

### BAB III PEMBAHASAN



#### A. MANAJEMEN PERUBAHAN BAPPEDA KABUPATEN BANTUL

Manajemen Perubahan adalah suatu cara yang digunakan untuk menciptakan kesadaran kebutuhan baru yang dikonversikan kedalam organisasi publik agar organisasi tersebut dapat terus berkembang dan mampu menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi baik dalam lingkungan internal maupun eksternal serta memecahkan permasalahan-permasalahan dalam tubuh organisasi publik tersebut. Bappeda Kab. Bantul merupakan salah satu organisasi publik sehingga manajemen perubahan Bappeda Kab. Bantul adalah penciptaan kesadaran kebutuhan baru yang dikonversikan kedalam organisasi/institusi Bappeda.

Bappeda Kab. Bantul telah melakukan beberapa perubahan salah satunya adalah dalam bidang struktur organisasi. Perubahan tersebut dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja Bappeda Kab. Bantul dalam menjalankan tugas sebagai badan yang berwenang merencanakan pembangunan di tingkat daerah Kabupaten Bantul. Perubahan struktur organisasi yang berubah yaitu bidang pendidikan dan kebudayaan serta kesehatan menjadi bidang sendiri, sebelumnya kedua sub bidang ini digabung dengan bidang sosial dan budaya. Selanjutnya ada penambahan bidang baru yaitu bidang pemerintah dan pemberdayaan masyarakat

Proses perubahan struktur Bappeda menjadi pertimbangan untuk merubah str adalah Peraturan Pemerintah No. 41 tal daerah. Dalam Peraturan Pemerintah No dinyatakan bahwa "Badan terdiri dari 1 (empat) bidang, sekretariat terdiri dari bidang terdiri dari 2 (dua) subbidang ata pembentukan bidang dalam struktur org bidang, tetapi jika kita melihat pasal sel 41 tahun 2007 pada pasal 33 dinyatakan badan yang melaksanakan beberapa bida (tujuh) bidang. Pasal 33 inilah yang me Kab. Bantul untuk merubah strukturn pemerintahan yaitu perencanaan dan pe Selain itu perubahan struktur ini juga di terlalu tinggi dimana pada struktur menjadi wewenang sekretariat pada pe personil. Untuk penambahan anggaran pemerintah daerah Kab. Bantul memi anggaran kegiatan SKPD yang lain

Dalam melakukan perubahan tersebut Bappeda Kab. Bantul melakukan beberapa langkah yang disesuaikan dengan teori yang sudah ada diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Unfreezing (penyadaran/pencairan)

Unfreezing (penyadaran/pencairan) adalah "ide-ide praktik yang sudah berlaku perlu dihilangkan dan diperkenalkan ide-ide dan praktik baru."<sup>25</sup> Pada tahap ini organisasi (Bappeda) Kab. Bantul melakukan penyadaran untuk pegawai agar mau untuk berubah. Dengan cara memberikan penjelasan yang kongkret berkaitan dengan perkembangan situasi yang ada sehingga perlu dilakukan perubahan dalam organisasi Bappeda Kab. Bantul. Beberapa cara yang dilakukan Bappeda untuk menyadarkan pegawainya agar dapat menerima perubahan adalah dengan penjelasan sebagai berikut.

1.1 Perubahan sistem otonomi daerah

Pada tahun 1999, pemerintah mengeluarkan UU baru yang mengatur tentang pemerintah daerah yaitu UU No. 22 tahun 1999 dan disempurnakan kembali menjadi UU No. 32 tahun 2004. Berdasarkan UU ini terlihat jelas perbedaan pemerintah pusat hanya memiliki sedikit wewenang dalam mensejahterakan masyarakat dan sebaliknya pemerintah daerah memiliki wewenang yang cukup besar dalam membangun daerahnya masing-masing. Dalam UU nomor 32 Tahun

---

<sup>25</sup>Veithza Rivai, dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers PT Grafindo Persada, Jakarta, 2009

2004 tentang Pemerintahan Daerah, dalam pasal 2 ayat 3 ditegaskan bahwa, "Pemerintahan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang menjadi urusan Pemerintah, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum, dan daya saing daerah". Untuk itu pemerintah daerah bebas menjalankan kewenangan tersebut termasuk merencanakan berbagai pembangunan di daerah. Bappeda sebagai badan yang berwenang dalam merencanakan pembangunan daerah berhak memberikan konsep perencanaan yang paling cocok untuk daerahnya masing-masing. Hal inilah yang dilakukan oleh Bappeda Kabupaten Bantul untuk memenuhi tugas dan fungsinya.

Otonomi daerah memaksa Bappeda Kab. Bantul untuk melakukan perubahan agar instansi ini dapat menjadi kuat sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dapat lebih maksimal. Otonomi daerah menuntut pemerintah daerah dapat mengembangkan daerahnya lebih mandiri. Bappeda Kab. Bantul sebagai badan perencana yang bertanggung kepada Bupati harus merencanakan konsep pembangunan yang sesuai dengan daerah Bantul secara mandiri dan tidak mudah diintervensi. Untuk itu perubahan struktur organisasi yang dilakukan Bappeda Kab. Bantul pada tahun 2009 merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh Bappeda Kab. Bantul untuk memperkuat institusinya dan bidang-bidang baru yang dibuat dalam struktur merupakan suatu bentuk

langkah yang diambil untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dalam internal Bappeda maupun masalah eksternal.

#### 1.2 Dampak perkembangan teknologi terhadap kehidupan masyarakat

Perkembangan teknologi yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan masyarakat dunia. Keterbukaan informasi, keterbukaan negara-negara didunia, sistem perdagangan bebas, kemajuan teknologi yang pesat mempengaruhi perubahan tata kehidupan dalam berbagai bidang. Bappeda Kab. Bantul tentu wajib menyesuaikan diri agar tidak terpengaruh terlalu jauh terhadap keterbukaan sistem antar negara-negara di dunia agar organisasi Bappeda Kab. Bantul tetap bisa menjaga jati diri dan daya saing daerah sesuai dengan kekhasan yang dimiliki.

Perubahan sikap, tingkah laku, budaya masyarakat yang disebabkan oleh perkembangan teknologi tentu menjadi tanggung jawab Bappeda sebagai badan perencana untuk menekan laju globalisasi yang begitu deras agar kebudayaan yang selama ini dijalankan oleh masyarakat tetap terjaga dan kalau bisa mampu berdaya saing dengan daerah atau negara lain. Salah satunya dalam bidang pendidikan, dunia pendidikan telah banyak terbantu oleh kemajuan teknologi. Seorang siswa, mahasiswa, guru, kepala sekolah, kalau dulu memakai mesin ketik atau tulis tangan, saat ini sudah memakai komputer/laptop untuk membuat laporan. Begitu juga dalam mengakses informasi, dengan layanan internet kita sangat mudah mendapatkan informasi. Untuk itu

kemajuan teknologi, keterbukaan informasi harus dibarengi dengan pengetahuan yang seimbang. Sebagai badan perencana Bappeda Kab. Bantul perlu mempersiapkan sebuah formula dalam hal menangani pendidikan yang cocok sesuai dengan kemajuan teknologi dan era keterbukaan informasi seperti sekarang agar pendidikan di daerah semakin maju.

### 1.3 Perlu mengganti peraturan institusi Bappeda yang lama

Perda No. 40 tahun 2000 mengenai Pembentukan dan Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul dinilai sudah tidak sesuai untuk dijalankan oleh karena sesuai dengan perda ini maka perencanaan pembangunan Kabupaten Bantul ada pada Sekretaris Bappeda, secara teknis ditangani oleh pejabat eselon IV dengan jumlah personil 2 orang. Hal inilah yang dinilai kurang tepat lagi untuk dijalankan sehingga perlu perubahan peraturan yang memberikan personil yang lebih banyak mengingat semakin banyaknya hal yang harus direncanakan untuk mengimbangi kemajuan berbagai bidang teknologi, perubahan iklim ekonomi serta kondisi masyarakat. Untuk itu Bappeda Kab. Bantul dengan inisiatif sendiri mengajukan perubahan perda dan struktur agar kinerja Bappeda dapat lebih maksimal.

