

Join Visioning Dalam Implementasi Kebijakan (Studi kasus Program Pengembangan Pohon Jarak Pagar di Kabupaten Jeneponto)

Muliani S.

Magister Ilmu Administrasi Publik, STISIP Muhammadiyah Rappang
Sidenreng Rappang, Indonesia
muliani76@gmail.com

Abstrak — Joint Visioning dalam implementasi kebijakan sangat penting dilakukan oleh seorang fasilitator jaringan.. Tujuan dari *joint-visioning* adalah merumuskan visi bersama ke sesama *stakeholder* tentang apa tugas jaringan implementasi dan bagaimana jaringan implementasi itu berfungsi. Metode yang dibutuhkan *joint-visioning* adalah pemahaman bersama bagaimana mengembangkan jaringan dan aktivitas-aktivitasnya. Jika dikombinasikan akan membawa *stakeholder* melewati apa yang sering diistilahkan “*proses perencanaan strategis*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis *joint visioning* dalam implementasi program pengembangan Pohon Jarak pagar di Kabupaten Jeneponto. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah studi pustaka, pengamatan, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis datanya adalah reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan. Uji kepercayaan dilakukan seperti Sugiyono (2007) memperpanjang pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi dan analisis kasus negatif yang digunakan mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang ditemukan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses *joint visioning* dalam implementasi kebijakan program pengembangan pohon jarak pagar di kabupaten Jeneponto tidak berjalan dengan baik. Proses pembentukan *joint visioning* dalam program tersebut ada tetapi fungsi – fungsi dari masing subprogram dapat dikatakan kurang koordinasi dengan subprogram yang lain sehingga implementasi kebijakan program

pengembangan pohon jarak pagar di kabupaten Jeneponto tidak berhasil

Kata Kunci — *joint visioning, implementasi, pohon jarak pagar.*

I. PENDAHULUAN (*HEADING 1*)

Pentingnya konteks dalam implementasi kebijakan atau program tidak bisa diremehkan. Meskipun banyak administrator di bidang administrasi publik telah beralih dari acuan positif ke acuan realistik. Peralihan tersebut tidaklah berarti sebagai respon berubahnya konteks yang dihadapi administrator yang menjalankan pemerintahan dan cara konteks tersebut mengubah ide-ide atas fungsi pemerintahan tiga dekade lalu (Mosher, 1982; Salamon, 1981; Kettl, 1993). Artinya, apa yang di yakini “*getting things done*” dalam sektor publik telah mengalami perubahan. Konteks tindakan tersebut telah diubah dari pengaturan organisasi bersatu ke pengaturan yang lebih tepat digambarkan sebagai sebuah jejaring (Schroeder, 2001).

Dalam buku *Managing Complex Networks*, Kickert, et. al. (1997) menguraikan suatu analisis terperinci tentang pematangan administrasi publik meninggalkan model “kaidah sentral rasional” tradisional ke model multi aktor kekonsep governance jejaring. Selain itu, masih banyak lagi diskursus dalam literatur Amerika akhir tahun 1970-an dan tahun 1980-an tentang konsep model governance “Top-Down” vs “Bottom-Up”.

Model pemerintahan pusat yang rasional atau **Top-Down** ditandai dengan perbedaan antara politik dan administrasi dalam proses pembuatan kebijakan (decision making) dan tata kelola pemerintahan. Politik diartikan sebagai pencapaian konsensus para pihak politik terhadap kebijakan, sementara administrasi adalah mengaplikasikan pengetahuan ilmiah untuk mendesain ukuran-ukuran kebijakan dan implementasi suatu program; proses *governance* adalah proses pengambilan keputusan yang bersifat otoritatif, dan implementasi adalah bersifat non politik, teknik dan secara potensial dapat diprogramkan (Landau, 1979; Sabatier, 1986; Wamsley & Schroeder, 1996; Kickert, et.al., 1997). Model ini juga telah disebut sebagai model tradisional administrasi manajemen karena berfokus secara eksplisit pada hubungan antara agen dan obyek yang harus dibimbing atau dikontrol. Proses kebijakan adalah suatu proses di mana aktor berusaha mempertahankan garis pemisah antara politik dan administrasi-antara mereka yang membuat aturan dan mereka yang menjalankan aturan itu.

Pendekatan *top down* ini berisi gagasan bahwa implementasi menjadikan orang melakukan apa yang diperintahkan dan mengontrol urutan tahapan dalam sebuah sistem dan implementasi adalah soal pengembangan sebuah program kontrol yang meminimalkan konflik dan deviasi dari tujuan yang telah ditetapkan oleh hipotesis kebijakan (Pressman dan Wildavasky, 1973). Ada lima syarat untuk implementasi yang sempurna dalam pendekatan *top down* dikemukakan oleh (Christopher Hood, 1976 dalam Parson (2008) yaitu, (1) implementasi ideal itu adalah produk dari organisasi yang padu seperti militer, dengan garis otoritas yang tegas; (2) norma-norma akan ditegakkan dan tujuan ditentukan; (3) orang-orang akan melaksanakan apa yang diminta dan diperintahkan; (4) harus ada komunikasi yang sempurna didalam dan di antara organisasi; (5) tidak ada tekanan waktu.

Dalam penerapannya, pendekatan *Top-Down* memiliki banyak kelemahan (Elmore, 1979; Landau, 1979; Barrett & Fudge, 1981; Hanf, 1982; Hjern &

Hull, 1982; Wamsley, et al, 1996). Kelemahan yang paling jelas ketika diterapkan pada pemerintahan demokratis adalah: pendekatan ini mengasumsikan bahwa terdapat agen sentral dari tingkat atas artinya, aktor utamanya adalah pembuat kebijakan di bagian atas, sedangkan semua aktor lainnya dipandang berpotensi menghalangi ditegakkannya ketaatan. Sikap, nilai, dan kepentingan aktor yang bertanggung jawab atas implementasi kurang diperhatikan. Selain itu pendekatan tersebut tidak berlaku jika tidak ada kebijakan dominan, tetapi berlaku pada lembaga manakala di mana sejumlah stakeholder tidak berperan secara maksimal (Sabatier, 1986). Masalah ketiga dengan model ini adalah bahwa pendekatan ini mengasumsikan perbedaan yang jelas antara perumusan dan pelaksanaan kebijakan. (Schroeder, 2001). Jadi model *Top Down* ini penekanannya lebih banyak dikenakan pada definisi tujuan yang ditentukan dari atas, bukan pada peran pekerja di lapangan.

