

**RESISTENSI ORGANISASI PERANGKAT DAERAH
PADA IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *E-PLANING* DAN *E-BUDGETING*
DI PEMERINTAH KABUPATEN PRINGSEWU**

(Tesis)

Oleh:

WENSI HENDRIYANI



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2021**

ABSTRAK

RESISTENSI ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PADA IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *E-PLANING* DAN *E-BUDGETING* DI PEMERINTAH KABUPATEN PRINGSEWU

Oleh

WENSI HENDRIYANI

Reformasi birokrasi sebagai dampak revolusi industri 4.0 menuntut perubahan pola kerja dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Perubahan organisasi (PO) merupakan suatu pendekatan dan teknik PO melalui proses dan teknologi untuk penyusunan rancangan, arah dan pelaksanaan PO secara berencana. *E-planning* dan *e-budgeting* sebagai upaya sinkronisasi antara kebijakan dan program daerah dengan nasional bertujuan agar terjadi sinergitas antara perekonomian daerah dan nasional. Perubahan kebijakan organisasi yang terjadi akan dihadapkan dengan resisten dari individu. Resistensi sebagai salah satu penyebab kurang berhasilnya PO, hal itu dapat diatasi dengan memahami penolakan, merencanakan dan memamanajemeni perubahan secara efektif dan efisien. Tujuan penelitian untuk mengetahui faktor penyebab resistensi dan besarnya resistensi OPD pada implementasi kebijakan ini. Penelitian dilakukan di Kabupaten Pringsewu. Penelitian menggunakan data primer dan sekunder lalu dianalisis menggunakan *Analytic Hierarchy Process*. Hasil penelitian menunjukkan faktor penyebab resistensi secara berurutan terdapat pada prioritas kriteria SDM, kebijakan, perilaku/sikap, dan SAPRAS. Besarnya tingkat resistensi OPD pada Implementasi *e-planning* dan *e-budgeting* terjadi pada kriteria SDM(49,0%) yang dipengaruhi alternatif kinerja (26,8%), keterampilan (14,7%), Bimtek (11,3%), Komitmen (11,0%), TIK (10,9%), dan SIMDA (8,7%). Faktor penyebab resistensi yang paling prioritas diperbaiki adalah penanganan Kualitas SDM (49,0%). Tingginya tingkat resistensi SDM disebabkan ketidaktahuan dan sedikitnya informasi yang diterima atas perubahan.

Kata kunci: implementasi *e-planning* dan *e-budgeting*, resistensi OPD

ABSTRACT

REGIONAL DEVICE ORGANIZATIONAL RESISTANCE ON IMPLEMENTATION OF E-PLANING AND E-BUDGETING POLICY IN PRINGSEWU DISTRICT GOVERNMENT

By

WENSI HENDRIYANI

Bureaucratic reform as a result of the industrial revolution 4.0 demands a change in work patterns in Regional Apparatus Organizations (OPD). Organizational change (OD) is an OD approach and technique through processes and technology for the planning, planning, direction and implementation of OD. E-planning and e-budgeting as an effort to synchronize regional and national policies and programs aim to create synergy between the regional and national economies. Changes in organizational policies that occur will be faced with resistance from individuals. Resistance as one of the causes of the lack of success of OD, it can be overcome by understanding resistance, planning and managing change effectively and efficiently. The purpose of the study was to determine the factors causing resistance and the magnitude of OPD resistance in the implementation of this policy. The research was conducted in Pringsewu Regency. The study used primary and secondary data and then analyzed using the Analytic Hierarchy Process. The results showed that the factors causing resistance were sequentially found in the priority criteria of HR, policies, behavior/attitudes, and SAPRAS. The magnitude of the resistance level of OPD in the implementation of e-planning and e-budgeting occurs in the criteria of HR (49.0%) which are influenced by alternatif performance (26.8%), skills (14.7%), Bimtek (11.3%), Commitment (11.0%), ICT (10.9%), and SIMDA (8.7%). The most priority factor causing resistance to be improved is the handling of the quality of human resources (49.0%). The high level of HR resistance is due to ignorance and the lack of information received on change.

Keywords: implementation of e-planning and e-budgeting, OPD resistance

**RESISTENSI ORGANISASI PERANGKAT DAERAH
PADA IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *E-PLANING* DAN *E-BUDGETING*
DI PEMERINTAH KABUPATEN PRINGSEWU**

Oleh
WENSI HENDRIYANI

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN

Pada

**Program Pascasarjana Magister Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



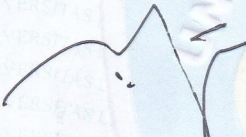
**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2021**

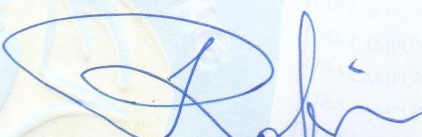
Judul Tesis : **RESISTENSI ORGANISASI
PERANGKAT DAERAH PADA
IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
E-PLANING DAN E-BUDGETING DI
PEMERINTAH KABUPATEN
PRINGSEWU**

Nama Mahasiswa : **Wensi Hendriyani**
Nomor Pokok Mahasiswa : 1726021015
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

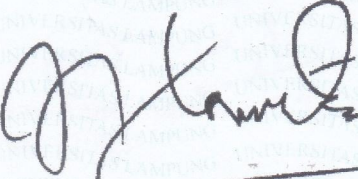
1. Komisi Pembimbing


Dr. Pitojo Budiono, M.Si
NIP. 19640508 199303 1 004


Dr. Robi Cahyadi K.S.IP., M.A
NIP. 19780430 200501 1 002

MENGETAHUI

2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
Universitas Lampung

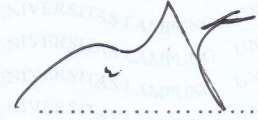

- **Drs. Hertanto, M.Si., Ph.D.**
NIP. 19601010 198603 1 006

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

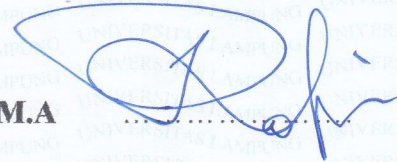
Ketua

: **Dr. Pitojo Budiono, M.Si**



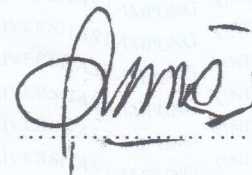
Sekretaris

: **Dr. Robi Cahyadi K,S.IP., M.A**



Penguji Utama

: **Dr. Feni Rosalia, M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

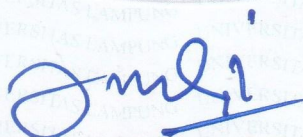


Dra. Ida Nurhaida, M.Si
NIP. 196108071987032001



3. **Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung**

Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.
NIP. 197104151998031005



Tanggal Lulus Ujian Tesis: **25 Oktober 2021**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS & HAK INTELEKTUAL

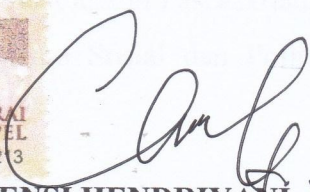
Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul: “Resistensi Organisasi Perangkat Daerah pada Implementasi Kebijakan *E-Planing* dan *E-Budgeting* di Pemerintah Kabupaten Pringsewu “ adalah hasil karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya juga bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 25 Oktober 2021
Yang membuat pernyataan,




WENSI HENDRIYANI
NPM. 1726021015

RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir di Pringsewu, Kabupaten Pringsewu, Provinsi Lampung, pada tanggal 05 Mei 1982, putri ke lima dari enam bersaudara. Penulis lahir dari pasangan suami istri Bapak Zamiri dan Ibu Hajenah. Alamat tempat tinggal sekarang di Bandar Lampung , Jl. Pelita 1 No 41 Kelurahan Labuhan Ratu, Kecamatan Labuhan Ratu, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung.

Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di Sekolah Dasar Negeri (SDN) 2 Sidoharjo, Kecamatan Pringsewu, Kabupaten Pringsewu, lulus tahun 1995. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 2 Pringsewu, Kecamatan Pringsewu, Kabupaten Pringsewu, lulus tahun 1998. Selanjutnya menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAN 1 Pringsewu dan pada tahun 2001 Penulis melanjutkan studi ke jenjang Sarjana (S1) pada Jurusan Produksi Ternak, Fakultas Pertanian, Universitas Lampung (UNILA) dan lulus pada tahun 2006. Pada tahun 2017, penulis melanjutkan jenjang pendidikan Pascasarjana (S2), Jurusan Magister Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Lampung.