### 1.4 Meningkatnya permasalahan pendidikan

Permasalahan pendidikan yang masih perlu penanganan serius adalah

di Kabupaten Bantul antara tingkat pendidikan putus sekolah dasar

(SD) masih tinggi yaitu 23,59%, lebih besar dibandingkan dengan lulusan SMA yang hanya 16,15%, sementara itu lulusan perguruan tinggi 5,70%. Berawal dari sinilah maka perlu dilakukan perubahan dalam struktur organisasi Bappeda agar permasalahan pendidikan ini dapat terselesaikan. Persoalan pendidikan harus dipisahkan menjadi bidang sendiri agar dalam penyelesaiannya dapat lebih fokus. Apalagi anggaran pendidikan telah ditetapkan sebesar 20% dari anggaran pusat maupun daerah sehingga pengelolaan anggaran ini harus lebih fokus. Berikut data tingkat pendidikan penduduk Kab. Bantul.

No	Ijazah Tertinggi yang Dimiliki	Persentase (%)
1.	Tidak punya	25,09
2.	SD/MI	23,59
3.	SMP/MTs	17,45
4.	SMU/MA	16,15
5.	SMK	7,91
6.	D1/D2	0,94
7.	D3/Akademi	2,92
8.	D4/S1	5,70
9.	S2/S3	0,24

Sumber : BPS Kab. Bantul 2012

Sementara itu, salah satu misi pemerintah Kab. Bantul meningkatkan kualitas hidup rakyat menuju masyarakat Bantul yang sehat, cerdas, berakhlak mulia, dan berkepribadian Indonesia dengan memperhatikan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam kaitan ini dapat kita lihat pemerintah Kab. Bantul memprioritaskan

permasalahan pendidikan dan kesehatan sehingga perlu dirubah dalam struktur organisasi untuk menangani hal ini dalam bidang tersendiri.

- 1.5 Terdapat beban kerja yang terlalu tinggi untuk bidang pendidikan, kebudayaan dan kesehatan

Selain permasalahan pendidikan yang meningkat perlu ditambah bidang sendiri dalam struktur Bappeda Kab. Bantul yang mengatur masalah pendidikan, kebudayaan dan kesehatan karena untuk menambah personil yang lebih banyak. Pada struktur yang lama untuk perencanaan bidang pendidikan, kebudayaan dan kesehatan Bappeda Kab. Bantul hanya ditangani oleh 3 personil yang harus berkoordinasi dengan 17 Kecamatan dan 74 desa. Hal ini tentu sangat memberatkan pegawai yang bertugas sehingga perlu ditambahkan personil yang lebih banyak dengan fokus permasalahan yang diprioritaskan dengan memisahkan sub bidang pendidikan, kebudayaan dan kesehatan menjadi bidang sendiri dalam peraturan yang baru.

- 1.6 Perlunya mewujudkan pemerintahan yang baik

Penambahan bidang pemerintahan ini dirasa perlu karena sangat strategi dalam pembangunan. Hal ini dipengaruhi oleh hasil dari evaluasi yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan pada tahun 2009 bahwa Bappeda Kab. Bantul termasuk dalam wajar dengan pengecualian (WDP) dalam pengelolaan keuangan dilembaganya sehingga perlu untuk dilakukan perubahan agar menjadi wajar tanpa pengecualian



(WTP). Untuk itu bidang ini diharapkan mewujudkan *clean and good government*, transparan, akuntabel, responsif, efisien dan efektif dalam pengadaan barang dan jasa.

#### 1.7 Perlunya meningkatkan pemberdayaan Masyarakat

Pemerintah selalu menjadi fasilitator masyarakat dalam pembangunan disinergikan dengan optimalisasi pemberdayaan masyarakat. Bidang ini juga diharapkan dapat fokus dalam pengentasan kemiskinan dan memberdayakan kemampuan masyarakat agar lebih produktif. Untuk saat ini informasi mengenai Kab. Bantul cukup mudah didapat dalam kepariwisataan dan industri. Banyak orang diluar Bantul dengan mudah mengakses informasi ini membuat wisatawan banyak yang datang ke Bantul. Untuk itu bidang ini dibuat untuk memberikan perencanaan dalam pemberdayaan masyarakat agar masyarakat lebih siap dalam menerima wisatawan dan juga memajukan industri industri yang ada di Kab. Bantul.

Kab. Bantul terkenal memiliki banyaknya desa wisata atau sentra industri dan obyek wisata seperti pantai, goa dan lain sebagainya, seperti di bawah ini. Pertama, sentra industri kerajinan tatah sungging di dusun Pucung Desa Wukirsari Kecamatan Imogiri, Dusun Gendri Desa Bangunjiwo Kecamatan Kasihan, Dusun Cabean I Timbulharjo Kecamatan Sewon. Kedua, sentra industri gerabah, ar

Panjangrejo Kecamatan Pundong. Ketiga, kerajinan kayu, antara lain topeng di Dusun Pucung Desa Pendowoharjo Kecamatan Sewon, wayang klithik di Dusun Krebet Desa Sendangsari Kecamatan Pajangan, topeng di Dusun Kebangputihan Desa Guwosari Kecamatan Pajangan; dan lain-lain. Keempat, kerajinan bambu di Desa Munthuk Kecamatan Dlingo dan keris di Dusun Banyusumurup Desa Girirejo Kecamatan Imogiri. Kelima, kerajinan batik, antara lain di Dusun Pajimatan Desa Girirejo Kecamatan Imogiri, Dusun Pijenan Desa Wijirejo Kecamatan Pandak, Dusun Paliyan Desa Sidomulyo Kecamatan Bambanglipuro; dan lain-lain. Keenam, sulaman di Desa Trimulyo Kecamatan Jetis. Ketujuh, kerajinan kulit, antara lain di Dusun Manding Desa Sabdodadi Kecamatan Bantul, Dusun Tembi Desa Timbulharjo Kecamatan Sewon dan lain-lain. Untuk memaksimalkan potensi yang telah ada baik wisata alam maupun sentra industri memerlukan kerjasama dengan berbagai stakeholder. Fokus dalam program-program peningkatan pemberdayaan untuk memaksimalkan potensi perlu dilakukan agar masyarakat dapat berkembang lebih produktif dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat

Diatas merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai Bappeda Kab. Bantul agar sadar bahwa perubahan harus segera dilakukan dalam organisasi Bappeda Kab. Bantul karena terdapat praktik praktik baru yang

harus disesuaikan dengan organisasi Bappeda Kab. Bantul yaitu adanya otonomi daerah, perkembangan teknologi, dan juga terdapat kelemahan pada praktik-praktik yang sebelumnya sehingga menimbulkan permasalahan dalam pendidikan, beban kerja yang terlalu tinggi dan *good government* (pemerintahan yang baik) yang belum maksimal.