Selain itu, terdapat pendekatan *Bottom Up* yang dikembangkan sebagai reaksi langsung terhadap kekurangan yang dirasakan pendekatan *Top-Down*. Disebut pendekatan "Bottom-Up" karena perspektif yang digunakan adalah perspektif lembaga yang mengimplementasikan atau kelompok sasaran, kebalikan dari agent sentral. Kepentingan aktor lokal itulah yang menjadi dasar evaluasi kebijakan publik dan pelaksanaannya. Berbeda jauh dengan pendekatan "Top Down". Pendekatan ini memastikan bahwa perumusan kebijakan dan pelaksanaannya adalah proses politik. Model analisa *Bottom-up* dikembangkan oleh Benny Hjern dan rekannya, Porter, Hanf, dan Hull dalam penelitian akhir 1970-an dan awal 1980-an. Model ini dikendalikan oleh kebutuhan beroperasi di wilayah kebijakan dengan multi aktor publik dan swasta. Model ini meski berusaha mengatasi kekurangannya, namun ternyata mengecewakan juga. Karena sama dengan pendahulunya, agak kurang konsisten dan berat sebelah. Mirip dengan model *Top Down*, model ini cenderung memaksakan kemampuan satu pihak untuk meremehkan kemampuan pihak lainnya, dalam hal ini pihak-pihak yang ada di luar.

Model lain yang dikenal dalam implementasi kebijakan adalah *model Hybrid*. Parsons (2008) mencoba mengklasifikasikan model Hybrid/Sintesa yaitu: (1) Implementasi sebagai evolusi (Majone & Wildavsky, 1978), (2) sebagai pembelajaran (Browne & Wildavsky, 1984), (3) sebagai kontinum kebijakan tindakan (Lewis & Flynn, 1978, 1979; Barret & Fudge, 1981), (4) sebagai analisis interorganisasional (Hjern, 1982, Hjern & Porter, 1981) (5) implementasi dan tipe kebijakan (Ripley & Franklin 1982), (6) sebagai bagian dari subsistem kebijakan (1986 an), dan (7) sebagai manajemen sektor publik (Hughes, 1994).

Model hybrid pada hakikatnya ingin menegaskan bahwa tidak ada model perspektif yang bisa diterapkan pada setiap masalah implementasi. Tiap katagori kebijakan memiliki kekhasan tersendiri sehingga pendekatannya pun harus disesuaikan dengan kondisi tersebut. Model sintesa ini sangat beragam mulai dari yang hanya mengemukakan variabel yang dianggap mempengaruhi implementasi. Kategori model ini sesungguhnya dilakukan hanya untuk mempermudah pengkatagorian berbagai pendekatan studi implementasi yang muncul belakangan. Sedangkan Persoalan dalam kerangka *Top Down* dan *Bottom Up* adalah bahwa kedua pendekatan tersebut menyederhanakan kompleksitas implementasi.

Implementasi kebijakan semakin bersifat lintas organisasi, yang terdiri atas individu, kelompok kepentingan, organisasi publik, organisasi swasta, nirlaba, dan sebagainya. Strategi dan tindakan bagi aktor-aktor lain tidak lagi ditentukan oleh kewenangan satu orang, proses kebijakan tak lagi dipandang sebagai implementasi tujuan-tujuan yang telah dirumuskan, sebaliknya ia adalah proses interaksi dimana aktor tersebut bertukar informasi tentang masalah, preferensi dan sarana, dan tarik-menarik tujuan dan sumber daya. Konteks "*getting things done*" pada sektor publik berubah dari konteks organisasional tunggal menjadi konteks jaringan multi-organisasional. Oleh sebab itu, harus direspon secara manajerial.

Pentingnya konteks dalam implementasi kebijakan atau program tidak bisa diremehkan.

Meskipun banyak administrator di bidang administrasi publik telah beralih dari acuan positif ke acuan realistik. Peralihan tersebut tidaklah berarti sebagai respon berubahnya konteks yang dihadapi administrator yang menjalankan pemerintahan dan cara konteks tersebut mengubah ide-ide atas fungsi pemerintahan tiga dekade lalu (Mosher, 1982; Salamon, 1981: Kettl, 1993). Artinya, apa yang di yakini "*getting things done*" dalam sektor publik telah mengalami perubahan. Konteks tindakan tersebut telah diubah dari pengaturan organisasi bersatu ke pengaturan yang lebih tepat digambarkan sebagai sebuah jejaring (Schroeder, 2001).

Jaringan tersebut terdiri dari individu, fokus group, organisasi publik, organisasi swasta, non-profit, dll. (Schrooder, 2001). Dengan kata lain, bahwa untuk mencapai tujuan pelaksanaan kebijakan dalam pengaturan organisasi yang kompleks, perlu suatu pendekatan baru. Pendekatan ini harus bekerja untuk memenuhi peran besar ekstra-organisasi aktor, peran administrator baru sebagai jaringan fasilitator, dan tetap memberikan kemampuan untuk merencanakan dan melaksanakan proyek.

Model ini memperkenalkan peran baru bagi pemerintah sebagai "fasilitator jaringan" subjek yang bukan saja sebagai agen eksekutif yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program, melainkan juga bertanggung jawab untuk menciptakan insentif dan membangkitkan kerjasama antar pemangku kepentingan, dan untuk mengidentifikasi hambatan yang terjadi. Artinya bahwa kelompok ini bekerja secara kolektif. Ini berarti bahwa sebuah jejaring kebijakan multi organisasi, multi sektor berusaha untuk memaksimalkan pengaruh dan sumber daya yang dimiliki, Schrooder (2001).

Fasilitator jejaring memerlukan berbagai bentuk perencanaan strategis untuk menentukan misi, tujuan, dan pendekatan organisasi *virtual* baru. Tujuan dari *joint-visioning* adalah merumuskan visi bersama ke sesama *stakeholder* tentang apa tugas jaringan implementasi dan bagaimana jaringan implementasi itu berfungsi. Metode yang

dibutuhkan *joint-visioning* adalah pemahaman bersama bagaimana mengembangkan jaringan dan aktivitas-aktivitasnya. Jika dikombinasikan akan membawa *stakeholder* melewati apa yang sering diistilahkan “*proses perencanaan strategis*”.

Salah satu isu yang cukup menarik yang melibatkan berbagai organisasi dan berbagai sektor dalam implementasi kebijakan adalah Program pengembangan pohon jarak di Kabupaten Jeneponto. Program ini merupakan bagian dari program Nasional untuk mengentaskan kemiskinan khususnya di daerah tertinggal seperti Kabupaten Jeneponto. Program ini berlangsung Tahun 2008-2009.. Oleh Karena itu berdasarkan uraian tersebut diatas, maka seperti apakah pelaksanaan *joint visioning* yang dilakukan fasilitator jaringan dalam implementasi program pengembangan pohon jarak pagar di Kabupaten Jeneponto?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis *joint visioning* dalam implementasi program pengembangan Pohon Jarak pagar di Kabupaten Jeneponto.

