



## KOMITMEN BAPPEDA PADA KEGIATAN MUSRENBANG RKPD DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA SKPD PADA PROGRAM RPJMD DI KABUPATEN CIAMIS

Aris Rosita<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Master of Management Studies Program, Graduate Program Universitas Galuh Ciamis  
e-mail : [arisrosita@yahoo.com](mailto:arisrosita@yahoo.com)

### Article History :

Recieved 20 April 2017  
Recieved in revished form  
21 April 2017  
Accepted 5 May 2017  
Available offline 10 May 2017  
Available online 10 May 2017

### Language Transcript : Indonesia

**Key Words :**  
Komitment  
Peningkatan  
Evektifitas Kerja  
Musrenbang

**Abstract** - Penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman antar SKPD tidak sama terlebih adanya intervensi dari legislatif yang tidak sesuai dengan program atau kegiatan yang telah dicanangkan. Apabila terjadi mutasi maka pegawai baru butuh untuk menyesuaikan dengan lingkungan baru, serta penempatan sumber daya manusia tidak sesuai dengan kualifikasi posisi dan jabatan yang diperuntukkan. Upaya-upaya yang dilakukan BAPPEDA untuk mengatasi hambatan dalam kegiatan Musrenbang RKPD dalam meningkatkan efektivitas kerja SKPD pada program RPJMD di Kabupaten Ciamis tahun 2015, yaitu: melakukan komunikasi yang intens dengan SKPD yang terkait, misalnya saja apabila diperlukan Bappeda bisa menghubungi masing-masing kepala SKPD secara langsung, kemudian secara pro aktif sebelum di laksanakan Musrenbang, melakukan upaya sosialisasi terhadap masyarakat disampaikan lebih awal sebelum pelaksanaan Musrenbang berikut juga menyertakan dengan SKPD nya; menunjukkan keikutsertaan pada pelaksanaan musrenbang dan turut serta melaksanakan sosialisasi dan pemahaman proses Musrenbang RKPD kepada semua pihak SKPD dalam setiap tahapan proses; memperbaiki kinerja individu maupun organisasi dari tahun ke tahun, selain itu Bappeda berupaya untuk mengadakan evaluasi dan mempertahankan loyalitas serta komitmennya untuk pencapaian program RPJMD; menjalin komunikasi yang baik dengan pihak legislatif, sehingga bila ada usulan program, maka terlebih dahulu program tersebut bisa dikaji dan bila memang sesuai dengan skala prioritas maka usulan tersebut dapat diupayakan untuk masuk pada dokumen RKPD; serta membuat program kerja prioritas utama yang akan dengan mudah dipahami para pelaksana di lapangan.

## 1. PENDAHULUAN

Perencanaan pembangunan daerah adalah suatu proses penyusunan tahapan-tahapan kegiatan yang melibatkan berbagai unsur pemangku kepentingan didalamnya, guna pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya yang ada, dalam rangka meningkatkan kesejahteraan sosial dalam suatu lingkungan wilayah/daerah dalam jangka waktu tertentu. Proses perencanaan pembangunan itu sendiri diawali dengan musyawarah yang dikenal dengan Musrenbang. Hasil dari perencanaan pembangunan berupa daftar usulan program dan kegiatan pembangunan untuk jangka waktu tertentu sesuai kebutuhan

masyarakat. Menurut waktunya, perencanaan pembangunan terdiri dari perencanaan pembangunan untuk 1 tahun ke depan yang dituangkan dalam dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), perencanaan pembangunan untuk 5 tahun ke depan yang dituangkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) serta perencanaan pembangunan untuk 20 tahun ke depan yang dituangkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD).

Dalam proses penyusunan dokumen RKPD yang merupakan penjabaran dari dokumen RPJMD dilaksanakan secara rutin tahapan

Musrenbang tahunan mulai dari tingkat desa sampai ke tingkat nasional. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) sebagai penyelenggara Pemerintah Daerah yang mengemban tugas dan fungsi dalam perencanaan, penyusunan rencana strategis untuk perencanaan lima tahunan yang sepenuhnya mengarah pada pencapaian visi, misi dan program Kepala Daerah. Untuk itu Bappeda mempunyai Visi yaitu: Terwujudnya Perencanaan Pembangunan Daerah yang Kredibel dalam Mendukung Kemandirian Kabupaten Ciamis Tahun 2019 Sementara Misi Bappeda adalah Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur dan kelembagaan perencanaan daerah, Memantapkan sistem perencanaan pembangunan daerah, Meningkatkan jejaring perencanaan pembangunan daerah.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional melembagakan Musrenbang di semua peringkat pemerintahan dan perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan tahunan. Musrenbang RKPD merupakan wahana publik (*'public event'*) yang penting untuk membawa para pemangku kepentingan (*stakeholders*) memahami isu-isu dan permasalahan pembangunan daerah mencapai kesepakatan atas prioritas pembangunan, dan *consensus* untuk pemecahan berbagai masalah pembangunan daerah.