PERSEMBAHAN



Dengan segala kerendahan hati kupersembahkan karya kecilku ini sebagai tanda baktiku kepada :

Kedua orang tuaku tercinta (Bapak H. Zamiri & Ibu Hi Hajenah) yang telah senantiasa tulus mendoakan keberhasilanku, serta telah banyak memberikan sumbangsih, baik dari segi moril maupun materil, terima kasih banyak atas semua pengorbanan yang telah kalian berikan, semoga ALLAH SWT membalas semua kebaikan Bapak dan Ibu selama ini.

Suami tecinta yang selalu bersama disetiap suka dan duka, Anak-anakku Muhammad Syaddad Abinaya dan Namiyah Hanifah serta Keluarga besarku (Ayuk-Ayuk tercinta Wiwik Juwita Nofrida, Ayuk Rina , Ayuk Rita, Adek Lia Kak Akmal Munawarman, dan Ipar Ipar yang selalu support Abang Damiri, Mbak Pramudiyanti, Kak Sardiwan, Kak Okta Devi, Dedi Darlian dan All Ponakan yang Ganteng, Cantik, manis Soleh dan Solehah.

MOTTO

“Sesungguhnya Allah Tidak Akan Mengubah nasib suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri” (Q.S Ar-Ra’d: 11).

“Your sadness has a purpose, your happiness has a purpose, just like you have a purpose in this dunya.”

SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat ALLAH SWT karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya tesis dengan judul “Resistensi Organisasi Perangkat Daerah Pada Implementasi Kebijakan *e-Planing* Dan *e-Budgeting* Di Pemerintah Kabupaten Pringsewu” dapat terselesaikan. Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis memperoleh banyak bantuan baik segi moril, materil serta dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Karomani, M.Si. selaku Rektor Universitas Lampung;
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung;
3. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
4. Bapak Drs. Hertanto, M.Si., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung;
5. Bapak Dr. Pitojo Budiono, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah banyak meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan, masukan serta arahan dalam menyelesaikan tesis ini;
6. Bapak Dr. Robi Cahyadi K, S.IP., M.A selaku Dosen Pembimbing Pembantu, yang telah banyak memberi bimbingan dan masukan-masukan yang berguna dalam proses penyusunan tesis ini;
7. Ibu Dr. Feni Rosalia, M.Si. selaku Dosen Pembahas, yang telah banyak memberikan saran, ide dan kritik yang membangun demi kesempurnaan tesis ini;

8. Seluruh dosen-dosen khususnya dosen Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung yang telah banyak memberi ilmu pengetahuan kepada penulis;
9. Bapak M. Andi Purwanto, ST.,M.T(Inspektur Kabupaten Pringsewu), Bapak Tri Antara, S.Sos (Kepala Bidang Anggaran pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pringsewu), dan Bapak Agus Junara, S.E (Kasubid Penyusunan Anggran pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pringsewu), dan ibu Cicih Dani Asri, S.T, M.Si (sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pringsewu), yang telah bersedia meluangkan waktu dan tempat untuk diwawancarai sebagai responden dalam penelitian ini, sehingga dapat menambah informasi yang penting dan bermanfaat dalam penyusunan tesis ini;
10. Teman-teman seperjuangan Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung, canda tawa dan keceriaan yang lahir dari kebersamaan kita selama menempuh kuliah itulah yang membuat kebahagiaan tersendiri dalam hati penulis;
11. Teman-teman Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK) dan Bendahara Pengeluaran di Kabupaten Pringsewu yang telah bersedia menjadi responden dalam pengisian kuesioner pada penelitian ini;
12. Keluarga besar Dinas Pertanian dan Dinas Perikanan Kabupaten Pringsewu yang telah memberikan bantuan, dukungan, semangat dan masukan yang membangun sehingga terselesaikannya tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak sekali kekurangan, kesalahan serta jauh dari kesempurnaan. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan penyusunan tesis yang akan datang. Akhirnya dengan diselesaikan tesis ini, semoga dapat bermanfaat bagi pembaca, Aamiin.

Bandar Lampung, 25 Oktober 2021

Wensi Hendriyani

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	i
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Konsep Resistensi	11
1. Teori Resistensi Perubahan Individu menurut Stephen P. Robbins	14
2. Teori Resistensi Perubahan Organisasi menurut Stephen P. Robbins	15
B. Perubahan Organisasi	19
1. Konsep Teori Force-Kurt Lewin tentang Manajemen Perubahan.....	19
2. Unsur-Unsur Perubahan Organisasi.....	21
3. Sikap Sosial Dan Sikap Individu	22
3.1. Sikap Sosial	22
3.2. Sikap Individu	23
C. Pelaksanaan Kebijakan Publik	24
1. Kewenangan/ Struktur Birokrasi	24
2. Proses Analisis Kebijakan Publik	27
3. Sistem kebijakan	28
D. <i>Good Governance</i>	29
1. Tujuan Pengembangan <i>E-Government</i>	32
2. Revolusi Industri 4.0	34
3. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi	36
4. Reformasi Birokrasi	36
E. <i>e- Planning & e- Budgeting</i>	39
1. <i>e- Planning</i>	39
2. <i>e-Budgeting</i>	44
F. Kerangka Pikir	48

III. METODE PENELITIAN	51
A. Tipe Penelitian	51
B. Lokasi Penelitian	52
C. Jenis dan Sumber Data.	52
1. Data Primer	53
2. Data Sekunder	55
D. Penentuan Informan/ Narasumber.....	56
E. Fokus Penelitian.....	58
1. Definisi Konseptual dan Operasional.....	59
a. Definisi Konseptual.....	59
b. Definisi Operasional.....	59
F. Teknik Pengumpulan Data.....	62
G. Analisis Data dan Pengolahan Data dengan <i>Analisis</i> <i>Hierarchy Process (AHP)</i>	63
IV. GAMBARAN UMUM	73
A. Keadaan Umum Kabupaten Pringsewu.....	73
1. Keadaan Geografis	73
2. Implementasi SIMDA di Kabupaten Pringsewu	79
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	82
A. Data Responden.....	82
B. Hasil Perhitungan <i>Analysis Hierarchy Process</i>	84
1. Hasil Analisis Perbandingan Berpasangan Tiap Tujuan Dan Tiap Alternatif Pada Pencapaian Implementasi <i>e-Planing</i> dan <i>e-Budgeting</i>	84
1.1. Hasil Analisis Perbandingan Berpasangan Tiap Kriteria Terhadap Tiap Alternatif Pada Tujuan Kebijakan Pemerintah Daerah Dalam <i>e-Planing</i> dan <i>e-Budgeting</i>	89
1.2. Hasil Analisis Perbandingan Berpasangan Tiap Tujuan Terhadap Tiap Alternatif Pada Tujuan Model Pendekatan Perubahan Organisasi.....	96
1.3. Hasil Analisis Perbandingan Berpasangan Tiap Kriteria Terhadap Tiap Alternatif Pada Tujuan Model Pendekatan Perubahan Organisasi	99
1.4. Hasil Analisis Perbandingan Berpasangan Tiap Tujuan Terhadap Tiap Alternatif Pada Tujuan Faktor Penyebab Resistensi Birokrasi Dalam Implementasi <i>e-Planning</i> dan <i>e-Budgeting</i>	106
1.5. Hasil Analisis Perbandingan Berpasangan Tiap Kriteria Terhadap Tiap Alternatif Pada Tujuan Faktor Penyebab Resistensi Birokrasi Dalam Implmentasi E-Planning dan E-Budgeting	106
C. Hasil Wawancara.....	114

D. Prioritas Kebijakan Dalam Pengembangan Model Perubahan Organisasi Untuk Mencegah Timbulnya Resistensi Birokrasi Dalam Implementasi <i>e-Planing</i> dan <i>e-Budgeting</i>	129
--	-----

