merengut korban jiwa. Contohnya konflik di Tempat Pengolahan Sampah

Terpadu (TPST) Bojong, Klapanunggal, Kabupaten Bogor pada akhir tahun 2004 dan longsohnya Tempat Pembuangan Akhir (TPA) Leuwigajah pada awal tahun 2005. Disinyalir bahwa kasus-kasus tersebut bersumber dari kurangnya koordinasi antara petugas, para pemulung, dan masyarakat. Penyelesaian masalah-masalah tersebut terfokus pada pembenahan kelemahan manajemen persampahan. Dengan kata lain persoalan sampah ini tidak bisa hanya ditangani secara teknis, tetapi juga secara sosial, budaya, dan moral.

Semua ini menuntut profesionalisme PD Kebersihan dalam mengelola sampah secara efektif. Profesionalisme petugas PD Kebersihan perlu ditingkatkan dengan mengembangkan sumberdaya manusianya (SDM). Pengelolaan dan pengembangan SDM merupakan fungsi yang berkelanjutan, yaitu salah satu fungsi yang harus dilakukan setiap hari, setiap bulan dan setiap tahunnya, sehingga PD Kebersihan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat dalam memberikan kenyamanan, keindahan, dan kebersihan kota. Berdasarkan hal tersebut dan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat suatu penelitian yang berkaitan dengan strategi dan pengembangan perusahaan daerah. Penelitian ini dituangkan melalui penelitian tesis yang mengangkat judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Layanan Pengelolaan Sampah (Studi pada PD Kebersihan Kota Bandung)”

B. Rumusan Masalah

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, pengelolaan sampah di berbagai daerah di Tanah Air masih belum optimal. Ini karena rendahnya tingkat kesadaran dan pengetahuan jajaran birokrasi dan kalangan pelaku usaha dalam mengelola sampah, termasuk keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan sampah itu sendiri. SDM PD Kebersihan yang profesional dituntut dalam menangani masalah pengelolaan sampah. Dalam mengembangkan SDM PD Kebersihan yang profesional, perusahaan daerah ini dapat mengembangkannya dengan (1)

Mendiagnosis kebutuhan pengembangan dan merancang rencana pengembangan, (2) Mengimplementasikan program-program pengembangan, dan (3) Mengevaluasi program pengembangan staf. Di sini tercakup kebijakan dan strategi dalam menangani masalah pengelolaan sampah harus direncanakan, dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi agar dapat meningkatkan layanan pengelolaan sampah. Peningkatan layanan pengelolaan sampah dapat dilihat dari enam aspek, yaitu: (1) effectiveness, (2) efficiency, (3) adequacy, (4) equity, (5) responsiveness dan (6) appropriateness. Masalah dalam tesis ini akan dirumuskan dengan fokus kajian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai pengembangan SDM PD Kebersihan yang terdiri dari aspek perencanaan pengembangan, implementasi pengembangan, dan evaluasi pengembangan dalam menangani masalah pengelolaan sampah di Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran mengenai layanan pengelolaan sampah yang dilakukan oleh PD Kebersihan Kota Bandung?
3. Berapa besar pengaruh pengembangan SDM PD Kebersihan yang terdiri dari aspek perencanaan pengembangan, implementasi pengembangan, dan evaluasi pengembangan terhadap layanan pengelolaan sampah di Kota Bandung?

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menggambarkan konsep, teori, dan pendekatan yang berhubungan dengan pengembangan SDM yang terdiri dari aspek perencanaan pengembangan, implementasi pengembangan, dan evaluasi pengembangan dalam menangani masalah pengelolaan sampah di Kota Bandung, serta layanan pengelolaan sampah yang dilakukan oleh PD Kebersihan Kota Bandung. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan memperoleh gambaran mengenai pengembangan SDM PD Kebersihan yang terdiri dari aspek perencanaan pengembangan, implementasi pengembangan, dan evaluasi pengembangan dalam menangani masalah pengelolaan sampah di Kota Bandung.
2. Mengetahui dan memperoleh gambaran mengenai layanan pengelolaan sampah yang dilakukan oleh PD Kebersihan Kota Bandung.
3. Mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh pengembangan SDM PD Kebersihan yang terdiri dari aspek perencanaan pengembangan, implementasi pengembangan, dan evaluasi pengembangan terhadap layanan pengelolaan sampah yang dilakukan oleh PD Kebersihan Kota Bandung.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. **Manfaat akademis;** penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dalam memperkaya khazanah mengenai ilmu manajemen, dengan pendekatan manajemen sumberdaya manusia, yaitu PD Kebersihan sebagai salah satu unsur pemerintah daerah yang bertugas mengelola kebersihan, khususnya sampah. Lebih lanjut, pengembangan SDM diharapkan dapat mendorong mutu sumberdaya manusia dan optimalisasi pelayanan pengelolaan sampah secara keseluruhan.
2. **Manfaat praktis;** hasil penelitian diharapkan dapat memberikan alternatif solusi khususnya bagi PD. Kebersihan Kota Bandung dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pengembangan SDM dan optimalisasi layanan pengelolaan sampah di Kota Bandung sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan layanan PD. Kebersihan itu sendiri.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengembangan SDM sebagai Bagian dari Kebijakan Publik

Pengembangan SDM PD Kebersihan Kota Bandung tidak dapat dilepaskan dari Kebijakan Publik yang berlaku di Kota Bandung. Secara umum, istilah kebijakan atau *policy* dipergunakan untuk menunjukkan perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok, maupun suatu lembaga pemerintah) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu, dalam hal ini dengan fokus pengembangan SDM. Kebijakan publik pada hakekatnya merupakan suatu kebijakan yang ingin dicapai dari beberapa alternatif yang signifikan, mulai dari proses hingga implementasi sampai evaluasinya. Idealisasi perumusan kebijakan, tiada lain adalah merupakan langkah yang strategis dalam setiap roda organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta. Kebijakan publik merupakan bagian integral dalam proses dan sekaligus langkah pelaksanaan roda institusi pemerintahan. Hal ini menjadi penting dikarenakan dengan kebijakan yang diambil akan memberi warna tersendiri kepada institusi bersangkutan.

Kajian kebijakan publik pada dasarnya digolongkan ke dalam tiga bagian, yaitu kajian tentang perumusan dan sekaligus pembuatan, tentang implementasi dan tentang evaluasi kebijakan itu sendiri. Studi kebijakan publik merupakan bagian dari studi-studi tentang kebijakan. Kebijakan adalah esensi dari ilmu pemerintahan. Namun secara umum, studi tentang kebijakan tersebut dapat dirumuskan sebagai studi yang mempelajari sifat hakekat, sebab-sebab dan akibat-akibat dari berbagai alternatif kebijakan

pemerintah dalam rangka menangani atau memecahkan permasalahan kemasyarakatan secara spesifik.

Istilah kebijakan itu sendiri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1988: 155) berasal dari kata bijaksana, yang berarti: 1) selalu menggunakan akal budinya (pengalaman dan pengetahuannya); arif; tajam pikiran; 2) pandai dan ingat-ingat (cermat, teliti, dan sebagainya) apabila menghadapi kesulitan, kebijakan artinya: 1) kepandaian, kemahiran, dan 2) rangkaian konsep dan asa yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan atau suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak (tentang pemerintah, organisasi, dan sebagainya); pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai pedoman untuk manajemen dalam usaha untuk mencapai sasaran; garis Haluan. Contohnya: kebijakan dalam bidang ekonomi, berarti kebijakan suatu pemerintah yang bertujuan untuk mengatur sekaligus mengawasi pertumbuhan dan aktivitas ekonomi di negara.

Istilah publik mempunyai arti umum, namun sering juga istilah publik dalam bahasa Inggris diartikan sebagai negara atau pemerintah, terutama dalam istilah keilmuan, misalnya *Public Administration* (Administrasi Publik) *Public Organization* (Organisasi Publik), *Public Policy* (Kebijakan Publik). Bahkan dapat diartikan masyarakat, seperti halnya pelayanan umum (*Public Services*). Santoso¹ membuat batasan kebijakan publik sebagai berikut:

Kebijakan publik terdiri dari serangkaian keputusan yang dibuat oleh suatu pemerintah untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu dan juga petunjuk-petunjuk yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut terutama dalam bentuk peraturan-peraturan atau dekrit-dekrit pemerintah.

¹ Budi, Santoso Prijo. 1993. Birokrasi Pemerintah Orde Baru. Perspektif Kultural dan Struktural, Rajawali Press, Jakarta.

Islamy²⁾ mengemukakan bahwa istilah kebijakan publik adalah serangkaian instruksi dari para pembuat keputusan kepada pelaksana kebijakan yang menjelaskan tujuan-tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan. Lebih lanjut dikatakan bahwa proses kebijakan dapat dibagi ke dalam tiga lingkungan, yaitu lingkungan kebijakan, lingkungan implementasi kebijakan, dan lingkungan evaluasi kebijakan.

Lingkungan pembuat kebijakan diisi oleh para birokrat pembuat kebijakan seperti Presiden, Menteri, Gubernur, Walikota atau Bupati dan individu-individu lain yang mempunyai kekuatan mempengaruhi pembuat suatu kebijakan. Lingkungan implementasi isinya jauh lebih bervariasi, tergantung dari jenis kebijakan yang diterapkan, antara lain terdiri dari pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan, kelompok masyarakat yang terkait dengan implementasi kebijakan, mass media, para evaluator dan sebagainya. Sedangkan dalam lingkungan evaluasi ialah para pembuat dan pelaksana kebijakan, termasuk pengamat yang berperan sebagai evaluator.

Kebijakan publik yang telah disahkan, tidak akan bermanfaat, apabila tidak diimplementasikan. Hal ini disebabkan karena implementasi kebijakan publik berusaha untuk mewujudkan kebijakan publik yang masih bersifat abstrak ke dalam realita nyata. Dengan kata lain, pelaksanaan kebijakan publik berusaha menimbulkan hasil (*outcome*) yang dapat dinikmati terutama oleh kelompok sasaran (*target groups*).

Implementasi kebijakan publik (*public policy implementation*) merupakan salah satu tahapan dari proses kebijakan publik (*public policy process*). Implementasi kebijakan publik menurut Kamus Webster dalam Wahab³⁾ diartikan “*to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); *to give practical effect to*

²⁾ Islamy, Irfan. 1994. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Cetakan VII. Jakarta; Bumi Aksara.

³⁾ Wahab, Abdul. 1997. *Analisis Kebijaksanaan, dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 50.

(menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu)”. Implementasi berarti menyediakan sarana untuk melaksanakan suatu kebijakan dan dapat menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu tertentu.

Jones⁴⁾ mengartikan implementasi kebijakan publik sebagai “*getting the job done “and” doing it*”. Pengertian yang demikian ini merupakan pengertian yang sangat sederhana. Tetapi dengan rumusan yang demikian ini, tidak berarti bahwa Implementasi kebijaksanaan adalah merupakan suatu proses kebijakan yang dapat dilakukan dengan mudah. Tetapi pelaksanaannya, menurut Jones, menuntut adanya syarat antara lain, adanya orang atau pelaksana, uang, dan kemampuan organisasional, yang mana hal ini sering disebut dengan *resources*. Karenanya, lebih lanjut Jones merumuskan batasan implementasi sebagai “*a process of getting additional resources so as to figure out what is to be done*” (Jones, 1984:13). Implementasi dalam hal ini merupakan proses mendapatkan sumber daya tambahan, termasuk sumberdaya manusia, sehingga dapat menghitung apa yang harus dikerjakan. Apa yang dikemukakan oleh Jones tentang implementasi tersebut di atas, tidak kurang dari suatu tahap dari suatu kebijaksanaan yang paling tidak memerlukan dua macam tindakan yang berurutan. Pertama, merumuskan tindakan yang akan dilakukan, Kedua, melaksanakan tindakan apa yang telah dirumuskan tadi.

Singkatnya, Jones⁵⁾, mengemukakan aktivitas implementasi kebijakan publik terdapat tiga macam aktivitas, antara lain :

1. *Organizational; The establishment or rearrangement of resources, units, and methods for putting a policy into effect.*
2. *Interpretation; The translation of language (often contained in a statute) into acceptable and feasible plans and directives.*

⁴ Jones, Charles O., (1984) *An Introduction to the Study of Public Policy* (3rd ed.). Monterey, California: Brooks/Cole Publishing Company, hal 12.

⁵ *Ibid*, hal 20

3. *Application: The routine provision of service, payments, or other agree upon objectives or instruments”.*

Aktivitas pengorganisasian (*organization*) merupakan suatu upaya menetapkan dan menata kembali sumber daya (*resources*), unit-unit (*units*), dan metode-metode (*methods*) yang mengarah pada upaya mewujudkan (merealisasikan kebijakan menjadi hasil (*outcome*) sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan. Aktivitas interpretasi (*interpretation*) merupakan aktivitas interpretasi (penjelasan) substansi dari suatu kebijakan dalam bahasa yang lebih operasional dan mudah dipahami, sehingga substansi kebijakan dapat dilaksanakan dan diterima oleh para pelaku dan sasaran kebijakan. Aktivitas aplikasi (*application*) merupakan aktivitas penyediaan pelayanan secara rutin, pembayaran atau lainnya sesuai dengan tujuan dan sarana kebijakan yang ada (*routine provision of service, payment, or other agree upon objectives or instruments*). Bertumpu pada apa yang dikemukakan oleh Jones di atas, maka masalah implementasi kebijakan publik semakin lebih jelas dan luas. Di mana implementasi itu merupakan proses yang memerlukan tindakan-tindakan sistematis dari pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi. Dalam penelitian ini, aspek organisasi berkaitan dengan SDM PD. Kebersihan Kota Bandung, aspek interpretasi berkaitan dengan manajemen strategik yang dirumuskan PD Kebersihan Kota Bandung, dan aspek aplikasi berkaitan dengan pengelolaan sampah di Kota Bandung dan sekitarnya.

b. Pengembangan SDM sebagai Bagian dari Manajemen Strategik

Dengan adanya berbagai tantangan dan peluang dalam pasar global, manajer, administrator, dan lembaga pemerintah dewasa ini harus melakukan lebih dari sekedar menentukan strategi-strategi jangka panjang dan berharap semuanya berjalan baik. Mereka dalam hal ini harus melalui

apa yang disebut “incremental management”, yaitu memandang pekerjaannya sebagai cara membuat serangkaian perubahan kecil dan sedikit untuk meningkatkan efisiensi operasi perusahaan⁶⁾. Pimpinan pada era ini harus bersikap proaktif, mengantisipasi perubahan, dan secara terus menerus membuat dan memperbaiki perubahan-perubahan yang bermakna dalam strategi mereka. Manajemen strategik organisasi harus menjadi suatu proses sekaligus cara berpikir organisasi secara keseluruhan.

Manajemen strategik berkaitan dengan perencanaan strategik dan keputusan strategik, terutama yang berkaitan dengan perencanaan, implementasi, dan evaluasi pengembangan SDM. Dalam hal ini perencanaan tersebut bukan saja merupakan suatu aktivitas tetapi juga suatu sikap atau *way of life*. Perencanaan di sini melibatkan proses, tetapi yang lebih penting, perencanaan itu merupakan orientasi ke masa depan yang meresap ke dalam semua pembuatan keputusan. Perencanaan merupakan suatu pengabdian untuk bertindak dalam pemikiran masa depan. Perencanaan adalah pembuatan keputusan yang antisipatif. Dalam pandangan yang baru, perencanaan harus menjadi bagian integral dari perilaku semua orang dalam suatu organisasi, dan khususnya dari mereka yang secara formal bertanggung jawab dalam kepemimpinan. Meskipun istilah perencanaan strategik sendiri telah muncul sejak tahun 1960-an, namun istilah tersebut muncul sebagai paradigma alternatif dalam bidang perencanaan, menggantikan model perencanaan lama, yaitu perencanaan jangka panjang (*long-range planning*). Logika dasar dari perencanaan strategis adalah bahwa dalam lingkungan dunia yang berubah pesat dan tidak menentu, suatu organisasi memerlukan kemampuan untuk perubahan perencanaan dan manajemen secara tepat. Sutherland et al.⁷⁾

⁶⁾ Porter, M. E. (1986). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.

⁷⁾ Sutherland, John W (ed.). (1978). *Management Handbook for Public Administrators*. New York: Van Nostrand Reinhold Company, hal. 470.

mengemukakan bahwa *strategic planning* adalah “the process of identifying public goals and objectives, determining needed changes in these objectives, and deciding on resources to be used to attain these objectives.”

Adapun pengertian keputusan strategik menurut Jauch dan Glueck⁸⁾ adalah:

“Keputusan strategik (*strategic decision*) merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir, keputusan mencakup ruang lingkup bisnis produk dan pasar yang harus dilayani, fungsi yang harus dilaksanakan dan kebijakan utama yang diperlukan untuk mengatur pelaksanaan keputusan.

Dalam kaitannya dengan manajemen strategik, Jauch dan Glueck⁹⁾ juga mengungkapkan bahwa:

“Manajemen strategik adalah istilah yang sekarang yang digunakan untuk menggambarkan proses keputusan, pada sebagian bisnis di masa lampau (dan banyak perusahaan kecil dewasa ini). Titik pusat pekerjaan manajer ialah mengambil pada saat dan pada hari ini untuk dunia sekarang dan bisnis sekarang”.

Sejalan dengan itu, Dess dan Lumpkin¹⁰⁾ mendefinisikan manajemen strategik sebagai “consisting of the analysis, decisions, and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantage”. Dari definisi ini, terdapat dua unsur utama yang menjadi jantung bidang manajemen strategik. *Pertama*, manajemen strategik suatu organisasi merupakan tiga proses yang berkelanjutan: analisis, keputusan, dan tindakan. Artinya, manajemen berhubungan dengan analisis hierarki sasaran strategik (visi, misi, dan tujuan strategik) sejalan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Selanjutnya, manajer harus membuat keputusan strategik. Secara umum,

⁸⁾ Jauch dan Glueck, 1997, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan

⁹⁾ idem

¹⁰⁾ Dess & Lumpkin (1993). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. New York: McGraw-Hill/Irwin, hal. 3

keputusan ini membahas dua pertanyaan mendasar: Dalam industri apa hendaknya kita bersaing? Bagaimana seharusnya kita bersaing dalam industri tersebut? Kedua pertanyaan tersebut juga seringkali melibatkan operasi-operasi lokal maupun internasional. Yang terakhir adalah *tindakan* yang harus diambil. Keputusan tidak akan berguna kecuali jika keputusan tersebut diberi tindakan. Perusahaan harus mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengimplementasikan strateginya. Dalam hal ini pimpinan harus mengalokasikan sumberdaya yang dibutuhkan dan merancang organisasi agar bisa mewujudkan strategi yang dimaksud. Hal ini melibatkan proses yang berkelanjutan dan terus berkembang, yang di dalamnya terdapat interaksi antara ketiga proses tersebut.

Kedua, esensi dari manajemen strategik adalah kajian tentang mengapa beberapa perusahaan mengungguli perusahaan lainnya¹¹⁾. Dengan demikian, manajer perlu menentukan cara perusahaan bersaing sehingga bisa mendapatkan keunggulan yang bertahan selama periode waktu tertentu. Ini berarti memfokuskan pada dua pertanyaan mendasar: Bagaimana seharusnya kita bersaing agar bisa menciptakan keunggulan kompetitif di pasar? Sebagai contoh, manajer perlu menentukan apakah perusahaan seharusnya memposisikan diri sebagai produsen berbiaya rendah, atau mengembangkan produk dan jasa yang unik sehingga memungkinkan perusahaan untuk menentukan harga tertentu—atau beberapa kombinasi antara keduanya.

Selain itu manajer juga harus bisa membuat keunggulan ini bertahan di pasar. Barney & Arikan (2001: 129)¹²⁾ menyatakan bahwa “How can we create competitive advantages in the marketplace that are

¹¹⁾ Barney & Arikan (2001) The Resource-Based View: Origins and Implication. *Handbook of Strategic Management*. Malden, MA: Blackwell Business: 124-189

¹²⁾ Ibid, hal. 129

not only unique and valuable but also difficult for competitors to copy or substitute?” Dari pernyataan tersebut tersirat bahwa jika manajer hanya memfokuskan pada peningkatan minor dalam operasi perusahaan, hal tersebut dapat secara mudah ditiru oleh pesaing dan merampas keunggulan mereka di pasar.

Dari sudut pandang perusahaan, dapat diamati bahwa inti dari manajemen strategik terletak pada pertanyaan: “Bagaimana dan mengapa beberapa perusahaan mengungguli perusahaan lainnya. Dengan demikian, tantangan bagi manajer adalah menentukan strategi yang bisa memberikan keunggulan sehingga bisa terus bertahan. Bila dilihat dari segi proses, manajemen strategik terdiri dari tiga proses utama, yaitu: (1) analisis strategi, (2) perumusan strategi, dan (3) implementasi strategi. Ketiga proses tersebut beranalogi dengan analisis, keputusan, dan tindakan yang terdapat pada definisi Dess dan Lumpkin.

Lebih lanjut Dess dan Lumpkin¹³⁾ menyatakan empat atribut utama dari manajemen strategik: (1) mengarahkan organisasi pada tujuan dan sasaran, (2) melibatkan berbagai stakeholders dalam pembuatan keputusan, (3) menyelaraskan perspektif jangka-pendek dan panjang, dan (4) mengidentifikasi perubahan antara efisiensi dan efektivitas.

Pada atribut pertama, manajemen strategik diarahkan pada keseluruhan tujuan dan sasaran organisasi. Artinya, upaya harus diarahkan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan, bukan pada satu bidang saja. Beberapa ahli mengungkapkan hal tersebut sebagai “rasionalitas organisasi melawan individu”.

Kedua, manajemen strategik melibatkan keterlibatan berbagai stakeholder dalam pembuatan keputusan. Manajer harus mengakomodasi tuntutan semua stakeholder saat membuat keputusan. Stakeholder adalah

¹³ Dess & Lumpkin (1993). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. New York: McGraw-Hill/Irwin, hal. 8

individu, kelompok, dan organisasi yang memiliki suatu “andil” dalam keberhasilan organisasi, termasuk pemilik, pegawai, pelanggan, pemasok, masyarakat umum, dan sebagainya. Manajer tidak akan pernah berhasil jika hanya memfokuskan pada salah satu stakeholder saja, tidak memperhatikan yang lainnya.

Ketiga, manajemen strategik menekankan pentingnya menyesuaikan atau menyelaraskan perspektif jangka pendek dan jangka panjang. Para ahli manajemen strategik mengacu kebutuhan ini sebagai “*creative tension*”¹⁴⁾. Artinya, manajemen harus menjaga baik visi organisasi di masa depan maupun fokus pada kebutuhan operasi saat ini. Intinya, semua manajer di seluruh organisasi (puncak, menengah, operasional) harus memelihara perspektif manajemen strategik dan mengakses cara tindakan mereka itu mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Keempat, manajemen strategik melibatkan identifikasi perubahan antara efektivitas dan efisiensi. Identifikasi di sini berarti menyadari pentingnya organisasi untuk bertindak secara efektif dan efisien. Beberapa ahli mengacu hal ini sebagai perubahan antara “*doing the right thing*” (efektivitas) dan “*doing things right*” (efisiensi). Saat manajer harus mengalokasikan dan menggunakan sumberdaya secara bijak, mereka tetap harus mengarahkan upaya terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan pula.