Manfaat penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan ilmu, khususnya ilmu administrasi publik. Penggunaan konsep *joint visioning* dan implementasi kebijakan dalam hubungannya dengan fenomena empirik, dapat menghasilkan konsep baru bagi pengembangan ilmu administrasi publik.

Kajian pustaka yang digunakan dalam penelitian menggunakan model implementasi kebijakan khusus model jaringan. Model jaringan yang dikembangkan adalah model Aaron khususnya *joint visioning* dalam implementasi kebijakan.

Tujuan dari *joint-visioning* adalah merumuskan visi bersama ke sesama *stakeholder* tentang apa tugas jaringan implementasi dan bagaimana jaringan implementasi itu berfungsi. Metode yang dibutuhkan *joint-visioning* adalah pemahaman bersama bagaimana mengembangkan jaringan dan aktivitas-aktivitasnya. Jika dikombinasikan akan membawa *stakeholder* melewati apa yang sering diistilahkan “*proses perencanaan strategis*”.

Olsen Eadie (1982) mendefinisikan proses perencanaan strategis merupakan upaya berdisiplin untuk menghasilkan keputusan pokok dan tindakan yang membentuk dan membimbing sebuah organisasi, yaitu apa yang dapat dilakukannya, dan mengapa ia bertindak seperti itu, seperti pengumpulan informasi dalam skala yang luas, pembangkit dan eksplorasi program tindakan alternatif, dan implikasi penekanan pada masa depan dari keputusan jangka pendek (Olsen dan Eadie, 1982).

Berbagai literatur menunjukkan bahwa perencanaan strategis umumnya meliputi: (1) menetapkan visi bagi organisasi; (2) pemindaian lingkungan eksternal; (3) menilai kemampuan internal, dan (4) menetapkan tujuan, tolok ukur kinerja, dan rencana implementasi.

Hasil yang diinginkan dari perencanaan strategis, adalah bagaimana sumber daya organisasi seperti keuangan, sumber daya manusia, informasi, dan sistem *reward*, bersama dengan struktur dan kultur akan di ubah dalam waktu jangka pendek untuk mencapai tujuan strategis implementasi jangka panjang (Campbell & Garnett, 1989; Galbraith & Kazanjian, 1986, Hill & Jones, dan Jones, 1995).

Menurut Baile, pada tahun 1980 organisasi publik mulai mengadopsi ide-ide perencanaan strategis perusahaan dan ide-ide tersebut diterapkan untuk masyarakat dan lembaga pemerintah. Sebagian besar pendekatan yang didasarkan pada model perencanaan strategis perusahaan sebelumnya dan termasuk variasi yang mencatat aspek sektor publik yang unik (Baile, 1980). Perencanaan dan proses implementasi harus memiliki unsur-unsur tertentu yang mencerminkan sifat unik dari organisasi dan lingkungannya (Koteen, 1991). Bryson (1988) juga berpendapat bahwa proses perencanaan strategis dapat memberikan perbaikan kualitatif untuk mendesain institusi publik atas perencanaan jangka panjang konvensional.

Baile (1998) menyimpulkan alasan lambatnya mengadopsi usaha perencanaan strategis sektor publik dibandingkan sektor swasta, dan menemukan beberapa isu yang dianggap

penyebab sulitnya menerapkan perencanaan strategis, antara lain: (1) Perencanaan lebih banyak ditentukan oleh siklus penetapan tahunan, (2) Kontrol terhadap system administratif di birokrasi agak lemah dibanding dunia bisnis, (3) Kebanyakan organisasi publik tidak memiliki patokan dasar (*bottom-line*), (4) Kemajuan pada masalah-masalah sosial sulit diukur, (5) Hukum dan kebijakan yang dikeluarkan oleh otoritas politik sangat menentukan apa yang dilakukan organisasi publik.

Eldridge (1989) berpendapat bahwa perbedaan kultur menjadi penyebab perbedaan perencanaan strategis dalam sektor bisnis dan pemerintahan sehingga berbeda pula keberhasilan pelaksanaan rencana strategis. Ia menyebutkan bahwa perbedaan tersebut dikelompokkan menjadi tujuh masalah utama berikut ini.

a. Persaingan di sektor pemerintah tak seketat di dunia bisnis. Pemerintah hanya bersaing dengan sektor swasta untuk urusan sumber daya, dan di beberapa kasus, misalnya dalam dunia pendidikan yang diprivatisasi. Sebaliknya, dalam banyak hal pemerintah memonopoli beberapa sektor dan tidak ada kekuatan yang dapat mendorong ke arah persaingan. Salah satu alasan utama perencanaan strategis untuk dunia bisnis adalah kompetitif tidak terlalu dirasakan di organisasi pemerintah.

b. Pengaruh konsumen agak lemah di pemerintah. Pemerintah tidak tergantung pada konsumen untuk soal sumber daya. Penerimaannya berasal dari alokasi dan mereka tidak terpengaruh langsung oleh apa yang dirasakan konsumen terhadap produk atau jasanya. Bahkan, sekalipun kebutuhan konsumen dibebankan ke sebuah lembaga, pemerintah hanya reaktif terhadap kebutuhan itu dan bukan proaktif mengetahui bagaimana memastikan kebutuhan konsumen, seperti yang dilakukan sektor swasta. Perencanaan strategis di sektor swasta, sangat tergantung bagaimana memastikan kebutuhan pasar akan datang dan dibutuhkan kerja keras untuk memindai lingkungan untuk tujuan tersebut. Bukan mustahil bagi pemerintah memiliki basis konsumen, tetapi mengidentifikasi basis ini dan

mengaitkannya dengan tujuan perencanaan strategis adalah sulit di sektor pemerintah.

c. kinerja pemerintah sulit diukur. Dalam suatu pemecahan kategori kesulitan pengukuran, Eldridge menjelaskan bahwa ada hambatan besar dalam *reward* dan *punishment* dalam sistem pemerintah; sebuah unit pemerintah sangat terpengaruh oleh perubahan di kepemimpinannya. Bisnis umumnya menggunakan ukuran finansial untuk mengukur kinerja, dan data untuk ukuran tersebut banyak tersedia. Beberapa lembaga pemerintah dalam posisi ini. Pemerintah merasa sulit membuat patokan untuk mengukur kinerja beberapa program yang menyediakan jasa, terutama program-program sosial. Pengukuran adalah bagian fundamental kontrol strategis. Tanpa pengukuran, tidak ada sarana umpan balik dan evaluasi dan karena itu strategi akan menjadi stagnan, menjauh dari tujuan yang diinginkan.