Pada tingkat kabupaten/kota Musrenbang bertujuan untuk mencapai *consensus* dan kesepakatan tentang *draft* final RKPD (Rencana Kerja Pemerintah

Daerah). Dokumen ini berisikan tentang:

- Arah kebijakan pembangunan daerah.
- Arah program dan kegiatan prioritas SKPD berikut perkiraan anggarannya atau Renja (Rencana Kerja) SKPD.
- Kerangka ekonomi makro dan keuangan.
- Prioritas program dan kegiatan yang akan dibiayai oleh APBD, APBD Provinsi, dan sumber-sumber biaya lainnya
- Rekomendasi dukungan peraturan dari Pemerintah Provinsi dan Pusat.

- Alokasi anggaran untuk Alokasi Dana Desa.

Secara normatif, perencanaan dan penganggaran harus terpadu, konsisten dan sinkron satu sama lain. Hal ini harus dilakukan karena penganggaran merupakan media untuk mewujudkan target-target kinerja yang direncanakan. Tanpa perencanaan yang baik, SKPD cenderung tidak fokus serta cenderung bersifat reaktif yang pada akhirnya bermuara pada inefisiensi dan inefektifitas. Oleh karena itu perlu adanya komitmen yang kuat dari pihak-pihak terkait untuk mengetahui dan merealisasikan visi, misi, sasaran serta program yang ingin dicapai.

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN), adalah dokumen perencanaan pembangunan nasional untuk periode 20 (dua puluh) tahun. RPJPN untuk tahun 2005 sampai dengan tahun 2025 diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007. Pelaksanaan RPJPN tahun 2005-2025 terbagi dalam tahap-tahap perencanaan pembangunan dalam periodisasi perencanaan pembangunan jangka menengah nasional 5 (lima) tahunan.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2015-2019 adalah tahapan ketiga dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2005-2025 yang telah ditetapkan melalui Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang. Dengan berpayung kepada UUD 1945 dan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tadi, RPJMN tahun 2015-2019, disusun sebagai penjabaran dari Visi, Misi, dan Agenda (Nawa Cita) Presiden/Wakil Presiden dengan menggunakan Rancangan Teknokratik yang telah disusun Bappenas dan berpedoman pada RPJPN tahun 2005-2025. RPJMN tahun 2015-2019 adalah pedoman untuk menjamin pencapaian visi dan misi Presiden, RPJMN sekaligus untuk menjaga konsistensi arah pembangunan nasional dengan tujuan di dalam Konstitusi Undang Undang Dasar 1945 dan RPJPN tahun 2005-2025. Selanjutnya di tingkat daerah dibuat RPJMD. RPJMD adalah dokumen perencanaan daerah untuk periode 5 (lima) tahun, begitu pula RPJMD Kabupaten Ciamis Tahun 2014-2019

merupakan penjabaran visi, misi dan program Bupati ke dalam strategi pembangunan daerah, kebijakan umum, program prioritas Bupati, dan arah kebijakan keuangan daerah, dengan mempertimbangkan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kabupaten Ciamis Tahun 2005-2025. Sekaligus acuan bagi seluruh komponen pelaku pembangunan daerah dalam mewujudkan pembangunan daerah yang berkesinambungan.

Penyusunan dokumen RPJMD Kabupaten Ciamis Tahun 2014-2019 diharapkan dapat terwujudnya sinergi kebijakan dan sinkronisasi program secara vertikal maupun horizontal antar tingkat pemerintahan Pusat dan Pemerintah Daerah. Hal ini dilakukan melalui tahapan perencanaan partisipatif dengan mengedepankan proses evaluasi, proyeksi dan analisis terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap pembangunan daerah. Selain itu, juga melalui tahapan analisis sektoral dan tata ruang, penjangkauan aspirasi masyarakat, serta dialog yang melibatkan pemangku kepentingan secara komprehensif.

Namun demikian, dalam implementasinya di lapangan pada tahun 2015 masih ditemukan permasalahan pada efektivitas kerja SKPD khususnya yang berkaitan dengan penyusunan program RPJMD, indikasinya masih ditemukan adanya beberapa program pada urusan wajib yang belum terealisasi sesuai target.