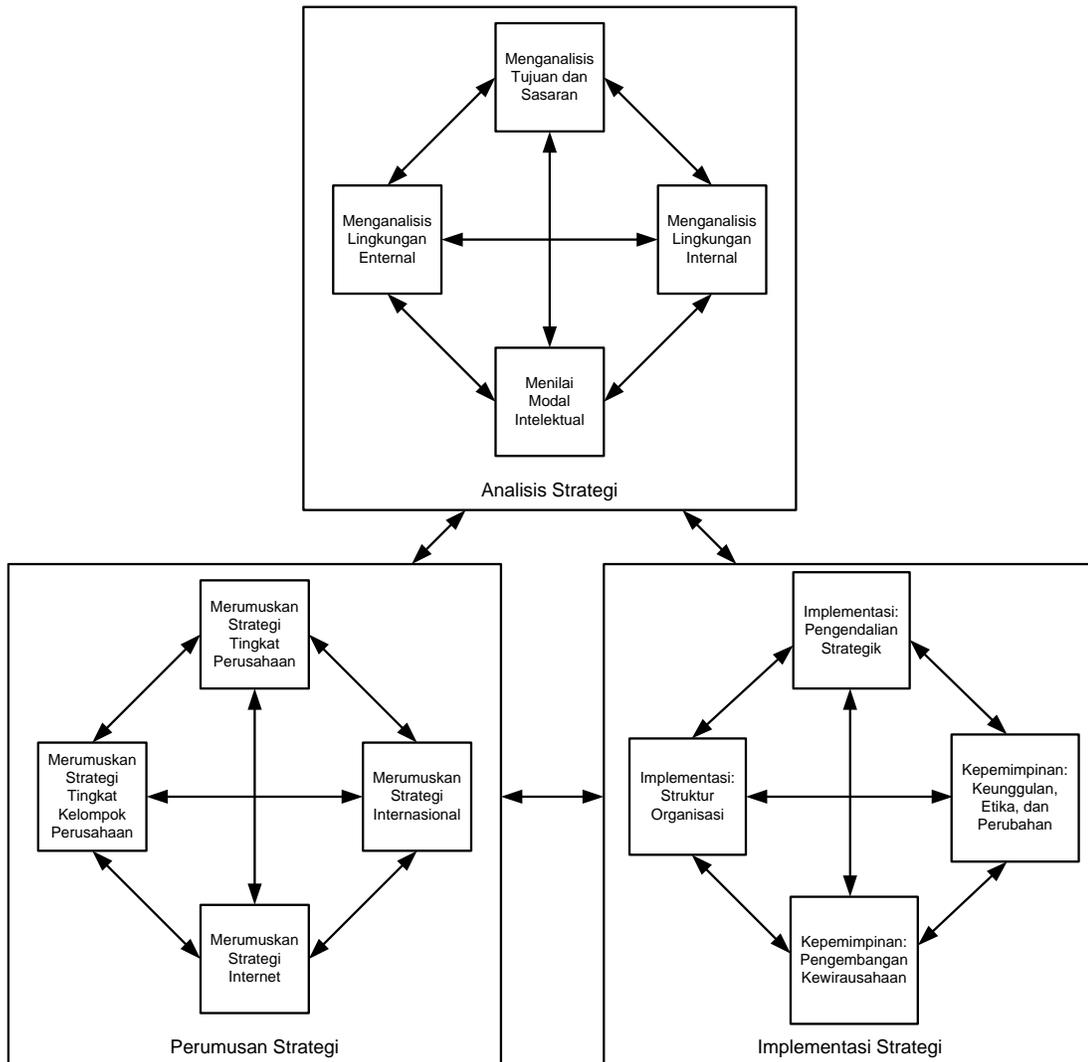
Proses manajemen strategik di sini mengacu pada (1) analisis, (2) keputusan, dan (3) tindakan—yang menjadi inti dalam manajemen strategik. Dalam praktiknya, strategi tidak dikembangkan secara kaku yang di dalamnya para manajer melakukan analisis yang rumit, membuat keputusan strategik yang sesuai, dan terlibat dalam tindakan yang

¹⁴⁾ Senge, Peter (1996) ‘Leading Learning Organization’. *The Leader of the Future*: San Francisco: Josset Bass, hal. 43.

diperlukan untuk mengimplementasikan strategi yang telah dipilih. Lebih dari itu, ketiga proses ini—yang sering disebut sebagai analisis strategi, perumusan strategi, dan implementasi strategi—sangatlah saling berkaitan. Proses manajemen strategik digambarkan pada Gambar 2.1.

Analisis strategi bisa dianggap sebagai titik tolak dari proses manajemen strategik. Analisis strategi terdiri dari “pekerjaan” yang harus dilakukan agar bisa merumuskan dan melaksanakan strategi secara efisien. Banyak strategi yang gagal karena manajer merumuskan dan melaksanakan strategi tanpa menganalisis lingkungan eksternal dan internal secara menyeluruh. Terdapat empat aspek dalam analisis strategi, yaitu: (1) Menganalisis Tujuan dan Sasaran, (2) Menganalisis Lingkungan eksternal, (3) menganalisis lingkungan internal, dan (4) menilai modal intelektual (*intellectual capital*).

Perumusan strategi perusahaan dikembangkan pada beberapa tahap. Pertama, strategi tingkat perusahaan berkaitan dengan cara bersaing dalam lingkungan bisnis tertentu untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kedua strategi tingkat kelompok perusahaan (korporasi) memfokuskan pada dua masalah (1) bisnis apa yang harus bersaing dan (2) bagaimana perusahaan dapat mengelola untuk mencapai *sinergi*. Ketiga, suatu perusahaan harus mengembangkan strategi-strategi skala internasional bila anak perusahaan berada di luar negeri. Terakhir, pesatnya kemajuan Internet telah menuntut perusahaan untuk mengkaji konsekuensi dari platform strategi baru ini dan merumuskan strategi-strategi Internet dan e-business.



Gambar 2.1
Proses Manajemen Strategik

Strategi yang efektif tidak akan berguna jika tidak diimplementasikan secara tepat. Implementasi strategi memastikan bahwa perusahaan memiliki pengendalian strategi yang tepat dan struktur organisasi yang jelas. Salah satu manfaatnya adalah memastikan bahwa perusahaan telah membentuk suatu cara untuk mengkoordinasikan dan memadukan aktivitas di dalam perusahaan juga dengan pemasok,

pelanggan, dan mitra perusahaan. Selain itu, kepemimpinan memegang peranan penting. Ini melibatkan banyak hal, khususnya memastikan bahwa organisasi memiliki komitmen dalam perilaku unggul dan etis juga secara konsisten bersikap wirausaha dalam menciptakan dan menarik keunggulan dari peluang baru.

Visi dan Misi

Penetapan *visi* merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan suatu organisasi. Visi tidak hanya penting pada waktu mulai berkarya, tetapi juga pada kehidupan organisasi itu selanjutnya. Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan internal dan eksternal. Oleh karena itu, visi organisasi diharapkan bisa menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Jika perlu, visi dapat diubah dan disempurnakan.

Dalam kaitannya dengan instansi pemerintahan, Lembaga Administrasi Negara (LAN)¹⁵⁾ menyatakan bahwa visi itu berkaitan dengan pandangan ke depan menyangkut ke mana instansi harus dibawa dan diarahkan agar dapat berkarya secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif. Ditegaskan pula bahwa visi tersebut adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan instansi pemerintah. Ditegaskan pula bahwa menegaskan bahwa di dalam konteks kehidupan bernegara, visi memainkan peran yang menentukan dalam dinamika perubahan lingkungan sehingga pemerintah pada umumnya dan instansi pemerintah pada khususnya dapat bergerak maju menuju masa depan yang lebih baik seperti yang diinginkan. Visi yang tepat bagi masa depan suatu instansi pemerintah akan mampu menjadi pemercepat (*accelerator*)

¹⁵⁾ LAN. *Buku Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Oktober 1999.

kegiatan instansi tersebut, termasuk perancangan rencana strategik secara keseluruhan, pengelolaan sumberdaya, pengembangan indikator kinerja, cara pengukuran kinerja, evaluasi pengukuran kinerja, yang akan diintegrasikan menjadi sinergi yang diperlukan oleh instansi tersebut.

Misi suatu instansi harus jelas dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Misi juga terkait dengan kewenangan yang dimiliki instansi pemerintah dari peraturan perundangan atau kemampuan penguasaan teknologi sesuai dengan strategi yang telah dipilih.

Dalam konteks organisasi publik, proses perumusan misi instansi pemerintah juga harus memperlihatkan masukan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan memberikan peluang untuk penyesuaian sesuai dengan tuntutan lingkungan. Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan pernyataan misi tersebut, diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal instansi pemerintah dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh di masa mendatang.

Dalam hal ini, rumusan misi hendaknya mampu: (a) melingkup semua pesan yang terdapat dalam visi; (b) memberikan petunjuk terhadap tujuan yang akan dicapai; (c) memberikan petunjuk kelompok sasaran mana yang akan dilayani oleh instansi pemerintah; dan (d) memperhitungkan berbagai masukan dari *stakeholders*.

Dengan penentuan visi, misi, dan pemahaman faktor-faktor kunci keberhasilan sebagai manifestasi respons organisasi terhadap kondisi terhadap kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal, instansi pemerintah telah menetapkan arah yang dituju olehnya. Informasi yang dikembangkan dari unsur perencanaan strategik sebelumnya harus dievaluasi dan dianalisis untuk menetapkan tindakan apa yang akan diambil. Misi suatu organisasi adalah pengarah utama dari tindakan

organisasi tersebut. Visi dan misi harus mengarahkan faktor-faktor kunci keberhasilan, tujuan dan sasaran dalam mempertimbangkan apa (*what*) yang harus dilaksanakan dan kapan (*when*) akan dilaksanakan.

LAN¹⁶ menyatakan bahwa *faktor-faktor kunci keberhasilan* adalah “topik yang berkaitan secara luas dengan misi, dalam hal mana kinerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana suatu organisasi atau pelanggan menerima sukses atau kegagalan dari suatu misi organisasi”. Ditegaskan pula di sana bahwa faktor-faktor tersebut memungkinkan manajemen untuk mengembangkan suatu rencana strategik yang lebih mudah untuk mengkomunikasikan dan menerapkannya. Faktor-faktor kunci keberhasilan direkomendasikan karena memberikan fokus sekaligus.

Dengan kata lain, faktor-faktor fungsi keberhasilan ini berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam mencapai tujuan dan misi organisasi secara efektif dan efisien. Uraian mengenai faktor-faktor kunci keberhasilan ini dapat dimulai dengan melakukan identifikasi indikator atau ukuran yang dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Faktor-faktor kunci tersebut antara lain berupa potensi, peluang, kekuatan, tantangan, kendala, dan kelemahan yang dihadapi: termasuk sumberdaya, dana, sarana dan prasarana, serta peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan yang digunakan instansi pemerintah dalam kegiatan-kegiatannya.

Dalam hal ini, analisis lingkungan internal (ALI) dan analisis lingkungan eksternal (ALE) yang dilakukan akan menjadi landasan penting dalam merancang strategi. Hal ini dilakukan dengan metode analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, dan *strengths*. Sebagai metodologi lain selain analisis lingkungan dan profil kemampuan, analisis WOTS-UP ini membantu manajer

¹⁶ LAN. *Buku Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Oktober 1999.

strategik untuk menentukan apakah organisasi itu mampu mengatasi lingkungannya secara efektif atau tidak. Dalam organisasi yang berorientasi pada bisnis dapat dikatakan bahwa, semakin kompeten suatu organisasi dibandingkan dengan pesaingnya, organisasi itu semakin mampu mendapatkan pangsa pasar dan meningkatkan profitabilitasnya.

Menurut Rowe et al.¹⁷⁾ (1989: 261), isu kompetensi sangat penting dalam tugas manajer strategik untuk:

1. Mengidentifikasi kompetensi khusus organisasi. Kompetensi khusus itu adalah apa yang khusus dilakukan organisasi dengan baik, misalnya sumber daya dan kemampuan unik perusahaan juga kekuatan dan kemampuannya dalam mengatasi kelemahannya.
2. Menemukan ceruk dalam lingkungan organisasi. Suatu ceruk adalah segmen strategik dan segmen pasar yang cocok dengan organisasi. Ceruk yang tepat memungkinkan organisasi mendapatkan keuntungan dari peluang yang ada dan mencegah ancaman dari lingkungan dan para pesaing.
3. Menemukan kesepadanan (*match*) antara kompetensi khusus organisasi dan ceruk-ceruk yang ada.

c. Pengembangan SDM sebagai Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menduduki tempat yang strategis guna menjadikan organisasi lebih kompetitif dan menguntungkan dalam mempertahankan hidupnya untuk tumbuh dan berkembang. Disamping itu, memungkinkan organisasi untuk mempertinggi kualitas kehidupan kerja para pegawai, karena pengelolaan sumber daya manusia yang efektif harus menghormati dan memperhatikan hak-hak individu dan preferensi.

¹⁷⁾ Rowe et al. (1989). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall, hal. 261

Pemahaman terhadap sumber konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), diawali dengan suatu pemahaman terhadap manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Di dalam manajemen itu sendiri terkandung enam unsur, yang meliputi : *man, money, method, materials, machines, dan market*. Dari keenam unsur tersebut berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang merupakan terjemahan dari *Man Power Management*¹⁸⁾ (Malayu Hasibuan, 2001).

Selanjutnya Sondang P. Siagian¹⁹⁾ mengemukakan bahwa fungsi manajemen SDM meliputi : perencanaan SDM, analisis dan rancang bangun pekerjaan, rekrutmen tenaga kerja, seleksi kepegawaian, penempatan pegawai, pengembangan SDM perencanaan karier, penilaian prestasi kerja, sistem imbalan, pemeliharaan hubungan dengan karyawan. Dinyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi: (a) tujuan kemasyarakatan, yaitu secara sosial bertanggung jawab akan kebutuhan masyarakat dan tantangan serta mengurangi pengaruh negatif dari tuntutan terhadap organisasi; (b) tujuan organisasional, yaitu mengakui adanya pengelolaan sumber daya manusia dalam memberikan sumbangan terhadap aktivitas organisasi, dan mengakui bahwa pengelolaan sumber daya manusia bukanlah sebagai tujuan tetapi merupakan alat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, (c) tujuan fungsional yaitu memelihara agar kontribusi dari manajer sumber daya manusia memberikan pelayanan yang sepadan dengan kebutuhan organisasi, (d) tujuan pribadi, yaitu membantu pegawai dalam mencapai

¹⁸⁾ Hasibuan, Malayu S. P. 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta.

¹⁹⁾ Siagian, Sondang P. 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta, Jakarta.

tujuan pribadinya sejauh tujuan itu membantu kontribusinya terhadap organisasi.

Fungsi administrasi personal menurut Castetter²⁰ terdiri atas: *planning, recruitment, selection, induction, appraisal, development, compensation, collective bargaining, justice, continuity, dan information*. Kesebelas langkah tersebut secara ringkas dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. *Manpower planning* (perencanaan tenaga manusia) adalah proses awal yang paling penting. Seorang administrator perlu memahami misi dan tujuan lembaga pendidikan. Perencanaan tenaga kerja memerlukan kebijakan sumberdaya manusia, kemampuan memprediksi masa depan, struktur organisasi personal, desain posisi atau jabatan (*job design*). Ada tiga dimensi dalam perencanaan sumberdaya manusia, yakni jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek (dimensi waktu), dimensi struktural dan dimensi tingkah laku.
- b. *Recruitment* (perekrutan) adalah kegiatan yang direncanakan untuk menarik sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mengisi kegiatan lembaga. Proses penarikan ini dapat dibuat dalam jangka pendek maupun panjang sehingga memperoleh sumberdaya manusia yang benar-benar dibutuhkan. Perekrutan ini bisa didapatkan melalui sumber intern dalam bentuk transfer, mutasi ataupun promosi. Perekrutan bisa juga diperoleh dari sumber ekstern yang sering disebut bursa tenaga kerja, rekomendasi, atau iklan.
- c. *Selection* (seleksi) merupakan pengambilan keputusan untuk memilih seseorang mengisi lowongan atau jabatan yang telah tersedia. Seleksi ketat dimungkinkan untuk memperoleh orang-orang yang tepat dan

²⁰⁾ Castetter, William B (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration* (6th edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall

berkualitas. Seleksi bisa dilakukan melalui tes, mempelajari data pelamar, wawancara maupun rekomendasi.

- d. *Induction* (induksi atau orientasi) diselenggarakan secara sistematis untuk membantu sumberdaya manusia dalam menyesuaikan diri secara efektif dalam tugasnya sehingga dapat lancar dan memberikan kontribusi maksimal terhadap lembaga. Kegiatan ini berupa pemberian informasi yang diperlukan, adanya pengakuan dan penerimaan dari kelompok personil yang sudah ada, sehingga yang bersangkutan merasa betah dan senang bekerja. Dengan demikian, suasana kerja yang kondusif bisa tercapai.
- e. *Appraisal* (penilaian) dibuat dengan maksud membantu sumberdaya manusia agar bekerja lebih baik dan bermanfaat bagi lembaga. Penilaian sumberdaya manusia diarahkan pada prestasi individu dan peran sertanya pada lembaga. Dalam penilaian ini bisa digunakan bentuk ranking perbandingan kinerja antara sumber daya manusia, skala *checklist*, dan sebagainya dalam batas-batas aturan yang ada.
- f. *Development* (pengembangan) merupakan proses yang dibuat untuk memperbaiki kualitas sumberdaya manusia yang diperlukan untuk memecahkan berbagai persoalan dalam pencapaian tujuan lembaga. Pengembangan ini biasanya difokuskan pada *self-realization* atau *self-development*.
- g. *Compensation* (kompensasi) merupakan proses pengalokasian sumber-sumber keuangan untuk menarik dan mempertahankan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan lembaga, dan memotivasi sumberdaya manusia untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Bentuk kompensasi ini antara lain meliputi transaksi ekonomi (gaji), transaksi psikologis (kepuasan kerja), transaksi sosial (hubungan sosial yang lebih luas), transaksi politis

(memperoleh kekuasaan dan pengaruh), dan transaksi etik (kejujuran antara dua pihak).

- h. Bargaining* (kesepakatan bersama) biasanya merupakan kegiatan dalam bentuk pertemuan antara wakil lembaga dengan wakil personil untuk mengadakan negosiasi mengenai kondisi sumberdaya manusia dalam periode tertentu. Kesepakatan bersama ini meliputi tahap bentuk negosiasi dan tahap administratif.
- i. Security* (keamanan) merupakan kegiatan yang bertujuan agar sumberdaya manusia memperoleh rasa aman dalam melakukan pekerjaannya sehingga sumber daya manusia tersebut mampu melaksanakan kerjanya dengan baik. Kegiatan ini meliputi berbagai hal, antara lain peraturan sistem kerja, pemberhentian kebebasan, jaminan perlindungan untuk menyampaikan keluhan.
- j. Continuity* (kesinambungan) merupakan kegiatan yang dibuat dengan tujuan untuk menjamin kelangsungan sumberdaya manusia dalam menjalankan pekerjaannya, mutasi dan promosi personil dan pensiun.
- k. Information* (keterangan) tidak dapat dilepaskan dari proses perencanaan dan pengorganisasian, keterampilan dan pengawasan dalam sistem organisasi atau lembaga. Informasi administrasi personil mencakup data sejak personil masuk kerja sampai keluar kerja dari lembaga tersebut.

Sumber daya yang paling utama dalam setiap organisasi adalah manusia tanpa mengesampingkan sumber lain, oleh karena itu dalam suatu organisasi manusia memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia (*Human Resources*) adalah *the people who are ready, willing and able to contribute to organizational*

*goals*²¹. Sumber daya manusia merupakan orang yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. SDM dimaksud dalam penelitian ini yaitu petugas PD Kebersihan Kota Bandung.

Unsur-unsur SDM meliputi (a) kemampuan-kemampuan (*capabilities*) yang terdiri dari keahlian, potensi, intelegensi, keterampilan, bakat; (b) sikap (*attitudes*); (c) nilai-nilai (*values*); (d) kebutuhan, dan karakteristik-karakteristik demografisnya (penduduk). Menurut Flippo²²) fungsi operasional manajemen SDM pada dasarnya meliputi pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Adapun Cascio²³) (1995:7) menyatakan kegiatan-kegiatan utama dalam manajemen SDM meliputi penarikan, seleksi, pemeliharaan, pengembangan, penilaian dan penyesuaian. Dengan mengacu kepada beberapa pendapat tersebut di atas, dalam penelitian ini manajemen SDM dibatasi untuk fungsi perencanaan, penggunaan, pengembangan, pemeliharaan dan penilaian petugas PD. Kebersihan Kota Bandung.

2. Proses Pengembangan SDM

Proses pengembangan SDM ini serupa dengan proses personalia dalam manajemen SDM. Ada tiga aspek utama yang dipertimbangkan sebagai acuan dalam fungsi pengembangan SDM. Setiap aspek itu saling terkait satu sama lain. Proses pengembangan tersebut memberikan cara untuk menciptakan strategi peningkatan jangka panjang, yang dalam hal ini adalah

²¹ Werther Jr WB, Davis K. 1996. Human Resources and Personnel Management. USA: McGraw-Hill, Inc., hal. 596

²² Flippo B Edwin (1984) Personnel Management, edisi VI McGraw Hill, hal 6.

²³ Cascio WF. 1995. Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life and Profit. 4th ed. NY: McGraw Hill, Inc

pelayanan PD Kebersihan Kota Bandung, memfasilitasi masalah yang muncul dan tindakan identifikasi, memonitor kemajuan, dan memberikan umpan balik bagi perusahaan. Tiga aspek utama yang dipertimbangkan sebagai acuan dalam fungsi pengembangan SDM tersebut adalah: (1) Diagnosis kebutuhan pengembangan dan rencana pengembangan, atau untuk kepentingan penelitian ini disebut perencanaan pengembangan SDM, (2) Implementasi pengembangan SDM, dan (3) evaluasi pengembangan SDM.

a. Perencanaan Pengembangan SDM

Perencanaan pengembangan SDM merupakan tahap awal yang memuat diagnosis kebutuhan pengembangan personalia. Kebutuhan ini ditentukan oleh analisis kebutuhan pada tiga level, yaitu level individu, kelompok, dan organisasi (sistem). Analisis kebutuhan ini sangat berkaitan dengan apa yang telah dicanangkan oleh kebijakan publik yang ada serta mengacu pada perencanaan strategik yang telah dibuat. Kebutuhan individu mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas jabatan, perpindahan jabatan, pengembangan personal dan profesional, dan keamanan jabatan²⁴. Selanjutnya dikemukakan bahwa kebutuhan kelompok dapat digambarkan sebagai kondisi yang menunjukkan kebutuhan untuk program-program wilayah PD Kebersihan di Kota Bandung, misalnya untuk mengelola TPS yang berada di lingkungan masing-masing. Kebutuhan organisasi adalah yang melibatkan sistem secara keseluruhan, seperti koordinasi TPA antar wilayah dan/atau antar kota/kabupaten.

Terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menilai dan merencanakan kebutuhan pengembangan SDM, terutama yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan lingkungan internal, yang mengacu pada perencanaan strategik. Salah satu cara untuk menganalisis

²⁴ Castetter, William B. (1996) *The Human Resource Function in Educational Administration*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

lingkungan eksternal dan internal ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT ini membantu menemukan kesepadanan terbaik antara trend lingkungan (mis., peluang dan ancaman) dan kemampuan internal. *Peluang* adalah setiap situasi yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Biasanya hal tersebut merupakan suatu trend atau perubahan beberapa jenis atau kebutuhan yang diabaikan yang meningkatkan permintaan produk atau jasa dan memungkinkan perusahaan meningkatkan posisinya dengan memasoknya. Suatu *ancaman* adalah situasi yang tidak menguntungkan di lingkungan perusahaan yang berpotensi merusak strateginya. Ancaman itu dapat berupa suatu kendala, hambatan, atau sesuatu yang eksternal yang mungkin menyebabkan masalah, kerusakan, atau kecelakaan. *Kekuatan* adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif dalam mencapai tujuannya. *Kelemahan* adalah suatu batasan, kekurangan, atau kerusakan (ketidaksempurnaan) dalam organisasi yang akan menahan organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara umum, strategi yang efektif adalah *strategi yang memanfaatkan peluang organisasi dengan menggunakan kekuatannya dan melindungi dirinya dari ancaman dengan menghindari atau memperbaiki atau mengimbangi kelemahan.*

Yang penting dalam analisis ini adalah analisis internal yang berkaitan dengan sumber daya manusia suatu perusahaan itu sendiri. Kebutuhan pengembangan SDM akan muncul pada berbagai level, pada waktu yang berlainan, dan untuk alasan yang beragam seperti tuntutan dari kebijakan publik dan perencanaan/manajemen strategik yang telah ditentukan oleh suatu lembaga, baik tingkat pusat maupun daerah. Di sini dapat muncul indikasi adanya kekurangan pegawai, persetujuan pelaksanaan program baru, atau menentukan jenis-jenis keterampilan pegawai yang dibutuhkan. Akibatnya, setiap kebutuhan pengembangan SDM tersebut memerlukan beberapa analisis untuk menentukan apakah

hal tersebut dimasukkan sebagai komponen perencanaan pengembangan staf secara keseluruhan atau parsial (kewilayahan). Berbagai faktor terlibat dalam membentuk perencanaan pengembangan SDM. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah luasnya wilayah yang harus dilayani, personalia (administrasi dan lapangan) yang ada, sistem penggajian yang diberikan oleh pemerintah daerah, kontrak kerja dan sistem kepegawaian, kebijakan dan strategi dinas kebersihan dan pemerintah daerah, penelitian, dan praktik-praktik yang berlaku.

Kebijakan yang diberikan oleh pemerintah daerah diperlukan untuk menentukan perencanaan secara keseluruhan dalam pengembangan SDM sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan daerah itu sendiri. Evaluasi pengembangan SDM yang terjadi pada periode sebelumnya, misalnya, dapat dijadikan umpanbalik untuk membuat perencanaan pengembangan SDM pada periode yang akan segera berjalan. Perencanaan pengembangan SDM ini juga hendaknya disesuaikan dengan ketersediaan teknologi dalam mengelola sampah, mulai dari pengangkutan dari TPS ke TPA, pengolahan sampah di TPA, dan teknologi pengelolaan sampah lainnya. Singkatnya, setiap perencanaan pengembangan SDM harus dibuat, disusun, direncanakan, dan diarahkan dalam konteks tertentu sehingga dapat diacu sebagai perencanaan yang komprehensif dan pengembangannya yang bersifat makro.

b. Implementasi Pengembangan SDM

Implementasi pengembangan SDM ini muncul bila desain rencana pengembangan SDM ini dibentuk ke dalam suatu struktur operasional dan bila kebijakan dan putusan yang termuat dalam perencanaan pengembangan SDM tersebut dilaksanakan. Perencanaan pengembangan SDM pada berbagai level (individu, kelompok, dan organisasi) dikoordinasi sedemikian rupa sehingga bisa diimplementasikan, dan masing-masing tidak bisa dilepaskan begitu saja

dalam perubahan dan upaya peningkatan layanan secara keseluruhan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Salah satu aspek yang dilihat dalam implementasi pengembangan SDM ini adalah dari aspek keterampilan yang diperlukan dalam melakukan tugas, yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknis, dan keterampilan interpersonal. Hal tersebut harus didukung oleh iklim organisasi yang kondusif.

Kriteria implementasi pengembangan SDM hendaknya mencakup:

- Administrasi dan dukungan kebijakan yang jelas
- Kejelasan tujuan pengembangan SDM
- Keterlibatan staf profesional dalam pengembangan SDM tingkat bawah
- Koordinasi tugas dan fungsi serta bahan/peralatan yang digunakan
- Target yang rasional sesuai dengan tujuan perusahaan
- Kepemimpinan dan tanggung jawab peran untuk kelompok kerja tertentu
- Alur komunikasi dan umpanbalik sebagai bagian dari proses dan program pengembangan SDM
- Dukungan dan modifikasi (bila dibutuhkan) dalam semua komponen sistem.

c. Evaluasi Pengembangan SDM

Aspek evaluasi pengembangan SDM dapat dikatakan sebagai puncak yang menentukan karena aktivitas yang berkaitan di dalamnya mencakup penerahan upaya manusia dan sumberdaya fisik suatu sistem. Seluruh lapisan organisasi terlibat dalam proses aktivitas evaluasi ini. Dua hal utama yang umumnya dilakukan pada aktivitas ini berkaitan dengan hal-hal *administrasi* dan *teknis*. Sub-aspek administrasi berkaitan dengan bagaimana administrasi diterapkan dalam proses pengembangan SDM. Artinya,

bagaimana hal tersebut direncanakan, disusun, diarahkan, dan dikendalikan. Yang kedua, sub-aspek teknis, berkaitan dengan tingkat efektivitas penerapan di lapangan. Selain kedua hal tersebut, yang agak sulit dievaluasi adalah apakah pengembangan SDM tersebut (terutama perencanaan dan implementasi pengembangan SDM) telah membantu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka-panjang atau tidak, atau apakah pelatihan yang diberikan kepada, misalnya, petugas lapangan telah berdampak atau tidak, dan sebagainya. Dalam hal ini, perusahaan dapat menilai seluruh dampak proses pengembangan SDM terhadap hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan kata lain, apakah terjadi peningkatan dalam pelayanan pengelolaan sampah dan/atau kebersihan atau tidak.

Terdapat beberapa pertimbangan dalam melakukan evaluasi pengembangan SDM.

- Tujuan evaluasi, yang berkaitan dengan apa yang dievaluasi (tujuan program, tujuan jangka panjang, metode, orang, hasil).
- Prinsip evaluasi, yang berkaitan dengan kelayakan, sistematika, efektivitas biaya, dsb)
- Jenis evaluasi, yang berkaitan dengan program atau teknik tertentu.
- Data, yaitu bagaimana data mengenai pengembangan SDM ini didokumentasikan, dicatat, dianalisis, ditafsirkan, dan dinilai.
- Hasil, yaitu hasil apa yang akan dievaluasi (kompetensi pegawai, pembelajaran, peningkatan layanan, hasil pelatihan, kinerja pegawai, kinerja kelompok, atau kinerja perusahaan)

Dapat disimpulkan bahwa aspek evaluasi dari pengembangan staf ini menuntut adanya pemeliharaan sumberdaya manusia organisasi sebagai tanggung jawab utama kepemimpinan. Di sini mencakup pertimbangan

terhadap waktu, uang, dan orang-orang yang terlibat dalam proses pengembangan SDM tersebut.

3. Layanan Pengelolaan Sampah

a. Pengertian dan Jenis Sampah

Sampah merupakan konsekuensi dari adanya aktivitas manusia. Setiap aktivitas manusia pasti menghasilkan buangan atau sampah. Jumlah atau volume sampah sebanding dengan tingkat konsumsi manusia terhadap barang yang digunakan sehari-hari. Menteri Negara Lingkungan Hidup (2003) mengungkapkan bahwa:

“Sampah adalah sisa suatu usaha atau kegiatan yang berwujud padat baik berupa zat organik maupun anorganik yang bersifat dapat terurai maupun tidak dapat diurai dan dianggap sudah tidak berguna lagi sehingga dibuang ke lingkungan”²⁵⁾.

Hal senada juga diungkapkan oleh Suprihatin dkk bahwa pengelolaan sampah adalah sesuatu yang tidak berguna lagi, dibuang oleh pemiliknya atau pemakai semula²⁶⁾. Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa sampah adalah sisa usaha atau kegiatan yang berwujud padat baik berupa zat organik maupun anorganik yang bersifat dapat terurai maupun tidak terurai dan dianggap sudah tidak berguna lagi sehingga dibuang ke lingkungan oleh pemiliknya atau pemakai semula.

Secara umum jenis sampah dapat dibagi dua, yaitu:

1. Sampah organik (biasa disebut sebagai sampah basah). Sampah organik ini terdiri dari bahan-bahan penyusun tumbuhan dan hewan yang diambil dari alam atau dihasilkan dari kegiatan pertanian,

²⁵ Menteri Negara Lingkungan Hidup. 2003. Japan Internal Cooperation Agency (JICA). *Draft Naskah Akademis Peraturan Perundang-undangan Pengelolaan Sampah*. Yayasan Pesantren Islam Al-Azhar

²⁶ Suprihatin, Agung, Dwi Prihantoro dan Michael Gilbert, 1996. *Sampah dan Pengelolaannya*. Malang: PPPGT/VEDC

perikanan atau yang lain. Sampah ini dengan mudah diuraikan dalam proses alami. Sampah rumah tangga sebagian besar merupakan bahan organik. Termasuk sampah organik misalnya sampah dari dapur, sisa tepung sayuran, kulit buah, dan daun.

2. Sampah anorganik (sampah kering). Jenis sampah ini berasal dari sumber daya alam tak terbarui seperti mineral dan minyak bumi, atau dari proses industri. Beberapa dari bahan ini tidak terdapat di alam seperti plastik dan aluminium. Sebagian zat anorganik secara keseluruhan tidak dapat diuraikan oleh alam, sedang sebagian lainnya hanya dapat diuraikan dalam waktu yang sangat lama. Sampah jenis ini pada tingkat rumah tangga, misalnya berupa botol, botol plastik, tas plastik, dan kaleng.

Kertas, koran, dan karton merupakan pengecualian. Berdasarkan asalnya, kertas, koran, dan karton termasuk sampah organik. Tetapi karena kertas, koran, dan karton dapat didaur ulang seperti sampah anorganik lainnya (misalnya gelas, kaleng, dan plastik), maka jenis ini dimasukkan ke dalam kelompok sampah anorganik.

Perbedaan antara dua jenis sampah tersebut terletak pada unsur bahan pendukungnya, di mana sampah organik terdiri atas bahan-bahan penyusun tumbuhan dan hewan yang diambil dari alam atau dihasilkan dari kegiatan pertanian, perikanan atau yang lain, sedangkan sampah anorganik terdiri atas sumberdaya alam tak terbaharui seperti mineral dan minyak bumi atau proses industri. Pada umumnya sebagian sampah yang dihasilkan di Indonesia merupakan sampah basah. Oleh karena itu, pengelolaan sampah yang terdesentralisasi sangat membantu dalam mengurangi sampah yang harus dibuang ke tempat pembuangan akhir.

b. Pengelolaan Sampah Secara Umum

Secara umum, pengelolaan sampah adalah proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan PD Kebersihan mengenai pengelolaan sampah yaitu menciptakan Kota Bandung rapi, bersih, dan tertib. Menurut Aboejoewono²⁷ secara umum pengelolaan sampah di perkotaan dilakukan melalui tiga tahapan kegiatan, yaitu:

1. Pengumpulan diartikan sebagai pengelolaan sampah dari tempat asalnya sampai ke tempat pembuangan sementara sebelum menuju tahapan berikutnya. Pada tahapan ini digunakan sarana bantuan berupa tong sampah, bak sampah, peti kemas sampah, gerobak dorong maupun Tempat Pembuangan Sementara (TPS). Untuk melakukan pengumpulan (tanpa pemilahan), umumnya melibatkan sejumlah tenaga yang mengumpulkan sampah pada periode-periode tertentu.
2. Tahapan pengangkutan yaitu dilakukan dengan menggunakan sarana bantuan berupa alat transportasi tertentu menuju ke tempat pembuangan akhir/pengelolaan. Pada tahapan ini juga melibatkan tenaga yang pada periode waktu tertentu mengangkut sampah dari tempat pembuangan sementara ke tempat pembuangan akhir (TPA).
3. Tahap pembuangan akhir/pengelolaan, sampah akan mengalami pemrosesan baik secara fisik, kimia maupun biologis sedemikian hingga tuntas penyelesaian seluruh proses.

Berdasarkan tahap yang dikemukakan Aboejoewono tersebut dapat dikatakan bahwa setidaknya ada tiga tahapan proses pengelolaan sampah yang selama ini diterapkan di perkotaan di Indonesia termasuk di Kota Bandung, yaitu antara lain melalui proses tahapan pengumpulan, tahapan pengangkutan dan yang terakhir tahapan pembuangan. Sistem pengelolaan seperti itu dapat berjalan baik apabila sarana penunjang lainnya itu lengkap, baik itu sarana dan prasarana berupa gerobak, truk, dan adanya lahan TPA, serta dalam hal ini SDM PD Kebersihan yang handal. Bila salah satu unsur dalam sistem ini memiliki kelemahan, unsur lain dalam sistem tersebut akan dipengaruhi.

²⁷ Aboejoewono, A. 1985. *Pengelolaan Sampah Menuju ke Sanitasi Lingkungan dan Permasalahannya: Wilayah DKI Jakarta Sebagai Suatu Kasus*. Jakarta

c. Persyaratan Kesehatan Pengelolaan Sampah

Secara operasional terhadap peraturan yang juga perlu dijadikan acuan yaitu Keputusan Dirjen Pemberantasan Penyakit Menular dan Penyehatan Pemukiman Departemen Kesehatan No. 281 Tahun 1989 tentang Persyaratan Pengelolaan Sampah, yaitu:

1. Pengelolaan sampah yang baik dan memenuhi syarat kesehatan merupakan salah satu upaya untuk mencapai derajat kesehatan yang mendasar.
2. Masyarakat perlu dilindungi dari kemungkinan gangguan kesehatan akibat pengelolaan sampah sejak awal hingga tempat pembuangan akhir.

Dalam lampiran Keputusan Dirjen tersebut dijelaskan pula persyaratan kesehatan pengelolaan sampah untuk Pembuangan Akhir Sampah yang dinyatakan antara lain:

1. Lokasi untuk TPA harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:
 - a. Tidak merupakan sumber bau, asap, debu, bising, lalat, binatang pengerat bagi pemukiman terdekat (minimal 3 km)
 - b. Tidak merupakan pencemaran sumber air baku untuk minum dan jarak sedikitnya 200 meter dan perlu memperhatikan struktur geologi setempat.
 - c. Tidak terletak pada daerah banjir
 - d. Tidak terletak pada lokasi yang permukaan airnya tinggi
 - e. Tidak merupakan sumber bau, kecelakaan serta memperhatikan aspek estetika
 - f. Jarak dari bandara tidak kurang dari 5 km.
2. Pengelolaan sampah di TPA harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. Diupayakan agar lalat, nyamuk, tikus, kecoa, tidak berkembang biak dan tidak menimbulkan bau.
 - b. Memiliki drainase yang baik dan lancar.
 - c. *Leachate* harus diamankan sehingga tidak menimbulkan masalah pencemaran.
 - d. TPA yang digunakan untuk membuang bahan beracun dan berbahaya, lokasinya harus diberi tanda khusus dan tercatat di Kantor Pemda.
 - e. Dalam hal tertentu jika populasi lalat melebihi 20 ekor per blok gril atau tikus terlihat pada siang hari atau nyamuk *Aedes*, maka harus dilakukan pemberantasan dan perbaikan cara-cara pengelolaan sampah.
3. TPA yang sudah tidak digunakan:
- a. Tidak boleh untuk pemukiman
 - b. Tidak boleh mengambil air untuk keperluan sehari-hari

Berdasarkan Surat Keputusan Dirjen Pemberantasan Penyakit menular dan Penyehatan Pemukiman Departemen Kesehatan No. 281 Tahun 1989 tentang Persyaratan Kesehatan Pengelolaan Sampah tersebut, untuk menentukan lahan TPA tidak boleh sembarangan, hal ini dikarenakan dapat mengancam kelangsungan hidup masyarakat sekitar TPA, dimana dalam pemilihan TPA tersebut harus mempertimbangkan lingkungan masyarakat sekitar dengan jarak antara TPA dengan pemukiman masyarakat itu harus minimal 3 km, lahan yang akan dipakai untuk TPA juga tidak merupakan sumber pencemaran bagi sumber air baku untuk minum dan jarak sedikitnya 200 meter, perlu memperhatikan struktur geologi setempat, tidak terletak pada lokasi yang permukaannya airnya tinggi, tidak merupakan sumber bau, kecelakaan serta memperhatikan aspek estetika, jarak dari bandara tidak kurang dari 5 km.

Hal-hal inilah yang harus diperhatikan setiap PD Kebersihan nantinya untuk mencari lahan TPA yang memadai.

d. Kriteria Layanan Pengelolaan Sampah

Layanan adalah sesuatu yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan terjadinya perpindahan kepemilikan (*transfer of ownership*). Menurut Kotler (1997: 84)²⁸, layanan memiliki empat karakteristik utama yang sangat mempengaruhi desain suatu tindakan layanan atau yang membedakannya dari produk barang, yaitu:

1. Tak-berwujud (Intangible)

Layanan memiliki sifat tidak berwujud, karena tidak bisa dilihat, dirasakan, diraba, didengar, atau dicium sebelum ada transaksi pembelian. Untuk mengurangi ketidakpastian, pembeli akan mencari tanda atau bukti dari kualitas layanan tersebut. Pembeli akan mengambil kesimpulan mengenai kualitas layanan dari aspek tempat (*place*), manusia (*people*), peralatan (*equipment*), alat komunikasi (*communication material*), simbol-simbol (*symbols*), dan harga (*price*) yang mereka lihat.

2. Tak-terpisahkan (Inseparability)

Layanan umumnya diproduksi secara khusus dan dikonsumsi pada waktu yang bersamaan. Jika layanan diberikan oleh seseorang, maka orang itu merupakan bagian dari layanan tersebut. Karena *klien* juga hadir saat layanan diberikan, maka interaksi, maka interaksi penyedia klien merupakan ciri khusus dari pemberian layanan. Penyedia maupun klien akan mempengaruhi hasil layanan.

3. Bervariasi (Variability)

Layanan itu sangat bervariasi, karena bergantung kepada yang menyediakannya dan kapan serta di mana disediakan. Seringkali pembeli

²⁸ Kotler, P. (1997). *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th ed. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall International. Inc.

layanan menyadari akan keanekaragaman ini dan membicarakannya dengan yang lain sebelum memilih seorang penyedia layanan.

4. Tidak Tahan Lama (Perishability)

Layanan-layanan tidak dapat disimpan. Keadaan tidak tahan lama dari layanan-layanan bukanlah masalah jika permintaannya stabil, karena mudah untuk melakukan persiapan pelayanan sebelumnya. Jika permintaan terhadapnya berfluktuasi maka perusahaan layanan menghadapi masalah yang rumit.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya layanan memiliki unsur-unsur penting sebagai berikut:

1. Tidak berwujud
2. Tidak memberikan sifat kepemilikan
3. Terdapat interaksi antara penyedia layanan dengan konsumen
4. Proses produksinya mungkin atau tidak mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik.
5. Dapat memberikan kepuasan, memenuhi kebutuhan konsumen.

Menurut Lovelock²⁹ (1996: 13-14), layanan merupakan “suatu proses dan suatu sistem. Arti *service* sebagai suatu proses adalah bahwa layanan dihasilkan dari tiga proses input, yaitu: *people (customer)*, material, dan informasi. Sebagai suatu sistem, bisnis layanan merupakan kombinasi antara *Service Operating System* dan *Service Delivery System*. Penekanan pada *delivery system* yaitu bagaimana suatu organisasi menyampaikan layanan kepada konsumen (nasabah, klien, stakeholders). Ketepatan strategi *service delivery* ini ditentukan oleh kualitas layanan yang ditawarkan (*perceived service quality*) dan diukur oleh

²⁹ Lovelock, Christopher. H, *Managing Service*, Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, 1996.

layanan yang sering dirasakan konsumen (*service performance/perceived service*), serta layanan yang diharapkan konsumen (*consumer expectation*).

Kualitas layanan yang ditawarkan suatu organisasi dapat ditingkatkan melalui unsur kualitas layanan (*service quality elements/determinants*). Lebih lanjut Lovelock (1996: 367) dan Zeithaml et al³⁰ (1990: 25) menyatakan bahwa lima unsur yang menentukan kualitas layanan adalah: (1) *tangible*, (2) *reliability*, (3) *responsiveness*, (4) *assurance*, dan (5) *empathy*. *Tangible* mencerminkan fasilitas fisik seperti gedung kantor, ruangan, dan petugas. *Reliability* mencakup konsistensi dari penampilan dan keandalan layanan. *Responsiveness* meliputi kesigapan dan kecepattanggapan petugas dalam menyediakan layanan. *Assurance* meliputi keterampilan dan keramahan petugas, serta keamanan dalam penggunaan layanan. *Empathy* mencakup kemudahan komunikasi, dan pemahaman terhadap kebutuhan konsumen. Dengan demikian kualitas layanan akan ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menampilkan unsur-unsur kualitas layanan.

Selain itu, Dunn secara khusus menentukan sejumlah kriteria layanan, yaitu yang meliputi *effectiveness*, *efficiency*, *adequacy*, *equity*, *responsiveness* and *appropriateness*. Berikut diuraikan masing-masing kriteria layanan tersebut.

(a) Effectiveness

Dunn³¹ (1994: 282) mengemukakan *effectiveness refers to whether a given alternative results in the achievement of a valued outcome (effect) of action, that is, an objective*. Dikatakannya efektivitas berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Efektivitas, yang secara dekat berhubungan dengan rasionalitas teknis, selalu diukur dari unit produk atau layanan atau nilai moneterinya. Jika generator nuklir menghasilkan lebih banyak energi dibanding alat bertenaga matahari, maka yang tersebut pertama

³⁰ Zeithaml, Valerie, A. Parasuraman and Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press, 1990

³¹ Dunn, W.N. 1994. *Public Policy Analysis*, New York: Prentice-Hall, Inc.

dinilai sebagai lebih efektif; karena generator nuklir memberikan hasil yang lebih dihargai. Begitu juga, kebijakan kesehatan yang efektif adalah kebijakan penyediaan pelayanan kesehatan yang lebih bermutu, dengan asumsi bahwa kualitas pelayanan kesehatan adalah hasil yang bernilai (tujuan).

(b) Efficiency

Dunn (1994:283) mengemukakan *efficiency refers to the amount of effort required to produce a given level of effectiveness*. Maksudnya efisiensi berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu. Efisiensi, yang merupakan sinonim dari rasionalitas ekonomi, merupakan hubungan antara efektivitas dan usaha, yang terakhir umumnya diukur dari ongkos moneter. Efisiensi biasanya ditentukan melalui perhitungan biaya per unit produk atau layanan (misalnya, dolar per galon irigasi air atau 50 pemeriksaan medis per S 1000). Kebijakan yang mencapai efektivitas tertinggi dengan biaya terkecil dinamakan efisien.

(c) Adequacy

Dunn (1994:283) mengemukakan *adequacy refers to the extent to which any given level of effectiveness satisfies the needs, values, or opportunities that gave rise to a problem. The criterion of adequacy specifies expectations about the strength of a relationship between policy alternatives and valued outcomes*. Dikatakannya kecukupan berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah. Kriteria kecukupan menekankan pada kuatnya hubungan antara alternatif kebijakan dan hasil yang diharapkan. Kriteria kecukupan berkenaan dengan empat tipe masalah yaitu:

1) **Type I problems**. *Problems of this type involve fixed costs and variable effectiveness. When maximum allowable budgetary expenditures result in*

fixed costs, the aim is to maximize effectiveness within the limits of available resources. Masalah dalam tipe ini meliputi ongkos tetap dan efektivitas yang berubah. Jika pengeluaran budgeter maksimum yang dapat diterima menghasilkan biaya tetap, tujuannya adalah memaksimalkan efektivitas pada batas sumber yang tersedia. Tanggapan untuk masalah tipe ini disebut analisis biaya-sama karena analisis ini membandingkan alternatif, efektivitas yang berubah tetapi biaya tetap. Di sini kebijakan yang paling memadai adalah yang dapat memaksimalkan pencapaian tujuan dengan biaya tetap sama.

