

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi dan strategi-strategi yang tepat guna menghadapi berbagai tantangan dan masalah yang akan terjadi. Dalam kerangka mengatasi tantangan perubahan tersebut serta memberikan kepastian akan pencapaian tujuan organisasinya, instansi pemerintah harus berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan.

Dampak dari perubahan-perubahan yang terjadi akan memunculkan masalah dari berbagai aspek dan mampu menjadi batu sandungan bagi seluruh instansi pemerintah. Salah satu masalah serius yang tengah mendera negara Indonesia ini yaitu tidak proporsionalnya jumlah Pegawai Negeri Sipil dari jumlah yang diperlukan.

Fenomena tersebut menjadi sorotan utama bagi Pemerintah Provinsi Jawa Barat ketika jumlah Pegawai Negeri Sipil yang sedang menjabat di lingkungan Provinsi Jawa Barat melebihi jumlah ideal yang diperlukan. Menurut data resmi dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, jumlah Pegawai Negeri Sipil yang sedang menjabat di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebanyak 14.662 orang di tahun 2011. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan

pegawai, jumlah tersebut tidak sesuai dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan sebenarnya yaitu sebanyak 11.755 orang.¹

Pernyataan tersebut diperkuat dengan fakta bahwa anggaran pembangunan Provinsi Jawa Barat dikuras oleh anggaran belanja pegawai yang membengkak. Idealnya belanja pegawai tidak boleh lebih dari 50% penggunaan APBD. Namun, berdasarkan data APBD 2010 (per 25 Juni 2010) yang dikutip dari VIVAnews Jumat 8/7/2011 yang merujuk pada Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan Kementerian Keuangan, memang terlihat banyak daerah porsi belanja pegawai di atas 50 persen yang diantaranya terjadi di daerah Jawa Barat yaitu Kabupaten Tasikmalaya yang menggunakan 75% APBD untuk belanja pegawai serta Kabupaten Kuningan menggunakan 72% dari APBD untuk belanja pegawai. Dalam hal ini birokrasi yang gemuk akan banyak menyedot anggaran daerah dan selanjutnya menjadi penghambat bagi pelaksanaan pembangunan.²

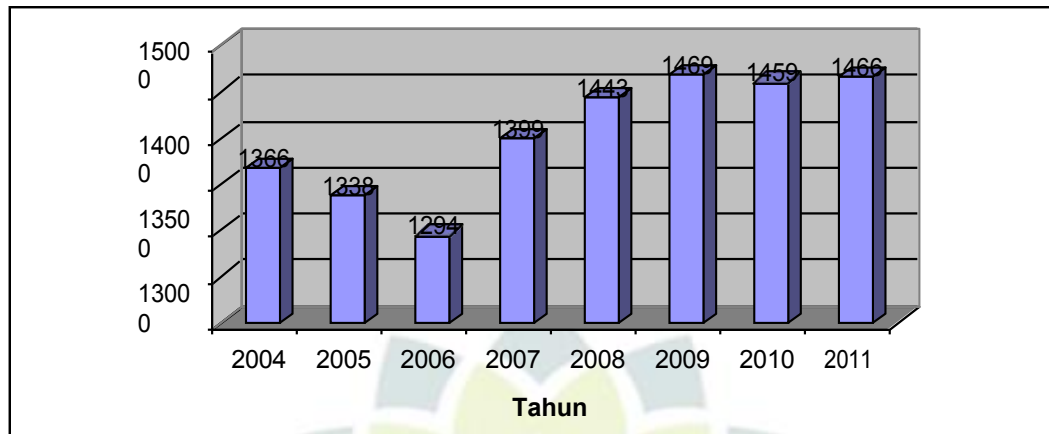
Pembengkakan jumlah PNS yang tidak sesuai dengan beban kerja tersebut akan menjadi penyebab banyaknya PNS yang indiscipliner seperti berkeliaran saat jam kerja karena tidak ada tugas yang harus dilakukan yang selanjutnya mampu menciptakan kondisi *high cost bureaucracy*. Keuangan Negara terkuras karena tingginya tingkat biaya yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk menggaji dan memfasilitasi PNS yang mana biaya tersebut belum bisa terbayar dengan produktivitas yang dihasilkan.