d. Pergantian pemimpin pemerintahan yang sering menyebabkan instabilitas yang menghambat pembangunan dan pemeliharaan arah strategis jangka panjang organisasi. Sebagai contoh, pejabat politik dan yang ditunjuk lebih sering berganti dibandingkan pemimpin di sektor swasta. Perspektif waktu pemimpin politik singkat, mereka memasukkan gagasan dan ingin segera melihat hasilnya. Perspektif jangka pendek ini sangat tidak cocok untuk perencanaan strategis.

e. Pemerintah memiliki banyak *stakeholder* dan sangat terpengaruh kekuatan dari luar dibanding swasta. Kekuatan politik seringkali memberi tekanan kepada pemerintah melalui konstituen, badan pengawas legislatif, dan *stakeholder* lainnya yang kelak membebani upaya penetapan tujuan yang memakai proses perencanaan strategis klasik. Sebaliknya, perencanaan strategis sektor bisnis didasarkan pada rasionalitas, dan perencanaan dibuat menggunakan model dan teknik analitis. Politik adalah untuk menjawab pertanyaan alokasi sumberdaya langka, dan keputusannya lebih subyektif dan didasarkan pada logika non rasional.

f. Pemerintah biasanya memiliki tujuan yang jauh lebih banyak dibandingkan perusahaan swasta. Menghapus atau mempersempit ruang lingkup

program pemerintah adalah pandangan yang sulit, karena program tersebut memiliki tujuan-tujuan sosial, misalnya peningkatan sistem pendidikan atau membantu para penganggur mendapatkan lapangan kerja yang layak. Manajer strategis dalam bisnis harus menyesuaikan produk dan jasa untuk secepat mungkin merespon pasar, memberi pertimbangan independen terhadap nilai-nilai masyarakat.

g. Supervisor pemerintah cenderung menganggap dirinya sebagai spesialis dibandingkan manajer. Manajer fokus bagaimana mengarahkan unit-unit organisasional menghasilkan laba, spesialis memiliki kewajiban terhadap disiplin tugas. Ide seorang spesialis dikuatkan oleh sifat protektif aturan dan prosedur pelayanan sipil yang mencegah pegawai pemerintah dipecat tanpa proses pembinaan menyeluruh. Semua ini memberi andil rasa stabilitas dan menghindari risiko, yang tidak kondusif bagi semangat inovatif perencanaan strategis (Eldridge, 1989).

Berdasarkan pernyataan tersebut, Baile (1998) dalam disertasinya berjudul *Perencanaan Strategis dalam Organisasi Federal*, membangun sebuah survei empiris / wawancara metodologi yang diterapkan pada delapan belas agen-agen federal. Tujuannya adalah untuk menjawab sejumlah pertanyaan, termasuk kesulitan-kesulitan apa yang yang umumnya dialami untuk melaksanakan perencanaan strategis dalam pengaturan pemerintahan, dan teknik apa yang disarankan untuk mengatasi kesulitan-kesulitan tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa puncak *peringkat kesulitan* untuk perencanaan strategis di sektor publik adalah: (1) Keragaman Stakeholder, (2) Pengukuran Kinerja Sulit ditentukan, (3) Kurangnya dukungan konsisten dari pemimpin organisasi, (4) Keragaman dan Otonomi antara organisasi sub-unit membuatnya sulit untuk menghasilkan rencana yang koheren, (5) Kurangnya Budaya Organisasi Pendukung Perencanaan Strategis, (6) Kurang Sejalan dengan Otoritas Politik (Baile, 1998)

Sementara itu, Baile juga memaparkan teknik yang digunakan dalam keberhasilan perencanaan strategis dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Teknik untuk menjamin sukses implementasi perencanaan strategis di sektor publik

Gunakan mandat dan kewajiban organisasional untuk menggerakkan strategi dan menyelesaikan konflik-konflik tujuan
Pahami keyakinan dan permintaan orang-orang kunci dalam posisi dan otoritas berpengaruh dan sesuaikan proses perencanaan untuk memperhatikannya
Kolaborasi dengan badan pengawas selama perumusan strategi dan proses implementasi
Banyak-banyak menyampel kejadian, trend, dan isu luar dan sesuaikan implementasi seperlunya
Klarifikasi tujuan strategis selama perumusan rencana
Gunakan gagasan untuk menyempurnakan tujuan
Buka kesempatan partisipasi dalam organisasi untuk meningkatkan "buy-in" pada perencanaan
Buat ukuran kinerja untuk mencapai tujuan strategis
Tetapkan akuntabilitas untuk mencapai tujuan dan implementasi rencana
Lakukan perubahan pendekatan secara bertahap
Pertahankan formulasi strategi terbuka dan proses implementasi dan buka peluang negosiasi dan tawar menawar
Buat mekanisme penyangga untuk menangkal pengaruh ari luar terhadap organisasi
Bangun koalisi kepentingan untuk membantu menjaga proses manajemen strategis tetap di jalurnya
Berikan insentif untuk terjadinya perubahan organisasional
Libatkan pimpinan organisasi untuk mendapatkan dukungan internal bagi perencanaan strategis
Gunakan perencanaan strategis untuk memastikan ke kongres bahwa organisasi ini melakukan kerja-kerja bareng
Hubungkan perencanaan strategis dengan struktur alokasi dan sistem kinerja finansial
Buat tujuan dan rencana lintas agar terjalin integrasi antarorganisasi
Buat kesepakatan bermitra dengan <i>stakeholder</i>

untuk menyempurnakan implementasi rencana
Titik beratkan pemikiran strategis dan pengembangan manajemen sebagai cara membangun kultur perencanaan

(Baile, 1998)

Tabel 1. dapat dijadikan panduan dalam mengatasi kesulitan perencanaan strategis dalam lingkungan berjejaring. Dalam hal membangun jaringan implementasi, akan lebih tepat untuk menyarankan bahwa fasilitator melibatkan masing-masing pemimpin *stakeholder* organisasi, dan melibatkan sumber daya organisasi mereka untuk memperoleh dukungan perencanaan strategis.