- 2) ***Type II problems.*** Problems of this type involve fixed effectiveness and variable costs. When the level of valued outcomes is fixed, the aim is to minimize costs. Masalah pada tipe ini menyangkut efektivitas yang sama dan biaya yang berubah. Jika tingkat hasil yang dihargai sama, tujuannya adalah meminimalkan biaya. Di sini kebijakan yang paling memadai adalah yang dapat meminimalkan biaya dalam mencapai tingkat efektivitas yang tetap.
- 3) ***Type III problems.*** Problems of this type involve variable costs and variable effectiveness. Here the most adequate policy is one that maximizes the ratio of effectiveness to costs. Masalah pada tipe ini menyangkut biaya yang berubah dan efektivitas yang berubah. Di sini kebijakan yang paling memadai adalah yang dapat memaksimalkan rasio efektivitas terhadap biaya.
- 4) ***Type IV problems.*** Problems of this type involve fixed costs as well as fixed effectiveness. Type IV problems, which involve equal-cost-equal-effectiveness analysis, are often especially difficult to resolve. Analysts are not only limited by the requirement that costs not exceed a certain level but are also limited by the constraint that alternatives satisfy a predetermined level of effectiveness. In such circumstances the only

remaining alternative may be to do nothing. Masalah pada tipe ini mengandung biaya sama dan juga efektivitas tetap. Masalah tipe IV, yang menuntut analisis biaya sama-efektivitas sama, sulit dipecahkan. Analisis tidak hanya dibatasi oleh persyaratan agar biaya tidak melebihi tingkat tertentu tetapi juga dibatasi oleh kendala bahwa alternatif harus mencapai tingkat efektivitas yang telah ditentukan. Dalam hal ini, satu-satunya alternatif yang tersedia barangkali adalah tidak melakukan sesuatu pun.

(d) Equity

Dunn (1994:286) mengemukakan ‘the criterion of equity is closely to legal and social rationality and refers to the distribution of effects and effort among different groups in society’ (Kriteria kesamaan (equity) erat berhubungan dengan rasionalitas legal dan sosial dan menunjuk pada distribusi akibat dan usaha antara kelompok-kelompok yang berbeda dalam masyarakat). Kebijakan yang berorientasi pada perataan adalah kebijakan yang akibatnya (misalnya, unit pelayanan dan manfaat moneter) atau usaha (misalnya, biaya moneter) secara adil didistribusikan. Kebijakan yang dirancang untuk mendistribusikan pendapatan, kesempatan pendidikan, atau pelayanan publik kadang-kadang direkomendasikan atas dasar kriteria kesamaan. Satu program tertentu mungkin dapat efektif, efisien, dan mencukupi—misalnya, rasio biaya-laba mungkin unggul dibanding program-program lain—namun mungkin ditolak karena menghasilkan distribusi biaya dan manfaat yang tidak merata. Hal ini dapat terjadi dalam beberapa kondisi. Mereka yang membutuhkan tidak menerima pelayanan sesuai dengan jumlah mereka; mereka yang paling tidak mampu membayar dibebani bagian biaya yang tidak proporsional; atau mereka yang paling menerima manfaat tidak membayar ongkos.

Karena kesamaan erat berhubungan dengan konsepsi yang saling bersaing, yaitu keadilan atau kewajaran dan terhadap konflik etis sekitar dasar yang memadai untuk mendistribusikan sumberdaya dalam masyarakat. Dalam mendefinisikan tujuan secara eksplisit tujuan masyarakat secara keseluruhan analisis dapat secara nyata mencari cara untuk mengukur kesejahteraan sosial, yaitu, kepuasan agregat yang dialami oleh sejumlah komunitas. Namun sebagai diketahui, individu dan kelompok mempunyai nilai yang berbeda. Apa yang memuaskan seseorang atau suatu kelompok seringkali tidak memuaskan lainnya. Dalam kondisi ini analisis harus mempertimbangkan pertanyaan yang mendasar: Seberapa jauh suatu kebijakan dapat memaksimalkan kesejahteraan sosial, dan tidak hanya individu-individu dan kelompok-kelompok tertentu? Jawaban dari pertanyaan ini dapat dicari melalui beberapa cara:

1. *Maximize individual welfare.* Analisis dapat berusaha untuk memaksimalkan kesejahteraan individu secara simultan. Hal ini menuntut agar peringkat preferensi transitif tunggal dikonstruksikan berdasarkan nilai semua individu. Dalil kemustahilan Arrow (*Arrow's impossibility theorem*), seperti kita ketahui, memungkinkan bahwa hal ini tidak mungkin, meskipun pada kasus dimana hanya ada dua orang dan tiga alternatif.
2. *Protect minimum welfare.* Di sini analisis mengupayakan peningkatan kesejahteraan sebagian orang dan pada saat yang sama melindungi posisi orang-orang yang dirugikan (*worst off*). Pendekatan ini didasarkan pada *kriteria Pareto* yang menyatakan bahwa suatu keadaan sosial dikatakan lebih baik dari yang lainnya jika paling tidak ada satu orang yang diuntungkan dan tidak ada satu orang pun yang dirugikan. Pareto optimum adalah suatu keadaan sosial di mana tidak mungkin membuat satu orang diuntungkan (*better off*) tanpa membuat yang lain dirugikan (*worse off*).

3. *Maximize net welfare*. Di sini analisis berusaha meningkatkan kesejahteraan bersih (yaitu, manfaat total dikurangi ongkos total) tetapi mengasumsikan bahwa perolehan yang dihasilkan dapat digunakan untuk mengganti bagian yang hilang. Pendekatan ini didasarkan pada *kriteria Kaldor-Hicks*: suatu keadaan sosial lebih baik dari yang lainnya jika terdapat perolehan masih dalam efisiensi (manfaat total dikurangi ongkos total) dan jika mereka yang memperoleh dapat mengganti mereka yang kehilangan. Untuk tujuan praktis kriteria yang tidak mensyaratkan bahwa yang kehilangan secara nyata memperoleh kompensasi ini, mengabaikan isu pemerataan. Kriteria Kaldor-Hicks adalah suatu landasan bagi analisis biaya-manfaat tradisional.
4. *Maximize redistributive welfare*. Di sini analisis berusaha memaksimalkan manfaat redistributif untuk kelompok-kelompok yang terpilih, misalnya mereka yang secara rasial tertekan, miskin, atau sakit. Salah satu kriteria redistributif dirumuskan oleh filosof John Rawls: suatu situasi sosial dikatakan lebih baik dari lainnya jika menghasilkan pencapaian kesejahteraan anggota-anggota masyarakat yang dirugikan (*worst off*).

Formulasi ini berupaya menyediakan landasan etis terhadap konsep keadilan. Rumusan itu mensyaratkan agar kita membayangkan diri kita dalam situasi “asli” di mana terdapat suatu “*veil of ignorance*” (kepolosan yang terselubung) tentang distribusi posisi, status, dan sumberdaya di masa depan dalam masyarakat yang beradab yang harus ditegakkan. Dalam “situasi asli” ini, individu akan memilih suatu tatanan masyarakat dengan landasan kriteria redistributif seperti dijelaskan di muka, karena merupakan kepentingan pribadi dari setiap individu dalam menegakkan suatu masyarakat di mana mereka tidak akan dirugikan.

Dengan mempostulasikan kondisi “asli” ini, menjadi mungkin untuk mencapai konsensus pada tertib sosial yang adil. Kondisi “asli” ini harus dipertentangkan dengan kondisi masyarakat saat ini, di mana kepentingan

pribadi membuat pencapaian konsensus dalam arti keadilan tidak mungkin. Kelemahan dari formulasi Rawls adalah dalam hal penyederhanaan secara berlebihan atau pengabaian konflik. Kriteria redistributif cocok untuk masalah yang terstruktur dengan jelas dan bukan untuk tipe-tipe masalah yang menjadi perhatian para analis kebijakan. Tanpa harus diartikan bahwa kriteria redistributif ini tidak dapat digunakan, ini berarti bahwa kita tidak mencapai suatu landasan tunggal untuk mendefinisikan kesejahteraan sosial.

Tidak satupun kriteria kesamaan sepenuhnya memuaskan. Alasannya adalah bahwa pandangan yang berlawanan mengenai rasionalitas masyarakat secara keseluruhan (rasionalitas sosial) atau ketepatan norma-norma legal yang menjamin hak milik (rasionalitas legal) tidak dapat dipecahkan hanya dengan menganjurkan penggunaan hukum ekonomi formal (misalnya, kriteria Pareto atau Kaldor-Hicks) atau prinsip filosofis formal (misalnya, kriteria redistributif Rawls). Pertanyaan menyangkut perataan, kewajaran, dan keadilan bersifat politis; di mana pilihan tersebut dipengaruhi oleh proses distribusi dan legitimasi kekuasaan dalam masyarakat. Walaupun teori ekonomi dan filsafat moral dapat memperbaiki kapasitas kita untuk menilai secara kriteria kesamaan, kriteria-kriteria tersebut tidak dapat menggantikan proses politik.

(e) Responsiveness

Dunn (1994:288) mengemukakan *responsiveness refers to the extent that a policy satisfies the needs, preferences, or values of particular groups. The criterion of responsiveness is important because an analyst can satisfy all other criteria-effectiveness, efficiency, adequacy, equity-yet still fail to respond to the actual needs of a group that is supposed to benefit from a policy/service.* Dikatakan kriteria responsive ini berkenaan seberapa jauh suatu layanan dapat memuaskan kebutuhan preferensi, atau nilai kelompok-

kelompok masyarakat tertentu. Kriteria *responsive* penting karena dapat memuaskan semua kriteria lainnya.

(f) *Appropriateness*

Dunn (1994:288) mengemukakan *the criterion of appropriateness is intimately related to substantive rationality, since questions about the appropriateness of a policy are not concerned with individual sets of criteria but two or more criteria taken together*. Dikatakan kriteria ketepatan secara dekat berhubungan dengan rasionalitas substantif; karena pertanyaan tentang ketepatan kebijakan tidak berkenaan dengan satuan kriteria individu tetapi dua atau lebih kriteria secara bersama-sama. Ketepatan merujuk pada nilai atau harga dari tujuan program dan kepada kuatnya asumsi yang melandasi tujuan-tujuan tersebut. Kriteria kelayakan ini biasanya bersifat terbuka, karena per definisi kriteria ini dimaksudkan untuk menjangkau ke luar kriteria yang sudah ada.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan adalah mengenai Pengelompokan Sampah Yang Berkelanjutan. Slogan “Pengelompokan Sampah Yang Berkelanjutan” menimbulkan pemikiran bahwa hal tersebut merupakan kondisi ideal yang sangat diharapkan oleh semua pihak, tetapi juga menimbulkan keraguan dalam pencapaiannya. Seandainya kesadaran, motivasi dan semangat untuk mewujudkannya ada pada diri semua pihak (pemerintah, swasta, dan masyarakat), tentulah hal ini mudah dilakukan. Untuk mencapai hal tersebut terdapat beberapa pendekatan untuk menyiasati pengelolaan sampah kota yang relatif mudah jika semua pihak serius berusaha mewujudkannya, diantaranya yaitu:

- a. Untuk mewujudkan konsentrasi pengelolaan sampah yang diinginkan, maka pelaksanaan memerlukan produk hukum sebagai pedoman dan dasar

pelaksanaan berupa peraturan perundang-undangan pengelolaan sampah yang dapat diterapkan kepada semua pihak. Peraturan perundang-undangan tersebut memasukkan asas-asas seperti pengelolaan mulai dari sumber, penghasil sampah sampai membayar (*polluter pay principle*), produk ramah lingkungan, internalisasi biaya pengelolaan, pembangunan berkelanjutan, dan sebagainya.

- b. Perlu perubahan paradigma dari tujuan membuang menjadi memanfaatkan kembali untuk mendapatkan keuntungan, melalui pengenalan, karakteristik sampah dan metoda pembuangannya.

Karakter sampah dapat dikenali melalui tingkat produksi sampah, komposisi dan kandungan sampah, dan kecenderungan perubahannya dari waktu ke waktu. Karakter sampah tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat pertumbuhan penduduk, pertumbuhan ekonomi, kemakmuran dan gaya hidup masyarakat perkotaan. Oleh karena itu sistem pengelolaan sampah haruslah mampu mengakomodasi perubahan-perubahan dari karakter sampah yang ditimbulkan.

- c. Perlu perbaikan dalam sistem manajemen pengelolaan sampah secara keseluruhan, merencanakan dan menerapkan pengelolaan sampah secara terpadu (pengumpulan, pengangkutan, dan pembuangan akhir). Untuk mencapai keberhasilan, maka perlu didukung oleh faktor-faktor input berupa sarana, prasarana dan kelembagaan produksi, distribusi, pemasaran, pengolahan dan lainnya.

Pengumpulan diartikan sebagai pengelolaan sampah dari tempat asalnya sampai ke tempat pembuangan sementara sebelum menuju tahapan berikutnya. Pada tahapan ini digunakan sarana bantuan berupa tong sampah, bak sampah, peti kemas sampah, gerobak dorong maupun tempat pembuangan sementara (TPS/Dipo). Untuk melakukan pengumpulan (tanpa pemilihan), umumnya melibatkan sejumlah tenaga yang mengumpulkan sampah setiap periode waktu tertentu.

Tahapan pengangkutan dilakukan dengan menggunakan sarana bantuan berupa alat transportasi tertentu menuju ke tempat pembuangan akhir/pengolahan. Pada tahapan ini juga melibatkan tenaga yang pada periode waktu tertentu mengangkut sampah dari tempat pembuangan sementara ke tempat pembuangan akhir (TPA).

Pada tahap pembuangan akhir atau pengolahan, sampah akan mengalami pemrosesan baik secara fisik, kimia maupun secara biologis sedemikian hingga tuntas penyelesaian seluruh proses. Sidik et al (1985) mengemukakan bahwa ada dua proses pembuangan akhir, yakni : *open dumping* (penimbunan secara terbuka) dan *sanitary landfill* (pembuangan secara sehat). Pada sistem *open dumping*, sampah ditimbun di areal tertentu tanpa membutuhkan tanah penutup; sedangkan pada *sanitary landfill*, sampah ditimbun secara berselang-seling antara lapisan sampah dan lapisan tanah penutup.

- d. Mengembangkan teknologi pengelolaan sampah yang lebih bersahabat dengan lingkungan dan memberikan nilai tambah ekonomi bagi bahan buangan, melalui program *Reduce, Reuse, Recycle, dan Replace (4R)*.
- e. Pemanfaatan bahan kompos untuk taman-kota dalam bentuk kampanye penghijauan dengan contoh-contoh hasil nyata sebagai upaya promosi pada masyarakat luas. Upaya pemasaran bahan kompos bagi taman hiburan yang memerlukannya. Misalnya kebun binatang, kebun raya, taman buah dan sebagainya.
- f. Pada tahap pengumpulan sampah di sumber timbunan harus menerapkan program penghematan lahan TPA yaitu dengan melakukan pemisahan jenis-jenis sampah (sampah organik dan non-organik). Untuk dapat melaksanakan pemisahan ini perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut :
 - 1) Perlu menyediakan tempat sampah yang terpisah untuk sampah yang organik dan non organik.
 - 2) Melakukan sosialisasi dan pelatihan bagi pemisah sampah di sumber timbunan.

- 3) Pengatur perlu membuat Perda (Peraturan Daerah) yang mengatur tentang pelaksanaan pemisahan jenis sampah, disertai dengan *enforcement* yang ketat.
 - 4) Kawasan fasilitas umum perlu memiliki operator pengumpulan sampah, yang ditunjuk oleh badan pengatur dan pembiayaan dilakukan melalui subsidi silang dari kawasan komersial atau domestik, atau melalui subsidi pemerintah daerah yang diberikan dengan cara pelelangan, dimana operator yang paling rendah meminta subsidi pemerintah daerah akan ditunjuk sebagai pengelola persampahan di kawasan fasilitas umum.
- g. Tempat pembuangan sementara (TPA) sedapat mungkin dilakukan dengan menggunakan container tertutup agar mudah diangkut sehingga penggunaan truk akan semakin efisien dan tidak menimbulkan kemacetan lalu lintas pada saat pemindahan sampah dari TPS ke truk pengangkut. Hal tersebut akan meningkatkan biaya investasi tetapi biaya operasi dan perawatan serta biaya sosial yang ditimbulkan dapat ditekan menjadi lebih rendah. Dengan menggunakan container sebagai TPS maka, truk pengangkut yang digunakan haruslah yang sesuai dengan container tersebut. Dengan demikian pemindahan sampah dari TPS cukup dilakukan dengan mengangkat kontainer yang telah disediakan. Hal ini akan mempersingkat waktu pemindahan sampah dari TPS ke TPA.
- h. Tepat Pembuangan Akhir (TPA) yang direkomendasikan oleh para ahli dengan menggunakan sistem *sanitary landfill* dapat dilengkapi dengan sarana pengomposan dan pemanfaatan sampah menjadi bahan baku daur ulang. Sisa sampah yang tidak dapat didaur ulang maupun dibuat menjadi kompos kemudian dibakar dan disimpan dalam kolam *sanitary landfill*. Proses ini dapat dinamakan Instalasi Pengolahan Sampah Terpadu (IPST). Proses daur ulang, produksi kompos dan pembakaran tersebut bertujuan untuk memperkecil volume sampah yang dihasilkan, sehingga pembuangan sampah pada kolam *sanitary landfill* dapat diperkecil dan akhirnya dapat menghemat

penggunaan lahan TPA. Pembuatan kompos dapat dilakukan dengan beberapa macam teknologi, yaitu metodologi aerasi; metodologi *turning over* bahan kompos (membolak balik bahan kompos); dan metodologi *open air* atau *ractor based*.

Pemilihan jenis metodologi yang tepat perlu mempertimbangkan beberapa hal diantaranya adalah ;

1. Proses yang digunakan haruslah ramah terhadap lingkungan
 2. Biaya investasi tidak terlalu tinggi/terjangkau
 3. Biaya operasional dan perawatan pembuatan kompos cukup murah
 4. Kualitas kompos yang dihasilkan cukup baik dibandingkan dengan pupuk kimia buatan
 5. Harga kompos terjangkau masyarakat dan penggunaannya dapat bersaing dengan pupuk kimia buatan
 6. Menggunakan tenaga kerja yang bersifat padat karya
- i. Memisahkan peran pengaturan dan pengawasan dari lembaga yang ada dengan fungsi operator pemberi layanan, agar lebih tegas dalam melaksanakan *reward* dan *punishment* dalam pelayanan, sehingga perlu dibuat peraturan hukum yang bersifat mengikat yang berlaku bagi masyarakat agar dapat mengikuti aturan-aturan bagi terlaksananya pengelolaan sampah terpadu. Hal ini untuk membiasakan mentalitas masyarakat sebagai produsen sampah. Dengan dibentuknya sistem kelembagaan yang akan mengurus dan bertanggung jawab terhadap pengelolaan sampah, baik ditingkat nasional dan daerah atau kota yang mengaplikasikan undang-undang yang mengatur pengelolaan sampah di masa mendatang. Hal ini penting, karena kewenangan yang saling tumpang tindih merupakan salah satu sumber keruwetan penegakkan di Indonesia. Sebagai contoh, bagaimana hubungan antara BAPEDALDA sebagai lembaga pemantau masalah sampah dengan PEMDA (Dinas Kebersihan) yang bertindak sebagai pengelola persampahan. BAPEDALDA merupakan bagian

dari BAPEDA sendiri. Jadi, hal-hal kelembagaan semacam ini sebaiknya dirumuskan secara jelas.

- j. Pemberian sanksi bagi pelaku pencemaran perlu dibedakan antara sanksi yang dilakukan oleh “orang sebagai individu” dan “orang sebagai badan hukum”. Perbedaan ini sangat penting, agar pelaku usaha tidak “berlindung” dibalik usaha mereka, dengan berdalih bahwa kebijakan perusahaan.
- k. Pemerintah harus menyiapkan dana kebersihan/pengelolaan sampah, karena pemerintah merupakan penanggung jawab utama. Biaya tersebut, bukan hanya berasal dari APBD, tetapi juga pada APBN di tingkat nasional, dan rakyat juga telah membayar pajak-pajak lain. Jadi, pemerintah bertanggung jawab untuk menyediakan lingkungan hidup yang sehat dan bersih bagi masyarakat.
- l. Mewajibkan pelaku usaha untuk menetapkan internalisasi biaya pengelolaan sampah, agar setiap pelaku usaha memasukkan *budget* khusus dalam setiap kegiatan usaha mereka.
- m. Retribusi kebersihan yang diambil dari masyarakat untuk pengelolaan sampah bisa dibenarkan, tetapi harus bisa diatur dengan PERDA. Perlu diingat bahwa retribusi tersebut hanya berfungsi sebagai pelengkap APBN/APBD, jadi jumlahnya tidak boleh membebani masyarakat. Hal ini perlu dicermati, karena jangan sampai masyarakat membayar dua kali untuk hal yang sama. Mekanisme pembayaran dan pengawasan retribusi tersebut juga harus diperhatikan.
- n. Melakukan pembaharuan struktur tarif dengan menerapkan prinsip pemulihan biaya (*full cost recovery*) melalui kemungkinan penerapan tarif progresif, dan mengkaji kemungkinan penerapan struktur tarif yang berbeda bagi setiap tipe pelanggan dengan dasar keadilan. Dalam hal ini perlu dilakukan perbedaan struktur tarif di antara domestik, industri dan komersial dengan melihat adanya saling pembiayaan dari tipe pelanggan satu terhadap yang lainnya. Hal yang perlu menjadi dasar perbedaan struktur tarif ini adalah adanya *ability to pay*

dan *willingness to pay* yang berlainan dari masing-masing tipe pelanggan. Dengan melakukan silang pembiayaan akan dapat menciptakan insentif di antara pelanggan tanpa membebani operator secara berlebihan, sehingga tarif retribusi bagi masyarakat kurang mampu masih dapat terjangkau.

- o. Penerapan subsidi dalam jasa pelayanan. Hal ini perlu dikaji lebih mendalam agar kebijakan atas subsidi tersebut tidak salah sasaran. Subsidi dalam jasa pelayanan hanya dan harus diberlakukan kepada golongan dengan kemampuan membayar rendah. Suatu contoh yang menarik diambil dari konsep kebijakan subsidi tarif air minum oleh pemerintah Chili, di mana para operator dikompertisikan untuk mendapatkan dana subsidi yang dibiarkan oleh pemerintah sehingga subsidi tersebut menjadi bagian dari insentif yang diberikan kepada operator.
- p. Masalah lokasi pembuangan akhir sampah, sebaiknya direncanakan sejak awal dalam rencana awal penataan kota. Keberadaan lokasi pembuangan sampah akhir yang sangat jauh dari sumber menimbulkan akibat, bahwa sampah dibuang di sembarang tempat, seperti jalan-jalan, saluran-saluran air, halaman rumah, dan sungai-sungai. Kalaupun sekarang ada permasalahan dalam pemilihan lokasi pembuangan sampah, hendaknya diselesaikan secepatnya dengan baik.
- q. Penanganan sampah tidak bisa hanya diserahkan pada dinas kebersihan saja, tetapi harus menjadi komitmen nasional, harus ditangani sejumlah instansi. Di Jepang misalnya, sampah ditangani 15 menteri dan langsung berada di bawah pengawasan perdana menteri. Sebab, penanganan sampah sangat terkait dengan soal budaya. Untuk itu, sangat baik, pola hidup bersih ini dimasukkan dalam aturan-aturan adat yang mengikat. Tidak saja bagi warga setempat, juga warga asing.
- r. Indonesia dan Kota Bandung khususnya harus belajar dari Singapura. Pemerintahnya sangat serius menangani kebersihan, sehingga akhirnya secara tidak langsung memacu pertumbuhan ekonomi. “Investor betah di Singapura

karena negaranya bersih dan aman. Sementara itu, sampai sekarang Indonesia belum memiliki kebijakan nasional, apalagi undang-undang yang mengatur masalah sampah. Padahal, penduduknya semakin bertambah dan jumlah sampah yang dihasilkan pun semakin besar”.