¹ Laporan Pelaksanaan Kegiatan Rasionalisasi PNS melalui Program Pensiun Dini di Lingkungan

Provinsi Jawa Barat tahun 2011

² www. VIVAnews.com Jumat 8/7/2011 diakses pukul 17.05 WIB

Gambar 1.1.
PERKEMBANGAN JUMLAH PNSD PROVINSI JAWA BARAT



Sumber: Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian

Dari data tersebut terlihat pembengkakan PNSD Provinsi Jawa Barat sudah dimulai sejak tahun 2007 dan jika hal tersebut terus dibiarkan, dikhawatirkan pembengkakan akan terus berlangsung bahkan semakin besar sehingga dapat merugikan negara. Selain pembengkakan tersebut, banyak pula PNSD Provinsi Jawa Barat yang sudah termasuk kedalam kategori kurang produktif yaitu PNSD yang sudah berusia lebih dari 50 tahun.

Tabel 1.1
PROPORSI PNSD PROVINSI JAWA BARAT BERDASARKAN USIA

Usia	Jumlah PNSD	Persentase
<= 25 tahun	238	1,63%
26-30 tahun	872	5,97%
31-35 tahun	1.519	10,41%
36-40 tahun	2.133	14,61%
41-45 tahun	3.144	21,54%
46-50 tahun	3.569	25,07%
51-26 tahun	2.900	19,87%
56-60 tahun	117	0,80%
61> tahun	15	0,10%
Total	14.597	100,00%

Sumber: Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian, 31 Desember 2010

Dari fakta dan data tersebut dapat dilihat bahwa jumlah PNS Pemprov Jawa Barat sebesar 20,77% dianggap sudah kurang produktif dan sulit untuk dikembangkan atau ditingkatkan kemampuannya. Selanjutnya hal tersebut melatarbelakangi Pemerintah Provinsi Jawa Barat mengeluarkan kebijakan berupa Peraturan Gubernur Nomor 81 Tahun 2009 tentang Rasionalisasi Pegawai Negeri Sipil. Peraturan tersebut menghendaki adanya perampingan jumlah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat melalui program pensiun dini.³

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat sebagai instansi pemerintah yang mengatur dan mengelola mengenai kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dalam hal ini merupakan tim teknis serta tonggak utama dalam pelaksanaan Peraturan Gubernur mengenai rasionalisasi PNS melalui Program pensiun dini tersebut.

Inovasi dan keberanian Pemerintah Provinsi Jabar dalam melakukan terobosan mengenai program rasionalisasi PNS tersebut patut diberi apresiasi yang tinggi. Mengingat pada saat ini program rasionalisasi PNS yang dilakukan Pemprov Jabar, masih belum bisa diikuti oleh daerah-daerah lain di Indonesia yang mana hampir mengalami permasalahan yang sama yaitu kelebihan Pegawai Negeri Sipil. Akan tetapi, ada hal yang sangat perlu diperhatikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai Pelaksana program rasionalisasi PNS. Pemerintah boleh jadi mempunyai sejumlah kebijakan beserta tujuan pembangunan yang layak dipuji, seperti Pergub No 81 tahun 2009 tentang

³ Arsip Bidang Pengadaan dan Informasi Kepegawaian, 31 Desember 2010

rasionalisasi PNS. Sayangnya, dalam menterjemahkan kebijakan tersebut kedalam program-program dan proyek-proyek, pada saat tingkat implementasi terdapat sandungan yang berat.⁴

Pegawai Negeri Sipil Sebagai administrator dan pelaksana kebijakan sudah tentu harus mempunyai tingkat kepekaan yang tinggi terhadap masalah yang berkembang serta harus mampu memahami kebijakan yang dibuatnya. Menurut Islamy, administrator yang berorientasi kepada kepentingan publik yaitu yang mempunyai responsivitas yang tinggi terhadap masalah, kebutuhan dan tuntutan publik serta selalu berupaya secara efektif untuk meningkatkan mutu kebijakan yang dibuatnya sesuai dengan kepentingan publik.⁵

Implementasi yang baik yaitu pencapaian hasil harus sesuai dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (efektif). Dari seluruh rangkaian kegiatan dan pelaksanaan program pensiun dini tersebut selanjutnya menghasilkan rekomendasi terhadap PNS yang telah memenuhi syarat dan prosedur yang berlaku untuk diberikan hak pensiun dini. Maka dari itu perlu diperhatikan apakah pemberian rekomendasi hak pensiun dini tersebut telah sesuai dengan prosedur dan sesuai dengan target-target yang harus dicapai.