Menurut Schrooder (2001) untuk mengetahui misi, visi strategi, struktur organisasi, tugas fungsional, dan tugas dari organisasi virtual baru konsep subnetwork fungsional sangat berguna. Schrooder menampilkan suatu metode untuk memvisualisasikan langkah selanjutnya yang dilakukan fasilitator. Kegiatan manajemen pertama kali diidentifikasi adalah kebutuhan untuk mengembangkan kebijakan atau strategi yang akan mendukung integrasi di tingkat pelayanan dan pelaksanaan. Agar kegiatan pengelolaan ini terjadi, definisi masalah dan berbagi program aksi harus disepakati dan dikembangkan pada tingkat keputusan eksekutif. Untuk tujuan jaringan fasilitator cukup mungkin untuk mengatakan bahwa tujuan dari penetapan tujuan *subnetwork* adalah untuk (1) mengevaluasi semua data terkumpul tentang lingkungan ekonomi politik implementasi potensial, (2) mengembangkan visi dan pendekatan implementasi, dan (3) mengidentifikasi *stakeholder* lainnya yang dapat dilibatkan dalam jaringan perumus tujuan, termasuk menghitung program dan subjaringan implementasi operasional. Langkah pertama, *stakeholder* berkumpul membicarakan kemungkinan implementasi sistem baru, gagasan para *stakeholder* itu mulai mengerucut. Pemahaman tentang bagaimana bentuk system baru tersebut, dan siapa yang bertanggung jawab dimulai dari struktur internal. Kesatuan pandangan ini memudahkan terbangunnya komitmen awal akan sumber daya (ekonomi mulai terbentuk).

Langkah kedua sub jaringan level program adalah penciptaan rencana operasi dan program yang menentukan batasan bagaimana integrasi di level pelayanan kasus perkasus. Keputusan untuk menyusun program adalah itu hasil dari pilihan strategis eksekutif, misalnya staf atas (manajer menengah: ketua program, direktur perencanaan, deputi anggaran dan direktur program lembaga) merumuskan detail kunci dan domain lembaga terkait bagaimana setiap elemen kebijakan terintegrasi dieksekusi. Manajer tersebut memiliki pengetahuan program dan otoritas yang memadai dari atas yang membantunya membuat komitmen organisasional terhadap aspek-aspek yang ia pertanggungjawabkan atau biasa disebut sebagai sebagai subjaringan level program. Bagi fasilitator jaringan, tujuan subjaringan level program berupa: (1) identifikasi kesempatan untuk dikontribusikan dalam membangun jaringan baru, (2) identifikasi kemungkinan hambatan implementasi (di internal organisasinya sendiri dan antar organisasi), (3) identifikasi kemungkinan jalan keluar bagi hambatan tersebut, dan (4) melapor kembali ke jaringan perumus tujuan tentang keputusan level kebijakan yang mungkin dibutuhkan untuk memfasilitasi pengembangan selanjutnya jaringan level program.

Terakhir, di level kontak layanan, ada pengembangan yang disebut subjaringan implementasi operasional. Pada level ini, hubungan operasional untuk operasi perlu dibentuk. Bentuk hubungan paling umum adalah distribusi informasi, perjanjian antarinstansi, akses ke semua sumber daya, dan monitoring kinerja. Sukses atau gagal hubungan tersebut dilaporkan ke perwakilan subjaringan level program yang kemudian melaporkan apakah diperlukan keputusan level kebijakan yang lain oleh subjaringan perumus tujuan. Tujuan memfasilitasi *joint visioning* adalah memulai pengembangan ekonomi politik berfungsi yakni sebuah organisasi *virtual* baru. Alasan Schrooder tentang versi jaringan implementasi tiga level sangat atraktif bagi tujuan fasilitasi jaringan karena memudahkan adanya konseptualisasi jelas tentang pengembangan sebuah ekonomi politik berjalan. (Schrooder 2001)

II. METODE PENELITIAN (HEADING 1)

Pendekatan yang relevan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus, peneliti menyelidik secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Penelitian studi kasus adalah sebuah penelitian yang dibutuhkan untuk meneliti atau mengungkapkan secara utuh dan menyeluruh terhadap 'kasus' yang menarik perhatian untuk diteliti. Lebih lanjut, Creswell (2010) menyatakan bahwa suatu penelitian dapat disebut sebagai penelitian studi kasus apabila proses penelitiannya dilakukan secara mendalam dan menyeluruh terhadap kasus yang diteliti, serta mengikuti struktur studi kasus seperti yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985), yaitu: permasalahan, konteks, isu, dan pelajaran yang dapat diambil. Menurut Yin (2000), kasus di dalam penelitian studi kasus bersifat kontemporer, masih terkait dengan masa kini, baik yang sedang terjadi, maupun yang selesai namun, masih memiliki dampak yang masih terasa pada saat dilakukannya penelitian.

Penelitian studi kasus menggunakan teori yang sudah ada sebagai acuan untuk menentukan posisi hasil penelitian terhadap teori yang ada tersebut. Posisi teori yang dibangun dalam penelitian studi kasus dapat sekedar bersifat memperbaiki, melengkap atau menyempurnakan teori yang ada berdasarkan perkembangan dan perubahan fakta terkini.

Untuk maksud tersebut maka teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah studi pustaka, pengamatan, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis datanya adalah reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan. Uji kepercayaan dilakukan seperti Sugiyono (2007) memperpanjang pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi

dan analisis kasus negatif yang digunakan mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang ditemukan

III. HASIL DAN PEMBAHASAN (HEADING 1):

Dalam gagasan teori multi organisasional multi sektor, *joint visioning* merupakan pendekatan terakhir dalam membangun jaringan implementasi kebijakan. Metode yang dibutuhkan *joint-visioning* adalah pemahaman bersama bagaimana mengembangkan jaringan dan aktivitas-aktivitasnya (Schrooder 2001).

Tujuan dari *joint-visioning* menurut Schrooder adalah menciptakan ke sesama *stakeholder* sebuah visi bersama mengenai apa tugas jaringan implementasi dan bagaimana jaringan implementasi itu berfungsi. Metode yang dibutuhkan *joint-visioning* adalah pemahaman bersama bagaimana mengembangkan jaringan dan aktivitas-aktivitasnya yang jika dikombinasikan akan membawa *stakeholder* melewati apa yang sering diistilahkan "*proses perencanaan strategis*." Artinya, bahwa *joint visioning* adalah fasilitator harus membantu menciptakan sebuah sistem sosio-teknis yang berfungsi (atau ekonomi politik internal). Ini berarti bahwa tahap ini ingin mengetahui misi, tujuan, strategi, struktur organisasi, tanggung jawab fungsional, dan tugas-tugas dari organisasi jaringan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam kegiatan program pengembangan pohon jarak pagar di kabupaten Jeneponto adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mengurangi pengangguran serta memanfaatkan lahan yang selama ini tidak berproduksi.