- s. Sudah saatnya ada pemikiran yang mendalam tentang pilihan teknologi yang akan digunakan. Peran dan kemauan pemerintah sangat penting mulai dari kebijakan yang terarah, adanya rencana strategis yang tepat, kesungguhan dalam mengaplikasikan peraturan-peraturan yang relevan sampai pada kemauan untuk membiayai pengelolaan sampah di daerahnya.

Persampahan telah menjadi suatu agenda permasalahan utama yang dihadapi oleh hampir seluruh perkotaan di Indonesia. Pesatnya pertumbuhan penduduk yang disertai dengan derasnya arus urbanisasi telah meningkatkan pula jumlah sampah di perkotaan dari waktu ke waktunya. Keterbatasan kemampuan Dinas Kebersihan, termasuk sumberdaya manusianya, dalam menangani permasalahan tersebut menjadi tanda awal dari semakin menurunnya sistem penanganan permasalahan tersebut. Hal ini semakin sulit karena adanya keterbatasan lahan untuk Tempat Pembuangan Akhir (TPA) sampah, kendala jumlah kendaraan serta kondisi peralatan yang telah tua. Belum lagi pengelolaan TPA yang tidak sesuai dengan kaidah-kaidah yang ramah lingkungan.

Kekurangpedulian penanganan persampahan ini dapat terlihat dari kecilnya anggaran yang disediakan untuk menangani permasalahan persampahan. Sementara di sisi lain, penghasilan yang didapat dari pelayanan persampahan masih belum memadai untuk menghasilkan adanya penanganan yang mandiri dan berkelanjutan. Sistem pentarifan dalam bentuk retribusi masih konvensional dan tidak memungkinkan adanya insentif bagi petugas pengelola.

Program-program sampah kota harus disesuaikan dengan kondisi setempat agar berhasil, dan tidak mungkin dibuat sama dengan kota lainnya. Terutama program-program di negara-negara berkembang seharusnya tidak begitu saja

mengikuti pola program yang telah berhasil di negara-negara maju, meningkatkan perbedaan kondisi-kondisi fisik, ekonomi, hukum dan budaya. Khususnya sektor informal (tukang sampah atau pemulung) merupakan suatu komponen penting dalam sistem penanganan sampah yang ada pada saat ini, dan peningkatan kinerja mereka harus menjadi komponen utama dalam sistem penanganan sampah di negara berkembang.

Untuk mendapatkan tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi dalam penanganan sampah di kota maka dalam pengeloannya harus cukup layak diterapkan yang sekaligus disertai upaya pemanfaatannya sehingga diharapkan mempunyai keuntungan berupa nilai tambah. Untuk mencapai hal tersebut maka perlu pemilihan cara dan teknologi yang tepat, perlu partisipasi aktif dari masyarakat sumber sampah berasal, dan mungkin perlu dilakukan kerjasama antar lembaga pemerintah yang terkait (antara Departemen Koperasi, Departemen Pertanian, Departemen Perdagangan, dan Industri maupun Lembaga Keuangan). Disamping itu juga perlu aspek legal untuk dijadikan pedoman berupa peraturan-peraturan mengenai lingkungan demi menanggulangi pencemaran lingkungan yang diakibatkan oleh sampah.

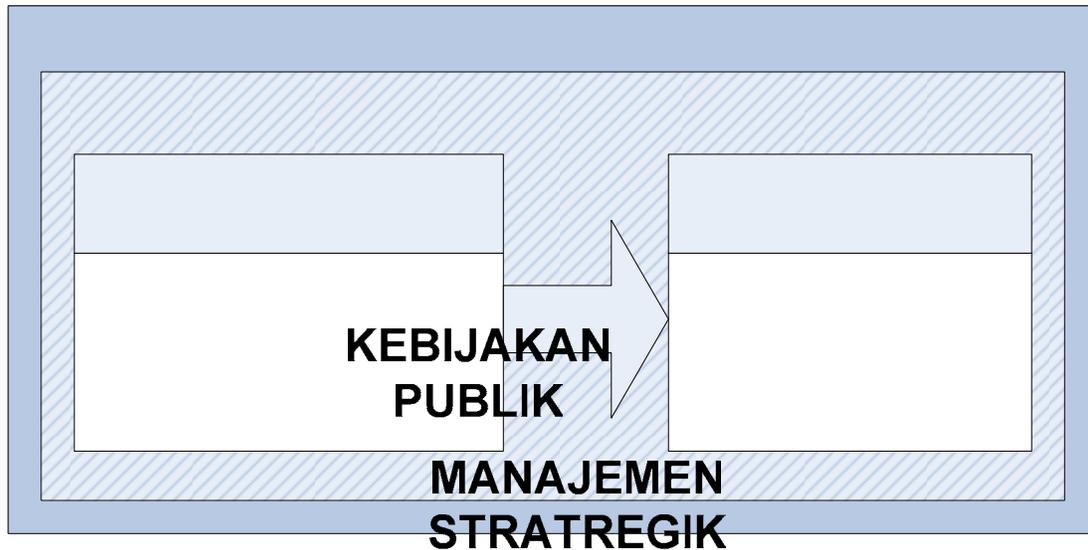
BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Kerangka Pemikiran

Salah satu permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan SDM di PD Kebersihan Kota Bandung, yang ditandai dengan kurangnya tenaga kerja yang bekerja di lapangan serta tentu saja tingkat keterampilan SDM di PD Kebersihan. Pengembangan SDM ini tentunya mengacu pada perencanaan/manajemen strategik yang disusun oleh PD Kebersihan dalam kerangka melaksanakan kebijakan publik yang ditentukan oleh pemerintah daerah dan pusat. Dengan melihat tiga aspek dalam pengembangan SDM, yaitu (1) aspek perencanaan, (2) aspek implementasi, dan (3) aspek evaluasi SDM di PD Kebersihan Kota Bandung, dapat diduga bahwa hal-hal tersebut sangat berdampak pada peningkatan pelayanan pengelolaan sampah yang dilakukan PD Kebersihan Kota Bandung. Dalam hal ini, pengembangan sumberdaya manusia memang belum menjadi faktor determinan dalam kebijakan dan strategi PD Kebersihan Kota Bandung walaupun disadari bahwa faktor pengembangan SDM tersebut sangatlah penting dalam meningkatkan layanan pengelolaan sampah di Kota Bandung. Di sini tercakup kebijakan dan strategi dalam menangani masalah pengelolaan sampah harus direncanakan, dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi agar dapat meningkatkan layanan pengelolaan sampah. Peningkatan layanan pengelolaan sampah dapat dilihat dari enam aspek, yaitu: (1) effectiveness, (2) efficiency, (3) adequacy, (4) equity, (5) responsiveness dan (6) appropriateness.

Kerangka pemikiran konseptual dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1
 Kerangka Pemikiran Konseptual

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

B. Hipotesis Penelitian

Secara sederhana, hipotesis merupakan suatu jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data. Untuk memudahkan pembahasan selanjutnya, penulis perlu mengemukakan dugaan sementara yang kemudian akan dibuktikan apakah jawaban tersebut dapat diterima atau tidak. Menurut Suharsimi Arikunto, (1996: 67; 2000, 63) hipotesis dapat diartikan sebagai “suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul”. Selain itu, Winarno Surakhmad (1990: 52) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah:

“...rumusan jawaban yang bersifat sementara terhadap satu soal yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Hipotesis ini dijabarkan ditarik dari postulat-postulat dan hipotesis tersebut tidak selalu dianggap benar atau yang dapat dibenarkan oleh penyelidik walaupun selalu diharapkan terjadi demikian.” (Winarno Surakhmad, 1990: 52)

• PERENCANAAN
 • PENGEMBANGAN SDM
 • IMPLEMENTASI
 • PENGEMBANGAN SDM
 • EVALUASI PENGEMBANGAN
 SDM

Pendapat lain dikemukakan oleh Moh. Nazir (1985: 182), bahwa:

Hipotesis tidak lain dari jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Hipotesis menyatakan hubungan apa yang kita cari atau yang kita ingin pelajari.

Hipotesis adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar kerja serta paduan dalam verifikasi. Hipotesis adalah keterangan sementara dari hubungan fenomena-fenomena yang kompleks.

Sedangkan menurut Nasution, hipotesis adalah pernyataan tentatif yang merupakan dugaan atau terkaan tentang apa saja yang kita amati dalam usaha untuk memahaminya (S. Nasution, 1988: 49). Lebih lanjut dikatakan bahwa:

Hipotesis berfungsi untuk:

- Menguji kebenaran suatu teori
- Memberi ide untuk mengembangkan suatu teori
- Memperluas pengetahuan kita mengenai gejala-gejala yang kita pelajari (S. Nasution, 1988: 50)

Berdasarkan rumusan masalah, dalam penelitian ini penulis mengemukakan hipotesis utama sebagai berikut:

H_{A1}: Aspek perencanaan pengembangan SDM secara individu berpengaruh terhadap peningkatan layanan pengelolaan sampah PD Kebersihan Kota Bandung.

H_{A2}: Aspek implementasi pengembangan SDM secara individu berpengaruh terhadap peningkatan layanan pengelolaan sampah PD Kebersihan Kota Bandung..

H_{A3}: Aspek evaluasi pengembangan SDM secara individu berpengaruh terhadap peningkatan layanan pengelolaan sampah PD Kebersihan Kota Bandung..

C. Desain Penelitian

Berdasarkan tingkat penjelasan dan bidang penelitian, jenis penelitian ini adalah penelitian *deskriptif* dan *verifikatif*. Traver Travens (dalam Husain Umar 2001: 21) menjelaskan bahwa “Penelitian dengan menggunakan metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain”. Penelitian deskriptif di sini bertujuan untuk *memperoleh deskripsi atau gambaran* mengenai variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Adapun sifat penelitian yang verifikatif pada dasarnya ingin **menguji kebenaran dari suatu hipotesis** yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Dalam penelitian ini akan diuji hipotesis yang berkaitan dengan:

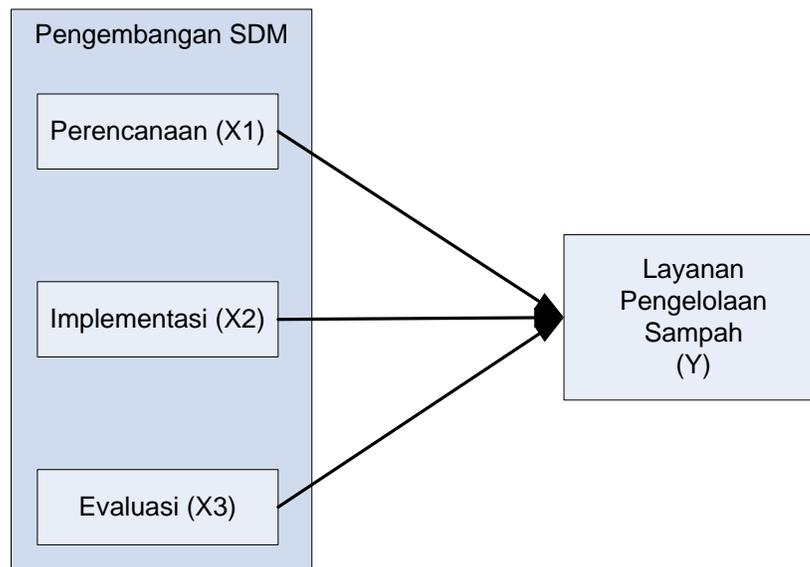
1. Pengaruh variabel X_1 terhadap Y secara individu.
2. Pengaruh variabel X_2 terhadap Y, secara individu.
3. Pengaruh variabel X_3 terhadap Y, secara individu.

Berdasarkan jenis penelitian di atas—yaitu penelitian *deskriptif* dan *verifikatif* yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan—metoda yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *survey explanatory*. Fraenkel & Wallen (1993: 288) menyatakan bahwa kajian *explanatory* yang bersifat korelasi itu bertujuan untuk menjelaskan pemahaman kita mengenai fenomena yang penting melalui identifikasi hubungan antara dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono³², yang dimaksud dengan metode survey adalah “metode penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari *sample* yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan deskripsi dan hubungan antar variabel”. Dalam penelitian yang menggunakan metode ini, informasi dari sebagian populasi dikumpulkan langsung di tempat kejadian secara empirik dengan tujuan mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang sedang diteliti.

³² Sugiyono.1992.*Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, hal.7.

Dengan demikian, pendekatan survey berarti bahwa penelitian ini diadakan untuk memperoleh fakta-fakta, mencari keterangan-keterangan faktual serta berusaha untuk menggambarkan gejala-gejala dari praktek yang sedang berlangsung (M. Nazir, 1988: 65). Selain itu, ciri berikutnya dari pendekatan survey adalah pengumpulan informasi diambil dari sampel atas populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul datanya. Adapun pendekatan *explanatory* artinya tujuan penelitian ini adalah berusaha menjelaskan hubungan kausal dan sekaligus pengujian hipotesis antara beberapa variabel yang sedang diteliti (Singarimbun, 1995:3)³³.

Desain penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.2
Desain Penelitian

D. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memudahkan atau mengarahkan dalam menyusun alat ukur data yang diperlukan

³³ Singarimbun, M. 1989. *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES.

berdasarkan variabel yang terdapat pada hipotesis. Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan batasan operasional dari variabel penelitian beserta sub variabel/dimensi, dan indikator sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini:

Tabel 3-2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Pengembangan SDM: Perencanaan (Variabel X1)	Diagnosis kebutuhan pengembangan personalia dan desain perencanaan pengembangan SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis lingkungan eksternal • Analisis lingkungan internal • Kesesuaian dengan kebijakan publik • Kesesuaian dengan perencanaan/ manajemen strategik • Deskripsi pekerjaan 	Interval
Pengembangan SDM: Implementasi (Variabel X2)	Pelaksanaan dan operasionalisasi pengembangan SDM yang termuat dalam perencanaan pengembangan SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Administrasi, dukungan kebijakan dan operasional pengembangan SDM • Keterlibatan staf profesional dalam pengembangan SDM tingkat bawah dan pelatihan • Koordinasi tugas dan fungsi serta bahan/peralatan yang digunakan • Target yang rasional sesuai dengan tujuan perusahaan • Kepemimpinan dan tanggung jawab peran untuk kelompok kerja tertentu • Alur komunikasi dan umpanbalik sebagai bagian dari proses dan program pengembangan SDM 	Interval
Pengembangan SDM: Evaluasi (Variabel X3)	Penilaian dan umpanbalik dalam aspek administrasi dan teknik	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan evaluasi • Prinsip evaluasi • Jenis evaluasi • Data evaluasi • Hasil evaluasi 	Interval
Layanan Pengelolaan Sampah (Variabel Y)	Penilaian standar pelayanan dalam pengelolaan sampah	<ul style="list-style-type: none"> • Effectiveness • Efficiency • Adequacy • Equity • Responsiveness • Appropriateness 	Interval

Variabel adalah ciri dari individu, objek, gejala atau peristiwa yang diukur secara kuantitatif. Sugiyono (2001: 53) menyatakan bahwa variabel adalah konstruk (*constructs*) atau sifat yang akan dipelajari. Demikian pula Rasyid (1994: 2) menyebutkan bahwa variabel adalah setiap karakteristik yang bisa diklasifikasikan ke dalam sekurang-kurangnya dua klasifikasi yang berbeda atau bisa memberikan sekurang-kurangnya dua hasil pengukuran atau perhitungan yang berbeda.

Variabel yang dikaji dalam penelitian ini terdiri atas variabel bebas, dan variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena variabel bebas.

Dalam penelitian ini, variabel pengembangan SDM (X1, X2, dan X3) merupakan variabel bebas (*independent variable*) atau sebagai variabel eksogen. Variabel Layanan Pengelolaan Sampah (Y) merupakan variabel terikat atau endogen yang dipengaruhi oleh variabel-variabel eksogen.

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil penelitian secara empirik melalui kuesioner kepada kepala bagian dan sub kepala bagian PD Kebersihan Kota Bandung. Sedangkan sumber data sekunder diantaranya diperoleh dari PD Kebersihan Kota Bandung dan Pemerintah Kota Bandung.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner. Kuesioner kepada 8 orang kepala bagian dan 26 orang sub-kepala bagian di PD Kebersihan Kota Bandung.
2. Wawancara dengan pihak yang berkompeten seperti pejabat yang berwenang dalam kaitannya dengan penelitian ini.
3. Studi dokumen, yaitu teknik pengumpulan data dan informasi yang tersimpan dalam bentuk catatan, yang dalam hal ini berupa laporan keuangan perusahaan. Jenis data yang diperoleh dari riset ini merupakan data primer, yaitu data yang langsung diperoleh dari perusahaan.
4. Observasi, yaitu penyelidikan dan pengamatan secara langsung mengenai kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti
5. Studi Pustaka, yaitu mengadakan penelitian kepustakaan untuk memperoleh data dengan jalan membaca, meneliti, mempelajari mengumpulkan keterangan dan literatur-literatur, catatan kuliah, atau bahan tulisan lain yang ada hubungannya dengan penelitian. Hasil studi pustaka dijadikan dasar dalam menganalisis data yang didapat. Jenis data yang diperoleh dari studi pustaka ini adalah data sekunder.

G. Metode Pengambilan Sampel

Pengumpulan data dihimpun langsung oleh peneliti dari responden sebagai sumber primer melalui kuesioner kepada 34 responden, yang terdiri dari 8 orang kepala bagian dan 26 sub-kepala bagian di PD Kebersihan Kota Bandung. Agar lebih mendapatkan informasi yang lebih akurat, dilakukan juga melakukan metode observasi langsung dan wawancara dengan informan sesuai dengan kebutuhan penelitian ini.

Ketepatan pengujian suatu hipotesis tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Untuk itu diperlukan dua macam tes, yaitu test validitas (uji kesahihan) dan test reliabilitas

(uji keandalan). Dengan demikian langkah-langkah untuk menentukan instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menentukan sumber primer (populasi dan sampel)
2. Membuat kuesioner sesuai dengan kisi-kisi operasionalisasi variabel
3. Mengujicobakan kuesioner
4. Menguji validitas dan reliabilitas kuesioner
5. Merevisi kuesioner bila diperlukan
6. Mengumpulkan data dari kuesioner yang sudah diisi oleh responden.
7. Mengolah data

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Masri Singarimbun, 1995: 124) . Hal ini berarti apabila peneliti menggunakan kuesioner di dalam pengumpulan data penelitian, maka kuesioner yang disusunnya harus mengukur apa yang ingin diukur.

Selanjutnya uji validitas untuk jawaban kuesioner tingkat pengukuran *Likert's Summated Rating* dilakukan melalui teknik korelasi antara masing-masing item pertanyaan/pernyataan dengan total item pertanyaan/pernyataan tersebut. Karena data yang diperoleh adalah data yang bersifat ordinal, maka uji korelasi yang digunakan adalah teknik korelasi Rank-Spearman (Spearman's-Rho). dengan rumus sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}} \quad (\text{Sidney Siegel 1992: 256})$$

Untuk menentukan validitas sebuah pertanyaan/pernyataan dilakukan uji-t, dengan rumus sebagai berikut:

$$t = r_s \cdot \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}} \quad (\text{Sidney Siegel 1992: 263})$$

Dengan taraf signifikansi 95% atau $\alpha = 0,05$, t_{hitung} yang diperoleh dibandingkan dengan t_{tabel} , dengan derajat kebebasan ($df = n - 2$). Ketentuan yang dipakai adalah sebagai berikut:

1. Jika $t\text{-hitung} \geq t\text{-tabel}$, maka pertanyaan tersebut adalah valid
2. Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, maka pertanyaan tersebut adalah tidak valid

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten dalam mengungkapkan gejala tertentu dari kelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu-waktu yang berbeda. Dalam penelitian ini akan menggunakan *tes belah dua* atau 'split-half method' dari Spearman Brown.

- Membagi item-item yang valid menjadi dua belahan, dalam penelitian ini cara yang diambil adalah berdasarkan nomor awal-akhir atau ganjil-genap. Nomor awal/ganjil sebagai belahan pertama dan nomor akhir/genap sebagai belahan kedua.
- Skor masing-masing item tiap belahan dijumlahkan, sehingga menghasilkan dua skor total untuk masing-masing responden, yaitu skor total belahan pertama dan skor total belahan kedua.
- Mengkorelasikan skor belahan pertama dengan skor belahan kedua dengan menggunakan teknik korelasi rank-spearman (spearman's rho), dengan rumus:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}} \quad (\text{Sidney Siegel 1992: 256})$$

Untuk menguji koefisien reliabilitas instrumen digunakan rumus Spearman-Brown. Adapun rumus Spearman-Brown adalah:

$$r_{11} = \frac{2 \times r_{\frac{1}{2}\frac{1}{2}}}{1 + r_{\frac{1}{2}\frac{1}{2}}}$$

Keterangan:

r_{11} = koefisien reliabilitas instrumen

$r_{\frac{1}{2}\frac{1}{2}}$ = reliabilitas $\frac{1}{2}$ instrument

Dari hasil perhitungan di atas, selanjutnya dibandingkan dengan tabel interpretasi dengan nilai r (Suharsimi Arikunto; 1995). Hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada lampiran.

H. Metode Analisis

Untuk memudahkan dalam menganalisis data yang telah terkumpul dari hasil survey lapangan terhadap 36 responden, langkah selanjutnya adalah pengolahan data. Hasil dari pengolahan data tersebut disajikan dalam bentuk tabel, gambar dan grafik yang dijadikan dasar untuk menganalisis secara kualitatif maupun kuantitatif, sehingga dapat memberikan gambaran tentang aspek perencanaan, implementasi, dan evaluasi pengembangan Sumber Daya Manusia PD Kebersihan di Kota Bandung, dan gambaran mengenai layanan pengelolaan sampah yang dilakukan PD Kebersihan Kota Bandung.

Untuk melihat hubungan korelatif pada penelitian ini digunakan teknik analisis regresi sehingga dapat dilihat pengaruh dari setiap variabel terhadap variabel lainnya, dengan asumsi data berskala interval.

Bentuk persamaan regresi linier ganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Dimana :

Y	: Layanan Pengelolaan Sampah
X ₁	: Pengembangan SDM: Perencanaan
X ₂	: Pengembangan SDM: Implementasi
X ₃	: Pengembangan SDM: Evaluasi
b ₀	: Konstanta
b ₁ , b ₂ , b ₃	: Koefisien regresi
ε	: error

Pada penelitian ini, digunakan dua jenis analisis yaitu: (1) analisis deskriptif, khususnya bagi variabel yang bersifat kualitatif, dan (2) analisis kuantitatif, berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif menitikberatkan dalam pengungkapan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/kualitatif digunakan untuk menggali perilaku faktor penyebab. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Selanjutnya, untuk menguji kebermaknaan (*test of significance*) setiap koefisien regresi yang telah dihitung, dengan statistik uji-t. Dengan kriteria pengujian: Ditolak H_0 jika nilai hitung t lebih besar dari nilai tabel t -student. ($t_0 > t_{\text{tabel } (n-k-1)}$). Selanjutnya, untuk menguji kebermaknaan (*test of significance*) model koefisien regresi yang telah dihitung, dengan statistik uji-F dengan kriteria pengujian: Ditolak H_0 jika nilai hitung F lebih besar dari nilai tabel F . ($F_a > F_{\text{tabel } (k, n-k-1)}$).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat PD Kebersihan Kota Bandung

Berdasarkan pertimbangan bahwa pengelolaan masalah akan lebih berdaya guna dan berhasil guna baik ditinjau dari segi pencapaian tujuan peningkatan dan pengembangan maupun dari segi kontinuitas pelayanan, maka perlu dibentuk PD Kebersihan. Sejarah PD Kebersihan dapat dibagi ke dalam lima periode. Pertama, periode tahun 1960 sampai 1967 saat pengelolaan Kebersihan Kota Bandung secara khusus telah menjadi wewenang dan tanggung jawab Dinas Teknik “A” yang secara khusus dikelola oleh “Team Pembersihan dan Pertamanan Kebersihan” (TTPK).