VI. KESIMPULAN DAN SARAN	135
A. Kesimpulan.....	135
B. Saran	136

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.	Opini Audit Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu Tahun 2010 s/d 2018	5
2.	Sumber Data Primer Penelitian.....	53
3.	Sumber Data Sekunder Penelitian	56
4.	Definisi Operasional Variabel.....	60
5.	Matriks Perbandingan Berpasangan	65
6.	Nilai Random Indeks (RI).....	70
7.	Perkembangan wilayah kecamatan tahun 2011-2018.....	74
8.	Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Pringsewu Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pringsewu Nomor 16 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pringsewu	74
9.	Tugas Pokok dan Fungsi Tiap Kecamatan/Distri di Kabupaten Pringsewu	77
10.	Data responden penelitian.....	82
11.	Prioritas faktor penyebab resistensi birokrasi dalam implementasi <i>e-planing</i> dan <i>e-budgeting</i>	116
12.	Tujuan Model Pendekatan Perubahan Organisasi	120
13.	Tujuan Kebijakan pemerintah daerah implementasi <i>e-planing</i> dan <i>e-budgeting</i>	126

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka pikir penelitian.....	50
2. Bagan Defnisi Konseptual Variabel.....	59
3. <i>Pair-Wise Comparison Matrix</i> pada suatu <i>level of hierarchy</i>	66
4. Rumus indeks konsistensi matriks	69
5. Kerangka <i>Analysis Hierarchy Process</i>	71
6. Peta Administrasi Kabupaten Pringsewu.....	73
7. Integrasi SIPPD dan SIMONEV.....	80
8. <i>Combined: Gradient sensitivity for nodes bellow</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	85
9. <i>Combined: Dinamic sensitivity for nodes below for nodes</i> <i>below</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	85
10. <i>Combined: Dinamic sensitivity for nodes below for nodes</i> <i>below</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	86
11. Hasil olah data perbandingan berpasangan tiap tujuan dan tiap Alternatif	87
12. <i>Combined: Gradient sensitivity for nodes bellow</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	89
13. <i>Combined: Dinamic sensitivity for nodes below for nodes</i> <i>below</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	90
14. <i>Combined: Head-to head sensitivity for nodes below for nodes.</i> <i>below</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	90
15. Alternatif prioritas pada kriteria kebijakan pemerintah daerah dalam pencapaian tujuan kebijakan pemerintah daerah dalam <i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i>	91
16. Alternatif prioritas pada kriteria saptas dalam pencapaian tujuan kebijakan pemerintah daerah dalam <i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i>	92
17. Alternatif prioritas pada kriteria Kualitas SDM dalam pencapaian tujuan kebijakan pemerintah daerah dalam <i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i>	94

18. Alternatif prioritas pada kriteria perilaku/sikap dalam pencapaian tujuan kebijakan pemerintah daerah dalam <i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i>	94
19. <i>Combined: Gradient sensitivity for nodes bellow</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	97
20. <i>Combined: Dinamic sensitivity for nodes below for nodes below</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	97
21. <i>Combined: Head-to head sensitivity for nodes below for nodes below</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	98
22. Alternatif Prioritas pada Kriteria Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Pencapaian Tujuan Model Pendekatan Perubahan Organisasi.....	99
23. Alternatif prioritas pada kriteria sapras dalam pencapaian tujuan model pendekatan perubahan organisasi	100
24. Alternatif prioritas pada kriteria kualitas SDM dalam pencapaian tujuan model pendekatan perubahan organisasi	102
25. Alternatif prioritas pada kriteria perilaku/sikap dalam pencapaian tujuan model pendekatan perubahan organisasi	103
26. <i>Combined: Gradient sensitivity for nodes bellow</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	104
27. <i>Combined: Dinamic sensitivity for nodes below for nodes below</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	105
28. <i>Combined: Head-to head sensitivity for nodes below for nodes below</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	105
29. Alternatif prioritas pada kriteria kebijakan pemerintah daerah dalam pencapaian tujuan faktor penyebab resistensi birokrasi dalam implementasi <i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i>	107
30. Alternatif p rioritas pada kriteria sapras dalam pencapaian tujuan faktor penyebab resistensi birokrasi dalam implementasi <i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i>	107
31. Alternatif prioritas pada kriteria kualitas SDM dalam pencapaian tujuan faktor penyebab resistensi birokrasi dalam implementasi <i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i>	109
32. Alternatif prioritas pada kriteria perilaku/sikap dalam Pencapaian tujuan faktor penyebab resistensi birokrasi dalam implementasi <i>e-planning</i> dan <i>e-budgeting</i>	109
33. <i>Combined: Gradient sensitivity for nodes bellow</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	110
34. <i>Combined: Dinamic sensitivity for nodes below for nodes below</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	111

35. <i>Combined: Head-to head sensitivity for nodes below for nodes below</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	111
36. Prioritas Implementasi <i>e- government</i> terhadap tiap tujuan	112
37. <i>Combined: Gradient sensitivity for nodes bellow</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	128
38. Tampilan goal implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i> pada aplikasi <i>expert choie 11</i>	129
39. <i>Combined: Dinamic sensitivity for nodes below for nodes below</i> pada tujuan Implementasi <i>e- planning</i> dan <i>e- budgeting</i>	130

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Fenomena *electronic government (e-government)* menuntut pemerintah untuk terus melakukan transformasi operasional di bidang pelayanan publik dimulai sejak era 90-an. Transformasi ini bukanlah pekerjaan mudah, dibutuhkan perencanaan yang matang, konsultasi intensif dengan Konsultan Informasi dan Teknologi (IT), jajak pendapat di masyarakat, penyuluhan publik, hingga kontrol pelaksanaan.

Indikator perkembangan teknologi informasi yang tidak bisa diabaikan adalah pengembangan dan peningkatan pemanfaatan *e-government* sebagai dampak perkembangan reformasi birokrasi di era revolusi industri 4.0, salah satunya terkait dengan tuntutan masyarakat akan peningkatan kinerja pemerintah dalam penyediaan pelayan publik agar semakin meningkat dan tentunya harus direspons dengan kemampuan aparatur pemerintah yang menguasai teknologi informasi sesuai bidang tugas yang diembannya agar masyarakat merasakan kehadiran pemerintah di dalam setiap pelayanan publik (*quality services*) yang tentunya harus semakin baik, cepat dan murah. Penyelenggaraan pemerintahan daerah yang baik, membutuhkan suatu susunan perencanaan pembangunan secara sistematis, terarah dan terpadu. Definisi perencanaan menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Perencanaan juga merupakan landasan awal dalam memulai suatu kegiatan yang akan

dilakukan. Sejalan dengan pembangunan daerah, maka pemerintah daerah menyusun dokumen perencanaan dan penganggaran yang merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan karena rencana pembangunan tidak dapat dijalankan tanpa adanya anggaran atau sumber pembiayaannya.

Pelaksanaan perencanaan pembangunan yang dibuat oleh pemerintah daerah harus memberikan ruang bagi masyarakat untuk dapat menyuarkan aspirasi melalui kegiatan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) yang dilaksanakan mulai dari tingkat kelurahan atau desa sampai pada tingkat nasional. Melalui hasil musrenbang yang telah ditetapkan, pemerintah menyediakan anggaran sebagai alat untuk menunjang perencanaan pembangunan. Anggaran adalah dokumen yang berisi estimasi kinerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja (Halim dan Kusufi, 2014).

Anggaran dalam penerapannya digunakan untuk membiayai kebutuhan pemerintah daerah dalam hal peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Anggaran mempunyai tujuan pokok seperti memprediksi transaksi serta kejadian yang berhubungan dengan keuangan dimasa yang akan datang serta memberikan informasi akurat bagi penerima anggaran. Dalam mencapai keberhasilan pembangunan daerah pemerintah membutuhkan koordinasi dan kerjasama antar perangkat daerah dalam menciptakan konsistensi antara perencanaan dan penganggaran. Konsistensi dapat ditunjukkan dengan adanya keterkaitan antara dokumen perencanaan dan penganggaran. Melalui beberapa penelitian sebelumnya ditemukan penyebab terjadinya ketidakkonsistenan antara perencanaan dan penganggaran seperti penelitian yang dilakukan oleh (Namira Osrinda, 2016) pada Bappeda Kabupaten Merangin penyebab inkonsistensi antara lain adanya kebijakan strategis pemerintah daerah, kepentingan politik, kemampuan keuangan daerah, kurangnya kualitas pejabat perencana dan

rendahnya komitmen dalam menjaga konsistensi perencanaan dan penganggaran.