Untuk menyadarkan para pegawai betapa pentingnya faktor-faktor tersebut Bappeda Kab. Bantul menjelaskan seperti berikut. Pertama, otonomi daerah menjadi penting karena amanat UU No. 32 tahun 2004. Dalam pasal 150 UU No. 32 tahun 2004 dinyatakan perencanaan pembangunan daerah menjadi wewenang Bappeda yaitu RPJP, RPJM, RKPD. Selanjutnya, pasal 151 menyebutkan SKPD diperintahkan untuk membuat renstra program kegiatan. Pada prakteknya memunculkan permasalahan seperti tidak sinkron antara RPJM Bappeda dengan renstra-SKPD sehingga perlu suatu bidang baru yang mengendalikan program untuk mengevaluasi program-program yang tidak sinkron tersebut. Kedua, perkembangan teknologi merupakan hal yang penting karena teknologi dapat membantu proses komunikasi, koordinasi, dan pelaporan hasil kerja antara pegawai, SKPD, dan Kecamatan menjadi mudah dan cepat dengan menggunakan sistem terpadu. Untuk sosialisasi program dapat lebih mudah karena dapat diakses di website Bappeda Kab. Bantul sehingga masyarakat dapat melihatnya setiap waktu. Ketiga, mengganti peraturan yang lama penting agar Bappeda dapat menjalankan praktek-

praktek baru karena untuk menielonenkan praktek baru tersebut harus

memiliki dasar hukum sehingga perubahan peraturan yang lama harus segera dilakukan. Keempat, masalah pendidikan, budaya, kesehatan dan beban kerja penting karena pendidikan, budaya, dan kesehatan masuk dalam 11 skala prioritas Kab. Bantul tetapi hanya ditangani oleh 3 personil pegawai yang harus berkoordinasi dengan 17 Kecamatan dalam merencanakan program sehingga perlu dibuatkan bidang sendiri yang sebelumnya termasuk dalam sub bidang. Kelima, bidang pemerintahan penting karena Bappeda Kab. Bantul dalam pengelolaan anggaran sebelum tahun 2009 masuk dalam wajar dalam pengecualian (WDP) berdasarkan audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sehingga bidang pemerintahan ini dibuat untuk melakukan suatu perubahan dalam penataan aset maupun pengelolaan anggaran agar audit BPK menjadi wajar tanpa pengecualian (WTP). Keenam, pemberdayaan penting untuk meningkatkan produktifitas dan perekonomian masyarakat untuk mempersiapkan masyarakat Kab. Bantul untuk menerima wisatawan karena perkembangan teknologi membuat wisatawan dapat lebih mudah mengakses informasi berkaitan tempat wisata yang di Kab. Bantul sehingga jika terjadi peningkatan jumlah wisatawan masyarakat telah siap untuk menyambutnya.

Untuk proses pengenalan atau penyampaian keenam penjelasan diatas dilakukan oleh Bappeda dan Pemerintah Daerah dengan melakukan rapat antara Bupati, pimpinan Bappeda dan SKPD. Selanjutnya, untuk sosialisasi kepada pegawai Bappeda Kab. Bantul dilakukan dalam bentuk rapat secara

- a. Kepala, Sekretaris, Kepala Bidang
- b. Kepala, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Kepala Sub Bagian
- c. Kepala, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Kepala Sub Bagian, dan seluruh karyawan Bappeda
- d. Kepala, sekretaris, Pengelola Kegiatan, dan bendahara

Dalam rapat tersebut pimpinan Bappeda Kab. Bantul menyampaikan gagasan atas faktor-faktor yang membuat organisasi Bappeda Bantul harus melakukan perubahan struktur organisasi. Dalam proses tersebut tidak banyak pegawai yang menolak karena memang tuntutan perubahan tersebut berasal dari internal Bappeda Kab. Bantul dari para Kepala Bidang. Setelah mencapai kesepakatan maka Bupati akan mengajukan perubahan Pemerintah Daerah yang mengatur struktur, tugas, dan wewenang Bappeda Kab. Bantul yang baru.

## 2. Changing (Perubahan)

Perubahan (change) adalah “tahapannya dimana ide-ide baru dipelajari. Proses ini meliputi : membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan dan penampilan dengan cara-cara baru”.<sup>26</sup> Tahap ini adalah saat-saat yang membingungkan, tanpa arah yang jelas, beban yang berlebihan, dan kekecewaan. Selain itu tahap ini juga dipenuhi dengan harapan-harapan, penemuan-penemuan dan kenikmatan-kenikmatan baru. Pada tahapan ini

Bappeda menjabarkan beberapa hal yang telah dilakukan perubahan agar dapat disesuaikan dengan kinerja pegawai yang lain untuk menunjang kinerja mereka sebagai badan perencana daerah. Perubahan-perubahan yang terjadi adalah sebagai berikut.

## 2.1 Menjalankan peraturan institusi Bappeda Kab. Bantul yang baru

Untuk mengganti dasar hukum organisasi Bappeda di Kab. Bantul yang sudah tidak sesuai maka Bappeda mengajukan perubahan Perda No. 40 tahun 2000 mengenai Pembentukan dan Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul yang dinilai oleh Bappeda sudah tidak sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada di internal maupun eksternal Bappeda Kab. Bantul. Perda No. 40 tahun 2000 mengenai Pembentukan dan Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul ini diganti dengan Perda No. 16 tahun 2009 tentang pembentukan organisasi lembaga teknis daerah di lingkungan pemerintah Kabupaten Bantul. Perbedaan kedua perda ini adalah jika pada Perda No. 40 tahun 2000 perencanaan pembangunan Kabupaten Bantul dijalankan oleh pejabat eselon IV (sekretaris) maka pada Perda No. 16 tahun 2009 ini perencanaan pembangunan menjadi wewenang pejabat eselon II (Kepala Bidang) dengan personil yang lebih banyak. Hal ini dilakukan agar perencanaan pembangunan di Kabupaten Bantul dapat berjalan lebih maksimal

masing-masing maka perencanaan tersebut dapat lebih terkontrol serta akuntabilitasnya lebih terjaga.

## 2.2 Penambahan struktur baru

Untuk menfokuskan penyelesaian permasalahan yang terjadi di Kabupaten Bantul terutama masalah pendidikan, kesehatan, pemberdayaan, dan perencanaan tingkat Kabupaten maka Bappeda telah melakukan penambahan struktur baru yang dirancang untuk fokus merencanakan solusi permasalahan pendidikan, kesehatan, pemberdayaan dan perencanaan tingkat Kabupaten di Bantul. Perubahan struktur baru seperti yang telah dijelaskan pada BAB II yaitu :

- 2.2.1 Bidang Pendidikan, Kebudayaan dan Kesehatan, terdiri atas :
  - Sub Bidang Pendidikan dan Kebudayaan
  - Sub Bidang Kesehatan
- 2.2.2 Bidang Pemerintahan dan Pemberdayaan Masyarakat, terdiri atas :
  - Sub Bidang Pemerintahan
  - Sub Bidang Pemberdayaan Masyarakat
- 2.2.3 Bidang Pengendalian Program, terdiri atas :
  - Sub Bidang Penganggaran
  - Sub Bidang Pengendalian

## 2.3 Menambah Kepala Bidang Baru

Untuk menjalankan struktur tersebut maka dibutuhkan pegawai untuk menjalankan tugas dan fungsinya. Berikut kepala bidang dan sub bidang baru yang menjalankan perubahan struktur tersebut.