Kedua, periode tahun 1967 sampai 1972 saat penanganan pengelolaan Kebersihan dan Pertamanan dari Dinas Teknik “A” ditambah dengan bagian Perum dan Riol. *Riolering* dari Dinas Pekerjaan Umum digabung dan dikelola oleh Dinas Teknik Penyehatan (DTP) dan lima penanganan kebersihannya ditangani oleh Komando Operasi Tertib (Kotib) yaitu satuan kerja yang masih dalam struktur organisasi Dinas Teknik Penyehatan yang meliputi pula bidang kesehatan air minum.

Ketiga, pada tahun 1971 sampai 1983 saat Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung membentuk Dinas Kebersihan dan Keindahan Kota yang berada di bawah DIP ditingkatkan menjadi unit kerja dinas tersendiri, terpisah dari air minum, yaitu DK3 dengan unit kerjanya sendiri yang meliputi:

- e. Bagian Pertamanan dan Reklame
- f. Bagian Kebersihan

- g. Bagian Angkutan Sampah
- h. Bagian Riolering.

Keempat adalah periode tahun 1983, yang tepatnya pada tanggal 1 Januari 1983 Dinas Kebersihan dan Keindahan Kota diubah menjadi “Dinas Kebersihan”, sebagian unit kerja yang termasuk dalam Dinas Kebersihan dan Keindahan Kota yaitu Pertamanan statusnya diubah menjadi Dinas Pertamanan dan Bagian Riolering dialihkan dari DK3 menjadi di bawah wewenang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan ditingkatkan statusnya menjadi Divisi Air Kotor dipimpin oleh seorang Direktur.

Kelima adalah Periode 1985 sampai sekarang, yang tepatnya pada tanggal 1 Januari 1985 Dinas Kebersihan diubah menjadi “Perusahaan Daerah Kebersihan” Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung, yang ditetapkan dengan Perda Nomor 18 Tahun 1985. Dalam hal ini, Kota Bandung ditunjuk Pemerintah Pusat sebagai kota pertama di Indonesia yang dijadikan sebagai pilot untuk proyek dalam penanganan kebersihan secara profesional.

2. Visi dan Misi PD Kebersihan Kota Bandung

a. *Visi*

Visi PD Kebersihan Kota Bandung periode 1999-2004 adalah “Kota Bandung Bersih Tahun 2004”. Saat ini visi PD Kebersihan adalah mewujudkan Kota Bandung yang bersih dengan dukungan dan peran serta semua pihak, yang selanjutnya dinyatakan dengan “Kota Bandung bersih tanggung jawab bersama”. Visi ini diarahkan untuk menunjang visi pemerintah kota Bandung yaitu: “Bandung kota jasa yang Geunah Merenah Tumaninah”.

b. *Misi*

Secara umum, misi perusahaan daerah kebersihan kota Bandung adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kemampuan keuangan perusahaan.
- 2) Meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan.
- 3) meningkatkan sistem dan aplikasi teknologi pengelolaan sampah.
- 4) Meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM secara selektif.
- 5) Mengusulkan dan menyiapkan peraturan-peraturan tentang pengelolaan sampah.
- 6) Meningkatkan sosialisasi peraturan-peraturan tentang pengelolaan sampah, pendidikan dan penyuluhan kebersihan.

Misi ini kemudian dikembangkan menjadi menyelenggarakan usaha jasa pengelolaan sampah/kebersihan kepada:

- 1) Masyarakat di pemukiman, pasar dan tempat kegiatan usaha
- 2) Pemerintah Kota dalam mengelola kebersihan jalan dan fasilitas umum
- 3) Berusaha memanfaatkan sampah sebagai bagian dalam proses pengurangan sampah
- 4) Berusaha memberikan pelayanan yang terbaik dan memperoleh imbalan jasa yang layak agar dapat mempertahankan kualitas pelayanan.

3. Dasar Hukum dan Kedudukan PD Kebersihan Kota Bandung

Dasar hukum yang menjadi landasan hukum PD Kebersihan Kota Bandung dalam menjalankan program kerjanya adalah:

- a) Perda Nomor 02/1985 tentang pembentukan PD Kebersihan
- b) Perda Nomor 09/1993 tentang ketentuan pokok Badan Pengawas Direksi dan Kepegawaian PD Kebersihan
- c) Perda Nomor 15 tahun 1993 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Tingkat II Kotamadya Bandung No. 02/PD/1985 tentang Pembentukan PD Kebersihan

- d) Perda Nomor 06 tahun 1995 tentang kebersihan, ketertiban dan keindahan (K3) dalam revisi.
- e) Perda Nomor 27 tahun 2001 tentang pengelolaan kebersihan di Kota Bandung
- f) Keputusan Walikota Bandung Nomor 644 tahun 2002 tentang tarif jasa pelayanan kebersihan di Kota Bandung.

Dalam hal ini, kedudukan Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung adalah badan usaha milik daerah (BUMD) yang bergerak di bidang kebersihan dan bertanggung jawab langsung kepada Walikota Bandung. Mengingat statusnya sebagai BUMD, maka sebagian besar pendapatannya merupakan salah satu sumber keuangan daerah.

4. Tugas Pokok dan Fungsi PD Kebersihan Kota Bandung

Tugas pokok Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung secara umum adalah melestarikan lingkungan hidup dan secara khusus memelihara serta meningkatkan kebersihan kota dalam arti seluas-luasnya sebagai usaha menjamin terwujudnya kota Bandung yang bersih, rapi dan sehat.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Perusahaan Daerah Kebersihan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a) Merumuskan kebijakan teknik pengelolaan kebersihan Kota Bandung dan memberikan bimbingan teknik pengelolaan kebersihan kepada yang berkepentingan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota Bandung dan perundang-undangan yang berlaku.
- b) Melaksanakan pengelolaan limbah kota, sesuai dengan perkembangan yang ada.
- c) Meneliti dan mengembangkan sistem pengelolaan kebersihan Kota Bandung yang tepat, murah dan aman.

- d) Meneliti dan mengembangkan cara-cara pengelolaan limbah kota agar dapat dimanfaatkan kembali
- e) Meneliti dan mengembangkan cara-cara pengelolaan limbah kota yang tidak dapat dimanfaatkan kembali sehingga tidak menimbulkan pencemaran lingkungan hidup sekitar.

5. Wilayah Operasional PD Kebersihan Kota Bandung

Daerah pelayanan kebersihan perusahaan daerah kebersihan kota Bandung meliputi seluruh wilayah kota Bandung seluas 16.753 Ha atau 160,73 km². Untuk memudahkan pengaturan operasional pelayanan kebersihan wilayah kota Bandung, dibagi menjadi tiga seksi wilayah berbasis kewilayahan. Pembagian wilayah operasi sepenuhnya mengacu kepada wilayah pemerintah, ketiga wilayah operasi tersebut yaitu:

- a) Wilayah Operasi Bandung Barat, meliputi eks-wilayah Bojonegara dan eks-wilayah Tegalega. Wilayah operasi ini dirinci pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Wilayah Operasi Bandung Barat 2004

Bandung Barat	Jumlah Penduduk	Luas/(Ha)	Jumlah RW
Kec. Sukarasa	73.360	628	32
Kec. Sukajadi	95.242	430	47
Kec.Cicendo	96.363	687	56
Kec.Andir	90.058	371	54
Kec.Astana anyar	69.808	289	47
Kec.Babakan Ciparay	119.975	746	50
Kec.Bojong Loa Kaler	112.245	303	46
Kec.Bojong Loa Kidul	70.419	627	43
Kec.Bandung Kulon	118.277	648	59
Jumlah	848.277	4.729	434

Sumber: PD Kebersihan Kota Bandung, 2005

- b) Wilayah Operasi Bandung Tengah, meliputi eks-wilayah Cibeunying dan eks-wilayah Karees, seperti yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Wilayah Operasi Bandung Tengah 2004

Bandung Tengah	Jumlah Penduduk	Luas/(Ha)	Jumlah RW
Kec. Cidadap	44.313	612	22
Kec. Coblong	114.334	736	75
Kec. Bandung Wetan	31.517	339	36
Kec. Cibiru Kaler	66.579	456	48
Kec. Cibiru Kidul	103.175	525	86
Kec. Lengkong	70.399	574	65
Kec. Regol	74.245	430	58
Kec. Sumur Bandung	38.306	340	36
Kec. Batununggal	114.778	527	83
Jumlah	657.656	4.533	409

Sumber: PD Kebersihan Kota Bandung, 2005

- c) Wilayah Operasi Bandung Timur, meliputi eks wilayah Ujung Berung dan eks wilayah Gedebage ditambah satu kecamatan eks wilayah Karees, seperti yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Wilayah Operasi Bandung Timur 2004

Bandung Timur	Jumlah Penduduk	Luas/(Ha)	Jumlah RW
Kec Kiara Condong	118.504	613	81
Kec Cicadas	92.053	867	79
Kec Ujung Berung	72.749	1.053	66
Kec Arcamanik	59.241	8811	51
Kec Cibiru	72.450	1.082	56
Kec Rancasari	61.005	1.318	41
Kec Marga Cinta	111.616	1.088	69
Kec Bandung Kidul	47.286	607	29
Jumlah	634.904	7.491	472

Sumber: PD Kebersihan Kota Bandung, 2005

Adapun jumlah pegawai PD Kebersihan saat penelitian ini dilakukan berjumlah 1.647 pegawai, dengan rincian sebagai berikut”

- Staf = 376 orang
- Lapangan = 1.127 orang +
- Jumlah = 1.647 orang

Jabatan / Pekerja

- Direksi = 3 orang
- Kepala Bagian/Seksi/Unit = 8 orang
- Ka.Sub.Bag/Sub.Unit = 26 orang
- Ka.Urusan/Pen.Jawab = 36 orang
- Staf = 135 orang
- Kepala Kebersihan Kecamatan = 26 orang
- Pengendalian = 47 orang
- Pengemudi = 111 orang
- Crew Angkutan = 124 orang
- Petugas Bengkel = 33 orang
- Penyapu Jalan = 563 orang
- Penyapu Embun Pagi = 62 orang
- Penyapu Pasar = 261 orang
- Operator Alat Berat = 6 orang
- Petugas TPA = 45 orang
- Jumlah = 1.647 orang

Adapun sarana dan prasarana yang dimiliki PD Kebersihan Kota Bandung pada saat penelitian ini dilakukan adalah:

Tabel 4.4
Sarana Kendaraan PD Kebersihan Kota Bandung 2004

Jenis Kendaraan	Jumlah	Jalan	Tidak Jalan
Arm Roll Truck	64 buah	42 buah	22
Dump Truck	29 buah	25 buah	4
Comactor Truck	13 buah	8 buah	5
Jumlah	106 buah	75 buah	31 buah

Sumber: Litbang PD Kebersihan, 2002-2004

Tabel 4.5
Sarana Pengumpulan PD Kebersihan Kota Bandung 2004

Nama Sarana	Jumlah	Digunakan	Kebutuhan
Gerobak Sampah	246 buah	178 buah	506 buah
Mobil Pick Up / Kancil	6 buah	6 buah	26 buah
Container Besi 6 m ³	59 buah	50 buah	78 buah
Container Besi 10 m ³	220 buah	192 buah	324 buah
Transpert Dipo	15 buah	15 buah	15 buah
Landasan Container	143 buah	138 buah	265 buah

Sumber: Litbang PD Kebersihan, 2002-2004

Tabel 4.6
Volume Sampah di Kota Bandung Tahun 2004

Asal Timbunan	Jumlah Timbunan	keterangan
Pemukiman	4.241 m ³ /hari	
Pasar	2.370 m ³ /hari	
Jalan	380 m ³ /hari	
Toko	203 m ³ /hari	
Kantor	296 m ³ /hari	
Rumah Tangga	160 m ³ /hari	
Hotel	18 m ³ /hari	
Industri	93 m ³ /hari	
Rumah Sakit	60 m ³ /hari	
Jumlah	7.821 m³/hari	

Sumber: Litbang PD Kebersihan, 2002-2004

Berdasarkan tabel di atas dapat diamati bahwa timbunan sampah di Kota Bandung per harinya mencapai 7.821 m³, dan bila dihitung per tahun mencapai sekitar 275.000 m³. Ini menunjukkan bahwa timbunan sampah di Kota Bandung sangat tinggi sehingga memerlukan penanganan serius dalam pengelolaannya.

Tabel 4.7
Jumlah Timbunan Sampah di Kota Bandung

Asal Timbunan	Jumlah Timbunan
Organik	4.955 m ³ /hari
Kertas	782 m ³ /hari
Plastik	673 m ³ /hari
Logam	521 m ³ /hari
Kaca/Gelas	110 m ³ /hari
Kain/Tekstil	311 m ³ /hari
Dan lain-lain	469 m ³ /hari
Jumlah	7.821 m³/hari

Sumber: Litbang PD Kebersihan, 2002-2004

6. Sistem Pengelolaan Kebersihan Kota Bandung

Sistem pengelolaan kebersihan pada wilayah pemerintahan meliputi kegiatan pewadahan, pengumpulan, pemindahan, pengangkutan, dan pembuangan akhir. Sistem pengelolaan kebersihan yang diselenggarakan oleh Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung secara garis besar, meliputi:

a. Sistem Pelayanan Langsung

- Sistem pelayanan langsung, yaitu pelayanan yang diselenggarakan oleh PD Kebersihan Kota Bandung langsung kepada subjek yang dilayani.
- Pelayanan pengelolaan kebersihan meliputi penyapuan, pengumpulan, pengangkutan dan pembuangan sampah
- Pelayanan pengelolaan kebersihan pasar memberikan pelayanan pengumpulan sampah dari masing-masing pedagang, pengangkutan dan pembuangan ke tempat pembuangan akhir.

- Pelayanan pengumpulan, pengangkutan dan pembuangan sampah dari penghasil komersial dan institusi.

b. *Sistem Pelayanan Tidak Langsung*

Sistem pelayanan tidak langsung, yaitu pelayanan yang diselenggarakan oleh PD Kebersihan Kota Bandung tidak secara kepada subjek, yaitu pelayanan pengangkutan dan pembuangan sampah rumah tangga (pemukiman) dari tempat pengumpulan sampah sementara (TPS) ke tempat pembuangan akhir (TPA).

c. *Cakupan Pelayanan*

Cakupan pelayanan pengelolaan kebersihan oleh PD Kebersihan Kota Bandung didasarkan kepada jenis pelayanan dan objek yang dilayani, meliputi :

- 1) Cakupan pelayanan langsung yang diselenggarakan terhadap objek pelayanan pengelolaan kebersihan dari mulai pengumpulan/ penyapuan sampai pengelolaan sampai di TPA.
- 2) Cakupan tidak langsung diselenggarakan objek pelayanan pengelolaan kebersihan di lingkungan pemukiman dengan cakupan pelayanan berupa pengangkutan sampah dari TPS sampai ke TPA dan pengelolaan akhir di TPA. Sarana penyapuan, pengumpulan dan pembuangan pada 7 titik berdasarkan surat Keputusan Wali Kota Bandung Nomor 511.23/Kep 1321-HUK/2001 tentang Tim Penertib Pedagang Kaki Lima di Kota Bandung yang menjadi fokus kepada jalur jalan dan pasar serta fasilitas lainnya, sebagai berikut:
 - a) Batas Sebelah Barat
Jalan Jenderal Sudirman sampai dengan Jalan Kelenteng
 - b) Batas Sebelah Timur
Jalan Merdeka, Jalan Lembong, Jalan Tamblong dan Jalan Lengkong Besar

c) Batas Sebelah Selatan

Jalan Otto Iskandardinata Bagian Selatan sampai dengan Jalan Peta dan Jalan BKR.

d) Batas Sebelah Utara

Jalan Otto Iskandardinata pintu KA.

Secara umum, cakupan pelayanan PD Kebersihan Kota Bandung disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Cakupan Pelayanan PD Kebersihan Kota Bandung

KECAMATAN	LOKASI
REGOL	<ul style="list-style-type: none">• Kawasan Alun-alun• Jalan Dalem Kaum• Jalan Kepatihan• Jalan Otto Iskandardinata Timur• Jalan Asia Afrika
SUMUR BANDUNG	<ul style="list-style-type: none">• Jalan Merdeka Sebelah Barat• Jalan Asia Afrika Sebelah Utara
ANDIR	<ul style="list-style-type: none">• Jalan Jenderal Sudirman• Jalan Otto Iskandardinata Barat
ASTANA ANYAR	<ul style="list-style-type: none">• Jalan Otto Iskandardinata Selatan• Jalan Cibadak• Jalan Astana Anyar
LENGKONG	<ul style="list-style-type: none">• Jalan Lengkong Besar Timur• Jalan Lengkong Kecil
BANDUNG WETAN	<ul style="list-style-type: none">• Jalan Merdeka Timur

Sumber: PD Kebersihan Kota Bandung, 2005

d. Sistem Tempat Penampungan Sampah Sementara (TPS)

Tempat Penampungan Sementara (TPS) yang digunakan adalah :

- Container Besi 10 m³ dan 6 m³
- Tranpert Dipo (TD)
- Container 120 liter
- Bak Pasangan Bata

- Drum Besi Volume 50-100 liter

Jumlah penempatan TPS pada 7 lokasi titik paska penertiban PKL, yaitu:

- Container 120 liter sebanyak = 116 buah
- Container 1 m3 sebanyak = 19 buah
- Jumlah = 135 buah

Berikut ini disajikan tabel-tabel lokasi dan jumlah TPS per Kecamatan di Wilayah Kota Bandung.

Tabel 4.9
Lokasi dan Jumlah TPS
per Kecamatan di Wilayah Kota Bandung

Nama Kecamatan	Jumlah TPS	Terdiri dari					Jumlah	
		Bak	Lan	N.L	TD	Pks	6 m ³	10 m ³
SEKSI WILAYAH OPERASIONAL BANDUNG BARAT								
Sukajadi	4	-	3	-	-	1	2	4
Sukasari	10	3	7	-	-	-	-	8
Andir	8	2	4	1	1	1	1	10
Bojongloa Kaler	2	-	1	-	1	-	-	2
Bandung Kulon	9	1	6	1	-	1	4	3
Babakan Ciparay	11	1	3	5	-	2	2	9
Astana Anyar	5	-	4	-	1	-	2	7
Cicendo	14	-	5	3	-	3	-	9
Bojong Kidul	5	3	1	3	-	1	2	3
Jumlah	68	9	34	13	3	9	11	55
SEKSI WILAYAH OPERASIONAL BANDUNG TENGAH								
Sumur Bandung	6	-	3	1	-	2	-	6
Bandung wetan	8	-	4	2	-	2	1	7
Cidadap	7	3	2	1	-	1	1	3
Cibeunying Kidul	2	-	-	-	2	-	-	3
Regol	7	-	2	5	-	-	-	10
Batununggal	14	-	7	4	1	2	8	6
Coblong	15	-	3	8	-	4	2	15
Cibeunying Kaler	4	-	1	3	-	-	1	4
Lenkong	6	-	2	3	-	1	-	7
Jumlah	69	3	24	27	3	12	13	61
SEKSI WILAYAH OPERASIONAL BANDUNG TIMUR								
Kiaracondong	10	1	3	-	3	3	-	10
Cicadas	6	-	1	2	3	-	-	6
Arcamanik	9	-	6	2	-	1	5	4
Ujung Berung	7	-	6	1	-	-	2	5
Cibiru	10	4	1	3	-	1	5	1
Ranca Sari	5	-	-	5	-	-	2	4
Marga Cinta	9	-	1	7	-	1	4	5
Bandung kidul	9	-	3	4	-	2	5	4
Jumlah	65	5	21	27	6	9	23	39

Sumber: PD Kebersihan Kota Bandung, 2005

Tabel 4.10
Rekapitulasi Lokasi dan Jumlah TPS
per Kecamatan di Wilayah Kota Bandung

Seksi Wilayah	Jumlah TPS	Terdiri dari					Jumlah SC	
		Bak	Lan	N.L	TD	Pks	6 m ³	10 m ³
Bandung Barat	68	9	34	13	3	9	12	55
Bandung Tengah	69	3	24	27	3	12	13	61
Bandung Timur	65	5	21	24	6	9	23	39
Jumlah	202	17	79	64	12	30	48	155

Sumber: PD Kebersihan Kota Bandung, 2005

Tabel 4.11
Penggunaan Lokasi dan Jumlah TPS
per Kecamatan di Wilayah Kota Bandung

URAIAN	LOKASI	KETERANGAN
SEKSI WILAYAH BANDUNG TIMUR		
TD. Nyengset	Jl. Bojongloa	Digunakan
TD. Ciroyom	Jl. Coroyom	Digunakan
TD. Blk. LP. Banceuy	Jl. Soekarno-Hatta	Sementara digunakan gudang
TD. Cibolerang	Jl. Cibolerang	Sementara digunakan gudang
TD/SD. Setra Sari	Jl. Setra Sari	Sementara digunakan gudang
TD. Bbk. Tarogong	Jl. Bbk. Tarogong	Digunakan
URAIAN	LOKASI	KETERANGAN
SEKSI WILAYAH BANDUNG TIMUR		
TD. Cikutra	Jl. Cikutra	Digunakan
TD. Padasuka	Jl. Surapati	Digunakan
TD. Maleer	Jl. Maleer IV	Digunakan
TD. Kebaktian	Jl. Kebaktian	Digunakan
URAIAN	LOKASI	KETERANGAN
SEKSI WILAYAH BANDUNG TIMUR		
TD. Subang	Jl. Subang	Digunakan
TD. Indramayu	Jl. Indramayu	Digunakan
TD. Cibatu	Jl. Cibatu	Digunakan
TD. Cicadas	Jl. Kiaracandong	Digunakan
TD. Cicaheum	Jl. Blk. Term. Cicaheum	Digunakan

Sumber: PD Kebersihan Kota Bandung, 2005

e. *Sistem Tempat Pembuangan Akhir Sampah (TPA)*

Pembuangan akhir sampah merupakan rangkaian kegiatan yang terakhir dari kegiatan operasional pengelolaan kebersihan. Sistem pembuangan sampah di TPA yang dilaksanakan PD Kebersihan Kota Bandung saat ini adalah Sistem *Sanitary Landfill* di TPA Pasir Impun yang sudah ditutup sejak tahun 2001, TPA Jelekong dengan Sistem kontrol *Landfill* dan TPA Leuwi Gajah dengan sistem *Open Dumping*. Alat berat yang jalan dan tidak jalan di TPA leuwi Gajah dan TPA Jelekong adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Alat Berat yang Masih Jalan dan Tidak Jalan

Jenis Alat Berat	Jumlah	Jalan	Tidak jalan
Bulldizer	6 buah	1 buah	5 buah
Exavator	2 buah	1 buah	1 buah
Track Covel	3 buah	1 buah	2 buah
Whell Leader	2 buah	2 buah	-
Jumlah	13 buah	5 buah	8 buah

Sumber: PD Kebersihan Kota Bandung, 2005

Tabel 4.13
Lokasi TPA

Lahan TPA	Luas Lahan	Jarak	Keterangan
TPA Leuwi Gajah	17,0555 Ha	16 km	Digunakan
TPA Jelekong	9,0747 Ha	22 km	Digunakan
TPA Pasir Impun	13,8267 Ha	9 km	Ditutup
TPA Cieuteung	3,7335 Ha	12 km	Ditutup Tahun 1987
TPA Cicabe	4,0475 Ha	7 km	Ditutup Tahun 1988

Sumber: PD Kebersihan Kota Bandung, 2005

B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Variabel Perencanaan Pengembangan SDM (X₁)

Variabel Perencanaan Pengembangan SDM (X₁) dijabarkan ke dalam 10 indikator yang dapat diukur. Item-item indikator diberi skor 1 untuk jawaban 'tidak pernah/sangat tidak setuju', skor 2 untuk 'jarang/tidak setuju', skor 3 untuk 'kadang-kadang/ragu-ragu', skor 4 untuk 'sering/setuju', dan skor 5 untuk 'sangat sering/sangat setuju'.