Menurut Handayani, Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Oleh karena itu, efektivitas dari pelaksanaan program pensiun dini

⁴ Waluyo. 2007. Manajemen Publik (konsep, aplikasi dan implementasinya dalam pelaksanaan otonomi daerah). Manda Maju. Bandung hal 48

⁵ Islamy, Irfan. 1994. Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara. Bumi Aksara. Jakarta hal 15

tersebut menjadi hal yang penting dan perlu diperhatikan agar tercipta keadaan yang sesuai dengan harapan yang telah ditentukan bersama.⁶

Oleh karena itu, berdasarkan fenomena-fenomena dan penjelasan teori di atas mengenai latar belakang masalah implementasi kebijakan berupa Pergub No 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS, maka perlu kiranya kajian yang lebih mendalam mengenai hal tersebut agar berbagai masalah dan hambatan dalam proses implementasi dapat diantisipasi dan diatasi sehingga selanjutnya kebijakan yang telah dibuat dan dirumuskan oleh pemerintah tersebut mampu menciptakan kondisi yang positif. Dengan demikian penulis bermaksud mengadakan penelitian ilmiah dengan judul *Pengaruh Implementasi Peraturan Gubernur Jabar Nomor 81 Tahun 2009 Tentang Rasionalisasi PNS Terhadap Efektivitas Pemberian Rekomendasi Hak Pensiun Dini oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat*.

1.2. Identifikasi Masalah

Dalam proses implementasi kebijakan rasionalisasi PNS tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat selaku instansi yang mendapat mandat untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut masih mengalami masalah dan hambatan-hambatan. Masalah-masalah tersebut antara lain :

- a. Target tahunan sebagaimana komitmen bersama dalam pelaksanaan Program Rasionalisasi PNS sebesar 450 orang dalam 5 tahun atau 90 orang per tahun (PNS yang berhasil dirasionalisasi), masih belum bisa

⁶ Handayani.1996. Pengantar Studi Administrasi Dan Manajemen. Jakarta: Kencana Prenada Media Group hal 16

tercapai dimana pencapaian target tahunan untuk tahun 2010 sebanyak 53 orang PNS dan tahun 2011 hampir mendekati target yaitu sebanyak 83 orang PNS. Hal ini terjadi karena terbatasnya sumber daya pendukung yaitu anggaran tahunan yang digelontorkan oleh Pemerintah Daerah Jawa Barat ternyata belum cukup untuk menangani pembiayaan 90 orang PNS yang akan di Rasionalisasi (pensiun dini).⁷

- b. Dalam proses pelaksanaan Rasionalisasi PNS, masih terjadi kesalahan atau kekurangan dari para PNS yang mengajukan diri untuk dipensiunkan dalam melengkapi berbagai syarat-syarat yang telah ditentukan. Menyikapi hal tersebut, sebenarnya Badan Kepegawaian Daerah telah melakukan sosialisasi serta dilanjutkan dengan acara konseling bagi para PNS yang ingin mengetahui lebih jelas mengenai prosedur pelaksanaan dan pengajuan pensiun dini, namun dari daftar hadir acara sosialisasi Pergub tersebut ternyata masih ada OPD dari daerah-daerah di lingkungan Provinsi Jawa Barat yang tidak ikut serta dan hadir dalam acara sosialisasi Pergub No 81 Tahun 2009 Tentang Rasionalisasi PNS tersebut.⁸
- c. Jarak koordinasi yang jauh menyulitkan Tim Rasionalisasi yang terdiri dari beberapa instansi pemerintahan di Provinsi Jawa Barat (Sekda Prov. Jabar, BKD Prov. Jabar, Inspektur Prov. Jabar, Biro Keuangan Sekda, Administrator Sekda) untuk melakukan intensitas komunikasi

⁷ Laporan Pelaksanaan Kegiatan Rasionalisasi PNS melalui Program Pensiun Dini di Lingkungan Provinsi Jawa Barat tahun 2011.

⁸ Arsip Subbid Kependidikan dan Pensiun, daftar hadir sosialisasi pelaksanaan Rasionalisasi PNS.

yang berkaitan dengan pelaksanaan Pergub No 81 Tahun 2009 Tentang Rasionalisasi PNS.

- d. Ketersediaan sumber daya merupakan topik utama pembicaraan para pelaksana kebijakan. Anggaran yang kurang memadai menjadi batu sandungan untuk tercapainya target jumlah PNS yang dirasionalisasi per tahun. Selain itu tingkat ketersediaan SDM yang masih rendah baik dari segi jumlah maupun kemampuan merupakan salah satu faktor yang dapat menghambat terlaksananya tujuan Pergub No 81 Tahun 2009 Tentang Rasionalisasi PNS.