2.3.1 Kepala Bidang Pendidikan, Kebudayaan dan Kesehatan

- 2.3.2 Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Kebudayaan
- 2.3.3 Kepala Sub Bidang Kesehatan
- 2.3.4 Kepala Bidang Pemerintahan dan Pemberdayaan Masyarakat
- 2.3.5 Kepala Sub Bidang Pemerintahan
- 2.3.6 Kepala Sub Bidang Pemberdayaan Masyarakat
- 2.3.7 Kepala Bidang Pengendalian Program
- 2.3.8 Kepala Sub Bidang Penganggaran
- 2.3.9 Kepala Sub Bidang Pengendalian

#### 2.4 Melakukan Penambahan atau Pengurangan Pegawai

Untuk menyesuaikan keperluan pegawai sebagai penunjang kinerja maka Bappeda melakukan penambahan dan pengurangan. Pengurangan terjadi di beberapa bidang karena ada pegawai yang dipromosikan ke SKPD yang lain dan terhadapat pegawai mulai pensiun. Untuk menutupi kekurangan pegawai ini maka Bappeda Kab. Bantul melakukan penambahan pegawai di posisi yang telah ditinggalkan oleh pendahulunya serta penambahan karena ada beberapa struktur yang ditambah. Penambahan pegawai terjadi di bidang Bidang Perekonomian, Bidang pengendalian program, Bidang sarana dan prasarana, Bidang dalitbang, Bidang Pendidikan, Kebudayaan dan Kesehatan, Bidang Pemerintahan dan Pemberdayaan Masyarakat, dan Sekretariat sehingga



## 2.5 Melakukan Pergantian Pimpinan Bappeda Kab. Bantul

Sementara itu, pergantian pimpinan Bappeda Kab. Bantul juga dilakukan untuk merespon perubahan struktur yang baru. Penambahan struktur juga menambah jumlah pegawai serta wewenang yang berbeda membuat pimpinan Bappeda berganti sebanyak 3 (tiga) kali yang terhitung mulai tahun 2000-2013. Pergantian pimpinan Bappeda merupakan wewenang Bupati. Berikut 3 (tiga) pimpinan Bappeda yang pernah dan masih menjabat sebagai Kepala Bappeda Kab. Bantul

2.5.1 Drs. Suyoto HS, MMA. M.Si.

2.5.2 Drs. Riyantono, M.Si.

2.5.3 Drs. Trisaktiyanan, M.Si.

## 2.6 Menjalankan Kepemimpinan Yang Bottom-up dan Top down

Perubahan struktur dan perda yang telah dilakukan oleh Bappeda Kab. Bantul turut merubah cara komunikasi yang dilakukan oleh Bappeda Kab. Bantul. Jika pada sebelumnya Bappeda hanya memiliki personil 2 (dua) orang dalam menjalankan perencanaan namun setelah perubahan mereka memiliki personil yang lebih banyak dan bidang yang lebih banyak sehingga dalam menjalankan fungsi dan wewenangnya tidak bisa lagi secara top down. Personil yang lebih banyak harus diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dan perencanaan karena semakin banyak yang memberikan pertimbangan dan solusi maka

organisasi itu akan semakin hidup. Tidak hanya pimpinan yang berhak

merencanakan pembangunan tetapi pegawai yang lain juga diberikan kesempatan yang sama untuk merespon, memberikan pertimbangan, sehingga komunikasi antara pimpinan dan bawahan lebih terjaga. Jadi, dalam komunikasi antar bidang maupun pegawai Bappeda Kab. Bantul mengkombinasikan sistem *Top down* dan *Bottom-Up*. Hal ini juga dapat menumbuhkan rasa saling membutuhkan satu sama lain sehingga kerjasama, kekompakan dapat terus terjaga. Dampaknya adalah perencanaan pembangunan di daerah Bantul yang di lakukan oleh Bappeda Kab. Bantul dapat berjalan maksimal.

## 2.7 Melengkapi infrastruktur pendukung tugas dan wewenang

Infrastruktur yang dimiliki oleh Bappeda Kab. Bantul saat ini adalah 1 (satu) gedung dengan 3 (tiga) lantai hal ini telah dinilai cukup mendukung kinerja Bappeda Kab. Bantul. Walaupun berdasarkan fakta di lapangan untuk ruangan dalitbang kurang layak karena arsip-arsip penelitian berada satu ruangan dengan pegawai dalitbang. Hal ini dinilai cukup mengganggu, sehingga kedepan diharapkan dapat dibuatkan ruangan arsip sendiri agar dapat lebih mudah dalam mencarinya jika suatu saat dibutuhkan. Sementara itu infrastruktur yang lain seperti koneksi internet, telepon, dan faksimili terus ditingkatkan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah komunikasi antar pegawai di Bappeda, dan sistem internet terpadu yang dapat diakses seluruh pegawai untuk

dengan bidang mereka masing-masing. Selain itu, saat ini Bappeda Kab. Bantul juga telah melakukan sistem informasi terpadu dengan Kecamatan-Kecamatan yang ada di Kabupaten Bantul. Bentuk dari sistem ini adalah setiap Kecamatan dapat mengirim data langsung kepada Bappeda tanpa harus datang ke Kantor Bappeda.

## 2.8 Memperkuat institusi organisasi Bappeda

Perubahan struktur tentu tidak akan berjalan sesuai harapan jika institusi Bappeda tidak diperkuat. Beberapa hal yang dilakukan oleh Bappeda untuk memperkuat institusinya dalam menghadapi berbagai rintangan yang harus mereka lalui yaitu dengan meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia yang ada dalam institusi Bappeda Kab. Bantul, dan meningkatkan sarana dan prasarana yang menunjang kinerja mereka serta menjaga jati diri institusi Bappeda Kab. Bantul sesuai dengan kondisi lokal daerah Bantul dan perda yang mengatur Bappeda Kab. Bantul. Kemampuan pegawai terus ditingkatkan dengan mengikuti berbagai macam pelatihan, sedangkan untuk sarana dan prasarana seperti komputer, internet terus diperbaharui guna menunjang kinerja pegawai Bappeda Kab. Bantul.

## 2.9 Memberikan pelatihan dan pendidikan pegawai

Secara mandiri tidak karena Bappeda Kab. Bantul tidak mempunyai kewenangan untuk melakukan diklat. Namun, yang dilakukan adalah Bappeda selalu memanfaatkan diklat yang ditawarkan

oleh institusi diklat. Misal oleh Badan Kepegawaian Daerah, Bappenas, Kementerian Dalam Negeri, dan diklat lain oleh lembaga teknis. Hal ini sangat perlu untuk dilakukan oleh Bappeda Kab. Bantul, karena dapat menambah wawasan mereka dan juga menambah tingkat kemampuan mereka dalam bekerja sebagai badan perencanaan pembangunan di daerah Kab. Bantul.

Terutama pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh Bappenas dan Kementerian Dalam Negeri. Hal ini sangat perlu untuk diikuti karena dengan mengikuti pelatihan ini Bappeda Kab. Bantul yang berada di daerah mensinkronkan antara perencanaan pusat dan daerah. Walaupun secara UU Bappeda Kab. Bantul memiliki wewenang untuk melakukan perencanaan sesuai daerahnya berasaskan pada otonomi daerah namun Bappeda Kab. Bantul merupakan sub sistem dari sistem yang besar dalam pemerintahan Republik Indonesia sehingga perencanaannya pun harus disesuaikan.

Berdasarkan teori change (perubahan) oleh force field yang telah dijelaskan pada BAB I, pada tahap perubahan ini ide-ide baru dan praktik-praktik baru itu dijalankan dan dipelajari. Agar lebih cepat untuk bisa dipahami maka Bappeda telah melakukan beberapa hal selain dibuatkan sebuah peraturan bupati yang dapat dibaca dan dipahami oleh setiap pegawai,

Bappeda juga melakukan sosialisasi dan komunikasi dengan pegawai pegawai

di Bappeda Kab. Bantul. Rincian tugas dan wewenang struktur yang baru telah dimuat dalam peraturan Bupati No. 67 tahun 2009, sosialisasi dan komunikasi yang dilakukan Bappeda Kab. Bantul adalah Sistem informasi dan komunikasi dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung dilakukan dengan melakukan pembinaan karyawan saat apel pagi dan pertemuan reguler dan insidental. Pertemuan reguler dilakukan pada berjenjang:

- Kepala, Sekretaris, Kepala Bidang
- Kepala, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Kepala Sub Bagian
- Kepala, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Kepala Sub Bagian, dan seluruh karyawan Bappeda
- Kepala, sekretaris, Pengelola Kegiatan, dan bendahara

Pertemuan insidental dapat dilakuan kapan saja, sesuai dengan keperluan, yang hadir pada pertemuan ini sesuai dengan pengampu masalah. Pada pertemuan-pertemuan ini komunikasi dan sosialisasi mengenai perubahan yang terjadi di Bappeda Kab. Bantul dilakukan agar pegawai dapat lebih jelas memahami tugas dan wewenangnya. Selain itu, sistem komunikasi yang dilakukan oleh Bappeda ini telah dipertahankan hingga sekarang. Setiap permasalahan dari bidang-bidang masing-masing akan dibahas sesuai dengan bidang dan jenjang yang telah ditentukan jika belum mendapatkan solusi yang diinginkan maka akan dibawa kedalam rapat yang lebih besar

Bentuk-bentuk rapat yang teragenda dalam setiap tahun untuk B Kab. Bantul adalah sebagai berikut.