Hasil yang diharapkan dengan adanya program pengembangan jarak pagar tersebut adalah :

a. Terbentuknya Kader Penggerak Pembangunan Satu bangsa Usaha Produksi (KPPSB-UP)

Secara garis besar, terbentuknya Kader Penggerak Pembangunan Satu Bangsa Usaha Produksi (KPPSB-UP) di kecamatan Bangkala dan kecamatan Bangkala Barat, maka diharapkan dapat dicapai pengembangan dan pengelolaan tanaman

jarak pagar kegiatan P2KP-DT Tahun Anggaran 2008, yaitu :

- 1) terkoordinasinya Program P2KP-DT Komoditasi Jarak Pagar.
- 2) terkontrolnya dan terarahnya sistem jaringan dan komunikasi di area pengembangan.
- 3) meningkatnya kualitas dan produktivitas KPPSB-UP tentang pengembangan dan pengelolaan Jarak Pagar.
- 4) meningkatnya pengetahuan dan keterampilan anggota KPPSB-UP dalam pengelolaan manajemen KPPSB-UP.

b. Terbukanya Kawasan Produksi

Secara garis besar, terbukanya kawasan produksi di Kecamatan Bangkala di desa Gunung Silanu dan kecamatan Bangkala Barat di desa Pattiro, diharapkan dapat dicapai adanya pengembangan tanaman Jarak Pagar program P2KP-DT Tahun Anggaran 2008-2009, yaitu :

- 1) Meningkatnya aksesibilitas masyarakat di lokasi P2KP-DT;
- 2) Mengurangi tingkat pengangguran di dua Kecamatan khususnya di Desa Gunung Silanu dan Desa Pattiro yang mendapatkan bantuan. meningkatnya pemanfaatan lahan yang semula tidak produktif menjadi lahan produktif;
- 3) meningkatkan pengetahuan tentang budidaya dan motifasi masyarakat dalam pengelola tanaman Jarak pagar di area pengembangan P2KP-DT
- 4) tersedianya Pembangkit Listrik Tenaga Surya di desa Gunung Silanu bantuan Kementrian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal.

Dalam program pengembangan jarak pagar di kabupaten Jeneponto. Pemerintah telah melakukan program pelatihan kepada kelompok masyarakat di kecamatan Bangkala dan kecamatan Bangkala Barat guna memberikan pemahaman-pemahaman kepada kelompok masyarakat

tersebut tentang teknik pengelolaan tanaman jarak pagar mulai dari sebelum panen hingga dapat menghasilkan biji jarak.

Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan program pengembangan pohon jarak pagar tanggung jawab secara fungsional dibebankan kepada Bappeda selaku koordinator perencanaan pembangunan di tingkat daerah. Sedangkan dalam pelaksanaan teknisnya berbagai SKPD ikut dilibatkan. Tanggung jawab fungsional di sini berkaitan dengan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang dalam satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada kepabilitasnya

Pemerintah juga telah memberikan bantuan teknologi berupa alat pengepres biji jarak yaitu mesin *expeller*. Mesin *expeller* berfungsi sebagai alat untuk memeras kernel jarak pagar agar keluar minyak jarak alaminya. Selain itu, pemerintah juga memberikan tangki *degumming*. Fungsi tangki ini adalah menghilangkan getah dari biji pohon jarak pagar tersebut. Ketika di panaskan minyak perahan diaduk selama satu jam. *Degumming* bertujuan untuk menghilangkan fosfor dan pemanasan bertujuan menghilangkan asam lemak bebas.

Persyaratan lain yang disarankan *Schrooder* dari sistem teknis adalah pemasaran. Kegunaan dan manfaat tanaman jarak pagar ini banyak sekali. Selain bijinya yang dapat dijadikan sebagai sumber energi alternatif, seluruh bagian dari jarak pagar ini dapat dimanfaatkan sebagai produk agribisnis non-pangan. Mulai dari daun sampai kulit batang memiliki produk turunan, misalkan, ekstraksi daun dan getah dapat dimanfaatkan menjadi obat-obatan (*biofarmaka*), ekstraksi kulit batang dijadikan *tannin* dan pupuk, dan cangkang buah dapat dimanfaatkan sebagai pakan ternak dan biogas. Dari seluruh manfaat tanaman jarak pagar ini, pengembangan sumber energi alternatif (*biofuel*) adalah yang menjadi fokus utama pemanfaatan tanaman jarak pagar ini. Hal tersebut terlihat dalam Deklarasi Gerakan Nasional Penanggulangan Kemiskinan dan Krisis BBM melalui penanaman jarak pagar pada tahun 2005.

Di tengah krisis energi yang melanda dunia sebagai akibat kelangkaan sumber bahan bakar fosil telah menyebabkan naiknya harga bahan bakar minyak (BBM). Kondisi ini telah mendorong pemerintah untuk mengupayakan penghematan energi nasional dari bahan yang dapat diperbaharui, khususnya tanaman jarak pagar. Tanaman jarak pagar sangat potensial sebagai penghasil minyak nabati yang dapat diolah menjadi bahan minyak pengganti minyak bumi (solar dan minyak tanah). Namun di tengah berhasilnya tanaman ini di kabupaten Jeneponto tahun 2008 lalu, pemerintah daerah gagal menyiapkan pemasaran yang baik bagi hasil minyak jarak.

Selain itu Program penanaman pohon jarak pagar di kabupaten Jeneponto diarahkan untuk mengoptimalkan lahan kritis yang ada di daerah ini dengan melibatkan berbagai instansi yang ada di daerah ini. Pada level program dibentuk subjaringan yang terdiri dari ketua pokja yaitu dinas perkebunan dan beberapa tenaga penyuluh. Tugas jaringan pada level program adalah mengidentifikasi Calon dan Penetapan Kelompok Sasaran (KPPSB-UP), Langkah proses mengidentifikasi calon Kader Penggerak Pembangunan Satu Bangsa Usaha Produksi (KPPSB-UP) untuk pengembangan komoditas jarak pagar di kabupaten Jeneponto pada Program P2KP-DT dilakukan dengan pendataan oleh penyuluh lapangan pada dua Kecamatan. Sekaitan dengan itu, Kader Penggerak Pembangunan Satu Bangsa Usaha Produksi (KPPSB-UP) Peserta Kegiatan P2KP-DT Komoditas Jarak Pagar yang merupakan hasil identifikasi penyuluh lapangan yang merupakan Calon Petani Calon Lahan (CPCL) yang kemudian ditetapkan 6 (Enam) KPPSB-UP yang terdiri dari 173 KK di Kecamatan Bangkala dan Kecamatan Bangkala Barat melalui Keputusan Tim Koordinasi Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal (TK-PPDT) Kabupaten Jeneponto Nomor : 01/TK-JP/PPDT/IV/2008, tanggal 16 April 2008).