Kabupaten Pringsewu sebagai salah satu Daerah Otonomi Baru (DOB) di Provinsi Lampung yang telah meraih opini audit laporan keuangan WTP (wajar Tanpa Pengecualian) 5 kali berturut-turut dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Kabupaten Pringsewu berdasarkan data yang dirilis Badan Pusat statistik (BPS) terkait angka Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di Kabupaten Pringsewu dari 2013 sampai dengan 2019 cenderung meningkat dari 66,14 menjadi 69,97 dan stabil di posisi ke 4 dari seluruh Kabupaten /kota di Provinsi Lampung. Kabupaten Pringsewu juga mampu meningkatkan nilai investasi yang berkontribusi pada PDRB Kab. Pringsewu dari 27,54 pada 2010 menjadi 31,21 pada 2019 (Novriyanto, Triyono, dkk.2019).

Pemerintah Kabupaten Pringsewu telah mengeluarkan peraturan Bupati Pringsewu Nomor: 38 Tentang Master Plan *e-Government* Kabupaten Pringsewu, peraturan Bupati Nomor 32 tahun 2018 Tentang Perencanaan Pembangunan Daerah Berbasis Elektronik, perbup nomor 01 tahun 2018 tentang Implementasi Transaksi Non Tunai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pringsewu. Gerakan Nasional Non Tunai (GNNT) pada 14 Agustus 2014, mulai diterapkan untuk pemerintah daerah pada tahun 2017, transaksi non tunai telah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung yang sudah menerapkan Surat Perintah Pencairan Dana) SP2D *on line*, yaitu Kota Bandar Lampung, Kota Metro, Kabupaten Pringsewu, Tanggamus serta Kabupaten Way Kanan, dari kelima kabupaten Pringsewu adalah satu kabupaten yang telah secara konsisten melaksanakan kebijakan transaksi non tunai secara menyeluruh (nol rupiah transaksi tunai di Bendahara)¹. Kabupaten Pringsewu sudah melakukan MoU dengan PT Bank Lampung perihal Transaksi Non Tunai pada bulan September 2017, dan secara bertahap

¹ bpkad.pringsewukab.go.id.2019. *Pringsewu sudah menerapkan transaksi non-tunai secara penuh*. Diakses pada 06/10/2019.pkl:09:27 pm.

mulai menerapkannya yang dimulai dari pembayaran gaji pegawai secara non tunai. Kabupaten Pringsewu sudah menerapkan seluruh transaksi secara non tunai dengan batasan transaksi di atas Rp. 500 ribu serta menerapkan sistem layanan SP2D on line dan penggunaan Aplikasi Pemda On Line dengan dasar pelaksanaan Peraturan Bupati Pringsewu Nomor 1 Tahun 2018. Pemerintah Kabupaten Pringsewu menerapkan semua transaksi keuangannya dengan *sistem non tunai secara penuh* dengan payung hukum peraturan Bupati Pringsewu nomor 1 Tahun 2019 sebagai dasar pelaksanaannya.²

Permasalahan pengelolaan keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu merupakan hal yang sangat menarik untuk dikaji lebih lanjut. Hal ini dikarenakan hasil pemeriksaan BPK dalam rentang waktu tahun 2010 sampai tahun 2018, LKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu pernah berada pada posisi opini terendah (TMP) hingga opini prestisius (WTP). Pada tahun 2010 dan 2012, BPK pernah memberikan opini TMP terhadap LKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu dan 3 (tiga) tahun, yaitu 2011, 2013 dan 2014 hanya meraih opini WDP. Sejak diterapkannya aplikasi SIMDA di Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu, opini LKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu pada tahun 2015, 2016, 2017 dan 2018 mengalami peningkatan yang sangat baik, yaitu berturut-turut mendapatkan opini WTP. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini (Amin, Hijrah. 2020).

Sebagai salah satu bentuk penerapan peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dan peraturan Bupati Pringsewu Nomor 32 tahun 2018 tentang Perencanaan Pembangunan Daerah Berbasis Elektronik, maka Pemkab Pringsewu selain menerapkan Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA) juga menerapkan Aplikasi *E-Planning* dan *E-Budgeting* yang saat ini menjadi komponen penting dalam menentukan sistem perencanaan dan penyusunan anggaran

² bpkad.pringsewukab.go.id.2019. *Pringsewu sudah menerapkan transaksi non-tunai secara penuh*. Diakses pada 06/10/2019.pkl:09:27 pm.

pembangunan daerah yang terintegrasi dan transparansi. Aplikasi komputer berbasis *web* tersebut sangat membantu dalam kegiatan perencanaan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan daerah, sehingga penggunaan anggaran lebih efektif dan efisien.

Tabel 1. Opini Audit Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu Tahun 2010 s/d 2018.

No.	Tahun	Opini Badan Pemeriksa Keuangan	Ket.
1.	2010	Tidak Memberikan Pendapat (TMP)	Belum menerapkan SIMDA
2.	2011	Wajar Dengan Pengecualian (WDP)	Belum menerapkan SIMDA
3.	2012	Tidak Memberikan Pendapat (TMP)	Belum menerapkan SIMDA
4.	2013	Wajar Dengan Pengecualian (WDP)	Belum menerapkan SIMDA
5.	2014	Wajar Dengan Pengecualian (WDP)	Belum menerapkan SIMDA
6.	2015	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)	Telah menerapkan SIMDA
7.	2016	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)	Telah menerapkan SIMDA
8.	2017	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)	Telah menerapkan SIMDA
9.	2018	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)	Telah menerapkan SIMDA
10	2019	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)	Telah menerapkan SIMDA

(Sumber : Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu: 2020)

Aplikasi *e-planning* dan *e-budgeting* memiliki beberapa keunggulan yaitu data Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) beserta dokumen Rencana Kerja (RENJA) yang sudah sangat detail sampai ke uraian belanja dan penetapan uraian belanja menggunakan standar satuan harga. *e-planning* dan *e-budgeting* juga menampilkan perbandingan data dari setiap produk perencanaan dan keuangan antara lain: Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS), Rancangan Peraturan Daerah (RANPERDA), Peraturan Daerah (PERDA), Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), dimana user dapat langsung melihat proses perubahan data dari setiap produk tersebut, dan yang terakhir, yaitu Sistem monitor yang mengontrol dan menyimpan seluruh aktivitas pengguna aplikasi

mulai dari waktu login, penggunaan menu/sub menu/sub sub menu, aksi tambah/ubah/hapus/lihat/cetak, lokasi pengguna, nama perangkat pengguna.

Penerapan *e-planing dan e-budgeting* yang merupakan salah satu rekomendasi dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dinilai mampu mencegah terjadinya tindakan Korupsi dilingkungan pemerintah pusat maupun daerah sebagai pemegang kebijakan dan pengelola anggaran. Provinsi Lampung menduduki posisi ke-6 dengan 97 PNS berstatus koruptor pada tahun 2018, dimana 26 orang PNS dari Pemerintah Provinsi Lampung dan 71 Orang PNS dari Kabupaten/Kota.³

E-planning dan e-budgeting merupakan bagian dari upaya sinkronisasi antara kebijakan dan program daerah, dengan kebijakan dan program nasional, tujuannya agar terjadi sinergitas antara perekonomian daerah dan nasional, serta pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel, hal ini sebagai bentuk implementasi pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Perubahan kebijakan organisasi yang terjadi dalam rangka mencapai tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia dengan penerapan *e-government* sudah barang tentu akan dihadapkan dengan sikap bertahan atau menolak (*resistance*) dari individu-individu (Sumber Daya Manusia) yang dapat disebabkan oleh rendahnya kualitas sumber daya manusia, ketidaktahuan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sesuai dengan tugas dan fungsinya, atau kurangnya penyediaan sarana dan prasarana teknologi dan informatika yang digunakan.

³kompas.com.2018.*Infografik Koruptor Berstatus PNS ini peringkat berdasarkan daerah*. Diakses pada 09/03/2019.pkl 08:21 pm

Tampubolon, Manahan P. (2020) mengatakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi (*organization change*) yaitu: 1. Faktor internal dan 2 Faktor eksternal.