- Rapat dengan seluruh SKPD, Bupati, Sekda, dan Kepala B yang dilakukan 5 kali dalam setahun setiap bulan Mei, Juni, Agustus dengan tanggal yang fleksibel untuk membahas RKP Bantul. Contoh pelaksanaan rapat yang dilakukan pada tahun dengan rincian pada tanggal 1 Mei membahas penentuan ke daerah yaitu melihat kemampuan keuangan daerah setiap tahun pada tanggal 7 Juni membahas kebijakan umum anggaran, membahas platform anggaran sementara, pada tanggal 18 membahas penentuan kebijakan anggaran dan 20 Agustus membahas prioritas sementara perubahan anggaran.
- Rapat pembinaan untuk pegawai Bappeda oleh Bupati dilakukan pada setiap awal tahun antara tanggal 2-3 Januari yang dihadiri seluruh pegawai Bappeda Kab. Bantul.
- Rapat reguler yang dilakukan oleh Kepala Bappeda, Kepala dan Pengelola Keuangan dilakukan diakhir bulan setahun untuk membahas pengendalian kegiatan kinerja dan pengelolaan serta setiap triwulan melakukan evaluasi kinerja triwulan.
- Contoh rapat insidental yang dilakukan oleh Bappeda dan

2014 yang dihadiri oleh humas, dinas pariwisata, protokoler, staff ahli, dan Kepala Bappeda.

Sementara itu, untuk perubahan struktur dan penambahan struktur baru dalam proses perubahan tidak memiliki permasalahan yang signifikan justru hal ini yang memang diminta oleh internal Bappeda Kab. Bantul. Untuk pengisian pegawai sendiri Badan Kepegawaian Daerah (BKD) telah diminta untuk mempersiapkan pegawai-pegawai baru yang dibutuhkan setelah terjadi perubahan peraturan dan struktur pada saat peraturan tersebut dimasukkan ke DPRD, sehingga pegawai yang dibutuhkan oleh Bappeda Kab. Bantul telah ada setelah peraturan baru disetujui.

Disisi lain, untuk melengkapi infrastruktur agar kinerja Bappeda Kab. Bantul dapat lebih maksimal maka Bappeda melengkapi komputer-komputer Bappeda dengan sistem internet terpadu. Hal ini juga dilakukan untuk mengatasi menyeimbangkan diri atas perkembangan teknologi yang ada. Dengan menjalin kerjasama dengan AKAKOM untuk menyediakan sistem internet terpadu yang menghubungkan antara seluruh pegawai yang ada di Bappeda Kab. Bantul dan juga Bappeda Kab. Bantul dengan seluruh Kecamatan yang ada di Kab. Bantul.

Dalam hal memperkuat institusi, Bappeda Kab. Bantul memberikan pelatihan terhadap para pegawainya dengan cara khusus untuk penerapan permasalahan otonomi daerah, pegawai Bappeda didorong untuk ikut pelatihan yang dilaksanakan oleh Mandagri. Untuk pelatihan mensinergikan

program-program pemerintah pusat, seperti program pendidikan, kesehatan, pemberdayaan, budaya, maka pegawai Bappeda diikutkan dengan pelatihan yang dilaksanakan oleh Bappenas. Sementara, penerapan teknologi baru tidak ada pelatihan khusus hanya penyampaian secara teknis bentuk penerapan teknologi sistem tersebut secara langsung oleh AKAKOM sebagai pihak yang membuat sistem dan menjalin kerjasama selanjutnya pegawai salur membantu menjelaskan jika ada kesulitan akses.

Dalam proses perubahan ini Bappeda Kab. Bantul memiliki beberapa kelebihan selain disosialisasikan secara langsung juga hal-hal yang menyangkut perubahan juga bisa diakses di internet sehingga pegawai dapat mengakses setiap saat. Secara teoritik hal ini mungkin untuk dijalankan tetapi secara praktik, sosialisasi dalam rapat besar, tingkat pimpinan, tentu sulit untuk dimengerti oleh pegawai karena kondisi suasana rapat dengan orang yang cukup banyak kemungkinan hanya beberapa orang yang paham. Untuk itu hal yang akan lebih efektif adalah pendekatan perbidang struktur level ditingkatkan.

Disisi lain, Bappeda Kab. Bantul tidak bisa melakukan pelatihan mandiri sehingga Bappeda Kab. Bantul dalam meningkatkan kemampuan pegawai tidak bisa cepat karena hanya menunggu undangan dari berbagai lembaga seperti Bappenas, Mendagri, Pemda Bantul, Pemprov. D.I.Y. dan sebagai



Untuk hasil observasi yang telah peneliti lakukan pada tanggal 13-25 Januari 2014 ditemukan beberapa fakta diantaranya hari efektif pada setiap minggu hari kerja terdapat pada hari senin hingga rabu dimana para pegawai sibuk untuk melakukan rapat, penyelesaian tugas-tugas perencanaan, tetapi setelah hari kamis hingga jum'at para pegawai lebih banyak waktu luangnya sehingga mereka mengisi dengan ngobrol setelah urusan administrasi selesai. Sementara urusan rapat dilakukan pada akhir bulan hampir seluruh pegawai tertib dan mengikuti hanya pegawai yang mendapat tugas keluar biasanya yang tidak hadir atau karena sakit dan izin.

### 3. Refreezing (Membawa Keseimbangan)

Pembekuan ulang (refreezing) artinya “apa yang telah dipelajari diintegrasikan ke dalam praktik nyata. Agar ide-ide baru dapat diterima secara intelektual maka praktik-praktik baru harus disatukan ke dalam tingkah laku karyawan sehari-hari.”<sup>27</sup> Selalu mengetahui prosedur baru saja tidak cukup untuk meyakinkan kegunaannya. Tahap ini adalah tahap yang paling sulit karena membawa keseimbangan atas perubahan yang terjadi tentu harus menjaga konsistensi. Tidak mungkin suatu perubahan bisa berjalan seimbang jika tidak ada konsistensi dari institusi tersebut. Pada tahap ini Bappeda Kab. Bantul mencoba menjaga konsistensinya dengan beberapa cara diantaranya sebagai berikut.

---

3.1 Konsisten menjalankan peraturan institusi Bappeda Kab. Bantul yang baru

Sejauh ini Bappeda Kab. Bantul cukup konsisten dalam menjalankan peraturan institusinya. Sampai saat ini belum ada perubahan peraturan yang dilakukan oleh Bappeda Kab. Bantul. Perubahan peraturan yang dimulai pada tahun 2009, belum ada wacana lagi untuk merubah tata aturan maupun struktur karena perda yang saat ini mengatur mereka sudah cukup bagus.

Untuk menjaga konsistensi juga dan meningkatkan kerjasama tim maka Bappeda Kab. Bantul juga menerapkan outbond bersama seluruh pegawai Bappeda Kab. Bantul yang bersifat wajib. Selain untuk mengurangi stress para pegawai juga untuk meningkatkan silaturahmi dan kerjasama. Pembinaan oleh Bupati juga harus diikuti oleh pegawai-pegawai Bappeda Kab. Bantul agar tetap pada koridor yang telah ditentukan.