Smith berpendapat bahwa di negara-negara dunia ketiga, implementasi kebijakan publik justru merupakan batu sandungan terberat dan serius bagi efektivitas pelaksanaan kebijakan pembangunan. Solichin menambahkan bahwa ada sejumlah alasan yang dapat dijelaskan mengenai implementasi kebijakan sebagai batu sandungan dalam mewujudkan efektivitas organisasi, yang salah satunya penyebab adanya birokrasi pemerintah belum merupakan kesatuan yang efektif dan berorientasi kepada tujuan.⁹

Dari pernyataan tersebut jelas bahwa efektivitas dari sebuah implementasi kebijakan merupakan masalah yang serius bagi keberhasilan kebijakan-kebijakan yang dirumuskan pemerintah sehingga kebijakan yang dirumuskan tidak menjadi problem solving yang baik dalam memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan publik.

⁹ Abdul Wahab, Solichin. 1990. Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta: Bumi Aksara. hal 100 dan 150.

1.3. Rumusan Penelitian

Untuk mempermudah penelitian ini dan agar penelitian ini memiliki arah yang jelas, maka terlebih dahulu dirumuskan permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan penelitian ini adalah:

- a. Seberapa besar pengaruh komunikasi dalam pelaksanaan Peraturan Gubernur Nomor 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS terhadap efektivitas pemberian rekomendasi hak pensiun dini oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat?
- b. Seberapa besar pengaruh sumber daya dalam pelaksanaan Peraturan Gubernur Nomor 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS terhadap efektivitas pemberian rekomendasi hak pensiun dini oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat?
- c. Seberapa besar pengaruh disposisi dalam pelaksanaan Peraturan Gubernur Nomor 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS terhadap efektivitas pemberian rekomendasi hak pensiun dini oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat?
- d. Seberapa besar pengaruh struktur birokrasi dalam pelaksanaan Peraturan Gubernur Nomor 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS terhadap efektivitas pemberian rekomendasi hak pensiun dini oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat?
- e. Seberapa besar pengaruh implementasi Peraturan Gubernur Nomor 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS terhadap efektivitas pemberian

rekomendasi hak pensiun dini oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang berkaitan dengan pengaruh implementasi Peraturan Gubernur Jawa Barat nomor 81 tahun 2009 tentang rasionalisasi PNS terhadap efektivitas pemberian rekomendasi hak pensiun dini pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, adalah:

- a. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh komunikasi dalam pelaksanaan Peraturan Gubernur Nomor 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS terhadap efektivitas pemberian rekomendasi hak pensiun dini oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat
- b. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh sumber daya dalam pelaksanaan Peraturan Gubernur Nomor 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS terhadap efektivitas pemberian rekomendasi hak pensiun dini oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
- c. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh disposisi dalam pelaksanaan Peraturan Gubernur Nomor 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS terhadap efektivitas pemberian rekomendasi hak pensiun dini oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
- d. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh struktur birokrasi dalam pelaksanaan Peraturan Gubernur Nomor 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS terhadap efektivitas pemberian rekomendasi hak pensiun dini oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

- e. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh implementasi Peraturan Gubernur Nomor 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS terhadap efektivitas pemberian rekomendasi hak pensiun dini oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

1.5. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat berguna bagi berbagai pihak baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

- a. Teoritis

Secara teoritis, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah (kontribusi) bagi pengembangan konsep-konsep dan teori-teori Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen Pemerintahan yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam suatu kebijakan publik dan perbaikan-perbaikan dalam pelayanan publik.

- b. Praktis

- 1) Kegunaan bagi penulis, semoga dengan dilakukannya penelitian ini menambah wawasan penulis dalam bidang keilmuan administrasi Negara.
- 2) Kegunaan bagi instansi, semoga dengan adanya penelitian ini dapat memberikan masukan bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah khususnya mengenai Pergub abar No 81 tahun 2009 tentang Rasionalisasi PNS.
- 3) Kegunaan bagi universitas, semoga dengan adanya penelitian ini dapat menambah khazanah keilmuan khususnya bidang administrasi Negara.

- 4) Kegunaan bagi peneliti lainnya, semoga dengan adanya penelitian ini menjadi dasar dalam melakukan penelitian lain yang berhubungan dengan implementasi Kebijakan.