Timbulnya masalah di atas diduga berkaitan dengan komitmen Bappeda dalam kegiatan Musyawarah Rencana Pembangunan (selanjutnya disingkat dengan Musrenbang). Hal itu terlihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

- Kurangnya pemahaman terhadap identifikasi organisasi, bahwa pasca keluarnya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004, fungsi arahan alokasi anggaran program yang dahulu menempel dalam fungsi Bappeda bersamaan dengan fungsi perencanaan program, saat ini hilang. Hal ini berakibat pada lemahnya fungsi

Bappeda dalam konteks menyelaraskan program dan ketersediaan anggaran sehingga penetapan prioritas dan alokasi menjadi sesuatu yang tidak bisa disepakati dan dihasilkan dalam musrenbang.

- Satuan kerja penentu anggaran tidak ikut atau tidak terlibat secara langsung dalam ramainya perdebatan Musrenbang, sehingga kurang terjaminnya sinergitas antara perencanaan dengan penganggaran. Karena dalam hal penganggaran, bukan kewenangan Bappeda melainkan kewenangan Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD).

Dalam hal kegiatan musrenbang maka Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Ciamis selalu dilibatkan namun dalam pelaksanaan pekerjaannya BPKD tidak terlibat langsung.

## 2. METODOLOGI

Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2013:29): "Pendekatan kualitatif diharapkan mampu mengungkapkan fenomena yang dikaji secara sistematis untuk mendapatkan kebenaran dari permasalahan yang diteliti, sehingga hasil dari penelitian ini dapat dipergunakan sekaligus dipertanggungjawabkan baik secara praktis maupun secara keilmuan".

Desain penelitian kualitatif pada umumnya merupakan desain penelitian yang tidak terinci, fleksibel, timbul dan berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di lapangan. Hal-hal yang memungkinkan desain penelitian berubah biasanya termasuk: tujuan, subyek, sampel penelitian jika ada, dan sumber data.

Subjek dalam penelitian ini adalah Bappeda sebagai pelaksana kegiatan musrenbang rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) yang sekaligus dijadikan populasi dan sampel.

Sumber data terdiri dari: a. Data primer maka penulis akan mengambil data secara langsung dari arsip-arsip yang berkaitan komitmen Bappeda dalam kegiatan musrenbang RKPD (Rencana Kerja

Pemerintah Daerah) dalam meningkatkan efektivitas kerja SKPD pada program RJPMD; dan b. Data sekunder (penunjang lainnya) akan dicari dari sumber lain yang berhubungan erat dengan permasalahan yang diteliti. Selanjutnya alat pengumpulan datanya adalah sebagai berikut: a. Observasi dan b. Wawancara.

Penelitian ini bertempat di Pemerintah Kabupaten Ciamis khususnya kantor Badan Perencanaan Pembangunan (Bappeda) Jalan Stasiun Nomor 18 Ciamis, dengan menganalisis mengenai permasalahan berkaitan dengan komitmen Bappeda dalam kegiatan musrenbang RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) dalam meningkatkan efektivitas kerja SKPD pada program RJPMD.

### **3. HASIL PENELITIAN**

#### *3.1. Komitmen Bappeda Dalam Kegiatan Musrenbang RKPD*

Kesimpulan mengenai identifikasi organisasi diketahui bahwa dengan identifikasi diri maka akan memacu pegawai dari berbagai lini menjadi sosok yang cerdas dalam membangun diri dan organisasi, memiliki sikap proaktif dalam bekerja, disiplin dan menghargai orang lain, kemudian bisa selalu berfikir dampak dan akibat dari tindakan-tindakan yang dilakukan serta peduli dengan setiap pekerjaan. Upaya-upaya tersebut merupakan cara-cara positif dalam mengidentifikasi diri apalagi bila disertai dengan sikap dan pembawaan yang baik dari masing-masing individu pegawai sehingga dampaknya akan menjadi luas tidak saja untuk diri sendiri namun akan memberikan dampak positif terhadap tercapainya tujuan organisasi itu sendiri.

Selain itu, mengidentifikasikan diri sebagai bagian dari Bappeda dianggap sangat penting oleh pegawai Bappeda karena pegawai umumnya telah paham bahwa identifikasi adalah kunci utama dalam mencapai tujuan organisasi, lebih lanjut diketahui bahwa pegawai Bappeda umumnya telah paham bahwa Bappeda adalah Perangkat Daerah yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan, dan penelitian dan pengembangan dan

mempunyai kedudukan sebagai unsur pelaksana fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan, dan penelitian dan pengembangan, yang dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Kesimpulan mengenai keterlibatan diketahui bahwa dengan mengidentifikasi diri dan terlibat secara langsung dalam berbagai kegiatan organisasi itu akan membantu mencapai tujuan organisasi. Sebanyak 46 orang pegawai Bappeda telah berupaya untuk melibatkan diri pada pencapaian program RPJMD pada kegiatan Musrenbang RKPD sudah besar, misalnya saja setiap pegawai selalu terlibat secara langsung pada setiap kegiatan dan tahapan Musrenbang, baik itu dalam pelaksanaan Musrenbang Kecamatan, maupun Kabupaten (termasuk terlibat dari awal proses perencanaannya).