3.2 Meningkatkan kedisiplinan pegawai sesuai dengan bidang masing-masing

Untuk menjaga keseimbangan atas perubahan struktur Bappeda Kab. Bantul, mereka melakukan peningkatan kedisiplinan dengan cara melakukan pembinaan baik pembinaan berkaitan bidang masing-masing, dan dilaporkan kehadiran karyawan/pegawai per bidang saat apel pagi. Selain itu, praktik perbidang wajib menyelesaikan tugas dan fungsinya

tepat waktu agar bidang lain dapat segera merespon ditindaklanjuti. Salah satu prakteknya bidang penelitian akan mensejahterakan sebuah penelitian disebuah daerah maka mereka membutuhkan untuk itu bidang segera menyelesaikan program perencanaan segera dilaporkan kepada bidang penganggaran agar dan dicairkan.

### 3.3 Memberikan penghargaan dan hukuman

Agar pegawai Bappeda dapat berupaya secara bertanggung jawab dalam menjalankan struktur baru maka diberikan (penghargaan) dan *punishment* (hukuman). Bentuk reward diberikan adalah tunjangan perbaikan penghasilan (TPP) bagi pegawai di Bappeda Kab. Bantul sesuai pangkat dan golongan jabatan. Sementara itu, bentuk *punishment* yang diberikan pemotongan tunjangan perbaikan penghasilan (TPP) terdapat melakukan izin 2 kali berturut-turut atau tanpa keterangan berangkat kerja.

### 3.4 Menumbuhkan sistem thinking

Berdasarkan teori sistem thinking Bappeda merupakan pemerintahan pusat yang berada dalam sub sistem pemerintah dan dalam pelaksanaan tugasnya harus selaras dengan pemerintah. Di sinilah diperlukan kreatifitas dari Bappeda untuk meningkatkan



lalu dijabarkan di pemeritan daerah sesuai dengan kearifan local masing-masing daerah. RPJP Nasional diseraikan dengan RPJP Daerah, lalu RPJM di serasikan dengan RPJMD dan RKP diserasikan dengan RKPD.

Visi Kabupaten Bantul yaitu Projo Tamansari, Sejahtera, Demokratis dan Agamis. Lalu dari misi ini di jabarkan menjadi misi RPJP daerah Bantul setelah gempa (2006-2025) yaitu mewujudkan kesejahteraan lahir dan batin dengan memanfaatkan sumber daya lokal, berwawasan lingkungan, dan menitikberatkan pada pengurangan resiko bencana, serta berdasarkan pada keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa dan Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang empatik dan bertanggung jawab. Dari penjabaran visi dan misi maka untuk selanjutnya Bappeda melakukan pendekatan teoritik mengenai sistem perencanaan pembangunan. Pertama, Politik ( proses pemilihan oleh rakyat), Teknokratik ( metode dan kerangka piker ilmiah), Partisipatif (pelibatan semua pihak), Atas – bawah (Top-down) (jenjang pemerintahan yang diselaraskan ), dan Bawah-atas (bottom up).

Metode perencanaan dengan analisis faktor pendukung dan faktor penghambat dengan SWOT. Penetapan 6 kawasan prioritas pengembangan meliputi kawasan budidaya pertanian lahan basah, aglomerasi perkotaan, kawasan tumbuh cepat, pusat pemerintahan,perbukitan dan kawasan pantau. Terakhir adalah melihat

prioritas pembangunan nasional yang akan diserasikan dengan prioritas

di daerah Bantul. Pemerintah kabinet bersatu II memiliki prioritas pembangunan yaitu Reformasi Birokrasi, Pendidikan, Kesehatan, Pengentasan kemiskinan, Ketahanan Pangan, Infrastuktur, Iklim Berusaha, Energi, Lingkungan hidup dan pengelolaan bencana, Daerah tertinggal,terluas dan pasca konflik, dan Kebudayaan, kreatifitas dan inovasi teknologi. Dari prioritas tersebut Bappeda mensesuaikan dengan prioritas pembangunan yang paling dibutuhkan di daerah, Bappeda memilih prioritas Kemiskinan, Pendidikan, Kesehatan, Pertanian, Kerajinan, dan Pedagang Pasar yang paling sesuai dengan visi dan misi pemerintah daerah serta sesuai dengan kondisi masyarakat setempat.

### 3.5 Melakukan kerjasama dengan institusi yang lain

Selain bekerja sama dengan seluruh SKPD di Kab. Bantul, kerjasama dengan institusi lain juga dilakukan untuk menyeimbangkan proses perubahan. Pertama, kerjasama dengan AKAKOM dalam hal teknologi di organisasi Bappeda Kab. Bantul. AKAKOM membantu penggunaan teknologi seperti akses internet terpadu dalam organisasi Bappeda maupun akses internet terpadu antara Bappeda dan Kecamatan-Kecamatan di Kab. Bantul. Kedua, kerjasama dengan Kementrian industri dalam mengembangkan teknologi tenaga angin dan matahari, dan terakhir, melakukan kerjasama dengan seluruh Universitas di Indonesia maupun luar negeri dengan memberikan izin untuk dilakukan lebih kerja nyata di daerah Kab. Bantul. Hal ini dilakukan untuk

membantu Bappeda Kab. Bantul menjalankan perencanaan yang dilakukan oleh Pemda seperti program-program pemberdayaan, peningkatan produktifitas masyarakat agar program-program ini dapat berjalan maksimal. Bappeda Kab. Bantul memberikan keleluasaan bagi mahasiswa yang KKN untuk mengakses informasi data mengenai potensi-potensi yang dimiliki di daerah Bantul sehingga mahasiswa dapat membantu dalam pengembangannya.

### 3.6 Melakukan *feedback* (umpan balik) dengan masyarakat

Memberikan *feedback* (umpan balik) terhadap masyarakat merupakan sesuatu hal yang sangat penting karena tanpa *feedback* yang baik maka Bappeda Kab. Bantul tidak dapat merespon dengan perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Salah satu bentuk perencanaan pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh Bappeda Kab. Bantul setiap tahun oleh bidang pemerintahan dan pemerintahan bersama seluruh team dari kecamatan, stakeholder, kepala desa dan masyarakat adalah sebagai berikut. Pada saat sosialisasi ini masyarakat dapat memberikan responnya terhadap program yang akan

Tabel. 27 Jadwal sosialisasi pentunjuk teknis operasional team  
koordinasi pengentasan kemiskinan

No.	Hari	Tanggal	Jam	Kecamatan
1.	Rabu	5 Februari 2014	09.00 WIB-Selesai	Dlingo
			09.00 WIB-Selesai	Pundong
2.	Kamis	6 Februari 2014	09.00 WIB-Selesai	Piyungan
			09.00 WIB-Selesai	Pajangan
3.	Jum'at	7 Februari	09.00 WIB-Selesai	Jetis
			09.00 WIB-Selesai	Sewon
4.	Selasa	25 Februari 2014	09.00 WIB-Selesai	Srandakan
5.	Kamis	27 Februari 2014	09.00 WIB-Selesai	Pleret
			09.00 WIB-Selesai	Pandak
6.	Jum'at	28 Februari 2014	09.00 WIB-Selesai	Bantul
			09.00 WIB-Selesai	Kasih
7.	Senin	3 Maret 2014	09.00 WIB-Selesai	Sanden
8.	Rabu	5 Maret 2014	09.00 WIB-Selesai	Sedayu
			09.00 WIB-Selesai	Bambanglipuro
9.	Kamis	6 Maret 2014	09.00 WIB-Selesai	Banguntapan
10.	Jum'at	7 Maret 2014	09.00 WIB-Selesai	Imogiri
			09.00 WIB-Selesai	Kretek

Sumber : Kasubag Program Bappeda Kab. Bantul 2014

Selain itu ada praktek *E-Government* telah dilakukan oleh Bappeda Kab. Bantul untuk mempermudah proses komunikasi terhadap masyarakat. Bappeda Kab. Bantul telah memiliki website yang memaparkan berbagai kegiatan dan program Bappeda serta masyarakat diberikan ruang untuk memberikan kritik dan saran untuk Bappeda Kab. Bantul di dalam kolom yang telah disediakan. Namun, hal ini belum berjalan maksimal karena beberapa waktu lalu saya mencoba untuk

membagikan pertanyaan kepada Bappeda melalui website namun tidak



mendapatkan respon dari mereka, selain itu beberapa peraturan juga belum dipublikasi didalam website seperti Perbup No. 67 tahun 2009 yang mengatur tentang kinerja Bappeda Kab. Bantul.