1. Faktor internal merupakan segala keseluruhan faktor yang ada di dalam organisasi, faktor tersebut dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Proses kerjasama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistem kerjasama dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerjasama yang tidak flesible atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien.
2. Faktor eksternal adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar (atau sering disebut lingkungan) organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Organisasi bersifat responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. Perubahan yang besar itu sebagian besar terjadi karena tekanan lingkungan yang menuntut perubahan. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor ekstern adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah.

Reformasi birokrasi yang terjadi sebagai dampak revolusi industri 4.0 menuntut perubahan pola kerja pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan maksud melakukan penyempurnaan dalam organisasi. Perubahan organisasi merupakan suatu pendekatan dan teknik perubahan organisasi yang di dalamnya terkandung suatu proses dan teknologi untuk penyusunan rancangan, arah dan pelaksanaan perubahan organisasi secara berencana. Perubahan organisasi adalah upaya pemerintah melalui aparatur atau individu dalam organisasi tersebut untuk bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam

berbagai aspek, atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang.

Merencanakan Perubahan Sebelum memulai inisiatif perubahan organisasi, sebaiknya merencanakan strategi dengan cermat dan mengantisipasi potensi masalah. Salah satu metode perencanaan perubahan organisasi dari Kurt Lewin (1947), dimana Lewis percaya bahwa perilaku dalam suatu organisasi adalah hasil dari keseimbangan dinamis dari kekuatan dua pihak yang menentang. Perubahan hanya akan terjadi ketika keseimbangan bergeser di antara kekuatan-kekuatan ini. *Driving force* adalah kekuatan-kekuatan yang secara positif mempengaruhi dan meningkatkan perubahan yang diinginkan. Karena dua set kekuatan ini ada dalam suatu organisasi, mereka menciptakan keseimbangan yang pasti. Artinya, jika bobot kekuatan penggerak dan penahan relatif sama, maka organisasi akan tetap statis. Ketika perubahan terjadi dan memengaruhi bobot salah satu kekuatan, keseimbangan baru akan terjadi, dan organisasi akan kembali ke apa yang disebut Lewin "*quasi-stationary equilibrium*."

Resistensi perubahan secara konseptual merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan (*Equilibrium*). Resistensi atau penolakan merupakan salah satu penyebab kurang berhasilnya perubahan yang direncanakan dalam organisasi. Sebagaimana yang disebutkan oleh Maurer, bahwa "perlawanan membunuh perubahan". Perubahan umumnya memang tidak dapat berjalan lancar, sering terjadi penolakan yang merupakan bagian dari proses transisi. Hal ini umumnya tidak disadari dan terjadi karena tidak atau kurang adanya informasi. Oleh karena itu penolakan terhadap perubahan dapat di atasi dengan cara memahami penolakan, merencanakan dan memanajemi perubahan secara efektif dan efisien. Penelitian tersebut sesuai teori atau hasil penelitian Wustari Mangunjaya (Ratnawati, Yulia, 2009) dimana sikap tidak mendukung perubahan dikarenakan tingkat resistensi perubahan yang tinggi.

Perubahan kebijakan dan cara kerja baru yang diterapkan di Kabupaten Pringsewu dengan menerapkan Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA) dan sekaligus menerapkan aplikasi *E-Planning* dan *E-Budgeting* dipandang perlu untuk dicermati apakah terdapat penolakan (resistensi) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam hal ini pelaksana kebijakan dan level penentu kebijakan yang berpengaruh pada pelaksanaan *E-Planning* dan *E-Budgeting* di Kabupaten Pringsewu.

Maka Penelitian ini ditujukan untuk mengamati faktor penyebab timbulnya resistensi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terhadap pelaksanaan *e-planing dan e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu, karena dengan adanya sikap resistensi oleh pelaku kebijakan dan level penentu kebijakan dinilai dapat berpengaruh secara langsung ataupun tidak langsung terhadap pelaksanaan kebijakan *e-planing dan e-budgeting*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Faktor apa sajakah yang menyebabkan timbulnya resistensi pada Implementasi *e-planing dan e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu ;
2. Seberapa besar resistensi Organisasi Perangkat Daerah pada Implementasi *e-planing dan e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu;

C. Tujuan Penelitian

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor penyebab timbulnya resistensi Organisasi Perangkat Daerah pada Implementasi kebijakan *e-planing dan e-budgeting*;
2. Seberapa besar tingkat resistensi Organisasi Perangkat Daerah pada Implementasi *e-Planing dan e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu;

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan penulis dan pihak akademisi dan memberikan sumbangsih pada Instansi terkait dalam melakukan implementasi kebijakan dan pengembangan mental serta keterampilan birokrat di Kabupaten Pringsewu.

1. Manfaat Teoritis

Mengetahui / menguji kesesuaian antara teori dan realitas di lapangan, serta menggunakan teori sebagai dasar argument dari suatu perilaku dalam menyikapi kebijakan yang ditetapkan dan dilaksanakan.

2. Manfaat Praktis

- a. Mencegah berkembangnya sikap resistensi OPD pada kebijakan tersebut.
- b. Mengetahui penyebab resistensi OPD apakah dari rendahnya kualitas SDM atau dari kekurangan SAPRAS atau timbul dari sikap internal birokrat itu sendiri.

II TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Resistensi

Resistensi perubahan secara konseptual merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan (*Equilibrium*). Konsekuensinya resistensi diikuti oleh perubahan, baik atas inisiatif sendiri atau dilakukan orang lain, hal-hal tersebut terjadi tanpa memandang bagaimana kejadian tersebut dirasakan positif atau negative. Konsepsi yang lain resistensi terhadap perubahan adalah merupakan kecenderungan bagi pekerja untuk tidak ingin berjalan seiring dengan perubahan organisasi, baik oleh ketakutan individual atas sesuatu yang tidak diketahui atau kesulitan organisasional. Resistensi terhadap perubahan adalah respon emosional atau perilaku terhadap perubahan kerja riil atau imajinatif. Perubahan pada hakikatnya merupakan upaya pergeseran dari kondisi *status quo* ke kondisi yang baru. Perubahan ini untuk sebagian orang yang sedang mendapatkan manfaat dari kekuasaan dirasakan akan mengundang resiko, sehingga terdapat kecenderungan terjadinya resistensi atau penolakan, demikian pula pada tingkat organisasional, akan terjadi pula kemungkinan resistensi (Uha, Ismail N. 2014).

Wibowo mengungkapkan, perubahan merupakan suatu fenomena yang harus dihadapi, namun tidak semua orang bersedia menerima kenyataan adanya perubahan sehingga bersifat resisten. Perubahan dapat diatasi dengan mengenali terlebih dahulu siapa yang menunjukkan sikap resisten. Komunikasi timbal balik perlu ditingkatkan agar bawahan memahami

manfaat dari perubahan dan atasan tahu apa yang diharapkan bawahan. Organisasi bersedia meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar lebih mampu berprestasi dalam kondisi lingkungan yang telah berubah. Organisasi bersikap lebih memperhatikan karyawan dengan memberikan penghargaan dan melibatkan pekerja dalam sebanyak mungkin kegiatan organisasi. Keengganan untuk melakukan perubahan dapat berasal dari individu atau organisasi, walaupun diantara keduanya dapat terjadi tumpang tindih. Orang hanya akan berubah hanya jika mempunyai kapasitas untuk melakukannya. *Ability* atau kemampuan berarti mempunyai keterampilan yang diperlukan dan mengetahui bagaimana menggunakannya. *Willingnes* atau keinginan adalah motifasi untuk menerapkan keterampilan tersebut pada situasi tertentu. Jika terdapat kekurangan dalam kemampuan atau keinginan, maka tidak akan berhasil melakukan perubahan (Uha, Ismail N.2014).