Skor untuk dimensi X₁ dan masing-masing indikatornya dihitung berdasarkan skor rata-rata untuk dimensi tersebut sebagaimana dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.14
Gambaran Variabel Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Berdasarkan Sampel Responden

<i>Perencanaan Pengembangan SDM (X1)</i>	Rating					Jumlah	Rata-rata
	5	4	3	2	1		
1. Dalam menentukan kebutuhan pengembangan personalia (SDM), analisis lingkungan eksternal senantiasa digunakan	13	16	5	0	0	34	4,24
2. Analisis lingkungan eksternal yang sangat diperlukan adalah kondisi geografis dibandingkan dengan kondisi sarana/prasarana	13	14	7	0	0	34	4,18
3. Tenaga profesional dan lapangan yang ada sudah memadai dan analisis lingkungan internal masih diperlukan	6	18	10	0	0	34	3,88
4. Kebutuhan pengembangan SDM dilakukan karena banyaknya tenaga kerja yang tidak produktif	5	16	13	0	0	34	3,76
5. Kebijakan pemerintah mengarah kepada bisnis murni yang berorientasi pada strategi produksi, harga, promosi dan distribusi	7	11	16	0	0	34	3,74
6. Rencana pengembangan SDM mengacu pada kebijakan pemerintah daerah	6	13	10	5	0	34	3,59
7. Saya, bersama atasan dan bawahan saya terlibat dalam perencanaan strategik PD Kebersihan	6	17	8	3	0	34	3,76
8. Rencana pengembangan SDM mengacu pada perencanaan strategik jangka panjang	7	11	12	4	0	34	3,62
9. Deskripsi pekerjaan yang direncanakan tidak sesuai dengan yang terjadi di lapangan	7	10	16	1	0	34	3,68
10. Deskripsi pekerjaan sudah dipahami oleh seluruh pegawai	6	14	12	2	0	34	3,71
JUMLAH						340	3,81

Gambaran Variabel Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia mengungkapkan bahwa nilai rata-rata variabel ini adalah 3,81 yang termasuk rating *baik* (rating 1,00 sampai 5,00). Beberapa item menunjukkan angka di atas rata-rata ini dan sebagian item menunjukkan angka di bawah rata-rata tersebut. Item pertama, “Dalam menentukan kebutuhan pengembangan personalia (SDM), analisis lingkungan eksternal senantiasa digunakan” menunjukkan angka 4,24 yang berarti di atas nilai rata-rata. Ini berarti analisis lingkungan eksternal (ALI) senantiasa

digunakan dalam penentuan kebutuhan pengembangan personalia di lingkungan PD Kebersihan Kota Bandung.

Item kedua juga berada di atas nilai rata-rata yang menunjukkan bahwa aspek kondisi geografis lebih ditekankan dibandingkan dengan aspek kondisi sarana/prasarana. Nilai item ketiga yang berada di atas nilai rata-rata juga menunjukkan bahwa tenaga profesional dan lapangan yang ada memang sudah memadai dan analisis lingkungan internal masih diperlukan.

Namun demikian, item keempat sampai item ke sepuluh semuanya menunjukkan nilai yang lebih rendah dari nilai rata-rata. Item keempat dengan tegas menjelaskan bahwa kebutuhan pengembangan SDM tidak hanya dilakukan karena banyaknya tenaga kerja yang tidak produktif, walaupun sebagian besar fokusnya ke arah itu.

Pada item 5 dinyatakan bahwa kebijakan pemerintah mengarah kepada bisnis murni yang berorientasi pada strategi produksi, harga, promosi dan distribusi. Hal ini memang diakui benar, tetapi dalam pelaksanaannya PD Kebersihan Kota Bandung masih berada pada posisi yang sulit untuk mengarah pada bisnis murni. Demikian pula dengan item 6 yang menyatakan bahwa “Rencana pengembangan SDM mengacu pada kebijakan pemerintah daerah”. Pada kenyataannya PD Kebersihan Kota Bandung selain mengacu pada kebijakan pemerintah daerah juga mengacu pada kebijakan sendiri.

Item ketujuh menunjukkan bahwa aspek pimpinan sudah cukup banyak terlibat dalam merumuskan perencanaan strategik PD Kebersihan secara umum, walaupun ada sebagian yang tidak merasa dilibatkan dalam perumusan renstra. Item kedelapan menunjukkan bahwa Rencana pengembangan SDM mengacu pada perencanaan strategik jangka panjang, namun dalam pelaksanaannya juga mencakup perencanaan strategik jangka pendek (tahunan).

Item kesembilan menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan yang telah direncanakan PD Kebersihan ini hampir setengahnya tidak sesuai dengan yang terjadi di lapangan. Item terakhir, atau kesepuluh, menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan belum semuanya dipahami oleh seluruh pegawai dengan jelas.

2. Variabel Implementasi Pengembangan SDM (X2)

Variabel Implementasi Pengembangan SDM (X₂) juga dijabarkan ke dalam 10 indikator yang dapat diukur. Item-item indikator diberi skor 1 untuk jawaban ‘tidak pernah/sangat tidak setuju’, skor 2 untuk ‘jarang/tidak setuju’, skor 3 untuk ‘kadang-kadang/ragu-ragu’, skor 4 untuk ‘sering/setuju’, dan skor 5 untuk ‘sangat sering/sangat setuju’.

Skor untuk dimensi X₂ dan masing-masing indikatornya dihitung berdasarkan skor rata-rata untuk dimensi tersebut:

Tabel 4.15
Gambaran Variabel Implementasi Pengembangan SDM
Berdasarkan Sampel Responden

<i>Implementasi Pengembangan SDM (X₂)_z</i>	Rating					Jumlah	Rata-rata
	5	4	3	2	1		
1. Administrasi kepegawaian saat ini memadai	8	17	9	0	0	34	3,97
2. Kebijakan pemda telah mendukung operasional pelaksanaan pengembangan SDM	8	15	8	3	0	34	3,82
3. Petugas lapangan diberikan pelatihan agar mereka lebih memahami pekerjaannya	7	12	11	3	1	34	3,62
4. Sebagai staf profesional saya turun langsung untuk memberikan pelatihan kepada SDM tingkat bawah	3	15	11	4	1	34	3,44
5. Saya menerima laporan mengenai pelaksanaan koordinasi tugas di lapangan	6	13	12	3	0	34	3,65
6. Bahan/peralatan yang digunakan petugas lapangan sudah memadai	10	12	12	0	0	34	3,94
7. Sampah yang menumpuk di jalan merupakan indikator agar pengelolaan sampah ditingkatkan	13	13	8	0	0	34	4,15
8. PD Kebersihan menentukan target untuk mengangkut sampah dari TPS ke TPA	5	20	8	1	0	34	3,85
9. Saya sebagai pimpinan mengetahui batas-batas tanggung jawab dan peran untuk unit saya	5	15	12	2	0	34	3,68
10. Alur komunikasi dalam pengembangan SDM lancar	4	14	13	3	0	34	3,56
JUMLAH						340	3,77

Gambaran Variabel Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia mengungkapkan bahwa nilai rata-rata variabel ini adalah 3,77 yang termasuk rating *baik* (rating 1,00 sampai 5,00). Beberapa item menunjukkan angka di atas rata-rata ini dan sebagian item menunjukkan angka di bawah rata-rata tersebut. Item pertama, “Administrasi kepegawaian saat ini memadai” termasuk di atas nilai rata-rata yang berarti bahwa pelaksanaan administrasi kepegawaian saat itu sudah memadai. Demikian pula dengan nilai item kedua yang berada di atas nilai rata-rata tersebut menegaskan bahwa Kebijakan pemda telah mendukung operasional pelaksanaan pengembangan SDM di PD Kebersihan Kota Bandung.

Namun demikian, item ketiga, keempat dan kelima berada di bawah nilai rata-rata. Item ketiga menunjukkan bahwa petugas lapangan kurang diberikan pelatihan sehingga mereka tidak begitu memahami pekerjaannya. Item keempat memperlihatkan bahwa staf profesional kurang terjun langsung memberikan pelatihan kepada SDM tingkat bawah. Item kelima menegaskan bahwa hanya beberapa pimpinan PD Kebersihan yang menerima laporan mengenai pelaksanaan koordinasi tugas di lapangan beserta permasalahannya, baik tertulis maupun lisan.

Item-item selanjutnya, yaitu keenam, ketujuh, dan kedelapan berada di atas nilai rata-rata. Ini berarti bahwa item keenam menegaskan bahwa Bahan/peralatan yang digunakan petugas lapangan PD Kebersihan Kota Bandung sudah memadai. Item ketujuh juga menegaskan bahwa penumpukan sampah di jalan akan segera ditangani, sesuai dan tugas fungsi PD Kebersihan Kota Bandung. Terakhir, item kedelapan menunjukkan bahwa dalam implementasinya PD Kebersihan Kota Bandung dengan jelas menentukan target untuk mengangkut sampah dari TPS ke TPA, walaupun belum jelas apakah target itu realistis atau tidak.

Dua item terakhir, item kesembilan dan sepuluh, menunjukkan nilai di bawah rata-rata. Untuk item kesembilan, dinyatakan bahwa pimpinan memang mengetahui batas-batas tanggung jawab dan peran untuk unitnya, walaupun dalam pelaksanaannya peran dan tanggung jawab para pimpinan sering tumpang tindih. Item kesepuluh nilainya berada di bawah rata-rata yang berarti alur komunikasi dalam pengembangan SDM belum begitu optimal.

3. Variabel Evaluasi Pengembangan SDM (X3)

Variabel Evaluasi Pengembangan SDM (X₃) juga dijabarkan ke dalam 10 indikator yang dapat diukur. Item-item indikator diberi skor 1 untuk jawaban ‘tidak pernah/sangat tidak setuju’, skor 2 untuk ‘jarang/tidak setuju’, skor 3 untuk ‘kadang-kadang/ragu-ragu’, skor 4 untuk ‘sering/setuju’, dan skor 5 untuk ‘sangat sering/sangat setuju’.

Skor untuk dimensi X₃ dan masing-masing indikatornya dihitung berdasarkan skor rata-rata untuk dimensi tersebut:

Tabel 4.16
Gambaran Variabel Pengembangan SDM
Berdasarkan Sampel Responden

<i>Evaluasi Pengembangan SDM (X3)</i>	Rating					Jumlah	Rata-rata
	5	4	3	2	1		
1. Penilaian kinerja individu merupakan tujuan utama evaluasi pengembangan SDM	8	18	8	0	0	34	4,00
2. Keluhan dari masyarakat mengenai penumpukan sampah di TPS dapat segera diatasi	12	17	5	0	0	34	4,21
3. Pelaksanaan evaluasi sesuai dengan biaya yang dikeluarkan	8	13	11	2	0	34	3,79
4. Pelaksanaan evaluasi dapat mengungkap semua aspek pengembangan SDM	11	16	7	0	0	34	4,12
5. Dinas Kebersihan memberikan pedoman untuk mengevaluasi program pengembangan SDM	8	18	5	3	0	34	3,91
6. Evaluasi yang dilakukan saat ini lebih berorientasi pada kinerja organisasi dibandingkan dengan kinerja individu	6	18	8	2	0	34	3,82
7. Saya memperbaharui data pegawai setiap ada perubahan	12	14	7	1	0	34	4,09
8. Data-data evaluasi terdokumentasi dengan baik	7	19	6	2	0	34	3,91
9. Hasil evaluasi digunakan dalam pembuatan keputusan	6	17	8	3	0	34	3,76
10. Hasil evaluasi dapat menjadi umpanbalik untuk penyempurnaan perencanaan pengembangan SDM selanjutnya	6	15	12	1	0	34	3,76
JUMLAH						340	3,94

Gambaran Variabel Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia mengungkapkan bahwa nilai rata-rata variabel ini adalah 3,94 yang termasuk rating *baik* (rating 1,00 sampai 5,00). Beberapa item menunjukkan angka di atas rata-rata ini dan sebagian item menunjukkan angka di bawah rata-rata tersebut. Item pertama berada di atas rata-rata yang berarti bahwa penilaian kinerja individu memang merupakan tujuan utama evaluasi pengembangan SDM di PD Kebersihan Kota Bandung. Item kedua juga berada di atas nilai rata-rata yang berarti keluhan dari masyarakat mengenai penumpukan sampah di TPS dapat segera diatasi.

Namun demikian, pelaksanaan evaluasi dianggap belum sesuai dengan biaya atau anggaran yang dikeluarkan. Hal ini dibuktikan dengan nilai item ketiga yang lebih rendah dari nilai rata-rata. Walau begitu, item keempat memiliki nilai yang berada di atas rata-rata yang berarti bahwa pelaksanaan evaluasi memang dapat mengungkap semua aspek pengembangan SDM.

Item kelima dan keenam menunjukkan nilai yang lebih rendah dibandingkan nilai rata-rata. Dalam hal ini, Dinas Kebersihan hanya memberikan pedoman untuk mengevaluasi program pengembangan SDM secara umum dan dalam bentuk minimal. Di sisi lain, walaupun evaluasi yang dilakukan saat ini lebih berorientasi pada kinerja organisasi dibandingkan dengan kinerja individu, evaluasi kinerja organisasi PD Kebersihan Kota Bandung pun belum berkembang secara optimal.

Item ketujuh menunjukkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa data pegawai selalu diperbaharui setiap ada perubahan. Namun demikian, item kedelapan yang lebih rendah dari rata-rata menunjukkan bahwa data-data evaluasi belum terdokumentasi dengan baik.

Item kesembilan dan kesepuluh juga nilainya lebih rendah dari rata-rata. Hal ini berarti hasil evaluasi belum sepenuhnya digunakan dalam pembuatan keputusan. Hasil evaluasi dapat menjadi umpanbalik untuk penyempurnaan perencanaan pengembangan SDM selanjutnya, namun hal ini belum optimal di PD Kebersihan Kota Bandung.

4. Variabel Layanan Pengelolaan Sampah (Y)

Variabel layanan Pengelolaan Sampah (Y) dijabarkan ke dalam 6 indikator yang dapat diukur. Item-item indikator diberi skor 1 untuk jawaban ‘tidak pernah/sangat tidak setuju’, skor 2 untuk ‘jarang/tidak setuju’, skor 3 untuk ‘kadang-kadang/ragu-ragu’, skor 4 untuk ‘sering/setuju’, dan skor 5 untuk ‘sangat sering/sangat setuju’.

Skor untuk variabel Y dan masing-masing indikatornya dihitung berdasarkan skor rata-rata.

Tabel 4.17
Gambaran Variabel Layanan Pengelolaan Sampah
Berdasarkan Sampel Responden

<i>Layanan Pengelolaan Sampah (Y)</i>	Rating					Jumlah	Rata-rata
	5	4	3	2	1		
1. Penumpukan sampah langsung dikelola di TPS dan TPA	4	16	13	1	0	34	3,68
2. Dana yang ada untuk membiayai petugas lapangan sebanding dengan layanan yang harus diberikan	4	21	7	2	0	34	3,79
3. Masyarakat pengguna layanan PD Kebersihan puas dengan layanan yang diberikan petugas	3	20	10	1	0	34	3,74
4. Petugas lapangan melaksanakan tugasnya dalam kondisi apapun	3	21	4	6	0	34	3,62
5. Semua pengguna (rumah tangga, pasar, kantor, dsb) mendapatkan pelayanan yang sama dan kepuasan yang sama dari layanan PD Kebersihan	4	19	8	3	0	34	3,71
6. Harga yang ditentukan PD Kebersihan sebanding dengan nilai yang diterima masyarakat	2	14	12	6	0	34	3,35
JUMLAH						204	3,65

Gambaran Variabel Layanan Pengelolaan Sampah (Y) mengungkapkan bahwa nilai rata-rata variabel ini adalah 3,65 yang termasuk rating *baik* (rating 1,00 sampai 5,00). Beberapa item menunjukkan angka di atas rata-rata ini dan sebagian item menunjukkan angka di bawah rata-rata tersebut. Item pertama menunjukkan

nilai yang lebih tinggi dari nilai rata-rata, yang berarti penumpukan sampah langsung dikelola di TPS dan TPA. Item kedua juga menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari nilai rata-rata, yang berarti dana yang tersedia untuk membiayai petugas lapangan itu memang sudah sebanding dengan layanan yang diberikan. Item ketiga menunjukkan bahwa secara umum pengguna layanan PD Kebersihan puas dengan layanan yang diberikan petugas.

Namun demikian, pernyataan “Petugas lapangan melaksanakan tugasnya dalam kondisi apapun” memang masih merupakan slogan karena untuk item ini nilainya masih berada di bawah nilai rata-rata. Sifat layanan yang menonjol dari PD Kebersihan Kota Bandung adalah pemerataan. Artinya, semua pengguna (rumah tangga, pasar, kantor, dsb) mendapatkan pelayanan yang sama dan kepuasan yang sama dari layanan PD Kebersihan Kota Bandung. Hal ini sesuai dengan nilai item kelima yang berada di atas nilai rata-rata. Terakhir, item keenam “Harga yang ditentukan PD Kebersihan sebanding dengan nilai yang diterima masyarakat”, mendapatkan nilai paling kecil dari seluruh aspek. Dilihat dari pihak PD Kebersihan, harga yang ditentukan itu sudah termasuk murah, tetapi sebagian masyarakat masih memandangnya terlalu mahal.

C. Uji Hipotesis

Setelah dilakukan langkah-langkah pengujian persyaratan analisis, maka proses selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini diajukan beberapa hipotesis untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari tiga variabel, secara parsial maupun bersamaan, yang diuraikan sebagai berikut:

Hipotesis utama dalam penelitian ini adalah bahwa variabel Layanan Pengelolaan Sampah dipengaruhi oleh variabel Perencanaan Pengembangan SDM (X1), Implementasi Pengembangan SDM (X2), dan Evaluasi Pengembangan SDM (X3).

Dari hasil perhitungan tersebut, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,44 + 0,19X_1 + 0,20X_2 + 0,16X_3$$

(0,036) (0,040) (0,075)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa tanpa adanya pengembangan sumber daya manusia, pelayanan pengelolaan sampah PD Kebersihan Kota Bandung hanya akan mencapai 0,44 satuan. Dengan adanya pengembangan SDM, diprediksi pelayanan pengelolaan sampah PD Kebersihan Kota Bandung meningkat sebesar 0,19 satuan bila terdapat aspek perencanaan pengembangan SDM, 0,20 satuan bila terdapat aspek implementasi pengembangan SDM, dan 0,16 satuan bila terdapat aspek evaluasi pengembangan SDM.

Persamaan regresi juga menunjukkan bahwa *p-value* untuk variabel perencanaan pengembangan SDM dan implementasi pengembangan SDM signifikan pada taraf $\alpha = 5\%$ (*p-value* $X_1 = 0,036$; $X_2 = 0,040$), sedangkan variabel evaluasi SDM tidak signifikan (*p-value* $X_3 = 0,075$). Artinya, jika X_1 (perencanaan pengembangan SDM) ditingkatkan 1 rating, maka Y (Layanan Pengelolaan Sampah) akan naik 0,19 rating. Demikian pula, jika X_2 (implementasi pengembangan SDM) ditingkatkan 1 rating, maka Y (Layanan Pengelolaan Sampah) akan naik 0,20 rating. Jika X_3 ditingkatkan 1 rating, maka Y (Layanan Pengelolaan Sampah) akan naik 0,16 rating.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian secara umum menunjukkan adanya indikasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara positif dan bermakna. Berdasarkan analisis data hasil penelitian, berikut ini diuraikan mengenai pembahasan hasil penelitian.

1. Pengaruh Perencanaan Pengembangan SDM terhadap Layanan Pengelolaan Sampah

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi objektif bahwa model yang diajukan mengindikasikan kesesuaian (*fit*) dengan data. Berdasarkan hasil uji-t terhadap koefisien regresi empirik, hipotesis pertama dapat diterima karena

berdasarkan pengujian korelasi, koefisien korelasi X_1 ke Y secara statistik bermakna (0,6555). Ini berarti responden mempersepsi bahwa perencanaan pengembangan SDM di PD Kebersihan Kota Bandung secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap layanan pengelolaan sampah. Pengaruh variabel perencanaan pengembangan SDM (X_1) terhadap variabel layanan pengelolaan (Y) secara parsial dengan menggunakan analisis regresi adalah 42,97%. Hal ini berarti bahwa sebesar 57,03% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam menentukan kebutuhan pengembangan personalia (SDM), analisis lingkungan eksternal senantiasa digunakan. Selain itu juga diakui bahwa lingkungan eksternal yang berkaitan dengan kondisi geografi kewilayahan sangat diperlukan untuk membuat perencanaan pengembangan sumberdaya manusia di PD Kebersihan Kota Bandung. Lebih dari itu, responden menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan yang direncanakan kadang-kadang memang tidak sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan karena kekurangan tenaga kerja untuk lapangan.

2. Pengaruh Implementasi Pengembangan SDM terhadap Layanan Pengelolaan Sampah

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi objektif bahwa model yang diajukan mengindikasikan kesesuaian (*fit*) dengan data. Berdasarkan hasil uji-t terhadap koefisien regresi empirik, hipotesis pertama dapat diterima karena berdasarkan pengujian korelasi, koefisien korelasi X_2 ke Y secara statistik bermakna (0,7372). Ini berarti responden mempersepsi bahwa implementasi pengembangan SDM di PD Kebersihan Kota Bandung secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap layanan pengelolaan sampah. Pengaruh variabel implementasi pengembangan SDM (X_2) terhadap variabel layanan pengelolaan (Y) secara parsial dengan menggunakan analisis regresi adalah 54,34%. Hal ini berarti bahwa sebesar 45,66% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa sampah yang menumpuk di jalan dan TPS bukan merupakan indikator tidak tercapainya target pengelolaan sampah karena hal ini merupakan masalah teknis umum yang sering terjadi, walaupun diakui bahwa penumpukan sampah itu dikarenakan kurangnya tenaga kerja tetapi faktor utama penyebabnya adalah masalah koordinasi lahan TPA saat ini. Selain itu diakui juga bahwa petugas lapangan jarang diberikan pelatihan karena banyaknya *turnover* pegawai. Adapun yang sering diberi pelatihan adalah pegawai administratif untuk mengelola administrasi PD Kebersihan Kota Bandung.