Selain melalui pemanfaatan kemajuan teknologi, Bappeda Kab. Bantul juga melakukan pengamatan dan komunikasi secara langsung untuk merespon kebutuhan masyarakat. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana perencanaan yang dilakukan oleh Bappeda Kab. Bantul berjalan. Hasil evaluasi itu sendiri akan dijadikan bahan pertimbangan untuk perencanaan selanjutnya ditahun yang akan datang.

Dalam proses refreezing (pembekuan ulang) ini Bappeda Kab. Bantul telah melakukan perubahan struktur yang telah dijalankan secara nyata. Beberapa hal yang menjadi kelebihan dalam proses ini adalah Bappeda melakukan peningkatan kedisiplinan dengan pemberian penghargaan dan sangsi yang cukup membantu proses perubahan. Selain itu, kerjasama dengan institusi eskternal seperti AKAKOM untuk mengurangi beban kerja dalam bidang teknologi dan kerjasama dengan berbagai Universitas untuk mengurangi beban kerja pemberdayaan karena mahasiswa yang KKN dapat membantu mensosialisasikan program Bappeda Kab. Bantul untuk meningkatkan produktifitas warga dan mengembangkan potensi yang ada di Bantul. Namun, beberapa hal yang menjadi kesulitan adalah komunikasi dan koordinasi perbidang maupun dengan SKPD berjalan lambat. Salah satunya

adalah dalam pelaporan RKPD biasanya telat. Hal ini tentu mengganggu proses selanjutnya dalam perencanaan pembangunan di daerah Bantul yang berimbas pada pelaksanaan pembangunan yang tidak sesuai tepat waktu. Dalam mengatasi permasalahan komunikasi Bappeda Kab. Bantul melakukan rapat rutin antara pimpinan Bappeda dengan seluruh Kepala Bidang Bappeda Kab. Bantul selama 1 bulan sekali.

## **B. DIMENSI KINERJA BAPPEDA BANTUL**

Pada BAB I, telah dijabarkan bahwa proses perubahan juga dipengaruhi oleh kinerja dari Bappeda Kab. Bantul merupakan organisasi yang terdiri dari sekumpulan orang dari berbagai latar belakang. Dimensi kinerja ini akan menjelaskan hal-hal yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan langkah-langkah agar mencapai tujuan yang diharapkan. Bappeda Kab. Bantul dalam menjalankan perubahan struktur memiliki beberapa hal yang mempengaruhi pegawainya dalam bekerja yaitu sebagai berikut.

### **1. Dimensi Individual**

#### **1.1 Kemampuan/Kompetensi dan Latar Belakang Pendidikan**

Kemampuan seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan yang mereka miliki. Bappeda Kab. Bantul secara individual memiliki pegawai yang sangat mumpuni. Dari 53 pegawai yang ada dalam institusi Bappeda Kab. Bantul terdapat 22 orang lulusan pascasarjana (S2), 15 orang lulusan sarjana (S1) , 4 orang lulusan Diploma dan 12 orang lainnya lulusan SMA atau sederajat. Untuk itu

Bappeda Kab. Bantul telah memiliki modal yang cukup untuk menjalankan organisasi dan melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan karena Bappeda Kab. Bantul memiliki pegawai yang berkompotensi sangat cukup.

## 1.2 Motivasi dan Kesempatan

Motivasi seseorang ini tidak mudah untuk ditebak, namun dapat dilihat dalam keseharian mereka dalam bekerja. Pegawai Bappeda merupakan seorang pegawai negeri sipil (PNS). PNS biasanya hanya patuh terhadap pimpinan dan memang peraturan yang ada mengharuskan seperti itu sehingga hal ini membuat PNS kurang bisa berkembang. Namun, dalam institusi Bappeda Kab. Bantul telah melakukan beberapa hal untuk mengantisipasi hal ini walaupun masih ada beberapa PNS yang tidak produktif. Dalam institusi Bappeda Kab. Bantul dalam mewujudkan perubahan struktur yang lebih baik untuk memotivasi pegawainya agar tetap produktif yaitu memberikan mereka berbagai macam pelatihan dan memberikan kesempatan yang sama untuk pegawai untuk memperoleh pelatihan. Hal ini dilakukan agar pegawai tetap produktif dan berkembang lebih baik. Selain itu, pemaparan dari pimpinan mengenai kinerja Bappeda yang lain dan dibandingkan dengan pencapaian kinerja Bappeda Kab. Bantul untuk dilihat kelengkapan dan kelengkapan masing-masing agar menjadi bahan

evaluasi bersama untuk dicari solusi agar perencanaan dan kinerja Bappeda Kab. Bantul lebih baik.

## 2. Dimensi Psikologis

### 2.1 Kepribadian (*Personality*) dan Sikap (*Attitude*)

Kepribadian dan sikap sangat dipengaruhi oleh budaya dan pengalaman masing-masing orang. Pegawai Bappeda Kab. Bantul rata-rata orang Jawa dan berasal dari Bantul maupun Yogyakarta. Tentu ini menjadi nilai plus tersendiri karena pegawai akan lebih mencintai dan mengenal daerah mereka sehingga dalam merencanakan pembangunan di daerah Bantul dapat sesuai kebutuhan dan kearifan lokal mereka. Namun, disisi lain budaya jawa yang kental melekat pada mereka membuat mereka sulit untuk mengungkapkan pendapat karena budaya mengajarkan kelembutan dan sesuatu yang tersirat. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja mereka karena kurang terbukanya antar pegawai ataupun pimpinan.

Inilah pekerjaan rumah yang harus diselesaikan oleh pimpinan Bappeda Kab. Bantul sebagai pemegang kuasa untuk mengkondisikan pegawainya agar mampu berkomunikasi dengan baik, mampu memberikan keinginan dan pendapat mereka agar dapat diketahui masalah-masalah yang mungkin tidak diketahui oleh pimpinan

### 3. Dimensi Organisasi

#### 3.1 Kepemimpinan

Bentuk kepemimpinan yang dipraktekkan oleh Bappeda merupakan kepemimpinan top down yang dikombinasikan dengan bottom-up sehingga hal ini cukup membantu pegawai dalam melakukan perubahan kinerja. Dalam adaptasi perubahan struktur yang dilakukan oleh pegawai Bappeda tentu menuai persoalan agar persoalan tersebut dapat segera diselesaikan maka pegawai yang dibawah diberi kesempatan yang sama untuk memberikan solusi karena tentu secara teknis para pegawai yang dibawah dapat lebih paham mengenai persoalan-persoalan teknis jika dibandingkan dengan pimpinan. Komunikasi yang intensif antara pimpinan dan pegawai ini akan cukup membantu proses perubahan yang dilakukan oleh Bappeda Kab. Bantul.