Ditinjau berdasarkan variabel loyalitas diketahui bahwa tingkat loyalitas 46 orang pegawai di Bappeda Kabupaten Ciamis sudah baik, seperti diketahui bersama bahwa organisasi adalah sekumpulan individu yang memiliki kesamaan tujuan dan sasaran guna mencapai target termasuk dalam pencapaian target-target RPJMD. Loyalitas dan kebersamaan dari setiap individu di Bappeda Kabupaten Ciamis baik itu yang ditunjukkan atasan ataupun bawahan akan sangat menentukan terhadap kemajuan organisasi mengingat adanya berbagai tantangan yang seringkali dialami oleh sebuah organisasi. Cara menunjukkan loyalitas di Bappeda Kabupaten Ciamis antara lain bisa berupa saling mengingatkan bahwa program-program pembangunan itu harus berpedoman pada program RPJMD.

Disisi lain faktor eksternal diketahui bahwa faktor politik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi ketenangan Bappeda dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai perencana pembangunan, apabila mencermati faktor ekonomi dapat diketahui bahwa faktor ekonomi tidak begitu mempengaruhi kinerja Bappeda karena selama ini anggaran untuk pelaksanaan program pembangunan yang tertuang pada RJPMD tidak berasal secara langsung dari swadaya masyarakat.

Kemudian faktor internal, diketahui bahwa Bappeda selalu berupaya untuk mengakomodasi semua program dan kegiatan SKPD sesuai dengan program/kegiatan yang sudah atau ditetapkan dalam RPJMD. RPJMD dalam hal ini dijadikan sebagai acuan dalam perencanaan pembangunan tahunan yaitu RKPD, Renstra, Renja SKPD dan dokumen penganggaran daerah. Musrenbang RKPD itu merupakan tahapan yang harus dilalui sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan juga kegiatan tersebut tetap berpedoman kepada RPJMD termasuk juga target dari kinerja yang akan dicapainya. Kebersamaan dalam menyelesaikan tugas, program dan kegiatan Bappeda selalu terjalin dengan baik dan ini menjadi titik awal dari terselenggaranya semua kegiatan, program kerja, dan tugas-tugas lainnya dengan baik dan lancar.

### 3.2. *Hambatan-Hambatan yang Ditemui Bappeda Dalam Kegiatan Musrenbang RKPD Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja*

Diketahui bahwa pokok permasalahan timbulnya hambatan dalam proses identifikasi organisasi adalah kurangnya pemahaman pada tugas pokok atau fungsi terutama bagi pegawai yang baru dan sebelumnya belum pernah mengetahui sama sekali tentang kedudukan Bappeda sebagai sebagai unsur pelaksana fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan, dan penelitian dan pengembangan, di lain pihak pemahaman *stakeholders* yang terlibat di tingkat kecamatan kadang tidak seiring atau sejalan dengan pihak kabupaten (atau dalam hal ini Bappeda sebagai koordinator) padahal sebelum melakukan Musrenbang Kecamatan sosialisasinya selalu dilaksanakan, hal tersebut dimaksudkan agar pemahaman semua pihak pada kegiatan Musrenbang kecamatan mejadi sama. Namun karena faktor SDM berbeda terkadang yang disampaikan tidak sepenuhnya dipahami.

Berkaitan dengan hambatan-hambatan tersebut di atas dapat diketahui bahwa terkadang hasil Musrenbang kecamatan hanya berupa kumpulan usulan-usulan dari desa saja tanpa disepakati oleh program-program mana yang memang penting

diusulkan untuk mendukung pencapaian RPJMD tersebut. Hal ini jelas berpengaruh pada kinerja Bappeda sebagai koordinator, sehingga keterlibatan berbagai pihak untuk mendukung Bappeda sebagai koordinator sangat diperlukan agar pelaksanaan musrenbang terlaksana sesuai target yang telah ditentukan.

Kesimpulan yang diperoleh bahwa yang menjadi penghambat dalam hal loyalitas antara lain pemahaman individu yang berbeda. Dengan demikian perlu waktu, itiad baik, dan komitmen yang tinggi dari tiap individu pegawai Bappeda dalam menyelesaikan setiap tahapan Musrenbang ini.

Segi sosial, hambatan yang ditemui antara lain yang pertama mengenai pemahaman masyarakat terhadap dokumen RKPD itu masih kurang, hal tersebut itu bisa dilihat dari banyaknya usulan yang tidak dimusyawarahkan terutama terkait dengan skala prioritasnya sehingga berpengaruh pada penilaian kinerja Bappeda yang seolah-olah buruk. Selanjutnya, yang kedua misalnya kurangnya sosialisasi terhadap masyarakat terkait dengan terbatasnya kewenangan-kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah daerah khususnya Bappeda sebagai koordinator, dalam hal ini program kerja yang menjadi tanggungjawab dari SKPD. Selain itu diketahui bahwa tingkat perkembangan ekonomi masyarakat tidak terlalu berpengaruh karena dengan sebagian besar pembiayaan program RPJMD bukanlah berasal dari masyarakat langsung itu. Selain itu diketahui bahwa orientasi nilai yang berkembang di masyarakat/cara pandang masyarakat terhadap kinerja Bappeda pada pelaksanaan kegiatan Musrenbang RKPD bila dikaji secara keseluruhan maka sekarang sudah mulai ada perkembangan ke arah yang lebih baik, masyarakat telah mulai beranggapan bahwa Musrenbang itu untuk menjaring kebutuhan masyarakat bukan untuk memenuhi keinginan masyarakat dan masyarakat juga sudah mulai sadar bahwa anggaran yang tersedia itu lebih kecil dibandingkan dengan kebutuhan masyarakat.

Hambatan-hambatan yang ditemui terfokuskan pada penempatan sumber daya manusia adalah bila penempatan SDM tidak sesuai dengan kualifikasi posisi dan jabatan

yang diperuntukkan, karena dengan adanya ketidaksesuaian maka diperlukan suatu bimbingan dan arahan yang kontinyu agar pemahaman pegawai terhadap tugas dan fungsinya menjadi lebih baik dan dalam mempertahankan budaya organisasi, diketahui bahwa organisasi Bappeda akan terpengaruh apabila ada mutasi.

### 3.3. *Upaya-Upaya yang Telah Dilakukan Bappeda Untuk Mengatasi Hambatan Dalam Kegiatan Musrenbang RKPD Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja SKPD*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa identitas Bappeda sebagai koordinator musrenbang merupakan hal yang istimewa karena dengan demikian Bappeda beserta RKPD lain dapat membuat prioritas program yang paling penting dan sangat diprioritaskan. Dalam hal evaluasi maka Bappeda sudah melakukan perbaikan-perbaikan sudah melaksanakan evaluasi perbaikan dalam pelaksanaan Musrenbang RKPD diantaranya verifikasi usulan kecamatan yang didampingi oleh SKPD yang diharapkan usulan-usulan yang dimasukkan dalam dokumen RKPD dapat sesuai dengan program di RPJMD dan juga sesuai dengan program kerja SKPD dengan tupoksinya dan juga anggarannya juga dapat disesuaikan sesuai dengan usulan yang disampaikan dalam Musrenbang tersebut.

Keterlibatan Bappeda pada musrenbang RKPD dapat dilihat dilakukannya upaya untuk membuat batasan-batasan program kegiatan yang dapat diusulkan dalam Musrenbang tingkat kecamatan yang dikemas dalam rancangan awal Renja SKPD, sehingga kecamatan itu dalam mengusulkan program-program yang berurusan dengan program-program yang ada di SKPD. Selanjutnya, Ranwal SKPD itu disusun dengan berpedoman pada pencapaian target program RPJMD. Upaya keterlibatan Bappeda juga dapat dilihat dari dilakukannya upaya penajaman usulan kegiatan agar lebih mengarah pada pencapaian target kinerja RPJMD.

Ditinjau dari loyalitas Bappeda itu dari tahun ke tahun dapat dilihat melalui upaya untuk membantu proses perencanaan yang

dilaksanakan dari tahun ke tahun terutama loyalitasnya yang berkaitan dengan pelaksanaan musrenbang RKPD tingkat kecamatan. Loyalitas tersebut ditunjukkan juga dengan cara memberikan pelayanan asistensi hasil Musrenbang sebelum menjadi dokumen dalam RKPD sehingga daftar usulan yang begitu banyak dapat dipangkas lagi dan disesuaikan dengan renja SKPD yang sudah mengacu ke RPJMD. Itu dilaksanakan per bidang biasanya untuk asistensi.

PIK merupakan Pagu Indikatif terhadap rencana program-program prioritas di wilayah kecamatan yang mempunyai daya ungkit sangat tinggi terhadap capaian prioritas pembangunan daerah. Dalam rangka menangani permasalahan daerah yang ada di wilayah kecamatan itu berdasarkan kepada rencana pembangunan kecamatan dan dilaksanakan oleh SKPD terkait. Selanjutnya mengenai capaian PIK itu pada setiap kecamatan akan berbeda-beda karena acuannya tidak saja berdasarkan luas wilayah namun juga bisa dilihat dari jumlah penduduknya, luas sawahnya, kemudian juga misalnya jumlah ruas jalan.

Upaya-upaya apa yang telah dilakukan Bappeda untuk mengatasi hambatan dalam kegiatan Musrenbang RKPD antara lain dengan menerapkan budaya kerja yang baik, komunikasi dua arah, koordinasi yang matang dan perencanaan pada lingkup organisasi Bappeda sudah terjalin dengan baik, bahkan setiap pegawai telah bersinergi baik dari lini teratas maupun terbawah, selain itu evaluasi dan *review* pekerjaan selalu dilakukan secara terbuka oleh pimpinan.

## 4. PEMBAHASAN

### 4.1. *Komitmen Bappeda Dalam Kegiatan Musrenbang RKPD Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja SKPD*

Diketahui bahwa komitmen Bappeda dalam kegiatan Musrenbang RKPD adalah Bappeda telah berupaya untuk mengakomodasi semua program dan kegiatan SKPD sesuai dengan program/kegiatan yang sudah atau ditetapkan dalam RPJMD. RPJMD dalam hal ini dijadikan sebagai acuan dalam

perencanaan pembangunan tahunan yaitu RKPD, Renstra, Renja SKPD dan dokumen penganggaran daerah. Musrenbang RKPD itu merupakan tahapan yang harus dilalui sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan juga kegiatan tersebut tetap berpedoman kepada RPJMD termasuk juga target dari kinerja yang akan dicapainya. Kebersamaan dalam menyelesaikan tugas, program dan kegiatan Bappeda selalu terjalin dengan baik dan ini menjadi titik awal dari terselenggaranya semua kegiatan, program kerja, dan tugas-tugas lainnya dengan baik dan lancar sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Komitmen Bappeda di atas telah sesuai dengan pendapat Knoop (2005:200-202) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasional sebagai “keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi”. Lebih lanjut O’Reilly III and Chatman (2009:492-499) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai “ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi”.

Perhatian terhadap pentingnya komitmen dalam organisasi telah berkembang menjadi dua aliran pemikiran. Aliran pemikiran pertama adalah pendekatan dari kontrol ke pendekatan komitmen yang dipelopori oleh Walton, yang melihat strategi komitmen sebagai suatu pendekatan yang lebih bersifat imbalan pada pengelolaan sumber daya manusia. Menurut aliran pertama ini bahwa kinerja karyawan meningkat jika pendekatan yang berorientasi pada kontrol dihilangkan dalam mengelola karyawan dan diganti dengan strategi komitmen. Aliran pemikiran kedua adalah keunggulan bangsa Jepang yang telah sukses memotivasi karyawan dengan mendapatkan komitmen yang penuh dari karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, yang mana pendekatan ini disebut juga *hearts and minds approach*. (Brown, dkk 2014:174-175).

Dalam surat organisasi dibutuhkan adanya komitmen dari berbagai pihak yang tergabung dalam organisasi tersebut. Mereka yang menghargai dan berpegang teguh kepada misi organisasi baik swasta maupun pemerintahan bersedia untuk tidak

hanya berusaha sepenuh hati atas nama organisasi, tetapi juga berkorban bilamana itu diperlukan. Pegawai yang terinspirasi oleh sasaran bersama seringkali tingkat komitmennya lebih tinggi dibanding komitmen yang datang karena insentif finansial. (Goleman, 2010:191-192).

Dengan demikian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa esensi komitmen adalah menjadikan sasaran pegawai dan sasaran perusahaan menjadi satu dan sama. Keterikatan yang kuat dengan sasaran kelompok apabila sasaran-sasaran itu sangat selaras dengan sasaran pegawai.

Dapat diketahui bahwa komitmen Bappeda dalam kegiatan Musrenbang RKPD dalam meningkatkan efektivitas kerja SKPD pada program RPJMD di Kabupaten Ciamis tahun 2015 yaitu dengan berupaya mensukseskan kegiatan Musrenbang RKPD, mengawal semua usulan dari tingkat kecamatan sampai dengan tingkat provinsi bahkan nantinya ke nasional, tentunya mengawal program kegiatan yang telah menjadi prioritas. Selain itu Bappeda dari tahun ke tahun selalu memiliki komitmen yang sama yaitu untuk mencapai program-program RPJMD pada intinya adalah melalui Musrenbang RKPD dimana program-program yang diusulkan pada Musrenbang RKPD tidak keluar dari dokumen RPJMD. Intinya kegiatan apapun yang diusulkan maka programnya harus ada di RPJMD.

#### 4.2. Hambatan-Hambatan yang ditemui Bappeda Dalam Kegiatan Musrenbang RKPD Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja SKPD pada Program RPJMD di Kabupaten Ciamis Tahun 2015 Kabupaten Ciamis

Faktor-faktor yang mendukung komitmen organisasi Bappeda antara lain:

- Bappeda telah memiliki identifikasi organisasi yang kuat. Identifikasi Bappeda antara lain sebagai perencanaan pembangunan. Acuan identitas Baappeda yaitu Peraturan Bupati Ciamis Nomor 59 Tahun 2016 Tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Unsur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
- Keterlibatan pegawai Bappeda pada kegiatan dan program kerja organisasi

sudah sangat baik, hal itu dapat dilihat dari suksesnya penyelenggaraan Musrenbang RKPD Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja SKPD pada Program RPJMD dari tahun ke tahun.

- Tingkat loyalitas pegawai Bappeda tidak terbatas dan dianggap sudah baik, tidak saja pada perencanaan pembangunan yang menjadi kewenangannya, namun diluar itu secara internal loyalitas pegawai Bappeda satu sama lain selalu saling mendukung dan bersama-sama menyelesaikan tugas pokok dan fungsi yang tertuang pada Peraturan Bupati Ciamis Nomor 59 Tahun 2016 Tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Unsur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

Faktor-faktor di atas sangat penting untuk dilakukan sehingga ciri kas organisasi dapat dipertahankan selain itu keberadaan pegawai sebagai bagian organisasi dapat dipertahankan. Komitmen organisasi dapat dikatakan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Mengacu pada uraian-uraian di atas dapat diketahui bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu beserta tujuan-tujuannya dan mau menjaga keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. (Robbins, 2015:142).

Dalam suatu komitmen terdapat tiga proses atau tahap dari komitmen Pertama, tahap kepatuhan seseorang menerima pengaruh dari orang lain agar dapat memperoleh sesuatu dari orang tersebut, seperti upah atau gaji. Kedua, tahap identifikasi individu menerima pengaruh agar supaya dapat menjaga hubungan yang menyenangkan. Karyawan merasa bangga berada di dalam perusahaan itu. Ketiga, tahap internalisasi

individu menemukan bahwa nilai-nilai organisasi secara intrinsik memberi imbalan dan cocok dengan nilai-nilai pribadi karyawan. (O'Reilly, 2015:322).

Dari uraian-uraian di atas dapat diketahui bahwa hambatan-hambatan yang ditemui Bappeda dalam kegiatan Musrenbang RKPD dalam meningkatkan efektivitas kerja SKPD pada program RPJMD di Kabupaten Ciamis tahun 2015 terutama berkaitan dengan SDM khususnya kualitas SDM di kecamatan yang terlibat langsung dalam kegiatan Musrenbang RKPD, hal tersebut sangat berpengaruh terhadap hasil Musrenbang yang dihasilkan kecamatan. Walaupun terkadang hasil Musrenbang kecamatan hanya berupa kumpulan usulan-usulan dari desa saja tanpa disepakati apalagi tidak diseleksi program-program mana yang memang penting diusulkan untuk mendukung pencapaian RPJMD tersebut.

#### *4.3. Upaya-Upaya yang Telah Dilakukan Bappeda Dalam Kegiatan Musrenbang RKPD dan Meningkatkan Efektivitas Kerja SKPD*

Upaya-upaya yang dilakukan Bappeda untuk mengatasi hambatan dalam kegiatan Musrenbang RKPD adalah dengan cara melakukan komunikasi yang intens dengan SKPD yang terkait, misalnya saja apabila diperlukan Bappeda bisa menghubungi masing-masing kepala SKPD secara langsung, kemudian secara pro aktif sebelum di laksanakannya Musrenbang, selanjutnya dilakukan upaya sosialisasi terhadap masyarakat disampaikan lebih awal sebelum pelaksanaan Musrenbang berikut juga menyertakan dengan SKPD nya. Komunikasi tersebut diharapkan bisa menjadi salah satu upaya untuk menjaga keutuhan komitmen Bappeda sebagai penyelenggara dan perencana program pembangunan.

Sesuai dengan uraian di atas maka diketahui bahwa pada tingkat yang lebih umum, sebagian berpendapat bahwa komitmen dapat mengakibatkan kinerja karyawan yang tinggi dan dapat mengurangi perpindahan. Untuk itu sangatlah penting untuk mendapatkan komitmen karyawan terhadap

organisasinya dan untuk membuat pekerjaan menjadi memuaskan dengan tujuan untuk menangani masalah kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Salah satu upaya untuk mengukur komitmen adalah dengan bentuk nyata yaitu melibatkan diri dan turut serta pada pelaksanaan musrenbang dan turut serta melaksanakan sosialisasi dan pemahaman proses Musrenbang RKPD kepada semua pihak SKPD dalam setiap tahapan proses. Jadi keterlibatan semua SKPD sangat berpengaruh terhadap suksesnya pelaksanaan Musrenbang RKPD. Selain itu upaya keterlibatan Bappeda pada musrenbang RKPD dapat dilihat dilakukannya upaya untuk membuat batasan-batasan program kegiatan yang dapat diusulkan dalam Musrenbang tingkat kecamatan yang dikemas dalam rancangan awal Renja SKPD, sehingga kecamatan itu dalam mengusulkan program-program yang berurusan dengan program-program yang ada di SKPD. Selanjutnya, Ranwal SKPD itu disusun dengan berpedoman pada pencapaian target program RPJMD. Upaya keterlibatan Bappeda juga dapat dilihat dari dilakukannya upaya penajaman usulan kegiatan agar lebih mengarah pada pencapaian target kinerja RKPD.

Namun seperti yang dikritisi oleh Armstrong bahwa dalam konsep komitmen terdapat tiga masalah utama, yaitu: (1) adanya penyederhanaan dalam menerima konsep komitmen sebagai suatu kerangka pikir yang sama (*unitary frame of reference*) dan ini merupakan asumsi yang tidak realistis karena suatu organisasi terdiri dari berbagai kepentingan manusia; (2) komitmen sebagai penghambat fleksibilitas, karena karyawan terikat dengan seperangkat nilai dan tujuan sehingga mereka tidak mampu mengatasi kebingungan dan ketidakpastian yang terjadi dalam kehidupan organisasi. Akibatnya, kecocokan karyawan dengan nilai yang dipaksakan akan menghambat pemecahan masalah yang bersifat kreatif, resistensi terhadap perubahan dan tingkat stres tinggi, (3) terdapat suatu keyakinan nilai positif dari komitmen bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi berhubungan dengan tingkat perpindahan

dan absensi karyawan yang rendah. (Armstrong, 2015:175-177).

## 5. SIMPULAN

Dapat diketahui bahwa upaya-upaya apa yang telah dilakukan Bappeda untuk mengatasi hambatan dalam kegiatan Musrenbang RKPD dalam meningkatkan efektivitas kerja SKPD pada program RPJMD di Kabupaten Ciamis tahun 2015 salah satunya dengan membuat batasan-batasan program kegiatan yang dapat diusulkan dalam Musrenbang tingkat kecamatan yang dikemas dalam rancangan awal Renja SKPD, sehingga kecamatan itu dalam mengusulkan program-program yang beririsan dengan program-program yang ada di SKPD. Kemudian, Ranwal SKPD itu disusun dengan berpedoman pada pencapaian target program RPJMD. Selain itu pimpinan Bappeda dalam pelaksanaan tugasnya telah berupaya agar setiap bidang di bawahnya mengadakan rapat berkala dalam rangka pemberian bimbingan kepada bawahan masing-masing. Kemudian dalam setiap pelaksanaan tugasnya, Kepala Bidang wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk dan bertanggung jawab kepada atasan masing-masing dan menyiapkan laporan berkala tersebut tepat pada waktunya.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. (2015). *Personnel Management Practice*, London: Kogan Page.
- Brown, Mark Graham, Darcy E. Hitchcock dan Marsha L. Willard. (2014). *Why TQM Fails and That to Do About It*. New York: Richard D. Irwin, Inc.
- Goleman, Daniel. (2010) *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi, terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo* (Jakarta: PT Gramedia).
- Knoop, R. (2005). *Organizational Commitment and Individual Values: Perceptual and Motor Skills*. USA: Journal Management.
- O'Reilly, Charles. (2015). *Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in*

*Organizations," Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, ed. Barry M Staw. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Peraturan Bupati Ciamis Nomor 59 Tahun 2016 Tentang *Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Unsur Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah*

Robbins, Stephen P. (2015). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 tentang *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*

Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang *Pemerintahan Daerah*