Selain itu, subjaringan pada level program melakukan Rekrutmen calon tenaga penyuluh lapang yang dilaksanakan oleh Tim Koordinasi PPDT Kabupaten Jeneponto dengan sistem

penunjukan langsung yang dilakukan oleh Kepala Bidang Perkebunan selaku Ketua Pokja P2KP-DT. Penunjukan ini dilakukan dengan pertimbangan pengalaman dan kemampuan teknis lapang berkaitan dengan pengembangan komoditas Jarak Pagar. Ditetapkan 6 (enam) orang tenaga penyuluh lapang P2KP-DT berdasarkan SK Penetapan Tenaga Penyuluh lapang dari Ketua Tim Koordinasi PPDT Nomor : 05/TK-JP/PPDT/IV/2008, tanggal 23 April 2008. Tim jaringan pada level program ini juga melakukan identifikasi kelompok masyarakat petani/kelompok tani P2KP-DT komoditas jarak pagar yang dilakukan melalui survey calon petani/kelompok masyarakat petani di desa Gunung Silinau dan desa Pattiro.. Selanjutnya, kelompok masyarakat petani dimaksud ditetapkan sebagai peserta Program komoditas jarak pagar Kabupaten Jeneponto Tahun Anggaran 2008. Terdapat 6 KPPSB-UP atau 173 KK yang ditetapkan sebagai peserta program komoditas jarak pagar Tahun Anggaran 2008 di kabupaten Jeneponto.

Selain itu, tim jaringan pada level pengembangan program melakukan sosialisasi Program komoditas jarak pagar yang dilaksanakan pada bulan Mei Tahun 2008 dengan materi pengembangan Komoditas Jarak Pagar melalui program P2KP-DT dengan pendekatan sistem dan usaha agribisnis mulai dari hulu (*on form*) sampai pada pengelolaan hasil dan pemasaran termasuk manajemen kelompok tani dan keuangan. Sosialisasi tersebut dikoordinir oleh Tim Koordinasi PPDT kabupaten di bawah koordinasi Tim Koordinasi propinsi dan Tim Koordinasi Pelaksana Pusat. Tahap sosialisasi difokuskan pada 2 (dua) kecamatan yakni kecamatan Bangkala di desa Gunung Silanu dan Bangkala Barat di Desa Pattiro. Sosialisasi tersebut dihadiri oleh pemerintah desa, tokoh masyarakat, calon petani tanaman Jarak Pagar, penyuluh dan pendamping. Pada tingkat operasional program ini melibatkan kelompok masyarakat yang melaksanakan penanaman pohon jarak ini.

Ada beberapa tahapan yang dilakukan oleh kelompok masyarakat dalam penembangan pohon jarak yaitu:

- a. Pembersihan
Pembersihan lahan di desa Gunung Silanu dan desa Pattiro dilakukan oleh KPPSB-UP secara kelompok. Pembersihan lahan dilakukan untuk mempersiapkan lahan usaha dengan membersihkan lahan dari gulma dan tanaman perdu/semak yang akan mengganggu pertumbuhan tanaman Jarak Pagar dan Jagung Kuning. Kegiatan ini dilakukan KPPSB-UP di Desa Gunung Silanu dan Desa Pattiro pada bulan Oktober 2008.
- b. Pengajiran
Sebelum penanaman jarak pagar di areal budidaya, terlebih dahulu dilakukan pengajiran tanaman. Pengajiran ini dilakukan untuk menentukan jarak tanam dan keteraturan merupakan pembuatan lubang tempat menanam. Pengajiran ini juga berfungsi sebagai penopang tanaman setelah penanaman dilakukan. Pengadaan ajir tanaman dilaksanakan pada bulan September dan kegiatan pengajiran tanaman dilaksanakan oleh KPPSB-UP pada bulan Oktober 2008.
- c. Penanaman
Penanaman dilakukan dengan lebih dahulu ajir tanaman sebagai tanda tempat pembuatan lubang tanam, lubang tanaman dibuat dengan menggali tanah dengan jarak tanam yang digunakan dalam proses budidaya tanaman jarak pagar di kabupaten Jeneponto adalah (20 cm x 20 cm x 20 cm), sehingga diperoleh jumlah tanaman setiap hektarnya adalah 2.200 tanaman jarak pagar. Selanjutnya, disiapkan cadangan bibit untuk penyulaman tanaman sebesar 10 % dari jumlah tanaman yang ditanam untuk setiap hektar (200 Bibit).

Pembangunan visi bersama dalam implementasi kebijakan program penanaman pohon jarak pagar di kabupaten Jeneponto berbeda dengan apa yang diprediksikan dalam model Multi Organisasional Multi Sektor Aaron Schrooder (2001).

Dalam Implementasi kebijakan program pengembangan Pohon Jarak Pagar, pendekatan *joint visioning* yang dilakukan di kabupaten Jeneponto tidak seperti yang ditawarkan oleh Schrooder (2001). *Joint visioning* yang digambarkan dalam teori multi organisasional multi sektor bahwa dalam hal membangun jaringan implementasi untuk mendapatkan dukungan proses perencanaan strategis (Visi Bersama) jauh lebih tepat agar fasilitator melibatkan pimpinan organisasi yang mampu menyumbangkan sumber daya organisasinya (Schrooder 2001).

Penentuan visi bersama dalam implementasi kebijakan program pengembangan Pohon Jarak Pagar, di kabupaten Jeneponto tidak berjalan sebagaimana teorinya *schrooder*. Pemerintah kabupaten Jeneponto dalam hal ini Bappeda dalam merespon program pengembangan pohon jarak pagar tidak terlalu melibatkan semua SKPD yang berkaitan dengan program tersebut. SKPD-SKPD tersebut meliputi Bappeda, Dinas Perkebunan dan Kehutanan, Dinas Trans dan Penanaman Modal, Dinas Koperasi dan UKM dan Dinas Perindustrian, dan Camat. Padahal Dari sudut pandang pluralisme, proses kebijakan merupakan proses multi-aktor, dan karenanya multi-kepentingan serta berlangsung secara sirkular. Dengan sendirinya, proses kebijakan adalah juga proses negosiasi, kerjasama, kompromi, sekaligus proses konflitual (Bardach, 1979).

Kebijakan dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri dari kebijakan-kebijakan administratif, yaitu kebijakan umum, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis operasional yang untuk selanjutnya dituangkan ke dalam program-program operasional sehingga terbentuk struktur program (Lemay, 2002). Schrooder melihat struktur program tersebut adalah bagian dari *joint visioning* jejaring implementasi kebijakan yang terdiri dari subjaringan perumus tujuan, subjaringan level program serta subjaringan level operasional (Schrooder 2001).