#### 3.2 Pembagian Peran dan Kejelasan Tujuan

Pembagian peran dan fungsi telah tercantum secara jelas dalam Perda No. 16 tahun 2009 tentang pembentukan organisasi lembaga teknis daerah dilingkungan pemerintah Kab. Bantul dan untuk teknis tugas juga telah dijabarkan dalam Peraturan Bupati No. 67 tahun 2009 sehingga Bappeda Kab. Bantul tinggal menjalankan yang tentu tidak mudah, butuh komunikasi yang intensif untuk menjaga kekompakan dan pengertian antar bidang. Bappeda Kab. Bantul telah melakukan

yang mengaturnya dengan cara penyampaian rapat-rapat berjenjang antar bidang, maupun dengan pimpinan. Tujuan organisasi juga sudah tercantum dalam visi dan misi organisasi sehingga pegawai Bappeda Kab. Bantul tinggal menjaga konsistensi mereka dalam bekerja agar tidak tertinggal oleh bidang yang lain maupun organisasi Bappeda Kab. Bantul tertinggal oleh organisasi-organisasi Bappeda yang lain.

### 3.3 Teknologi

Kemajuan teknologi tentu sangat mempengaruhi kinerja Bappeda Kab. Bantul. Terutama untuk keperluan komunikasi, pembuatan laporan, mencari data-data yang dibutuhkan. Bappeda Kab. Bantul telah merespon dengan membuat koneksi internet, telepon, dan faksimili agar membuat antar bidang maupun pegawai dan dengan mudah berkomunikasi dengan pegawai yang ada dilantai satu, dua, maupun tiga. Disisi yan lain dengan koneksi internet maka mempermudah Bappeda Kab. Bantul untuk saling bertukar data dengan bidang yang lain maupun mencari data-data dari pusat maupun data-data umum yang dibutuhkan. Penerapan teknologi yang lain dalam organsasi Bappeda Kab. Bantul yaitu E-Government telah dilakukan dalam organisasi Bappeda Kab. Bantul yaitu bentuk koneksi langsung antara Bappeda Kab. Bantul dengan seluruh Kecamatan yang ada di Kab. Bantul

### 3.4 Keamanan

Keamanan sangat penting bagi seseorang untuk bekerja karena tidak mungkin seseorang dapat bekerja maksimal sedangkan mereka harus memikirkan bagaimana menjaga kenyamanan diri mereka. Letak kantor Bappeda Kab. Bantul yang berada satu wilayah dengan kantor Bupati membuat Bappeda Kab. Bantul tidak meragukan keamanan bagi pegawai mereka. Selalu ada satpol PP maupun polisi yang berjaga di wilayah perkantoran mereka untuk menjaga kendaraan, kenyamanan, dan lain sebagainya sehingga pegawai dapat lebih fokus untuk bekerja.

## **C. ANALISIS EVALUASI KINERJA BAPPEDA KAB. BANTUL**

Pada analisis evaluasi kinerja ini merupakan penjelesan perbandingan hasil pencapaian kinerja Bappeda Kab. Bantul dari sebelum perubahan struktur yaitu tahun 2000-2008 dengan setelah perubahan struktur yaitu tahun 2009-2012. Sebelum menjelaskan hasil evaluasi kinerja Bappeda Kab. Bantul yang selama ini berjalan maka perlu dijelaskan cara pengukuran hasil kinerja tersebut yang tercantum dalam setiap Laporan Akuntabilitas Kinerja Bappeda Kab. Bantul. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan rencana dan realisasi sebagai berikut.

1.1 Apabila semakin tinggi realisasi menunjukkan semakin tingginya kinerja atau

semakin rendah realisasi menunjukkan semakin rendahnya kinerja digunakan

Realisasi :

Realisasi

$$\text{Capaian indikator kinerja} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Rencana}} \times 100\%$$

1.2 Apabila semakin tinggi realisasi menunjukkan semakin rendahnya kinerja atau semakin rendah realisasi menunjukkan semakin tingginya kinerja, digunakan rumus:

$$\text{Capaian indikator kinerja} = \frac{\text{Rencana} - (\text{Realisasi} - \text{Rencana})}{\text{Rencana}} \times 100\%$$

**Atau:**

$$\text{Capaian indikator kinerja} = \frac{(2 \times \text{Rencana}) - \text{Realisasi}}{\text{Rencana}} \times 100\%$$

Untuk dapat mengetahui tingkat capaian kinerja, Pengukuran kinerja tahunan dilakukan dengan membandingkan antara target kinerja dan realisasi kinerja, melalui pengukuran tingkat pencapaian sasaran yang merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan,

...ditentukan dalam Rencana Kinerja Tahunan (RKT) dimana tingkat



pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan yang berhubungan dengan sasaran tersebut. Pengukuran pencapaian sasaran ini menggunakan formulir Pengukuran Kinerja.

Berdasarkan data laporan akuntabilitas kinerja Bappeda Kab. Bantul yang sesuai dengan cara diatas maka perencanaan program yang berjalan antara tahun 2003-2008, rata-rata program yang berhasil dilaksanakan adalah 76,87% (Lakip Bappeda Kab. Bantul dari tahun 2003-2008) termasuk dalam kategori berhasil. Hambatan-hambatan yang menyebabkan pada periode tahun 2003-2008 program yang berjalan hanya 76,87% (Lakip Bappeda Kab. Bantul dari tahun 2003-2008) adalah kurangnya koordinasi antar bidang dan kedinasan, permasalahan administratif seperti anggaran yang tidak turun tepat waktu, dan kurangnya partisipasi masyarakat serta gempa yang terjadi di Kab. Bantul pada tahun 2006 yang membuat banyak terjadi pengurangan anggaran di Bappeda untuk mengatasi permasalahan gempa pada waktu itu.

Sementara itu, setelah terjadi perubahan struktur dengan pemisahan dan penambahan struktur yang baru maka pada periode tahun 2009-2012, program-program yang berhasil dilaksanakan oleh Bappeda adalah 90,47% (Lakip Bappeda Kab Bantul dari tahun 2009-2012) termasuk dalam kategori sangat berhasil. Hal ini dikarenakan permasalahan sebelumnya seperti administrative anggaran telah dapat diselesaikan oleh bidang pengendalian program melalu sub

dapat segera terlaksanakan. Disamping itu, peningkatan hasil kerja Bappeda juga terbantu oleh bidang pemberdayaan masyarakat yang bertugas memberikan pendampingan kepada masyarakat sehingga mampu memberikan *feedback* yang dapat memberikan gambaran perencanaan pembangunan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Sebelumnya, hal ini kurang berjalan sehingga pada perencanaan tahun 2003-2008 terjadi kebingungan di Bappeda karena *feedback* masyarakat kurang membuat Bappeda merencanakan sebuah program hanya top down. Hal ini membuat penilaian kinerja pada periode tahun 2003-2008 lebih rendah jika dibandingkan dengan periode tahun 2009-2012, karena dalam penilaian kinerja program harus memiliki dampak yang diterima oleh masyarakat sementara pada periode 2003-2008 masyarakat kurang mendapatkan dampak tersebut.

Disisi lain, setelah terjadinya perubahan struktur Bappeda Kabupaten Bantul dapat menyelesaikan Peraturan Daerah No. 4 tahun 2011 tentang rencana tata ruang wilayah Kabupaten Bantul tahun 2010-2030. Perda ini akan memberikan aturan hukum dalam menata wilayah Kabupaten mulai dari sistem perkotaan dan pedesaan, sistem transportasi, sistem energi, sistem telekomunikasi, sistem sumber daya air, dan sistem prasarana wilayah. Dalam Perda ini juga memiliki mekanisme perizinan dan sanksi bagi yang melanggar segala ketentuan penataan wilayah. Perda ini sangat penting untuk Bappeda Kab. Bantul dalam menekan penggunaan lahan/wilayah yang akan memicu kerusakan

"... dan pembangunan pembangunan yang telah dilakukan oleh Bappeda