Resistensi dapat bersifat *overt* atau *covert* (Jelas atau tersembunyi). Resistensi bersifat jelas (*overt*) terhadap perubahan organisasi dilakukan melalui memo, rapat, pertukaran satu per satu dan sarana umum lainnya. Sedangkan resistensi bersifat tersembunyi (*covert*) dapat berjalan tanpa pemberitahuan sampai merusak proyek perubahan. Respon orang terhadap perubahan dapat bersifat negatif atau positif. Respon negatif terhadap perubahan dilakukan melalui delapan fase, yaitu: (1) *Stability* (stabilitas), (2) *immobilization* (tidak bergerak), (3) *denial* (penolakan), (4) *anger* (kemarahan), (5) *bargaining* (perundingan), (6) *depression* (tertekan), (7) *testing* (pengujian), (8) *accepted* (penerimaan). Sedangkan respon positif terhadap perubahan berlangsung dalam 5 fase, yaitu diawali dengan (1) *unifomed optimism*; adanya suatu perasaan optimism secara diam-diam, (2) *informed pessimism*; yaitu timbulnya pernyataan pesimisme terhdap perubahan, (3) *helpful realism*; tumbuhnya kesadaran bahwa perubahan merupakan realitas yang harus dihadapi, (4) *informed optimism* ; keberanian untuk menyatakan optimisme terhadap perubahan, dan (5) *completion*;

menunjukkan kesediaan turut serta dalam proses perubahan (Uha, Ismail N. 2014)

Resistensi dalam perubahan organisasi dapat disebabkan karena (1) *stabilitas struktural*; dalam organisasi terjadi adanya hierarki, subkelompok peraturan, prosedur guna memelihara ketertiban. Dengan adanya perubahan dimungkinkan timbul persoalan baru terkait dengan kondisi diatas, sehingga menimbulkan instabilitas. (2) *suboptimasi fungsional*; perbedaan orientasi dan tujuan dan ketergantungan pada sumber daya dapat menyebabkan timbulnya perubahan yang dianggap menguntungkan pada unit fungsional, tetapi oleh unit lain dianggap merugikan atau merupakan ancaman. (3) *Kultur keorganisasian* ; dalam perilaku keorganisasian ada pendapat yang mengatakan bahwa kultur organisasi, nilai dan norma serta ekspektasi yang telah berakar mempengaruhi cara berfikir dan berperilaku yang dapat diprediksi. Para anggota organisasi menentang perubahan yang melepaskan mereka berasumsi dan cara yang disepakati dalam melaksanakan tugas. (4) *norma kelompok* yang pada umumnya mengembangkan norma mereka sendiri guna membantu mngembangkan prilaku yang dianggap baik. Para anggota organisasi mengikuti norma tersebut, terutama kelompok yang mengikuti kohesif. Anggota organisasi menganggap perubahan merusak yang ada dan mengorbankan organisasi. (Uha, Ismail N. 2014).

Reaksi atau sikap dominan yang ditampilkan atas perubahan kebijakan pada umumnya cenderung mendasarkan diri pada aspek logika dan rasional dalam menghadapi perubahan, hal ini terjadi karena kurangnya informasi dan pengetahuan akan perubahan. Agar seseorang dapat menerima perubahan dan terlibat aktif sebenarnya tidak sukar karena mereka hanya kurang memiliki informasi dan kurang pengetahuan, hal ini sesuai dengan pendapat Galpin (2002) yang menyatakan bahwa tingkat resistensi yang pertama berhubungan dengan “pengetahuan” (tidak mengetahui). Dengan cara sosialisasi yang utuh dan komunikasi secara lebih intensif baik informatif maupun komunikatif diharapkan proses perubahan akan berjalan

lancar. Sikap berikutnya adalah resistensi pada aspek sosiologis melihat hasil tersebut maka tampaknya dalam menghadapi perubahan seseorang sering memfokuskan diri terlebih dahulu pada orang lain sebelum dia menentukan sikap. Dalam hal ini aspek emosional lebih berperan daripada intelektual. Oleh karena itu jika ada seorang tokoh diorganisasi tersebut memiliki sikap yang mendukung terhadap perubahan maka diharapkan dia menjadi agen perubah (*agent of change*) bagi orang tipe resistensi sosiologi pada khususnya dan orang - orang lain pada umumnya. Urutan berikutnya adalah resisten pada aspek psikologis, mereka yang memiliki sikap resisten pada aspek psikologis dapat menjurus pada agresivitas karena adanya sikap negatif, emosional, dan kecurigaan. Sikap resistensi psikologis muncul karena individu ingin mempertahankan keadaan yang ada sebelum terjadi perubahan /zona nyaman.(Ratnawati dan Yulia, 2009).

1. Teori Resistensi Perubahan Individual menurut Stephen P. Robbins

- a). Kebiasaan (*habits*). Artinya, adanya perubahan akan mengubah kebiasaan.
- b). Keamanan (*security*). Suatu perubahan memengaruhi perasaan keamanan, terutama bagi orang-orang yang sangat memerlukan jaminan keamanan. Orang yang kinerjanya rendah dan tidak kompetitif cenderung menolak perubahan. Mereka khawatir perubahan dapat menimbulkan ketidakpastian dan berdampak negatif terhadap kelangsungan masa depannya.
- c). Faktor Ekonomis (*economic factors*). Perubahan akan menimbulkan keengganan apabila berakibat pada penurunan pendapatan. Tugas baru dapat menimbulkan ketakutan ekonomis apabila tidak mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik. Perubahan dinilai dapat memengaruhi pendapatan yang selama ini telah diperoleh dengan kemungkinan dampaknya terjadi penurunan.
- d). Ketakutan atas ketidaktahuan (*fear of the unknown*). Perubahan dapat mengakibatkan perpindahan dari unit kerja yang satu ke unit kerja yang

lain, dari suatu sistem yang sudah dikenal ke sistem baru yang belum dikenal. Hal tersebut, menyebabkan ketidakpastian karena menukar dari yang sudah diketahui ke sesuatu yang belum dikenal sehingga mengakibatkan kekhawatiran dan ketidak amanan.

- e). Proses Informasi Selektif (*selective information processing*). Individu membentuk dunianya melalui persepsinya. Sekali dibangun keamanan akan menentang perubahan. Mereka mendengar apa yang ingin mereka dengar. Mereka mengabaikan informasi yang menentang dunia yang telah mereka bangun (Robbins. Stephen. P and Judge, Timothy A, 2013:582).

2. Teori Resistensi Perubahan Organisasional menurut Stephen

P. Robbins

- a). Kelembaman struktural (*structural inertia*). Jika organisasi dihadapkan pada perubahan, struktur organisasi bertindak sebagai pengimbang terhadap kelanjutan stabilitas.
- b). Fokus terbatas atas perubahan (*limited focus of change*). Organisasi dibuat dari sejumlah sub-sistem yang saling bergantung. Kita tidak bisa mengubah yang satu tanpa memengaruhi lainnya. Jika mengubah proses teknologi tanpa mengubah struktur organisasi yang tepat secara serempak, perubahan teknologi tidak akan diterima.
- c). Kelembaman kelompok (*group inertia*). Walaupun individual ingin mengubah perilakunya, norma kelompok dapat menjadi hambatan, norma kelompok menjadi sumber tantangan. Pada dasarnya suatu kelompok dapat memiliki kekuasaan tertentu yang dapat hilang apabila terjadi perubahan.
- d). Ancaman terhadap keahlian (*threats to expertise*). Perubahan dalam pola organisasi juga merupakan ancaman terhadap kelompok khusus yang memiliki keahlian.
- e). Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang sudah ada (*threats to established power relationships*). Dengan adanya perubahan, pemimpin

yang selama ini merasa memiliki kewenangan pengambilan keputusan akan terancam kehilangan kewenangan tersebut.

- f). Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang sudah ada (*threats to established resources allocations*). Kelompok di dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya sering melihat perubahan sebagai ancaman (Robbins. Stephen. P and Judge, Timothy A.2013:582).