Dalam implementasi kebijakan pembangunan daerah tertinggal di kabupaten Jeneponto, ketiga subjaringan tersebut terbentuk dan mempunyai fungsi masing-masing sebagaimana diperoleh dalam

hasil penelitian. Namun proses *joint visioning* dalam implementasi kebijakan tersebut tidak berjalan. Artinya, bahwa Bappeda sebagai fasilitator jaringan membentuk sub-sub jaringan tetapi fungsi dari sub-sub jaringan sebagaimana yang ditawarkan oleh Schrooder kurang berfungsi dengan baik.

Menurut Schrooder (2001) tujuan subjaringan level program berupa: (1) identifikasi kesempatan untuk berkontribusi dalam membangun jaringan baru, (2) identifikasi kemungkinan hambatan implementasi (di internal organisasinya sendiri dan antarorganisasi), (3) identifikasi kemungkinan jalan keluar bagi hambatan tersebut, dan (4) melapor kembali ke jaringan perumus tujuan tentang keputusan level kebijakan yang mungkin dibutuhkan untuk memfasilitasi pengembangan selanjutnya jaringan level program. Terakhir, di level kontak layanan, ada pengembangan yang disebut subjaringan implementasi operasional. Inilah level dimana hubungan operasional untuk operasi perlu dibentuk. Sukses atau gagal hubungan tersebut dilaporkan ke sub jaringan level program yang kemudian melaporkan apakah diperlukan keputusan level kebijakan yang lain oleh subjaringan perumus tujuan.

Subjaringan yang terbentuk dalam implementasi program pengembangan jarak pagar di kabupaten Jeneponto tersebut didasarkan atas keputusan bupati yang kemudian ditindaklanjuti oleh Bappeda kabupaten Jeneponto, kemudian dioperasionalkan oleh Dinas Perkebunan dan Kehutanan. Jaringan masing-masing subprogram tersebut berdiri sendiri dalam arti bahwa hubungan antara masing-masing subjaringan tersebut tidak terjalin dengan baik. Kenyataan dalam implementasi kebijakan program pengembangan jarak pagar di kabupaten Jeneponto ketika terjadi masalah dalam level operasional dalam arti kelompok masyarakat yang melaksanakan kegiatan implementasi ini menemui masalah di lapangan seperti pemasaran hasil pohon jarak yang tidak ada, mereka melaporkan ke level program dalam hal ini Dinas Perkebunan dan Kehutanan yang kemudian meneruskan ke perumus tujuan, akan tetapi pada tingkat perumus tujuan dalam hal ini Bappeda tidak memberikan solusi untuk permasalahan tersebut. Karena

memang dari awal sebelum program berjalan koordinasi antar SKPD yang terlibat kurang berjalan sehingga ketika dalam implementasi kegiatan tersebut menemui masalah di lapangan, pemerintah kabupaten Jeneponto tidak mampu memberikan solusi yang baik terkait permasalahan tersebut. Hal ini jauh dari harapan masyarakat penerima manfaat untuk memenuhi kebutuhannya secara efektif sebagaimana Denhardt dan Denhardt (2006) Kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dapat secara efektif dan tanggung jawab dicapai melalui upaya kolektif dan proses kolaboratif.

Berdasarkan analisis tersebut, proses *joint visioning* dalam implementasi kebijakan pembangunan daerah tertinggal di kabupaten Jeneponto tidak berjalan dengan baik. Proses pembentukan *joint visioning* dalam program tersebut ada tetapi fungsi – fungsi dari masing subprogram dapat dikatakan kurang koordinasi dengan subprogram yang lain sehingga implementasi kebijakan pembangunan daerah tertinggal di kabupaten Jeneponto khususnya pengembangan pohon jarak pagar tidak berhasil. Penyebab gagalnya program ini dapat dikatakan karena jejaring yang terjadi dalam implementasi kebijakan tersebut tidak berjalan dengan baik. Jika pemerintah menginginkan keberhasilan dalam jaringan implementasi program Pengembangan pohon jarak pagar, maka setiap sub jaringan yang terbentuk harus terkoordinasi dengan baik dan juga fasilitator jaringan harus proaktif melakukan koordinasi dengan semua elemen terkait dengan jaringan implementasi tersebut.

IV. KESIMPULAN

Proses pembentukan *joint visioning* dalam implementasi kebijakan program pengembangan pohon jarak pagar di kabupaten Jeneponto tidak berjalan dengan baik. Proses pembentukan *joint visioning* dalam program tersebut ada, tetapi fungsi – fungsi dari masing sub-program dapat dikatakan kurang koordinatif dengan sub-sub program yang lain sehingga implementasi kebijakan program pengembangan pohon jarak

pagar di kabupaten Jeneponto Penyebab gagalnya program ini dapat dikatakan karena jejaring yang terjadi dalam implementasi kebijakan tersebut tidak berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Baile, Kenneth. 1998. *A Study of Strategic Planning in Federal Organizations*. Dissertation. Virginia Tech.
- [2]. Campbell, R. W., & Garnett, J. L. (1989). *Implementing Strategy: Models and Factors*. In J. Rabin, G. J. Miller, & W. B. Hildreth (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 257-278). New York: Marcel Dekker.
- [3]. Cresswell, W. John, 2010. *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. penerjemah Ahmad Fawaid. Pustaka pelajar. Yogyakarta.
- [4]. Eldridge, W. H. 1989. *Why Angels Fear to Tread: A Practitioner's Observations and Solutions on Introducing Strategic Management to a Government Culture*. In J. Rabin, G. J. Miller, & W. B. Hildreth (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 319- 336). New York: Marcel Dekker.
- [5]. Parsons, Wayne. 2008 *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*, di alih bahasakan oleh Tri Wibowo Budi Santoso. Kencana, Jakarta.
- [7]. Sabatier, Paul A. (1986) *“Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation* Sage Publications.
- [8]. Salamon, L.M. 1981. *“Rethinking Public Management: Third-Party Government and the Changing Forms of Government Action,” Public Policy, 29(3): 255-275.*
- [9]. Schroeder, Aaron D. 2001. *Building Implementation Networks: Building Multi-organizational, Multi-sector Structures for Policy Implementation*. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, VA.
- [10]. Schroeder, Aaron D. and Gary L. Wamsley. 1995. *“The Political Roots of Hating government,” Roanoke Times and World News, April 30.*
- [11]. Schroeder, Aaron D., Larry M. Lane, and Gary L. Wamsley. 1996. *“To Politicize Is Not to Control: The Pathologies of Control in Federal Emergency Management,” American Review of Public Administration, September, pps. 45-60.*
- [12]. Sugiyono 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. C.V. Alfabeta. Bandung.
- [13]. Samiri, Muliani, 2015, *Analisis Jaringan Implementasi Kebijakan Pembangunan Daerah tertinggal (kasus dua Kabupaten di Sulawesi Selatan)*, Disertasi, Universitas hasanuddin.