3. Pengaruh Evaluasi Pengembangan SDM terhadap Layanan Pengelolaan Sampah

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi objektif bahwa model yang diajukan mengindikasikan kesesuaian (*fit*) dengan data. Berdasarkan hasil uji-t terhadap koefisien regresi empirik, hipotesis pertama dapat diterima karena berdasarkan pengujian korelasi, koefisien korelasi X_3 ke Y secara statistik bermakna (0,6623). Ini berarti responden mempersepsi bahwa implementasi pengembangan SDM di PD Kebersihan Kota Bandung secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap layanan pengelolaan sampah. Pengaruh variabel evaluasi pengembangan SDM (X_3) terhadap variabel layanan pengelolaan (Y) secara parsial dengan menggunakan analisis regresi adalah 43,87%. Hal ini berarti bahwa sebesar 56,13% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa masyarakat sering mengeluhkan adanya penumpukan sampah yang berlebihan di TPS sehingga muncul bau menyengat. Selain itu, responden cenderung menganggap bahwa aktivitas evaluasi terkadang tidak perlu dilakukan karena hasilnya sudah terlihat jelas. Hasil evaluasi juga diakui jarang digunakan dalam pembuatan keputusan dan hasil evaluasi tersebut jarang menjadi umpanbalik untuk penyempurnaan perencanaan pengembangan SDM selanjutnya.

4. Pengembangan SDM dan Layanan Pengelolaan Sampah

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi objektif bahwa model analisis regresi yang diajukan menunjukkan kesesuaian (*fit*) dengan data. Berdasarkan hasil uji-F terhadap koefisien regresi empirik, hipotesis ini dapat diterima karena melalui pengujian analisis regresi, koefisien regresi X_1 , X_2 , dan X_3 ke Y secara parsial bermakna.

Hal ini sesuai dengan kondisi di lapangan yang mana responden mengakui bahwa aktivitas evaluasi terkadang tidak dilakukan. Adapun hasil dari evaluasi yang dilakukan ternyata jarang digunakan pula dalam pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan penerapan metode evaluasi yang kurang tepat dalam menilai kinerja individu. Selain itu perusahaan cenderung menekankan kinerja organisasi.

Namun demikian terdapat beberapa program kebijakan yang dirumuskan oleh PD Kebersihan dalam menangani masalah pengelolaan sampah di Kota Bandung. Strategi yang dilakukan untuk implementasi kebijakan tersebut antara lain adalah:

- a. Cikapundung Bersih. Realisasi dari kegiatan ini diantaranya:
 - Sosialisasi di tingkat kecamatan, kelurahan, dan RW, serta pemasangan spanduk dan plang ajakan untuk tidak membuang sampah ke sungai.
 - Pemasangan tong sampah kapasitas 120 liter di 22 RW sebanyak 152 buah
 - Pengangkutan langsung sampah di 16 RW
- b. Penataan tujuh titik dengan kegiatan mendukung kegiatan operasional di tujuh titik yaitu Jl. Dewi Sartika dengan jumlah penyapu 4 orang, Jl. Merdeka dengan jumlah penyapu 4 orang, Jl. Otto Iskandardinata dengan jumlah penyapu 6 orang, Jl. Kepatihan dengan jumlah penyapu 4 orang serta terakhir Jl. Dalem Kaum 4 orang.

- c. Optimalisasi Jumat Bersih dengan kegiatan mendukung kegiatan Jumat Bersih
- d. Peningkatan sistem kebersihan di sekitar lapangan Gasibu dan Monumen Perjuangan Bangsa dengan kegiatan optimalisasi penyapuan dan pengangkutan.
- e. Penataan kebersihan lapangan Tegallega dengan kegiatan optimalisasi penyapuan dan pengangkutan
- f. Pengolahan sampah kegiatan yang terrealisasi kerja sama dengan pihak ketiga diantaranya dengan CV Anugerah, Asro Riset, Bitari, PT IAI dan PT Global Waste Solution (GWS)

Program-program tersebut dievaluasi dan umpanbaliknya dijadikan bahan untuk membuat perencanaan, target, strategi pencapaian yang sifatnya *attainable* (dapat dicapai) dengan kondisi SDM saat ini. Strategi-strategi yang dilaksanakan antara lain adalah:

- a. Peningkatan pendapatan jasa pelayanan kebersihan
- b. Peningkatan kemampuan pegawai
- c. Perbaikan kesejahteraan pegawai
- d. Peningkatan operasi pelayanan secara umum, khususnya untuk:
 - 1) Optimalisasi tujuh titik dan Pengembangannya. Program tujuh titik ini merupakan pengembangan dari tujuh titik pada program tahun sebelumnya. Pelaksanaan program ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu:
 - Pengembangan 7 titik tahap I antara lain: Jalan Braga dengan jumlah penyapu 4 orang, Jl. ABC dan Cikapundung dengan jumlah penyapu 4 orang, Jl. Banceuy dan Pecinan Lama dengan jumlah penyapu 4 orang, Jl. Suniaraja dan Stasiun Timur dengan jumlah penyapu 4 orang, Jl. Alkateri dengan jumlah penyapu 2 orang, Jl. Perintis Kemerdekaan dan Viaduct dengan jumlah penyapu 2

orang, Jl. Tamblong dan Lembing dengan jumlah penyapu 4 orang, Jl. Naripan dengan jumlah penyapu 2 orang, Jl. Kebon Jukut dan Otista dengan jumlah penyapu 3 orang, Jl. Wastukencana dengan jumlah penyapu 5 orang, Jl. Aceh dengan jumlah penyapu 2 orang, serta terakhir Jl. RE Martadinata dan Purnawarman dengan jumlah penyapu 2 orang.

- Pengembangan 7 titik tahap II antara lain Jl. Peta dan BKR dengan jumlah penyapu 2 orang, Jl. M. Toha dengan jumlah penyapu 4 orang, Jl. Ibu Inggit 2 orang, Jl. Lengkong Kecil 2 orang, Jl. Cicendo 2 orang penyapu, Jl. Cihampelas dan Abdul Rivai dengan jumlah penyapu 2 orang, Jl. Wastukencana dengan jumlah penyapu 2 orang, Jl. Pajajaran dengan jumlah penyapu 10 orang, Jl. Kebon Kawung dengan jumlah penyapu 2 orang, Jl. Pasirkaliki dengan jumlah penyapu 4 orang dan Jl. Junjuran dengan jumlah penyapu 8 orang.
 - Peringatan Konferensi Asia Afrika (KAA)
 - Sekitar lapangan Tegallega
 - Gasibu dan Monumen Perjuangan Bangsa
 - Optimalisasi Jumat Bersih
 - Gerakan Krida kebersihan sapagodos sauyunan
- e. Program Cikapundung Bersih (dan sungai-sungai lainnya)
- f. Meningkatkan pengadaan sarana dan prasarana kebersihan
- g. Pemilahan dan pengolahan sampah (composting, sampah jadi energi listrik)
- h. Sosialisasi program peran serta dan daya tanggal masyarakat, serta mengajak pihak swasta untuk berpartisipasi dalam bidang pengolahan sampah

i. Penerapan sanksi hukum sesuai peraturan yang berlaku.

Strategi lain yang dilakukan PD Kebersihan adalah melaksanakan program-program yang dapat mengubah cara pandang dan pola pikir masyarakat yang awalnya menganggap sampah sebagai buangan ke pola pikir bahwa sampah adalah investasi. Jika individu menyadari bahwa di dalam sampah terdapat nilai investasi yang besar dan manfaat serta menyadari ke mana dan bagaimana sampah itu harus diperlakukan, orang tersebut akan mengambil keuntungan dari sampah itu. Sebagai contoh, pembuatan kompos di rumah untuk bahan tanaman, pemilahan sampah secara individu mulai dari sumbernya yang dilakukan oleh masyarakat sehingga nantinya hasil pemilahan tersebut dapat dijual langsung ke perusahaan yang memproduksi produk yang berasal dari daur ulang tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara, semua program kebijakan dalam menangani pengelolaan sampah ini dilakukan untuk mendukung Kota Bandung sebagai Kota Jasa yang “Bermartabat” (Bersih, Makmur, Taat dan Bersahabat), meningkatkan peran serta masyarakat dan swasta dalam pengelolaan sampah, menanggulangi dan mencegah sungai Cikapundung dari materi pencemaran sampah domestik dan mendukung program-program kebersihan kota lainnya.

Kerja sama dan koordinasi antara Pemerintah Kota Bandung dan PD Kebersihan sangat diperlukan karena kedua lembaga tersebut sangat berperan dalam pembangunan di Kota Bandung. Pembangunan yang berkelanjutan tanpa dilandasi oleh kebersihan akan mengurangi nilai estetika suatu kota. Demikian pula kebersihan tanpa pembangunan tidak akan menambah kemajuan suatu kota.

Kebersihan akan mendorong pemasukan pendapatan bagi Pemkot Bandung, seperti akan menambah jumlah wisatawan yang berkunjung ke kota

Bandung, menarik minat para investor untuk menanamkan modalnya di Kota Bandung. Maka untuk itu dibutuhkan kerja sama yang lebih baik antara PD Kebersihan dengan Pemerintah Kota Bandung untuk mendukung kemajuan Kota Bandung.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengukuran variabel perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia (X1) memperoleh hasil sebesar 3,81 dari rating 1,00 sampai 5,00, sehingga termasuk rating *baik*
2. Pengukuran variabel implementasi pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) memperoleh hasil sebesar 3,77 dari rating 1,00 sampai 5,00, sehingga termasuk rating *baik*.
3. Pengukuran variabel evaluasi pengembangan Sumber Daya Manusia (X3) memperoleh hasil sebesar 3,94 dari rating 1,00 sampai 5,00, sehingga termasuk rating *baik*.
4. Pengukuran variabel layanan pengelolaan sampah (Y) memperoleh hasil 3,65 dari rating 1,00 sampai 5,00, sehingga termasuk rating *baik*.
5. Variabel perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia dan variabel implementasi pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh secara signifikan terhadap variabel layanan pengelolaan sampah, tetapi variabel evaluasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap variabel layanan pengelolaan sampah

B. Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian dan kesimpulan di atas, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia di PD Kebersihan kota Bandung hendaknya dibuat, disusun, direncanakan, dan diarahkan dalam

konteks tertentu sehingga dapat diacu sebagai perencanaan yang komprehensif dan pengembangannya yang bersifat makro, disesuaikan dengan ketersediaan teknologi dalam mengelola sampah, mulai dari pengangkutan dari TPS ke TPA, pengolahan sampah di TPA, dan teknologi pengelolaan sampah lainnya.

2. Kriteria implementasi pengembangan SDM di PD Kebersihan Kota Bandung hendaknya terus meningkatkan efisiensi dalam hal administrasi dan dukungan kebijakan yang jelas, kejelasan tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia, keterlibatan staf profesional dalam pengembangan Sumber Daya Manusia tingkat bawah, koordinasi tugas dan fungsi serta bahan/peralatan yang digunakan, target yang rasional sesuai dengan tujuan perusahaan, kepemimpinan dan tanggung jawab peran untuk kelompok kerja tertentu, alur komunikasi dan umpanbalik sebagai bagian dari proses dan program pengembangan Sumber Daya Manusia, serta dukungan dan modifikasi (bila dibutuhkan) dalam semua komponen sistem.
3. Karena evaluasi pengembangan Sumber Daya Manusia tidak begitu berhasil dalam menangani masalah pengelolaan sampah, pihak PD Kebersihan Kota Bandung hendaknya terus melakukan peningkatan dalam aktivitas evaluasi sehingga umpanbalik dari aktivitas evaluasi tersebut dapat dijadikan acuan untuk perbaikan kinerja individu, kelompok, dan sistem PD Kebersihan Kota Bandung dalam mengelola sampah. Beberapa pertimbangan yang hendaknya dilakukan oleh PD Kebersihan dalam melakukan evaluasi pengembangan Sumber Daya Manusia adalah: tujuan evaluasi, prinsip evaluasi, jenis evaluasi, pendataan, dan hasil evaluasi.
4. PD Kebersihan hendaknya menjalin kerja sama dan koordinasi dengan Pemerintah Kota Bandung, LSM, sponsor, dan masyarakat pada umumnya, terutama yang berkaitan dengan TPA. Kerja sama dan koordinasi antara Pemerintah Kota Bandung dan PD Kebersihan sangat diperlukan karena

kedua lembaga tersebut sangat berperan dalam pembangunan di Kota Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Jurnal:

- Aboejoewono, A. 1985. *Pengelolaan Sampah Menuju ke Sanitasi Lingkungan dan Permasalahannya: Wilayah DKI Jakarta Sebagai Suatu Kasus*. Jakarta
- Cascio WF. 1995. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life and Profit*. 4th ed. NY: McGraw Hill, Inc
- Castetter, William B (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration (6th edition)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Djojodiputro, Marsuri, *Teori Lokasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta 1992.
- Dunn, William N. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction* (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Islamy, Irfan. 1994. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Cetakan VII. Jakarta ; Bumi Aksara.
- Jauch. Lawrence, R. Clueck William F., *Strategic Management and Business Policy*, Mc Graw Hill, 1998.
- Jones, Charles O., (1984) *An Introduction to the Study of Public Policy* (3rd ed.). Monterey, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th ed. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall International. Inc.
- Kotler, P. *Manajemen Pemasaran*, Penerbit Prenhallindo, Jakarta, 1997.
- Lembaga Adminstrasi Negara dan Pemerintahan Kota Bandung. (2001). *Sistem Manajemen Pemerintahan Daerah Kota Bandung*. Bandung
- Lovelock, Christopher. H, *Managing Service*, Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.

- Misdayanti dan Kartasapoetra. *Fungsi Pemerintah Daerah dalam Pembuatan Peraturan Daerah*. Bumi Aksara, Jakarta, 1993.
- Mursid M, *Manajemen Pemasaran*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1997.
- Noe, Raymond A, Hollenback, John Gerhart, Barry Wright Patrick (2000) *Human Resources Management*, Irwin McGraw Hill, New York
- Patton, Carl V. dan David S. Sawicki. (1986). *Basic Methods of Policy Analysis and Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Rowe, Allan J., Merson, Richard O., Dichel, Karl., *Strategic Management and Policy Methodological Approac*., Addison Wesley Publishing, Co. Massachusset, 1982.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Singarimbun, M. 1989. *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES.
- Stokey, Edith dan Richard Zekhauser. (1978). *A Primer for Policy Analysis*.
- Sugiyono. 1992. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Suwarsono, *Manajemen Strategis – Konsep, Alat Analisis dan Konteks*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.
- T. Hani Handoko, *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1984.
- Wahab, Abdul. 1997. *Analisis Kebijakan, dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Werther Jr WB, Davis K. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Zeithaml, Valarie, A. Parasuraman and Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press, 1990

Artikel/Koran/Dokumen/Internet

- Damayanti, Endang, *Mensiasati Pengelolaan Sampah*, Warta Beppeda, 2005.

Kompas (Senin, 06 Juni 2005)

<http://www.tempointeraktif.com/hg/narasi/2004/11/25/nrs,20041125-06,id.html>

http://www.terranel.or.id/konferensi/0307-sampah/kajian_thd_draft_RUU.pdf.

KUESIONER PERENCANAAN PENGEMBANGAN SDM

Beri tanda (×) pada kotak di bawah ini untuk setiap pernyataan yang sesuai dengan pendapat anda.

- 1 = Sangat Tidak Setuju *atau* Tidak Pernah
- 2 = Tidak Setuju *atau* Jarang
- 3 = Cukup Setuju/Netral *atau* Cukup Sering
- 4 = Setuju *atau* Sering
- 5 = Sangat Setuju *atau* Selalu

<i>Perencanaan Pengembangan SDM</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Dalam menentukan kebutuhan pengembangan personalia (SDM), analisis lingkungan eksternal senantiasa digunakan					
2. Analisis lingkungan eksternal yang sangat diperlukan adalah kondisi geografis dibandingkan dengan kondisi sarana/prasarana					
3. Tenaga profesional dan lapangan yang ada sudah memadai dan analisis lingkungan internal masih diperlukan					
4. Kebutuhan pengembangan SDM dilakukan karena banyaknya tenaga kerja yang tidak produktif					
5. Kebijakan pemerintah mengarah kepada bisnis murni yang berorientasi pada strategi produksi, harga, promosi dan distribusi					
6. Rencana pengembangan SDM mengacu pada kebijakan pemerintah daerah					
7. Saya, bersama atasan dan bawahan saya terlibat dalam perencanaan strategik PD Kebersihan					
8. Rencana pengembangan SDM mengacu pada perencanaan strategik jangka panjang					
9. Deskripsi pekerjaan yang direncanakan tidak sesuai dengan yang terjadi di lapangan					
10. Deskripsi pekerjaan sudah dipahami oleh seluruh pegawai					

KUESIONER IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN SDM

Beri tanda (×) pada kotak di bawah ini untuk setiap pernyataan yang sesuai dengan pendapat anda.

1 = Sangat Tidak Setuju *atau* Tidak Pernah

2 = Tidak Setuju *atau* Jarang

3 = Cukup Setuju/Netral *atau* Cukup Sering

4 = Setuju *atau* Sering

5 = Sangat Setuju *atau* Selalu

<i>Implementasi Pengembangan SDM</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Administrasi kepegawaian saat ini memadai					
12. Kebijakan pemda telah mendukung operasional pelaksanaan pengembangan SDM					
13. Petugas lapangan diberikan pelatihan agar mereka lebih memahami pekerjaannya					
14. Sebagai staf profesional saya turun langsung untuk memberikan pelatihan kepada SDM tingkat bawah					
15. Saya menerima laporan mengenai pelaksanaan koordinasi tugas di lapangan					
16. Bahan/peralatan yang digunakan petugas lapangan sudah memadai					
17. Sampah yang menumpuk di jalan merupakan indikator agar pengelolaan sampah ditingkatkan					
18. PD Kebersihan menentukan target untuk mengangkut sampah dari TPS ke TPA					
19. Saya sebagai pimpinan mengetahui batas-batas tanggung jawab dan peran untuk unit saya					
20. Alur komunikasi dalam pengembangan SDM lancar					

KUESIONER EVALUASI PENGEMBANGAN SDM

Beri tanda (×) pada kotak di bawah ini untuk setiap pernyataan yang sesuai dengan pendapat anda.

1 = Sangat Tidak Setuju *atau* Tidak Pernah

2 = Tidak Setuju *atau* Jarang

3 = Cukup Setuju/Netral *atau* Cukup Sering

4 = Setuju *atau* Sering

5 = Sangat Setuju *atau* Selalu

<i>Evaluasi Pengembangan SDM</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Penilaian kinerja individu merupakan tujuan utama evaluasi pengembangan SDM					
22. Keluhan dari masyarakat mengenai penumpukan sampah di TPS dapat segera diatasi					
23. Pelaksanaan evaluasi sesuai dengan biaya yang dikeluarkan					
24. Pelaksanaan evaluasi dapat mengungkap semua aspek pengembangan SDM					
25. Dinas Kebersihan memberikan pedoman untuk mengevaluasi program pengembangan SDM					
26. Evaluasi yang dilakukan saat ini lebih berorientasi pada kinerja organisasi dibandingkan dengan kinerja individu					
27. Saya memperbaharui data pegawai setiap ada perubahan					
28. Data-data evaluasi terdokumentasi dengan baik					
29. Hasil evaluasi digunakan dalam pembuatan keputusan					
30. Hasil evaluasi dapat menjadi umpanbalik untuk penyempurnaan perencanaan pengembangan SDM selanjutnya					

KUESIONER LAYANAN PENGELOLAAN SAMPAH

Beri tanda (×) pada kotak di bawah ini untuk setiap pernyataan yang sesuai dengan pendapat anda.

1 = Sangat Tidak Setuju *atau* Tidak Pernah
 2 = Tidak Setuju *atau* Jarang
 3 = Cukup Setuju/Netral *atau* Cukup Sering
 4 = Setuju *atau* Sering
 5 = Sangat Setuju *atau* Selalu

<i>Layanan Pengelolaan Sampah</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Penumpukan sampah langsung dikelola di TPS dan TPA					
32. Dana yang ada untuk membiayai petugas lapangan sebanding dengan layanan yang harus diberikan					
33. Masyarakat pengguna layanan PD Kebersihan puas dengan layanan yang diberikan petugas					
34. Petugas lapangan melaksanakan tugasnya dalam kondisi apapun					
35. Semua pengguna (rumah tangga, pasar, kantor, dsb) mendapatkan pelayanan yang sama dan kepuasan yang sama dari layanan PD Kebersihan					
36. Harga yang ditentukan PD Kebersihan sebanding dengan nilai yang diterima masyarakat					

.....
 :: TERIMA KASIH ::

LAMPIRAN

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.805
R Square	0.648
Adjusted R Square	0.612
Standard Error	1.925
Observations	34

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	3	204.31	68.10	18.37	0000
Residual	30	111.22	3.71		
Total	33	315.53			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	0.4420	3.0119	0.1468	0.8843
_X1	0.1913	0.0872	2.1946	0.0361
_X2	0.2062	0.0957	2.1546	0.0393
_X3	0.1618	0.0876	1.8461	0.0748

LAMPIRAN UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL PERENCANAAN PENGEMBANGAN SDM (X1)

No. Item	koefisien korelasi	t- hitung	t-tabel	Keputusan
Item 1	0,354	2,139	2,037	Signifikan
Item 2	0,361	2,187	2,037	Signifikan
Item 3	0,351	2,121	2,037	Signifikan
Item 4	0,781	7,084	2,037	Signifikan
Item 5	0,692	5,423	2,037	Signifikan
Item 6	0,772	6,876	2,037	Signifikan
Item 7	0,695	5,475	2,037	Signifikan
Item 8	0,730	6,034	2,037	Signifikan
Item 9	0,730	6,045	2,037	Signifikan
Item 10	0,568	3,909	2,037	Signifikan

n = 34

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN SDM (X2)

No. Item	koefisien korelasi	t- hitung	t-tabel	Keputusan
Item 1	0,676	5,186	2,037	Signifikan
Item 2	0,563	3,858	2,037	Signifikan
Item 3	0,803	7,614	2,037	Signifikan
Item 4	0,729	6,017	2,037	Signifikan
Item 5	0,728	6,014	2,037	Signifikan
Item 6	0,517	3,420	2,037	Signifikan
Item 7	0,696	5,490	2,037	Signifikan
Item 8	0,457	2,906	2,037	Signifikan
Item 9	0,607	4,315	2,037	Signifikan
Item 10	0,626	4,536	2,037	Signifikan

n = 34

**HASIL UJI VALIDITAS
VARIABEL EVALUASI PENGEMBANGAN SDM (X3)**

No. Item	koefisien korelasi	t- hitung	t-tabel	Keputusan
Item 1	0,747	6,350	2,037	Signifikan
Item 2	0,364	2,214	2,037	Signifikan
Item 3	0,812	7,865	2,037	Signifikan
Item 4	0,780	7,063	2,037	Signifikan
Item 5	0,715	5,784	2,037	Signifikan
Item 6	0,626	4,539	2,037	Signifikan
Item 7	0,730	6,038	2,037	Signifikan
Item 8	0,395	2,429	2,037	Signifikan
Item 9	0,696	5,490	2,037	Signifikan
Item 10	0,718	5,837	2,037	Signifikan

n = 34

**HASIL UJI VALIDITAS
VARIABEL LAYANAN PENGELOLAAN SAMPAH (Y)**

No. Item	koefisien korelasi	t- hitung	t-tabel	Keputusan
Item 1	0,697	5,499	2,037	Signifikan
Item 2	0,661	4,979	2,037	Signifikan
Item 3	0,691	5,410	2,037	Signifikan
Item 4	0,844	8,895	2,037	Signifikan
Item 5	0,574	3,970	2,037	Signifikan
Item 6	0,513	3,380	2,037	Signifikan

n = 34

**HASIL UJI RELIABILITAS
SEMUA VARIABEL**

Variabel	Korelasi	Koefisien reliabilitas	Signifikansi n = 34	Keterangan
X1	0,672	0,804	0,364	Reliabel
X2	0,709	0,830	0,364	Reliabel
X3	0,828	0,906	0,364	Reliabel
Y	0,621	0,766	0,364	Reliabel