1.6. Kerangka Pemikiran

Menurut pakar implementasi kebijakan yaitu George Edward III, implementasi kebijakan merupakan proses yang krusial karena seberapa baiknya suatu kebijakan kalau tidak dipersiapkan dan direncanakan dengan baik, maka apa yang menjadi tujuan kebijakan publik tidak akan terwujud. Begitu pula sebaliknya, bagaimanapun baiknya persiapan dan perencanaan implementasi kebijakan, kalau kebijakannya tidak dirumuskan dengan baik apa yang menjadi tujuan kebijakan juga tidak bias dicapai. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan kebijakan perumusan kebijakan dan implementasi harus dipersiapkan dan direncanakan dengan baik. Dalam rangka mempersiapkan dan merencanakan implementasi kebijakan tersebut, maka perlu dirumuskan dan diperhatikan berbagai faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah.

Edward III merumuskan empat faktor yang merupakan syarat utama keberhasilan proses implementasi, yaitu:¹⁰

- a. Komunikasi;
- b. Sumber daya;
- c. Disposisi;
- d. Struktur birokrasi.

¹⁰ Juliarta, Edward. 2009. Model Implementasi Kebijakan Publik. Jakarta: Trio Rimba Persada hal 58

Penjelasan diatas dapat diperkuat dengan pendapat Grindle yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan sesungguhnya bukan sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik kedalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, implementasi menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari kebijakan.¹¹

Lebih lanjut Mazmanian dan sabatier menyebutkan bahwa implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang ata keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau badan peradilan lainnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebut secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dengan berbagai cara untuk menstruktur atau mengatur proses pelaksanaannya.¹²

Efektifitas secara umum menunjukkan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian efektifitas menurut Hidayat yang menjelaskan bahwa "Efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas,kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai,berarti makin tinggi efektifitasnya".¹³

¹¹ Abdul Wahab, Solichin. 1990. Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara. Bumi Aksara. Jakarta hal 59

¹² Waluyo. 2007. Manajemen Publik (konsep, aplikasi dan implementasinya dalam pelaksanaan otonomi daerah). Manda Maju. Bandung hal 49

¹³ Hidayat. 1986. Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan. Yogyakarta:Gajah Mada University Press.

Menurut Dharma ada tiga dimensi efektivitas yang bisa dijadikan sebagai alat ukur dari tingkat keberhasilan pencapaian tujuan, yaitu :¹⁴

- a. Standar waktu
- b. Jumlah hasil kerja
- c. Mutu hasil kerja

Menurut Revianto pengertian efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana keluaran yang dihasilkan sesuai dengan harapan. Ini berarti bahwa apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan perencanaan baik dalam waktu, jumlah maupun mutunya maka dikatakan efektif.¹⁵

Dengan demikian peneliti menentukan gambar kerangka pemikiran sebagai berikut:



1.7. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- a. H_0 = Bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas pemberian rekomendasi Hak Pensiun Dini oleh badan Kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat.

¹⁴ Dharma. 2001 manajemen prestasi kerja rajawali pers hal.154

¹⁵ Ravianto J. Poetra, 1989, *Kualitas Produktivitas Manajemen dan Usahawan Indonesia*. Jakarta: Midas Surya Gravindo.

Ha = Bahwa komunikasi berpengaruh terhadap efektivitas pemberian rekomendasi Hak Pensiun Dini oleh badan Kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat.

- b. Ho = Bahwa sumber daya tidak berpengaruh terhadap efektivitas pemberian rekomendasi Hak Pensiun Dini oleh badan Kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat.

Ha = Bahwa sumber daya berpengaruh terhadap efektivitas pemberian rekomendasi Hak Pensiun Dini oleh badan Kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat.

- c. Ho = Bahwa disposisi tidak berpengaruh terhadap efektivitas pemberian rekomendasi Hak Pensiun Dini oleh badan Kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat.

Ha = Bahwa disposisi berpengaruh terhadap efektivitas pemberian rekomendasi Hak Pensiun Dini oleh badan Kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat.

- d. Ho = Bahwa struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas pemberian rekomendasi Hak Pensiun Dini oleh badan Kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat.

Ha = Bahwa struktur organisasi berpengaruh terhadap efektivitas pemberian rekomendasi Hak Pensiun Dini oleh badan Kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat.

- e. Ho = Bahwa Implementasi Kebijakan Peraturan Gubernur Jawa Barat No.81 Tahun 2009 Tentang Rasionalisasi PNS tidak berpengaruh terhadap

efektivitas pemberian rekomendasi Hak Pensiun Dini oleh badan Kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat.

Ha = Bahwa Implementasi Kebijakan Peraturan Gubernur Jawa Barat No.81 Tahun 2009 Tentang Rasionalisasi PNS berpengaruh terhadap efektivitas pemberian rekomendasi Hak Pensiun Dini oleh badan Kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat.





uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG