

KOORDINASI PENERAPAN KEBIJAKAN AEROTROPOLIS DI KECAMATAN KERTAJATI KABUPATEN MAJALENGKA

Coordination Of Aetropolis Policy Application In Kertajati Sub- District Majalengka Regency

¹Ryan Ramdhani, ²Heru Nurasa, ³Sawitri Budi Utami

^{1,2,3} Pascasarjana Administrasi Publik Universitas Padjadjaran

e-mail : ¹ryan.ramdhani16@gmail.com, ²hnurasa@yahoo.com, ³sawitriutami@yahoo.com

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim Tgl. : 2 September 2018

Revisi Pertama Tgl. : 9 Oktober 2018

Diterima Tgl. : 26 November 2018

Kata Kunci :

aerotropolis, kertajati, koordinasi, pembangunan daerah.

Keywords :

Aerotropolis, Coordination, Kertajat, Regional Development.

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan koordinasi antar organisasi dalam penerapan kebijakan aerotropolis yang difokus pada tiga aspek yaitu ketersediaan lahan, ketersediaan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja, dan transisi sosial budaya masyarakat terdampak. Kebijakan aerotropolis diawali dari kebijakan Pemerintah Pusat tentang Penetapan Lokasi Bandar Udara di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka Provinsi Jawa Barat. Hal ini menjadi peluang besar bagi Pemerintah Provinsi Jawa Barat sehingga dibentuklah kebijakan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat nomor 13 tahun 2010 tentang Pembangunan dan Pengembangan Bandarudara Internasional Jawa Barat dan Aerocity Kertajati Kawasan aerotropolis di Kecamatan Kertajati. Kebijakan ini diharapkan mampu mendongkrak perekonomian di Jawa Barat. Kawasan aerotropolis ini merupakan kawasan yang sangat luas dan sering disebut sebagai kota mandiri baru. Sebagai kriteria keberhasilan koordinasi penulis menggunakan faktor - faktor diantaranya perencanaan, arena pertemuan, pembagian kerja, tujuan bersama, kepemimpinan, serta kepercayaan dan sikap positif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dimana teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu studi kepustakaan dan studi lapangan yang terdiri dari observasi dan wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan koordinasi antar organisasi dalam penerapan kebijakan aerotropolis belum berjalan dengan baik, hal ini ditunjukkan oleh masih belum jelasnya pembagian tugas dan tanggung jawab, perencanaan yang kurang jelas, serta belum ada pemahaman bersama dalam penerapan kebijakan.

Abstract

This research is motivated by the issue of inter-organizational relations in the application of the Aerotropolis policy which is focuses on three aspects; availability of land in accordance with Majalengka Regency's regional policies, availability of human resource as workforce, direction social and cultural transition of communities affected by the development of Aerotropolis areas. Aerotropolis policies arise from the existence of policies from the central government concerning the establishment of airport's location in Kertajati sub district, Majalengka Regency, West Java. The location establishment of Kertajati Airport has opened many opportunities to West Java province so that the government of West Java can make a policy about "Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat nomor 13 tahun 2010 tentang Pembangunan dan Pengembangan Bandarudara Internasional Jawa Barat dan Aerocity Kertajati". The Aerotropolis in Kertajati District is expected to be able to boost the economy in West Java, especially Majalengka Regency. This Aerotropolis area is a very wide area and often referred as a new independent city. a good criteria of coordination the author used factor that affect coordination such as planning, meeting point, partition of work, common goals, leadership, trust, and positive attitude. This research using qualitative descriptive method where data collection techniques are used literature and field study such as observation and interview. The result of this research show that inter-organizational relations in the application of the Aerotropolis policy not going well. This is shown by still unclear the partition of work and responsibilities, the unclear of the planning, and there is no mutual understanding in the application of policies.

A. PENDAHULUAN

Pembangunan dalam suatu daerah merupakan hal yang menjadikan tolak ukur maju atau tidaknya daerah tersebut. Pembangunan daerah sangat penting dalam era otonomi daerah sekarang ini,

peran pemerintah dalam proses pembangunan daerah tidak akan pernah terlepas sampai tujuan dari pembangunan tersebut terwujud. Keberhasilan pembangunan daerah merupakan bagian dari stimulus agar daerah-daerah sekitarnya ikut serta

memacu pertumbuhan dan pembangunan untuk lebih baik dan lebih sejahtera.

Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka merupakan daerah yang didorong secara langsung oleh pemerintah untuk dapat melaksanakan proses pengembangan dan pembangunan wilayah untuk dapat dijadikan sebagai lokasi bandar udara. Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka ditetapkan sebagai lokasi pembangunan lokasi bandar udara berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM 34 Tahun 2005 tentang Penetapan Lokasi Bandar Udara di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka Provinsi Jawa Barat.

Untuk dapat mewujudkan pembangunan bandar udara di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka melalui pemerintah Provinsi Jawa Barat, pemerintah Provinsi Jawa Barat membuat Peraturan Daerah yang bertujuan untuk mengatur proses pembangunan bandar udara dan kawasan nya. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat nomor 13 tahun 2010 tentang Pembangunan dan Pengembangan Bandarudara Internasional Jawa Barat dan Aerocity Kertajati merupakan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah Provinsi Jawa Barat. Maksud dan tujuan pembangunan serta pengembangan BIJB dan Kertajati Aerocity adalah:

- a. mendorong pengembangan wilayah pembangunan Ciayumajakuning (Cirebon-Indramayu-Majalengka-Kuningan);
- b. meningkatkan pertumbuhan ekonomi regional berbasis potensi Daerah;
- c. meningkatkan daya saing global Jawa Barat dalam rangka mendorong percepatan pertumbuhan investasi;
- d. meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di bidang transportasi udara; dan
- e. meningkatkan investasi, industri, perdagangan, pariwisata, permukiman, dan perluasan lapangan kerja.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam hal ini tidak hanya bertujuan untuk melakukan pembangunan bandar udara saja tetapi juga membuat kawasan Aerocity yang terintegrasi dengan bandara dan yang sering disebut sebagai kawasan aerotropolis. Melalui Perda tersebut pemerintah Provinsi Jawa Barat menyiapkan lahan seluas 5280 Ha. Kebijakan yang telah dibuat oleh pemerintah Provinsi Jawa Barat merupakan kebijakan untuk dapat mewujudkan kawasan aerotropolis. Lahan seluas 5280 Ha tersebut diperlukan berdasarkan masterplan yang dibuat oleh pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Kawasan aerotropolis di Kecamatan Kertajati diharapkan mampu untuk dapat mendongkrak perekonomian di Jawa Barat khususnya di Kabupaten Majalengka. Kawasan aerotropolis ini merupakan kawasan yang sangat luas dan sering disebut sebagai Airport City atau sebuah kota

mandiri baru yang berkembang di sekitar bandar udara. Berdasarkan masterplan Aerotropolis Kecamatan Kertajati, kawasan tersebut terbagi menjadi dua yang terdiri dari luas lahan untuk bandara seluas 1800 Ha dan luas lahan untuk kawasan Aerocity seluas 3480 Ha. Kawasan aerotropolis merupakan strategi pemerintah untuk pengembangan kawasan perkotaan dimana bandara sebagai key driver yang meliputi tata letak, infrastruktur, dan kegiatan ekonomi yang melibatkan pemangku kepentingan *airport planning*, *urban planning*, dan *business planning*.

Untuk dapat mewujudkan pembangunan bandara dan kawasan Aerocity atau kawasan aerotropolis, pemerintah Provinsi Jawa Barat membuat Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai eksekutor untuk mencapai maksud dan tujuan pembangunan kawasan aerotropolis. Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) tersebut dituangkan dalam Peraturan Daerah Nomor 22 Tahun 2013 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah Pengelola Bandar Udara Internasional Jawa Barat dan Kertajati Aerocity. Maksud pembentukan BUMD Pengelola Bandar Udara Internasional Jawa Barat dan Kertajati Aerocity adalah untuk melakukan pengusahaan Bandar Udara Internasional Jawa Barat serta membangun dan mengembangkan Kertajati Aerocity, meliputi perencanaan dan pengelolaan, pemeliharaan serta pengembangan.

Dalam penjelasan Peraturan Daerah Nomor 22 Tahun 2013 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah Pengelola Bandar Udara Internasional Jawa Barat dan Kertajati Aerocity, disebutkan bahwa Badan Usaha Milik Daerah harus melakukan koordinasi dengan berbagai lembaga/instansi dan pihak terkait untuk mewujudkan pembangunan dan pengembangan kawasan aerotropolis. Koordinasi yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) ini diantaranya ketersediaan lahan yang sesuai dengan RTRW Kabupaten Majalengka, ketersediaan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja, dan membentuk arah transisi sosial budaya masyarakat yang terdampak pembangunan kawasan aerotropolis. Berdasarkan aspek tersebut, Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) melakukan koordinasi dengan Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Majalengka, Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka, Dinas Bina Marga dan Cipta Karya, serta Kecamatan Kertajati. Bappelitbangda Kabupaten Majalengka merupakan salah satu organisasi yang melakukan tugas utama salah satunya adalah melakukan pengkoordinasian penyusunan perencanaan pembangunan daerah, ruang lingkup perencanaan daerah yang dilaksanakan oleh Bappelitbangda Kabupaten

Majalengka salah satunya adalah sarana dan prasarana wilayah.

Dalam rangka menerapkan konsep aerotropolis yang telah dibuat kebijakannya oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Pemerintah Kabupaten Majalengka sebagai daerah yang terdampak pembangunan harus melakukan penyelarasan Rencana Tata Ruang Wilayah. Sebagai bentuk penyelarasan pembangunan kawasan aerotropolis, pemerintah menuangkan dalam bentuk rencana strategis tahun 2014 - 2018 yang dibuat oleh Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Majalengka.

Dalam rencana strategis tahun 2014 - 2018 Bappelitbangda Kabupaten Majalengka menuangkan permasalahan yang harus diselesaikan yaitu penataan ruang yang disebabkan oleh belum sinergisnya perencanaan kawasan strategis terutama di wilayah rencana Bandara Internasional Jawa Barat Kecamatan Kertajati. Selain permasalahan penataan ruang, dalam rencana strategis tahun 2014 - 2018 Bappelitbangda Kabupaten Majalengka juga menjelaskan terkait adanya konflik sosial, konflik sosial tersebut terjadi karena kebutuhan lahan khusus untuk bandara seluas 1800 Ha dan untuk kawasan Aerocity seluas 3480 Ha. Menurut Bappelitbangda saat ini lahan yang sudah dibebaskan sekitar 800 Ha. Akan tetapi, dalam pelaksanaan pembebasan lahan konflik sering terjadi baik antara warga desa dengan tim pemerintah atau pun warga terkait nilai ganti rugi yang sebelumnya disepakati sudah tidak relevan lagi dengan nilai saat ini.

Untuk dapat memecahkan permasalahan dan terwujudnya penataan ruang yang akuntabel, Bappelitbangda membuat program kerja yang dituangkan dalam rencana strategis tahun 2014 - 2018 yaitu koordinasi akselerasi pembangunan Bandara Internasional Jawa Barat dengan indikator program terumuskannya program pembangunan Bandara Internasional Jawa Barat dan kawasan Aerocity.

Terwujudnya kawasan aerotropolis yang akuntabel dengan adanya koordinasi Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dengan Bappelitbangda Kabupaten Majalengka merupakan fokus penulis, tujuan koordinasi antara organisasi tersebut terdiri dari tersedianya lahan untuk pembangunan bandara dan kawasan Aerocity, terserapnya sumber daya manusia di wilayah Kabupaten Majalengka sebagai tenaga kerja, dan meminimalisir konflik sosial yang terjadi selama pembangunan.

Tersedianya lahan untuk pembangunan bandara dan kawasan aerocity, yang terwujud sampai sekarang ini adalah seluas 1200 Ha, Pemerintah Provinsi Jawa Barat selanjutnya menyerahkan pelaksanaan pembebasan lahan

kepada Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat). Untuk melakukan proses pembebasan lahan selanjutnya, Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) harus merujuk pada RTRW Kabupaten Majalengka Tahun 2011 - 2031. Dalam pelaksanaan pembebasan lahan, Pemerintah Kabupaten Majalengka khususnya Bappelitbangda berdasarkan rencana strategis berperan dalam menyiapkan dokumen penyusunan perencanaan pengembangan alih fungsi lahan sebagai dampak pembangunan Bandara Internasional Jawa Barat dan kawasan aerocity. Penyusunan dokumen tersebut menjadi panduan bersama agar terlaksananya pengendalian serta pengawasan tata ruang wilayah. Sejauh ini dalam Peraturan Daerah Kabupaten Majalengka Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Majalengka Tahun 2011-2031.

Dalam mewujudkan terciptanya pembangunan dan pengembangan bandara serta kawasan aerocity ini, kedua organisasi antara Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dan Bappelitbangda Kabupaten Majalengka ini juga harus melibatkan Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Kabupaten Majalengka, keterkaitan Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Kabupaten Majalengka adalah untuk dapat berkoordinasi terkait Rencana Detail Tata Ruang (RDTR) sebagai turunan dari RTRW Kabupaten Majalengka. Rencana Detail Tata Ruang (RDTR) merupakan input yang sangat penting untuk dokumen penyusunan perencanaan pengembangan alih fungsi lahan sebagai dampak pembangunan Bandara Internasional Jawa Barat dan kawasan aerocity.

Kondisi empiris agar tersedianya lahan untuk pembangunan dan pengembangan bandara serta kawasan aerocity ini terdapat masalah, permasalahan tersebut diakibatkan oleh belum tersedianya dokumen Rencana Detail Tata Ruang (RDTR) yang seharusnya dijadikan input atau acuan dalam penyusunan dokumen perencanaan pengembangan alih fungsi lahan sebagai dampak pembangunan Bandara Internasional Jawa Barat dan kawasan aerocity.

Berdasarkan hasil wawancara, RDTR Kabupaten Majalengka masih dalam tahap pengesahan. Akibat dari belum adanya dokumen yang dijadikan panduan bersama ini menjadikan organisasi yang seharusnya melakukan koordinasi menjadi berjalan masing-masing dan menjadi tidak jelas proses pengendalian serta pengawasannya. Dalam rencana strategis Bappelitbangda Kabupaten Majalengka dijelaskan bahwa lahan yang sudah dibebaskan adalah seluas 800 Ha, tetapi berdasarkan wawancara menurut Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) lahan yang sudah

dibebaskan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat adalah seluas 1200 Ha.

Untuk mencapai keberhasilan penerapan kebijakan aerotropolis didukung juga oleh tersedianya sumber daya yang ada, dalam hal ini penulis memfokuskan dalam ketersediaan sumber daya manusia yang dapat diserap sebagai tenaga kerja. Koordinasi Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dengan Bappelitbangda Kabupaten Majalengka adalah untuk merumuskan masterplan ketenagakerjaan. Masterplan ketenagakerjaan Kabupaten Majalengka merupakan bagian penting yang harus dibuat dan disesuaikan dengan lapangan kerja yang akan tercipta di kawasan aerotropolis. Melihat kondisi empiris pada saat ini, kegiatan dari penerapan kebijakan aerotropolis ini adalah sudah beroperasinya Bandara Internasional Jawa Barat.

Beroperasinya kegiatan usaha Bandara Internasional Jawa Barat di kawasan aerotropolis tersebut menandakan bahwa sudah dibukanya lapangan kerja. Koordinasi penyerapan sumber daya manusia di Kecamatan Kertajati sebagai tenaga kerja masih terdapat ketidakjelasan. Meskipun di kawasan aerotropolis ini bukan hanya bisnis bandar udara yang berlangsung, pemerintah Kabupaten Majalengka tetap mempersiapkan kebutuhan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang memiliki kompetensi.

Berikut ini beberapa sektor bisnis yang akan diterapkan di kawasan aerotropolis dan proyeksi jumlah kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan :

Tabel 1 Proyeksi Serapan Tenaga Kerja di Kawasan Aerotropolis

No	Kegiatan Bisnis	Kebutuhan Tenaga Kerja
1	Operasional Bandara	308
2	Parkir	50
3	Lansekap	100
4	Cleaning Service	500
5	Tenant	1250
6	Ground Handling	500
7	Airline Crew	500
8	Transportasi / Travel	1000
9	Hotel	100
10	Cargo	200
Total		4508

(Sumber : PT Bandarudara Internasional Jawa Barat, 2018)

Ketersediaan lapangan kerja di kawasan aerotropolis merupakan tanggung jawab bersama untuk dapat di optimalkan, berdasarkan hasil wawancara Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) telah melakukan koordinasi dengan Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka untuk dapat mengoptimalkan penyerapan tenaga kerja di Kabupaten Majalengka.

Hal yang sudah dilakukan oleh Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dengan Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka adalah mengadakan pertemuan dan membahas proyeksi serapan tenaga kerja. Dalam pertemuan tersebut tidak berlanjut pada proses koordinasi yang berkelanjutan dan sifatnya tentatif. Sesuai dengan proyeksi tenaga kerja tersebut, pihak pemerintah Kabupaten Majalengka belum dapat menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki keahlian, sementara ini pihak pemerintah Kabupaten Majalengka baru fokus pada peningkatan kemampuan bahasa asing, pada rencana awal pemerintah Kabupaten Majalengka akan mencetak sumber daya manusia yang memiliki lisensi tetapi hal tersebut tidak terealisasi.

Keberhasilan penerapan kebijakan kawasan aerotropolis selain dengan pemanfaatan sumber daya yang ada khususnya sumber daya manusia, pelaksanaan proses koordinasi juga harus memperhatikan transisi sosial budaya masyarakat yang terdampak pembangunan. Kecamatan Kertajati merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Majalengka yang produktif dalam sektor pertanian khususnya tanaman padi. Kawasan aerotropolis berdasarkan Rencana Tata Ruang dan Wilayah (RTRW) Kabupaten Majalengka dibangun dalam kawasan pertanian dan secara langsung berdampak pada peralihan mata pencaharian penduduk setempat. Peralihan mata pencaharian ini merubah aspek sosial dan budaya yang selama ini sudah berjalan atau terbentuk. Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dengan Bappelitbangda Kabupaten Majalengka perlu merancang proses perubahan aspek sosial dan budaya secara berkelanjutan. Jumlah petani yang terdapat di Kecamatan Kertajati sebagai berikut:

Tabel 2. Daftar Usaha Rumah Tangga Pertanian

No	Desa	Dikelola Usaha Sendiri	Usaha Jasa Pertanian	Pengelola Usaha Pertanian	Jumlah
1	Mekarjaya	1	180	1105	1286
2	Palasah	1	86	533	620
3	Pakubeureum	2	18	571	591
4	Sukawarna	0	20	386	406
5	Kertawinangun	7	9	366	382
6	Babakan	1	49	763	813
7	Kertajati	4	19	863	886
8	Kertasari	5	72	520	597
9	Mekarmulya	0	132	810	942
10	Sukamulya	3	79	1025	1107
11	Bantarjati	0	18	249	267
12	Pasiripis	1	35	923	959
13	Sukakerta	0	63	457	520
14	Sahbandar	1	26	340	367
Kecamatan Kertajati		26	806	8911	9743

(sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Majalengka, 2017)

Berdasarkan hasil wawancara awal penulis dengan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) tentang pembentukan transisi aspek sosial dan budaya belum merumuskan arah perubahan masyarakat. Hal ini dikarenakan oleh belum adanya perencanaan serta penentuan tujuan bersama antara Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dengan Bappelitbangda Kabupaten Majalengka dan Kecamatan Kertajati yang melibatkan juga tokoh masyarakat. Jumlah petani di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Majalengka sebanyak 9.743 rumah tangga dengan luas lahan 11.637 Ha dan menghasilkan hasil produksi padi sebanyak 78.297 Ton.

Berdasarkan data tersebut, luas lahan dan hasil produksi tanaman padi di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka berkurang dengan diterapkannya kawasan aerotropolis, dengan adanya alih fungsi lahan serta berubahnya mata pencaharian merupakan faktor utama yang harus direncanakan dengan baik untuk menghadapi isu-isu perubahan sosial budaya yang telah ada dalam masyarakat.

B. LANDASAN TEORITIS

Dalam rangka pencapaian tujuan dalam suatu organisasi khususnya pencapaian tujuan pemerintah yang pada umumnya dituangkan dalam bentuk suatu kebijakan, tentunya membutuhkan serangkaian proses administrasi publik untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini, manajemen memegang peranan yang penting, karena manajemen khususnya manajemen publik merupakan salah satu unsur dari administrasi publik. Tanpa adanya unsur-unsur terkait dalam rangka pencapaian tujuan maka tujuan tersebut tidak akan tercapai, begitupun jika unsur manajemen publik tidak dipenuhi maka tujuan pemerintah tidak akan tercapai.

Pada unsur manajemen dapat dilihat sebagai fungsi dari tindakan yang dilakukan oleh para manajer dalam suatu organisasi, sedangkan administrasi lebih mengarah pada pola berfikir yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam menjalankan atau melakukan tindakan.

Koordinasi berasal dari kata *coordination*, *co* dan *ordinate* yang berarti *to regulate*. Dari pendekatan empirik yang dikaitkan dengan etimologi, koordinasi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh berbagai pihak yang sederajat (*equal in rank or order, of the same rank or order, not subordinate*) untuk saling memberi informasi dan mengatur hal tertentu (Ndraha, 2003;290).

Dalam bukunya B.Guy Peter, Verhoest dan Geert Bouckaert yang berjudul *The Coordination of*

Public Sector Organization (2010;14) menerangkan bahwa koordinasi adalah:

“we have been discussing coordination as if we knew what the term meant, and as if there is single definition of a single type of problem that is undermining the capacity of government to deliver integrated and effective services to the people”

Secara normatif, koordinasi diartikan sebagai kewenangan untuk menggerakkan, menyerasikan, menyelaraskan, dan menyeimbangkan kegiatan-kegiatan yang spesifik atau berbeda agar semuanya menjadi terarah pada tujuan tertentu. Sedangkan secara fungsional, koordinasi dilakukan guna untuk mengurangi dampak negatif spesialisasi dan mengefektifkan pembagian kerja (Ndraha, 2003;290). Bagian ini berisi teori-teori, pendekatan dan/atau konsep yang digunakan sebagai dasar berpikir dalam naskah tersebut.

Koordinasi yang dilakukan dapat terjadi di dalam satu organisasi atau antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, menurut Awaludin Djamin, juga mengemukakan mengenai koordinasi, yaitu Koordinasi adalah suatu usaha kerjasama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sedemikian rupa, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu, dan saling melengkapi (Melayu Hasibuan, 2004: 86).

Koordinasi dan hubungan kerja merupakan pemahaman yang berbeda satu sama lain karena koordinasi hanya dapat tercapai sebaik-baiknya dengan melakukan hubungan kerja yang efektif. Hubungan kerja adalah bentuk administrasi yang membantu tercapainya koordinasi. Oleh karena itu dapat dijelaskan bahwa hasil akhir daripada komunikasi (hubungan kerja) adalah tercapainya koordinasi dengan cara yang berhasil guna dan berdaya guna. Koordinasi dimaksudkan sebagai usaha menyatukan kegiatan-kegiatan dari satuan kerja (unit-unit) organisasi, sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan yang bersatu guna melaksanakan seluruh tugas organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa koordinasi adalah proses kesepakatan bersama secara mengikat berbagai kegiatan atau unsur (yang terlihat dalam proses) pemerintahan yang berbeda-beda pada dimensi waktu, tempat, komponen, fungsi dan kepentingan antar pemerintah agar yang diperintah, sehingga disatu sisi semua kegiatan dikedua belah pihak terarah pada tujuan pemerintahan yang ditetapkan bersama. Dengan beberapa pengertian tersebut penulis memahami koordinasi menjadi kunci beberapa perangkat daerah di Kabupaten Majalengka untuk dapat menerapkan konsep aerotropolis yang terintegrasi dengan baik.

Seperti yang telah dibahas pada latar belakang penelitian, salah satu tujuan penelitian ini adalah menemukan jawaban bagaimana koordinasi antar

organisasi pada penerapan kebijakan aerotropolis di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka. Untuk menemukan jawaban bagaimana koordinasi antar organisasi pada penerapan kebijakan aerotropolis di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka ini berangkat dari faktor-faktor yang melandasi koordinasi antar organisasi.

Lie (2010 : 44) mengemukakan ada beberapa faktor yang melandasi koordinasi antar organisasi, faktor-faktor tersebut adalah perencanaan, pembagian kerja, arena pertemuan, tujuan bersama, kepemimpinan, serta kepercayaan dan sikap positif.

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal yang menentukan keberhasilan organisasi. Perencanaan sebagai proses awal dalam menentukan apa yang harus dicapai, kapan, oleh siapa, bagaimana, dan berapa anggaran yang harus disediakan. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan sasaran organisasi dan membuat ketentuan untuk mencapai tujuan yang melibatkan memilih tindakan dari alternatif yang tersedia.

Pada prinsipnya, perencanaan merupakan keputusan yang harus diambil dalam memaksimalkan pendayagunaan sumber daya yang ada dalam tujuan yang akan dicapai. Guyer dan Hill dalam Peter (1994:4) mendefinisikan perencanaan sebagai *"a continuous process which involves decisions, or choice, about alternative ways of using available resources, with the aim of achieving particular goals at some time in the future"*. Hal yang sama disampaikan oleh Y. Dror dalam Kunarjo yang menyatakan bahwa *"perencanaan sebagai suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang yang diarahkan pada pencapaian sasaran tertentu"*. Berdasarkan defisini tersebut, perencanaan memiliki beberapa unsur yaitu berhubungan dengan masa depan, menyusun seperangkat kegiatan secara sistematis, dan dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Disamping itu, perencanaan sering juga dibuat dalam situasi tertentu untuk mencari solusi suatu masalah pada waktu tertentu.

Perencanaan juga didefinisikan oleh Dorodjatun Kuncoro Jakti sebagai suatu aktivitas yang disengaja untuk mengatur kegiatan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, baik berupa visi, goal atau target. Menurut Dorodjatun, dalam konteks nasional, perencanaan ditetapkan melalui mekanisme pemerintahan yang berlaku di negara yang bersangkutan. Secara khusus, tujuan perencanaan dalam konteks pembangunan nasional Indonesia tertuang dalam bentuk perencanaan Pembangunan Jangka Panjang, Perencanaan Pembangunan Jangka

Menengah. Dilihat dari peranan pemerintah ini, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan lebih berorientasi pada perencanaan pemerintah dibandingkan dengan perencanaan swasta.

Proses perencanaan harus diperhatikan dengan baik sebagai salah satu bagian dari koordinasi dalam konteks penerapan kebijakan. Perencanaan telah digunakan sebagai titik awal dalam mengembangkan beberapa teknik untuk mengkoordinasikan penerapan kebijakan. Tindakan koordinasi mencakup semua pengelolaan informasi yang diperlukan untuk melaksanakan koordinasi pekerjaan orang-orang dan mesin yang ada dalam organisasi. Ini melibatkan misalnya pengumpulan informasi, kontrak negosiasi, pengambilan keputusan manajerial, perencanaan, proses control dan melindungi terhadap resiko perilaku oportunistik. Penegasan oleh Westra (1983:55) bahwa perencanaan merupakan hal penting untuk menentukan koordinasi yang efektif, koordinasi hendaknya telah disiapkan sejak tahap perencanaan kegiatan atau program dan tetap dipertahankan sebagai proses yang berlangsung terus menerus.

b. Pembagian kerja

Menurut Brinkerhoff dan Crosby (2002:124) koordinasi berlangsung efektif apabila diatur oleh seperangkat aturan yang berlaku. Hal ini karena pembagian yang tepat dari fungsi dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi memutuskan siapa yang akan melakukan apa, kapan dan bagaimana. Oleh karena itu, adanya pembagian kerja formal mendorong proses koordinasi karena memandu perilaku organisasi sehubungan dengan koordinasi antar organisasi. Aturan atau pedoman merupakan salah satu cara dimana perilaku diformalkan, aturan menentukan siapa bisa atau tidak bisa melakukan apa, kapan, dimana, kepada siapa, dan dengan izin yang bagaimana (Mintzberg, 1979:82). Ketika perilaku diformalkan, ada kebingungan dan tidak semua orang paham apa yang harus dilakukan dalam setiap peristiwa (Mintzberg, 1979:83). Mintzberg berpendapat bahwa tujuan utama dari formalisasi perilaku adalah untuk mengkoordinasikan kegiatan. Selain itu, ia berpendapat bahwa koordinasi yang diteliti ditentukan tepat dan hati-hati membutuhkan formalisasi perilaku.

Pembagian kerja secara formal membuat batasan yang jelas antara organisasi dengan menggambarkan batas mengenai tugas dan tanggung jawab. Aturan tertulis membuat setiap pihak yang terlibat dalam koordinasi tahu tentang apa yang harus dilakukan oleh

siapa, kapan dan bagaimana. Pembagian kerja formal tidak hanya membentuk dasar koordinasi, tetapi juga membentuk struktur koordinasi. Gulick (1973) menjelaskan bahwa hubungan dinamis antara pembagian kerja dan koordinasi dalam organisasi merupakan hal yang penting. Adanya pembagian kerja merupakan indikasi koordinasi yang lebih kuat dalam organisasi dan sebaliknya apabila tidak ada pembagian kerja mengindikasikan lemahnya koordinasi. (Christensen dan Laegried, 2008:101).

Ketika dalam proses koordinasi terdapat ambiguitas peran, maka akan mengarah pada konflik antar lembaga tentang siapa yang akan melakukan apa. Akibatnya, koordinasi terhambat dan implementasi kebijakan mengalami kegagalan karena kurangnya arah dan terjadinya kesalahpahaman tentang siapa yang akan melakukan apa dan kapan, bersama dengan kurangnya pembagian kerja yang tepat.

c. Arena pertemuan

Penciptaan wadah atau arena pertemuan merupakan bagian dalam proses koordinasi untuk menetapkan aturan, saling menyesuaikan, berbagi informasi, membahas kebijakan dan membuat keputusan. Menurut Jacobsen (1993) koordinasi antar anggota akan terhambat jika wadah untuk bertemu tersebut tidak ada. Wadah atau arena pertemuan merupakan salah satu factor agar proses koordinasi berjalan dengan efisien. Koordinasi dalam hal ini melibatkan proses untuk berbagi informasi, melakukan perencanaan Bersama-sama, melakukan pengambilan keputusan bersama dan melakukan pertukaran staf, dan sering akan memiliki organisasi dengan struktur intra-organisasi hirarkis (Verhoest et al, 2007).

d. Tujuan bersama

Kesamaan tujuan dari beberapa organisasi dapat meningkatkan koordinasi antar organisasi. Sebaliknya, tujuan yang saling bertentangan dan berbeda berujung pada terhambatnya bahkan tidak akan terlaksananya proses koordinasi tersebut. Dalam prakteknya, bagaimanapun koordinasi antar organisasi sering diperlukan jika dua atau lebih organisasi memiliki tujuan bersama, karena kesamaan tujuan selalu membutuhkan klarifikasi.

Meskipun antar organisasi terdapat konflik, proses koordinasi tetap dibutuhkan. Terkadang organisasi harus membuat keputusan dalam proses antar organisasi terlepas dari ada atau tidak adanya konflik. Ketika terdapat kurangnya kejelasan tujuan, interpretasi yang saling bertentangan muncul

yang mengarah pada ketidakjelasan atau ambigu dalam bekerja serta tidak terkoordinasi. Dengan demikian, semakin jelas tujuan kebijakan, semakin besar kemungkinan pembagian kerja dan semakin besar kemungkinan tidak terjadinya ambigu dalam proses pelaksanaan koordinasi.

e. Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan merupakan salah faktor yang melandasi koordinasi organisasi. Kepemimpinan yang proaktif akan mendorong terciptanya koordinasi, tetapi sebaliknya apabila kurangnya kepemimpinan yang aktif dapat menghambat koordinasi antar-organisasi. Kepemimpinan dalam aspek formal harus dapat mengimplementasikan tujuan dan mengambil keputusan serta memastikan untuk terus memantau hasil dari implementasi dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan dalam aspek informal, pemimpin harus dapat interaksi informal dengan orang dalam kerangka organisasi formal. Dalam proses koordinasi antar organisasi seringkali menemui proses yang sangat kompleks serta memerlukan pengambilan keputusan. Oleh karena itu kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengawasi pelaksanaan keputusan yang telah dibuat dan disepakati. Koordinasi antar organisasi membutuhkan pemimpin yang focus pada diskusi dan mencari solusi yang tepat daripada pemimpin yang hanya mengeluarkan instruksi secara resmi tanpa proses pencarian solusi melalui diskusi.

f. Kepercayaan dan sikap positif

Kepercayaan dan sikap positif mendorong terhadap koordinasi antar organisasi. Sikap positif lebih sering membuat orang lebih mempunyai dedikasi untuk tugas atau misi, dan ini dapat membuat proses koordinasi antar organisasi lebih efisien.

C. METODE

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan suatu masalah tanpa melakukan perbandingan. Pendekatan deskriptif ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data kemudian diolah dan dianalisis untuk memperoleh gambaran mengenai masalah yang dihadapi pada saat penelitian, masalah ini kemudian dihubungkan dengan sebuah teori yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mengetahui cara memecahkan masalah.

Peneliti juga melakukan pengumpulan data, data menjadi suatu hal yang memegang peranan penting dalam penelitian yang dilakukan oleh

penulis. Data yang penulis kumpulkan dalam penyusunan penelitian ini dibagi menjadi dua, antara lain primer dan sekunder.

Data primer yang didapatkan dalam penelitian ini melalui pendekatan observasi dan wawancara, sedangkan untuk mendapatkan data sekunder peneliti melakukan studi kepustakaan dan studi dokumentasi.

Data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam dan dilakukan secara terus menerus sampai data terpenuhi. Analisis data dilakukan penulis dengan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan lain-lain, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih data yang akan dipelajari terkait penelitian, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Pengujian keabsahan data dilakukan menggunakan teknik Triangulasi yaitu; check, re-check dan cross check terhadap berbagai kategori data yang diperoleh. Triangulasi adalah Pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Triangulasi juga bisa disebut sebagai teknik pengujian yang memanfaatkan penggunaan sumber yaitu membandingkan dan mengecek terhadap data yang diperoleh. Triangulasi dilakukan dengan sumber data penelitian atau pengamat lain. Teknik triangulasi yang digunakan adalah teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber (wawancara, observasi dan dokumentasi) dengan sumber berarti membandingkan dengan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal ini dilakukan dengan cara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan informan tersebut secara pribadi, membandingkan hasil wawancara informan dengan data penelitian suatu dokumen atau arsip yang saling berkaitan, mengadakan perbincangan dengan banyak pihak untuk mencapai pemahaman tentang suatu atau berbagai hal, dan membandingkan keadaan dengan prespektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan mengenai proses koordinasi dalam penerapan kebijakan aerotropolis.

D. PEMBAHASAN

Pembangunan daerah merupakan hal sangat penting untuk diwujudkan agar tercapainya kesejahteraan masyarakat. Proses pembangunan daerah pada dasarnya tidak bisa dilakukan tanpa

adanya dorongan atau stimulus dari pemerintah serta kesadaran masyarakat. Dalam hal ini penulis memfokuskan penelitian pada dorongan pemerintah dalam membuat kebijakan untuk pembangunan daerah. Kebijakan pembangunan daerah di Provinsi Jawa Barat didukung langsung oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Dalam mewujudkan pembangunan daerah, Pemerintah Provinsi Jawa Barat membuat kebijakan pembangunan bandar udara dan kawasan *aerocity*, Kebijakan tersebut dituangkan dalam Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat nomor 13 tahun 2010 tentang Pembangunan dan Pengembangan Bandar Udara Internasional Jawa Barat dan *Aerocity* Kertajati.

Dalam peraturan daerah tersebut, dijelaskan bahwa pembangunan bandara dan kawasan *aerocity* dilakukan untuk mendorong perekonomian dan membuat kawasan disekitarnya ikut tumbuh.

Proses penerapan kebijakan aerotropolis ini sangat memerlukan koordinasi untuk terwujudnya sinergitas selama kebijakan ini diterapkan. Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam melaksanakan pembangunan bandar udara dan kawasan *aerocity* diserahkan kepada Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat). Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah ini diatur dalam Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 22 Tahun 2013 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah Pengelola Bandar Udara Internasional Jawa Barat dan Kertajati Aerocity. Maksud pembentukan BUMD Pengelola Bandar Udara Internasional Jawa Barat dan Kertajati Aerocity adalah untuk melakukan pengusahaan Bandar Udara Internasional Jawa Barat serta membangun dan mengembangkan Kertajati Aerocity, meliputi perencanaan dan pengelolaan, pemeliharaan serta pengembangan. Adapun tujuan pembentukan BUMD Pengelola Bandar Udara Internasional Jawa Barat dan Kertajati Aerocity adalah sebagai berikut :

- Melaksanakan pengusahaan Bandar Udara Internasional Jawa Barat serta mengembangkan Kertajati secara berkelanjutan;
- Mengembangkan investasi daerah;
- Memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah;
- Menggerakkan perekonomian daerah; dan
- Memberikan pelayanan kepada masyarakat

Untuk dapat mewujudkan pembangunan bandara dan kawasan Aerocity Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam hal ini Badan Usaha Milik Daerah harus dapat melakukan koordinasi dengan *stakeholder* khususnya dalam hal ini adalah pemerintah Kabupaten Majalengka. Koordinasi yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional

Jawa Barat) ini diantaranya ketersediaan lahan yang sesuai dengan RTRW Kabupaten Majalengka, ketersediaan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja, dan meminimalisir konflik sosial dengan membentuk arah transisi sosial budaya masyarakat yang terdampak pembangunan kawasan aerotropolis.

Bandara Kertajati dikembangkan dengan melingkupi dua kompleks. Komplek pertama, yang disebut sebagai Airport City, terdiri dari terminal penumpang, area utama airport, dan terminal kargo. Komplek kedua adalah lini bisnis terintegrasi yang mendukung kompleks utama Bandara Kertajati. Dalam area kompleks kedua ini, terdapat Aerospace Park, pusat logistik, area bisnis, pusat teknologi kreatif, perumahan dan pusat energi. Besaran luas Aerocity sendiri adalah 3480 Ha yang berada di luar luas Airport City sebesar 1.800 Ha.

Ketersediaan lahan pada dasarnya tidak bisa dilaksanakan secara sendiri karena terikat oleh peraturan yang harus ditaati bersama, Badan Usaha Milik Daerah (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dalam proses ketersediaan lahan selanjutnya berkoordinasi dengan beberapa unit organisasi Kabupaten Majalengka. Berdasarkan hasil wawancara, Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) proses pembangunan bandar udara sampai sekarang sudah beroperasi sudah sesuai dengan peraturan pemerintah Kabupaten Majalengka. Hal tersebut diyakini sudah sesuai karena waktu proses pembebasan lahan bandar udara dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan lahan tersebut menjadi bagian dari penyertaan modal kepada Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat). Untuk ketersediaan lahan selanjutnya, menurut Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) sepertinya menjadi tugas dan tanggung jawab perusahaan, oleh karena itu sejauh ini Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) belum melakukan koordinasi secara optimal dengan instansi Pemerintah Kabupaten Majalengka karena pada saat ini lebih fokus pada operasional bandara.

Lahan yang digunakan untuk penerapan aerotropolis menurut Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Majalengka sudah sesuai dengan peruntukannya, lahan tersebut digunakan berdasarkan penyesuaian RTRW Kabupaten Majalengka dengan RTRW Provinsi Jawa Barat. Dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Majalengka belum dapat menuangkan Rencana Tata Ruang Wilayah kedalam Rencana Detail Tata Ruang, Rencana Deatil Tata Ruang ini menjadi bagian penting karena berdampak pada integrasi infrastuktur yang harus dibuat oleh pemerintah Kabupaten Majalengka. Tersedianya.

Selain fokus dalam ketersediaan lahan selanjutnya, Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) pada penerapannya fokus pada optimalisasi sumber daya manusia sebagai tenaga kerja untuk beberapa wilayah terdampak di Kecamatan Kertajati. Optimalisasi sumber daya manusia tersebut dilakukan dengan melakukan koordinasi antara badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) , Bappelitbangda Kabupaten Majalengka serta Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka serta Kecamatan Kertajati.

Optimalisasi penyerapan sumber daya manusia menjadi bagian penting bagi wilayah terdampak dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat sekitar. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian sumber daya manusia Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dalam upaya optimalisasi sumber daya manusia yang diperuntukan menjadi tenaga kerja sudah dilaksanakan, hal ini dilakukan dengan cara melakukan rekrutmen tenaga kerja untuk operasional bandara dengan memberikan 20% (dua puluh persen) posisi untuk setiap bidang pekerjaan yang terdiri dari operasional bandara, parkir, lansekap, cleaning service, tenant, ground handling, airline crew, transportasi/travel, hotel dan cargo. Setiap bidang pekerjaan tersebut membutuhkan tenaga kerja dengan jumlah 4508 orang. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemerintah Kabupaten Majalengka, proses optimalisasi ini sudah diupayakan dengan membuat masterplan ketenagakerjaan Kabupaten Majalengka, tetapi upaya tersebut belum optimal dengan ketersediaan sumber daya manusia yang belum memiliki kompetensi yang siap untuk disalurkan sebagai tenaga kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka, persiapan kompetensi tersebut sebenarnya sudah dilakukan oleh pihak Pemerintah Kabupaten Majalengka, yang sudah dilakukan adalah pemberian kompetensi bahasa asing, dalam hal ini adalah bahasa inggris. Peningkatan tersebut menjadi dasar sumber daya manusia yang tersedia untuk menjadi tenaga kerja yang baik. Hal ini diperkuat dengan keterangan dari Badan Usaha Milik Daerah (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) yang menyatakan bahwa pada dasarnya Pemerintah Kabupaten Majalengka khususnya dinas ketenagakerjaan dan transmigrasi telah berupaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang tersedia tetapi sumber daya tersebut belum cukup hanya dari kemampuan bahasa tetapi harus berkaitan dengan kemampuan keterampilan dalam pekerjaan sehari-hari. Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) pada umumnya telah berkoordinasi dengan Dinas

Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka terkait jumlah lowongan yang akan tersedia, koordinasi tersebut dilakukan dalam bentuk sosialisasi dengan output Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka tersebut dapat mempersiapkan tenaga kerja yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang-bidang pekerjaan yang tersedia.

Persiapan untuk meningkatkan kompetensi tersebut menjadi bagian penting yang harus dapat dilaksanakan bersama oleh pihak-pihak yang terkait, pada kondisi lapangan persiapan untuk meningkatkan kompetensi tersebut belum menjadi pemahaman bersama, Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) menyerahkan persiapan untuk meningkatkan kompetensi tersebut kepada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka, dengan harapan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) hanya melakukan seleksi dengan kemampuan yang sudah ada. Pemahaman tersebut berbeda dengan Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka yang beranggapan bahwa penyerapan tenaga kerja tersebut sepenuhnya diserahkan kepada Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat).

Sehingga dengan kondisi tersebut, Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) pada saat melakukan seleksi tenaga kerja untuk operasional bandara melakukannya sendiri dengan mekanisme pengumuman sebelumnya bukan berdasarkan atas data yang tersedia di Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka, menurut hasil wawancara dengan bagian sumber daya manusia Badan Usaha Milik Daerah (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) pada saat proses seleksi tenaga kerja terdapat ribuan jumlah pelamar dari Kabupaten Majalengka sedangkan yang diterima hanya sekitar 42 (empat puluh dua) orang, hal ini berdampak pada banyaknya jumlah pelamar kerja yang merasa kecewa karena putra daerah tidak terjamin diterima sebagai tenaga kerja. Kekecewaan dari para pelamar yang tidak diterima sebagai tenaga kerja sebagai operasional bandara sebenarnya dapat diantisipasi dengan adanya perikatan kesepakatan antara Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka dengan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dalam penyaluran tenaga kerja bagi masyarakat Kabupaten Majalengka.

Penyiapan transisi sosial budaya kearah yang lebih jelas juga merupakan bagian penting yang harus dikoordinasikan, hal ini akan berhubungan dengan kesejahteraan masyarakat yang tidak akan bergantung pada pemerintah. Dampak dari penerapan kebijakan aertropolis adalah tergantikan

nya lahan pertanian dan mata pencaharian petani. Meskipun sudah jelas untuk penggantian ganti rugi tetapi hal tersebut lebih kepada kompensasi atas lahan yang digunakan bukan menjadi bagian dari pembentukan transisi sosial budaya yang akan dijalani oleh masyarakat terdampak penerapan kebijakan aerotropolis.

Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal yang menentukan keberhasilan organisasi. Perencanaan sebagai proses awal dalam menentukan apa yang harus dicapai, kapan, oleh siapa, bagaimana, dan berapa anggaran yang harus disediakan. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan sasaran organisasi dan membuat ketentuan untuk mencapai tujuan yang melibatkan memilih tindakan dari alternatif yang tersedia.

Pada prinsipnya, perencanaan merupakan keputusan yang harus diambil dalam memaksimalkan pendayagunaan sumber daya yang ada dalam tujuan yang akan dicapai. Guyer dan Hill dalam Peter (1994:4) mendefinisikan perencanaan sebagai *"a continuous process which involves decisions, or choice, about alternantioe ways of using avaliabile resources, with the aim of achieving particulars goals at some time in the future"*. Perencanaan dalam koordinasi sangat dibutuhkan agar tercapai sinergitas dalam penerapan kebijakan aerotropolis di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka. Penerapan kebijakan aerotropolis tidak dapat dilaksanakan oleh satu organisasi malainkan harus melibatkan beberapa organisasi lainnya. *Leading sector* dalam penerapan kebijakan aerotropolis ini adalah pemerintah Provinsi Jawa Barat yang sudah diserahkan sepenuhnya kepada Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat). BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) merupakan representatif Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk memimpin perencanaan untuk koordinasi dalam penerapan kebijakan aerotropolis.

Proses koordinasi antar organisasi dalam penerapan kebijakan aerotropolis ini berfokus pada perencanaan ketersediaan lahan, optimalisasi sumber daya, dan membentuk transisi sosial budaya bagi daerah yang terdampak.

Fokus tersebut harus dirumuskan dalam proses perencanaan yang baik agar jelas proses koordinasinya. Proses koordinasi tersebut sesuai dengan kondisi empiris, belum pada tahap perencanaan bersama terkait fokus yang akan dikoordinasikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat), fokus yang harus dicapai adalah tersedianya lahan untuk pembangunan bandara dan kawasan *Aerocity*, terserapnya sumber daya manusia di wilayah

Kabupaten Majalengka sebagai tenaga kerja, dan meminimalisir konflik sosial yang terjadi selama pembangunan.

Selama proses koordinasi, fokus tersebut belum dapat terlaksana dengan baik karena proses perencanaan yang belum matang dan belum tertuang dalam kesepakatan bersama antara BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dengan Bappelitbangda Kabupaten Majalengka, Dinas Bina Marga dan Cipta Karya, Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi, serta Kecamatan Kertajati. Pada dasarnya proses perencanaan dalam koordinasi harus menghasilkan cara terbaik untuk dapat digunakan, mengalokasikan sumber daya yang tersedia, melaksanakan tujuan-tujuan yang telah disepakati untuk dapat dicapai, dan memprediksi berbagai kejadian di waktu yang akan datang.

Berdasarkan hasil wawancara, proses perencanaan yang seharusnya sudah dilaksanakan pada saat awal dimulainya pembangunan bandara, luas lahan yang diperuntukan untuk bandara pada saat ini adalah 1200 Ha. Kondisi sementara, luas lahan yang sudah terpakai adalah 800 Ha dan dengan kondisi tersebut BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) akan terus mengembangkan ketersediaan lahan sampai dengan 4080 Ha. Pada awal proses pembangunan bandara, antar organisasi tersebut dalam koordinasinya belum dapat merumuskan atau merencanakan terkait ketersediaan lahan selanjutnya, optimalisasi sumber daya manusia, serta transisi sosial budaya masyarakat yang terdampak proses pembangunan.

Koordinasi dalam proses perencanaan untuk ketersediaan lahan, BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) berkoordinasi dengan Bappelitbangda dan Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Kabupaten Majalengka. Pihak pemerintah Kabupaten Majalengka sebenarnya sudah membentuk tim percepatan pembangunan karena harus segera merumuskan infrastruktur yang terintegrasi dengan baik. Perumusan infrastruktur tersebut dituangkan dalam RTRW Kabupaten Majalengka yang telah disesuaikan dengan RTRW Provinsi Jawa Barat, namun pada prosesnya perubahan tersebut belum dapat disahkan dalam RDTR sebagai acuan detail dalam penyesuaian dengan RTRW Provinsi Jawa Barat.

Selanjutnya proses koordinasi untuk perencanaan optimalisasi sumber daya manusia sebagai tenaga kerja harus dapat dilaksanakan antara BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dengan Bappelitbangda dan Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka. Pihak pemerintah Kabupaten Majalengka dalam hal ini Bappelitbangda sudah mencanangkan program

kerja menyusun masterplan ketenagakerjaan, hal tersebut dituangkan dalam rencana strategis tetapi koordinasi tersebut belum optimal dalam penyusunan masterplan tersebut, sehingga belum ada acuan berapa yang harus terserap dan bagaimana proses intervensi pemerintah Kabupaten Majalengka dalam membentuk keahlian para calon tenaga kerja, sehingga pada akhirnya pemerintah Kabupaten Majalengka menyerahkan proses untuk membentuk keahlian diserahkan kepada BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat). Ini menjadi hal yang menarik setelah penulis melakukan wawancara, BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) memang sudah mengetahui hal tersebut, tetapi pada dasarnya BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) hanya membentuk keahlian masyarakat tersebut ketika sudah menjadi tenaga kerja.

Tidak hanya terkait ketersediaan lahan dan optimalisasi sumber daya manusia, koordinasi juga harus memperhatikan perencanaan tentang perubahan atau transisi sosial dan budaya untuk masyarakat yang terdampak. Pada umumnya, masyarakat di Kecamatan Kertajati sebagian besar adalah petani. Lahan yang digunakan untuk pembangunan bandara dan kawasan nya merupakan lahan pertanian.

Hal yang sangat harus dituntaskan dalam proses koordinasi antar organisasi ini khususnya BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dengan Bappelitbangda dan Kecamatan Kertajati. Proses koordinasi tersebut harus fokus pada mengarahkan perubahan bagi masyarakat. Berdasarkan kondisi empiris, proses koordinasi antar organisasi tersebut belum menyentuh terlalu jauh terkait pengarahannya perubahan aspek sosial budaya masyarakat, masyarakat yang terdampak pembangunan hanya mendapat kompensasi atau relokasi atas lahan yang dimiliki.

Pembagian kerja

Pembagian kerja secara formal membuat batasan yang jelas antara organisasi dengan menggambarkan batas mengenai tugas dan tanggung jawab. Aturan tertulis membuat setiap pihak yang terlibat dalam koordinasi tahu tentang apa yang harus dilakukan oleh siapa, kapan dan bagaimana. Pembagian kerja formal tidak hanya membentuk dasar koordinasi, tetapi juga membentuk struktur koordinasi. Gulick (1973) menjelaskan bahwa hubungan dinamis antara pembagian kerja dan koordinasi dalam organisasi merupakan hal yang penting. Adanya pembagian kerja merupakan indikasi koordinasi yang lebih kuat dalam organisasi dan sebaliknya apabila tidak ada pembagian kerja mengindikasikan lemahnya

koordinasi. (Christensen dan Laegried, 2008:101).

Ketika dalam proses koordinasi terdapat ambiguitas peran, maka akan mengarah pada konflik antar lembaga tentang siapa yang akan melakukan apa. Akibatnya, koordinasi terhambat dan implementasi kebijakan mengalami kegagalan karena kurangnya arah dan terjadinya kesalahpahaman tentang siapa yang akan melakukan apa dan kapan, bersama dengan kurangnya pembagian kerja yang tepat.

Pembagian tugas merupakan salah satu faktor yang fundamental dalam koordinasi, tanpa adanya pembagian tugas maka akan terjadi kebingungan dan ketidakjelasan dalam proses penerapan kebijakan aerotropolis di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka. Berdasarkan kondisi empiris, sesuai dengan hasil wawancara penulis terdapat ketidakjelasan pembagian tugas dalam ketersediaan lahan, optimalisasi sumber daya manusia, dan pengarahannya transisi sosial budaya masyarakat Kertajati.

Ketidakjelasan pembagian kerja tersebut berdampak pada penentuan skala prioritas yang harus dilakukan selama proses koordinasi. Tanpa adanya pembagian kerja yang jelas ini, berdampak langsung pada adanya peran antar organisasi yang tumpang tindih atau tidak berjalan satu sama lain, secara konkritnya hal tersebut terjadi pada fokus optimalisasi sumber daya manusia yang diserap sebagai tenaga kerja. Ketidakjelasan pembagian tugas ini berdampak pada siapa yang seharusnya bertanggung jawab dalam membentuk keahlian dari masyarakat sebagai tenaga kerja. Pihak BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) berharap bahwa pemerintah Kabupaten Majalengka khususnya Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi mengadakan pelatihan untuk mempermudah masyarakat Kabupaten Majalengka memiliki keterampilan yang mendukung untuk dapat diserap dengan baik sebagai tenaga kerja di Bandara ataupun kawasan *aerotropolis*.

Arena Pertemuan

Wadah atau arena pertemuan merupakan salah satu faktor agar proses koordinasi berjalan dengan efisien. Koordinasi dalam hal ini melibatkan proses untuk berbagi informasi, melakukan perencanaan Bersama-sama, melakukan pengambilan keputusan bersama dan melakukan pertukaran staf, dan sering akan memiliki organisasi dengan struktur intra-organisasi hirarkis (Verhoest et al, 2007).

Dengan adanya arena pertemuan, akan memudahkan proses koordinasi dan semua proses koordinasi tersebut dapat didokumentasikan dengan baik di arena pertemuan tersebut. Ketersediaan arena atau wadah pertemuan memang membutuhkan anggaran yang harus

dialokasikan ketika arena pertemuan tersebut dikhususkan hanya untuk koordinasi saja. Oleh karena itu, secara empiris arena pertemuan tersebut sifatnya masih kondisional dan tidak menetap.

Arena pertemuan dalam proses koordinasi pengembangan kawasan aerotropolis di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka, berdasarkan hasil wawancara dengan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) menjelaskan bahwa arena pertemuan untuk pelaksanaan koordinasi dengan stakeholder yang terlibat khususnya Pemerintah Kabupaten Majalengka masih bersifat tentatif dan tidak ada tempat khusus yang disediakan untuk melaksanakan koordinasi. Selama ini arena pertemuan yang dimaksud disesuaikan dengan situasi dan kondisi ketika akan terjadi pertemuan, misalnya akan dilaksanakan focus group discussion ataupun pertemuan yang sifatnya hanya sosialisasi.

Proses koordinasi untuk ketersediaan lahan sejauh ini hanya dilaksanakan secara tentatif dan tidak ada tempat khusus untuk membahas proses koordinasi yang berkaitan dengan ketersediaan lahan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) proses pertemuan untuk melaksanakan koordinasi masih bersifat kondisional dan tidak dilaksanakan rutin sehingga sampai saat ini belum ada arena pertemuan yang khusus untuk disediakan. Arena pertemuan tersebut bisa dimana saja serta tidak terikat disuatu tempat, misalnya Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) melakukan pertemuan dengan Dinas Bina Marga dan Cipta Karya dilakukan suatu hotel dan selanjutnya bisa saja dilakukan diruang rapat antara Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) atau Dinas Bina Marga dan Cipta Karya.

Sama halnya dengan arena pertemuan yang membahas tentang optimalisasi sumber daya manusia antara Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat) dengan Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka dapat dilakukan diberbagai tempat dan tidak terikat disuatu tempat. Tidak adanya tempat yang pasti dalam pelaksanaan proses koordinasi baik dari aspek ketersediaan lahan dan optimalisasi sumber daya manusia disebabkan karena proses koordinasi yang belum terikat sejak dari perencanaan maupun pembagian kerja antar organisasi. Idealnya arena pertemuan disediakan ketika adanya pembentukan tim koordinasi yang saling mengikat satu sama lain, dengan adanya tim tersebut maka akan memperjelas proses koordinasi dan tersedianya arena pertemuan dengan tujuan melakukan koordinasi dengan cara yang lebih efisien. Tidak adanya arena pertemuan yang tetap dibenarkan

oleh Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka karena memang pada dasarnya koordinasi yang dilaksanakan sejauh ini hanya bersifat tentatif dan tidak rutin atau berkala. Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Majalengka juga menjelaskan bahwa selama ini proses koordinasi pernah dilakukan pada awal proses seleksi penerimaan karyawan bandara dilakukan setelah itu tidak ada lagi koordinasi yang rutin dilaksanakan, pada saat itu pun juga proses koordinasi tidak selalu dilakukan dengan secara formal bertemu dan pernah juga hanya dilakukan melalui telepon.

Tujuan Bersama

Kesamaan tujuan dari beberapa organisasi dapat meningkatkan koordinasi antar organisasi. Sebaliknya, tujuan yang saling bertentangan dan berbeda berujung pada terhambatnya bahkan tidak akan terlaksananya proses koordinasi tersebut. Dalam prakteknya, bagaimanapun koordinasi antar organisasi sering diperlukan jika dua atau lebih organisasi memiliki tujuan bersama, karena kesamaan tujuan selalu membutuhkan klarifikasi.

Meskipun antar organisasi terdapat konflik, proses koordinasi tetap dibutuhkan. Terkadang organisasi harus membuat keputusan dalam proses antar organisasi terlepas dari ada atau tidak adanya konflik. Ketika terdapat kurangnya kejelasan tujuan, interpretasi yang saling bertentangan muncul yang mengarah pada ketidakjelasan atau ambigu dalam bekerja serta tidak terkoordinasi. Dengan demikian, semakin jelas tujuan kebijakan, semakin besar kemungkinan pembagian kerja dan semakin besar kemungkinan tidak terjadinya ambigu dalam proses pelaksanaan koordinasi. Tujuan bersama merupakan kunci yang paling penting untuk tercapainya koordinasi. Ketika antar organisasi melakukan koordinasi, maka yang harus diketahui terlebih dahulu adalah sama atau tidaknya tujuan yang akan dicapai. Menyamakan terlebih dahulu tujuan merupakan proses untuk memperlancar koordinasi menjadi lebih efektif. Berdasarkan hasil wawancara penulis, tujuan bersama tersebut pada dasarnya sudah muncul antar organisasi, tetapi hal tersebut belum dapat dioptimalkan untuk menjadi pendorong proses koordinasi yang lebih baik. Hal ini disebabkan oleh kesibukan masing-masing antar organisasi tersebut sehingga proses koordinasi hanya berjalan secara tentatif dan tidak dibakukan dalam suatu tim koordinasi atau keputusan bersama yang seharusnya menjadi perikatan yang kuat untuk melaksanakan koordinasi.

Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan merupakan salah faktor yang melandasi koordinasi organisasi.

Kepemimpinan yang proaktif akan mendorong terciptanya koordinasi, tetapi sebaliknya apabila kurangnya kepemimpinan yang aktif dapat menghambat koordinasi antar-organisasi. Kepemimpinan dalam aspek formal harus dapat mengimplementasikan tujuan dan mengambil keputusan serta memastikan untuk terus memantau hasil dari implementasi dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan dalam aspek informal, pemimpin harus dapat interaksi informal dengan orang dalam kerangka organisasi formal. Dalam proses koordinasi antar organisasi seringkali menemui proses yang sangat kompleks serta memerlukan pengambilan keputusan. Oleh karena itu kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengawasi pelaksanaan keputusan yang telah dibuat dan disepakati. Koordinasi antar organisasi membutuhkan pemimpin yang fokus pada diskusi dan mencari solusi yang tepat daripada pemimpin yang hanya mengeluarkan instruksi secara resmi tanpa proses pencarian solusi melalui diskusi.

Kepemimpinan antar organisasi dalam proses koordinasi penerapan kebijakan aerotropolis ini belum sinergis secara utuh, hal ini terjadi karena setiap pimpinan organisasi lebih berorientasi pada capaian keberhasilan organisasinya masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara, pemerintah Kabupaten Majalengka sebenarnya sudah membuat tim percepatan pembangunan untuk kawasan aerotropolis tetapi disisi lain BUMD Provinsi Jawa Barat dalam berjalan sendiri untuk mempercepat pembangunan dan pengoperasian bandara dan kawasan.

Kepercayaan dan Sikap Positif

Kepercayaan dan sikap positif mendorong terhadap koordinasi antar organisasi. Sikap positif lebih sering membuat orang lebih mempunyai dedikasi untuk tugas atau misi, dan ini dapat membuat proses koordinasi antar organisasi lebih efisien.

Kepercayaan dan sikap positif ini pada dasarnya setiap organisasi yang terlibat dalam koordinasi memiliki optimisme yang tinggi untuk kemajuan perekonomian dan kesejahteraan bersama, tetapi hal ini hanya dirasakan secara masing-masing organisasi bukan dalam proses koordinasi. Proses koordinasi berjalan karena ada kepercayaan dan sikap positif yang dimunculkan secara bersama-sama.

Tingkat kepercayaan dan sikap positif berdasarkan hasil observasi sangat tinggi dimiliki oleh para pimpinan organisasi yang terlibat, sehingga setiap organisasi tersebut memiliki berbagai program dengan capaian yang berbeda-beda tetapi tidak terintegrasi dalam suatu koordinasi.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pembahasan yang penulis lakukan mengenai koordinasi penerapan kebijakan aerotropolis di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka maka peneliti memperoleh kesimpulan yang mencakup faktor-faktor proses koordinasi diantaranya perencanaan, pembagian kerja, arena pertemuan, tujuan bersama, kepemimpinan, serta kepercayaan dan sikap positif.

Proses koordinasi penerapan kebijakan aerotropolis di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka belum berjalan dengan baik karena tidak adanya pembentukan tim koordinasi yang khusus antara BUMD Provinsi Jawa Barat (PT Bandarudara Internasional Jawa Barat), Bapelitbangda Kabupaten Majalengka, Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Kabupaten Majalengka, Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi, serta Kecamatan Kertajati.

Dengan tidak adanya legalitas koordinasi berupa pembentukan tim ini, berdampak pada proses koordinasi yang sifatnya kondisional atau tentatif serta tidak adanya pedoman atau aturan bersama. Tidak jelasnya intensitas koordinasi serta dengan tidak adanya pedoman bersama ini berpengaruh pada faktor-faktor koordinasi seperti perencanaan yang tidak jelas kemana arah proses koordinasi. Perencanaan tersebut merupakan bagian penting dalam menentukan langkah awal koordinasi tersebut sesuai atau tidaknya tujuan yang akan dicapai.

Pembagian kerja dalam koordinasi penerapan kebijakan aerotropolis belum terstruktur dengan baik karena hanya berjalan berdasarkan fungsinya masing-masing bukan atas dasar adanya koordinasi dan pemahaman bersama dalam pelaksanaan koordinasi.

Arena pertemuan dalam koordinasi penerapan kebijakan aerotropolis juga belum tersedia dan sifatnya kondisional dan tentatif disesuaikan dengan kebutuhan, hal ini disebabkan karena tidak adanya tim koordinasi yang dibentuk secara khusus dan sifatnya hanya koordinasi berdasarkan kebutuhan sewaktu-waktu.

Tujuan bersama dalam koordinasi penerapan konsep aerotropolis belum dapat terintegrasi dengan baik dalam proses koordinasi dan lebih dominan dalam tujuan masing-masing organisasi, tujuan yang dicapai oleh setiap organisasi belum berdasarkan hasil koordinasi bersama sehingga proses penerapan kebijakan aerotropolis belum efektif karena adanya permasalahan-permasalahan yang seharusnya dapat diselesaikan dengan koordinasi antar organisasi.

Kepemimpinan dalam koordinasi penerapan kebijakan aerotropolis lebih cenderung kepada

kepemimpinan untuk organisasinya masing-masing karena dampak dari belum adanya pembagian tugas yang jelas serta penentuan tujuan bersama.

Kepercayaan dan sikap positif pada dasarnya telah dimiliki oleh setiap organisasi yang terlibat koordinasi, tetapi hal tersebut belum dapat di sinergiskan menjadi satu kepercayaan dan sikap positif dalam proses koordinasi.

Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan tersebut maka penulis mengemukakan saran yang dapat bermanfaat bagi pelaksanaan koordinasi dalam penerapan kebijakan aerotropolis di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka yaitu membentuk tim khusus untuk koordinasi penerapan kebijakan aerotropolis di Kecamatan Kertajati. Tim tersebut untuk mempermudah dalam mencapai tujuan.

Dengan adanya tim untuk koordinasi penerapan kebijakan aerotropolis di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka maka akan sangat mempengaruhi faktor-faktor koordinasi menjadi lebih baik dan berjalan efektif dari mulai perencanaan, pembagian tugas, arena pertemuan, tujuan bersama, kepemimpinan dan kepercayaan serta sikap positif.

REFERENSI

- Bose, Chandra. 2012. *Principle of Management and Administration*. New Delhi: PHI Learning.
- Bouckaert, Geert, B.Guy Peter dan Verhoest. 2010. *The Coordination of Public Sector Organization*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brinkerhoff, D.W and Crosby, B.L., 2002. *Managing policy reform: concepts and tools for decision-makers in developing and transitioning countries*. Bloomfield, USA : Kumarian Press, Inc.
- Bungin, Burhan. 2011. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Predana Media Group
- Cresswell, John. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Cristensen, T and Laegreid, P., 2008. *The challenge of coordination in central government organization: the Norwegian case*. *Public organization review*.
- Gulati, Ranjay, Franz Wohlgezogen, dan Pavel Zhelyakov. *The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances*. *Academy of Management Annals* 6 (2012).

- Hasibuan, S.P. Malayu, 2004. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Hens Runhaar, Peter P J Driessen, dan Laila Soer. *Sustainable urban development and the challenge of policy integration: an assessment of planning tools for integrating spatial and environmental planning in the Netherlands*. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 2009.
- Hughes, Owen E. 2003. *Public Management and Administration*. New York: Palgrave Macmillan
- Jonathan Hughes and Jeff Weiss. 2007. *Simple Rules for Making Alliances Work*. Harvard Business Review.
- Kasarda, J. D. (2008). *The Evolution of Airport Cities and the Aerotropolis*. Dalam J. D. Kasarda, *Airport Cities, The Evolution*. London: Insight Media
- Kasarda, John D. and Lindsay, Greg. 2011. *Aerotropolis The Way We'll Live Next*. New York: Farrar, Straus and Giroux
- Lie, Amund, 2010. *Coordination Processes and Outcomes in Norway and New Zealand: The Challenge of Inter-Organizational Coordination of Food Safety Issues*. University of Oslo. Faculty of Social Science.
- McCurdy, H.E., 1983. *Coordination* daam T.D. Lynch, ed. *Organization theory and management*. New York : Marcel Dekker, Inc.
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif Buku*
- Sumber Tentang Metode-metode Baru. Jakarta: UIP
- Mintzberg, H., 1979. *The structuring of organization: A synthesis of the research*. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Moekijat, 1994. *Koordinasi Suatu Tinjauan Teoritis* Bandung: CV. Madar Maju
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)* Jilid 1. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Satori Djam'an, Komariah Aan. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta: Bandung
- Sugandha, Dann. 1991. *Koordinasi: Alat Pemersatu Gerak Administrasi*. Jakarta: Intermedia
- Syafiie, Kencana, Inu, DR. 2011. *Manajemen Pemerintahan*. Pustaka Reka Cipta. Jawa Barat
- Volkery, Axel. Jacob, Klaus, Begha, Francois. *Coordination, Challenge and innovation in National Sustainable Development Strategies. Greening of Policies: Inter-linkages and Policy Integration 2004*
- Xian Gao, Yingfasong, dan Xiaorui Zhu. *Integration and Coordination: Advancing China's fragmented e-government to holistic governance*. *Government Information Quartefly* (2013).

Peraturan

- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM 34 Tahun 2005 tentang Penetapan Lokasi Bandar Udara di Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka Provinsi Jawa Barat.
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat No 13 tahun 2010 Tentang Pembangunan dan Pengembangan Bandarudara Internasional Jawa Barat dan Aerocity Kertajati.
- Peraturan Daerah Nomor 22 Tahun 2013 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah Pengelola Bandar Udara Internasional Jawa Barat dan Kertajati Aerocity.
- Peraturan Daerah Kabupaten Majalengka nomor 11 Tahun 2011 Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Majalengka Tahun 2011-2031.
- Direktorat Bandar Udara. (2016). *Bahan Paparan Aerotropolis*. Jakarta: Subdit Tatanan Kebandarudaraan dan Lingkungan