Perubahan adalah sebuah hal yang pasti akan menimpa dan mempengaruhi organisasi termasuk diantaranya perusahaan. Penolakan terhadap perubahan terjadi pada tingkatan individu orang atau karyawan serta terjadi pada tingkatan organisasi. Penolakan terhadap perubahan hampir pasti akan selalu terjadi. Robbins berpendapat bahwa ada 8 (delapan) cara mengatasi penolakan perubahan dalam organisasi yaitu:

1) *Edukasi, Komunikasi dan Sosialisasi*

Informasi mengenai proses perubahan yang terjadi, dalam praktiknya akan selalu mendapatkan bumbu-bumbu tambahan yang terkadang bisa menyesatkan dan berdampak negatif. Informasi yang beredar menjadi simpang siur. Mengkomunikasikan alasan yang logis mengenai diperlukannya perubahan dapat mengurangi penolakan atau resistensi dari karyawan. Pertama, adanya komunikasi yang jelas dapat mengurangi dampak dari informasi yang kurang tepat dan komunikasi yang buruk. Jika karyawan menerima informasi yang menyeluruh dan tepat, resistensi dari karyawan diharapkan akan menurun. Kedua, komunikasi yang baik dapat “menjual” alasan untuk perubahan dengan “mengemas” komunikasi tersebut dengan baik.

2) *Partisipasi*

Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk turut berpartisipasi dalam proses perubahan tersebut dapat mengurangi tingkat resistensi atau penolakan dari karyawan. Karena tidak mungkin kita menolak keputusan perubahan yang dimana kita ikut serta dalam proses pengambilan keputusannya. Upaya partisipasi ini seperti pedang bermata dua, disatu sisi jika karyawan yang dilibatkan

dalam proses partisipasi ini memiliki kompetensi maka akan menghasilkan keputusan yang bermakna, mengurangi tingkat resistensi, mendapatkan komitmen, dan meningkatkan kualitas keputusan untuk sebuah perubahan. Namun pada sisi lain, proses partisipasi ini dapat membuat keputusan yang buruk dan memakan waktu yang lama.

3) *Memberikan Dukungan dan Komitmen*

Dukungan dan komitmen perusahaan kepada karyawan sangatlah penting dalam proses perubahan untuk dapat meminimalisir rasa takut dan kecemasan dari karyawan. Memberikan konsultasi dan terapi, memberikan pelatihan keahlian-keahlian yang baru, adalah beberapa langkah yang menunjukkan dukungan dan komitmen perusahaan untuk mendampingi karyawan dalam proses perubahan ini. Kepada karyawan-karyawan yang menolak perubahan ini dapat dilakukan dengan memberikan pensiun dini ataupun memberikan *golden shake hand*.

4) *Membangun Hubungan Yang Positif*

Karyawan akan lebih bersedia untuk menerima perubahan apabila karyawan memiliki kepercayaan terhadap manajemen yang menerapkan proses perubahan. Jika manajemen mampu memfasilitasi terciptanya hubungan yang positif, karyawan dapat lebih menerima proses perubahan, bahkan oleh para karyawan yang tidak setuju akan adanya perubahan.

5) *Menerapkan Perubahan Secara Adil*

Yang juga menjadi penting untuk mengurangi atau mengatasi adanya penolakan dari karyawan adalah dengan menerapkan perubahan itu secara adil kepada seluruh karyawan bahkan termasuk kepada jajaran *Top Management*, Ini menjadi penting karena ekspektasi karyawan terhadap perlakuan yang adil adalah sangat penting. Jika misalnya terjadi pengurangan gaji besar-besaran yang hanya diberlakukan kepada karyawan tingkat paling bawah, menurut anda, apa yang akan terjadi?

6) *Manipulasi dan Kooptasi*

Walaupun manipulasi memiliki konotasi makna yang negatif, manipulasi yang dimaksud disini adalah menyamarkan upaya untuk mempengaruhi proses perubahan untuk mengurangi resistensi karyawan. Manipulasi dapat dilakukan dengan cara “memelintir” pesan untuk mendapatkan kerjasama dari karyawan. Sementara *kooptasi* adalah metode “*buying off*” yang mengkombinasikan manipulasi dan partisipasi. *Kooptasi* dapat dilakukan dengan misalnya memberikan jabatan kepada “pemimpin” dari karyawan yang menolak perubahan, hal ini dilakukan bukan dengan tujuan untuk mendapatkan solusi atau saran, tetapi lebih kepada untuk mendapatkan dukungan.

7) *Merekrut Orang Yang Menerima Perubahan*

Beberapa orang memiliki sikap yang positif dalam menghadapi perubahan. Orang yang memiliki konsep diri yang positif dan toleransi risiko yang lebih besar lebih dapat menerima perubahan. Selain merekrut orang yang terbuka kepada perubahan, menjadi penting untuk memilih tim yang dapat beradaptasi, dengan tidak hanya mempertimbangkan motivasi individual karyawan, tetapi juga motivasi kelompok.

8) *Koersi*

Cara terakhir untuk mengurangi tingkat resistensi dari karyawan adalah dengan mengaplikasikan *koersi* atau mengaplikasikan ancaman secara langsung kepada para karyawan yang menolak adanya perubahan. Namun cara ini juga dapat semakin meningkatkan pertentangan serta dapat meningkatkan *turn over ratio* (rasio perputaran).

Resistensi atau penolakan merupakan salah satu penyebab kurang berhasilnya perubahan yang direncanakan dalam organisasi. Sebagaimana yang disebutkan oleh Maurer bahwa “perlawanan membunuh perubahan”.

Disimpulkan bahwa dengan adanya resistensi dapat menghambat terjadinya proses perubahan yang telah direncanakan.

B. Perubahan Organisasi

Ada ungkapan yang mengatakan bahwa orang cenderung menolak perubahan apabila perubahan tersebut diperkirakan tidak akan menguntungkan baginya. Salah satu tantangan yang dihadapi organisasi adalah menemukan cara yang efektif untuk menangani perubahan. Dalam lingkungan yang bergerak sangat dinamis, organisasi mutlak perlu memiliki kemampuan untuk dengan cepat beradaptasi terhadap situasi baru, faktor-faktor apapun yang mengakibatkan terdinya dinamika pada lingkungan itu seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kondisi persaingan, globalisasi, keharusan memenuhi berbagai standar internasional seperti ISO 14001, konfigurasi ketenagakerjaan, percaturan politik, tuntutan kesejahteraan rakyat, pemberdayaan tenaga kerja penonjolan hak-hak asasi manusia, dst (Siagian dan Sondang P, 1995:76).

Perlu disadari bahwa penolakan terhadap perubahan tidak selalu menampakkan diri dalam format yang baku. Artinya resistensi terhadap perubahan dapat bersifat terbuka, dapat bersifat implisit, dapat tampak dengan segera tetapi dapat pula tidak.

1. Konsep Teori Force-Kurt Lewin tentang Manajemen Perubahan

Dalam kajian secara historis Kurt Lewin (1951) disebut sebagai bapak Manajemen Perubahan karena merupakan orang pertama yang secara khusus melakukan studi tentang manajemen perubahan secara ilmiah dalam ilmu social (*action reseach/field study*). Selain sering disebut sebagai model *force-field*, konsepnya pula diklasifikasikan sebagai *power-based model* karena mengedepankan kekuatan-kekuatan penekanan. Perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan dalam organisasi,

individu, atau kelompok. Jadi ia memfokuskan pada pertanyaan mengapa yaitu mengapa individu-individu, kelompok atau organisasi berubah. Dari situ ia mencari tahu bagaimana perubahan dapat dikelola dan menghasilkan sesuatu. Ia berkesimpulan kekuatan tekanan (*driving force*) akan berhadapan dengan keengganan (*resistences*) untuk berubah. Perubahan itu sendiri dapat terjadi dengan memperkuat “*driving force*” itu atau melemahkan “*resistance to change*”. Dari situ ia merumuskan langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola perubahan (Kasali,2009:99), yaitu (1).*Unfreezing* ,(2). *Changing* dan ,(3). *refreezing*. Dengan demikian, sebelum dan setelah dilakukan perubahan ada proses yang harus dilakukan, dan semua ini ditentukan oleh seberapa besar vector tekanan dari :

- Penyadaran (*unfreezing*), yaitu suatu proses penyadaran tentang perlunya atau adanya kebutuhan untuk berubah;
- Tindakan perubahan (*changing*), langkah berupa tindakan, baik memperkuat *driving force* maupun memperlemah *resistences*;
- Keseimbangan (*refreezing*), membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru /a *new dynamic equilibrium* (Uha, Ismail N. 2014:32-33).

Dikemukakan oleh Kasali (2006:103-104) bahwa interaksi teknologi dengan manusia sudah lama dirasakan dan sangat berpengaruh terhadap proses penuaan suatu organisasi. Sewaktu revolusi industri terjadi, perusahaan-perusahaan yang berbasis kerajinan tangan (*craft*) mengalami penurunan begitu cepat. Revolusi teknologi industri, ketika diterapkan pada awal abad ke-19 juga berpengaruh kepada SDM perempuan dan anak-anak yang dikeluarkan dari dunia kerja dengan adanya konsep upah minimum. Belakangan ini, gelombang besar teknologi informasi dan teknologi transportasi kembali mengubah peta persaingan. Muncul produk-produk dan pesaing baru yang semula tak diperkirakan. Revolusi ini turut berpengaruh pada suplai sumber daya manusia yang dapat dating dari mana-mana dan mewarnai perusahaan-

perusahaan domestik. Menurut teori ini, intervensi pada kedua kategori ini menghasilkan pemenuhan kebutuhan manusia dan penyelesaian tugas. Interaksi tersebut terjadi pada pendekatan tekno-struktur dan manusia-proses. Melalui studi ini, kedua peneliti berkesimpulan bahwa pendekatan (*intervensi*) pada tekno-struktur memberikan dampak yang lebih jelas (terlihat) ketimbang *domain* manusia dengan proses yang cenderung lebih abstrak (Uha, Ismail N.2014).

2. Unsur-Unsur Perubahan Organisasi

Siagian, Sondang. P (1995) mengatakan bahwa perubahan organisasi dikatakan sebagai instrumen ilmiah dalam meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi karena perubahan organisasi mengandung beberapa unsur diantaranya:

- a) Terencana
- b) Mencakup seluruh organisasi
- c) Berdampak jangka panjang
- d) Melibatkan manajemen puncak
- e) Menggunakan berbagai bentuk intervensi berdasarkan pendekatan berperilaku.

Dengan kata lain upaya-upaya perubahan organisasi merupakan penekatan yang terprogram dan sistematis dalam mewujudkan perubahan, dengan sasaran utamanya adalah:

- a) peningkatan efektivitas organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka;
- b) mengembangkan potensi yang mungkin masih terpendam dalam diri para anggota organisasi menjadi kemampuan operasional yang nyata.
- c) Intervensi berperilaku dilaksanakan melalui kerjasama antara manajemen dengan para anggota organisasi untuk menemukan cara yang lebih baik demi tercapainya tujuan individu dalam organisasi dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Telah diketahui bahwa organisasi yang mampu mewujudkan perubahanlah yang akan lestari karena berada pada kondisi mampu menghadapi berbagai tantangan yang bentuk, jenis dan intensitasnya belum pernah terjadi sebelumnya (Siagian dan Sondang P, 1995:3-4).

3. Sikap Sosial Dan Sikap Individu

Istilah sikap (*attitude*) pertamakali digunakan oleh Herbert Spencer (1962) yang menggunakan kata ini untuk menunjukkan status mental seseorang. Secara umum setiap orang dalam berhubungan menyadari perbuatan yang dilakukan dan menyadari pula situasi yang ada sangkut pautnya dengan setiap perbuatan yang dilakukan. Kesadaran ini tidak hanya mengenai tingkah laku yang sudah terjadi, tetapi juga tingkah laku yang mungkin akan terjadi, maka itulah yang dinamakan sikap. Jadi Sikap adalah suatu hal yang menentukan sifat, hakikat, baik perbuatan sekarang maupun perbuatan yang akan datang. Ahli Psikologi W.J Thomas memberi batasan sikap sebagai suatu kesadaran individu yang menentukan perbuatan-perbuatan yang nyata ataupun yang akan terjadi didalam kegiatan-kegiatan sosial, maka dapat dikatakan sikap sosial adalah kesadaran individu yang menentukan perbuatan yang nyata, yang berulang-ulang terhadap objek sosial.

John A. Harvey dan William P. Smith menyatakan sikap sebagai kesiapan merespons secara konsisten dalam bentuk positif atau negative terhadap objek atau situasi (Ahmadi, Abu, 2009:148).

3.1 Sikap Sosial

Sikap sosial tidak dinyatakan oleh seorang saja tetapi diperhatikan oleh orang-orang sekelompoknya, objeknya adalah objek sosial (objeknya banyak orang dalam kelompok) dan dinyatakan berulang-ulang.

3.2 Sikap Individu

Sikap individu hanya dimiliki oleh individu seorang demi seorang. Objeknya pun bukan merupakan objek social (Ahmadi, Abu, 2009:152-153).

Sikap adalah evaluasi terhadap aspek-aspek dunia sosial. Seringkali sikap kita ambivalen-mengevaluasi objek sikap baik secara positif maupun negative. Sikap seringkali diadopsi dari orang lain melalui pembelajaran sosial (*social conditioning*) atau pembelajaran melalui observasi (*observation learning*). Sikap juga terbentuk berdasarkan pada perbandingan sosial (*social comparison*) –kecenderungan untuk membandingkan diri kita dengan orang lain dalam menentukan apakah pandangan kita terhadap kenyataan sosial benar atau salah, dalam rangka menyerupai pandangan orang lain yang kita sukai atau hormati, seringkali kita menerima sikap yang mereka miliki (Baron, Robert A. dan Byrne, Donn, 2002:127).

Sikap individu umumnya cenderung mantap atau cukup stabil walaupun banyak usaha untuk mengubahnya. Beberapa faktor berkontribusi pada resistensi terhadap *persuasi* (sikap mempengaruhi). Salah satu faktor tersebut adalah reaksi-reaksi negatif terhadap usaha orang lain untuk mengurangi atau membatasi kebebasan pribadi kita. Resistensi terhadap *persuasi* seringkali meningkat dengan adanya peringatan (*forewarning*)-pengetahuan bahwa seseorang berusaha merubah sikap kita dan dengan penghindaran selektif. Kecenderungan untuk menghindarexposure terhadap informasi yang berbeda dengan pandangan kita (Baron, Robert A. dan Byrne, Donn, 2002:146).

Kotter dan Schlesinger (1979) memperkenalkan teori untuk mengatasi keengganan (resistensi) dalam perubahan. Keduanya memperkenalkan 6 (enam) strategi untuk mengatasi resistensi yaitu, komunikasi, partisipasi, fasilitasi, negosiasi, manipulasi, dan paksaan. Menurut teori

ini, teknik yang berbeda-beda perlu diterapkan untuk kelompok yang berbeda-beda, tergantung pada tingkat resistensi masing masing kelompok (Uha, Ismail N.2014:77).

C. Pelaksanaan Kebijakan Publik

Menurut Edwards III, pelaksanaan kebijakan dapat diartikan sebagai bagian dari tahapan proses kebijaksanaan, yang posisinya berada diantara tahapan penyusunan kebijaksanaan dan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan oleh kebijaksanaan tersebut (*output, outcome*). Lebih lanjut, Edward III mengidentifikasi aspek-aspek yang diduga kuat berkontribusi pada pelaksanaan kebijakan, yaitu: komunikasi, sumberdaya, disposisi atau sikap pelaksana, dan struktur birokrasi. Keempat aspek mempengaruhi pelaksanaan kebijakan, baik secara langsung maupun tidak secara langsung, dan masing-masing aspek saling berpengaruh terhadap aspek lainnya (Wahyudi, 2016).

1. Kewenangan/ Struktur Birokrasi

Kewenangan merupakan otoritas/ legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik (Afandi & Warjio, 2015). Kewenangan ini berkaitan dengan struktur birokrasi yang melekat pada posisi/strata kelembagaan atau individu sebagai pelaksana kebijakan. Karakteristik utama dari birokrasi umumnya tertuang dalam prosedur kerja atau *Standard Operating Procedures* (SOP) dan fragmentasi organisasi.

a. Komunikasi

Komunikasi adalah aktivitas yang mengakibatkan orang lain menginterpretasikan suatu ide/gagasan, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis melalui sesuatu sistem yang biasa (*lazim*) baik dengan simbol-simbol, signal-signal, maupun perilaku (Wardhani, Hasiolan, dan Minarsih, 2016). Komunikasi mempengaruhi pelaksanaan kebijakan publik, dimana komunikasi yang tidak baik dapat menimbulkan dampak-dampak buruk bagi pelaksanaan kebijakan. Dimensi komunikasi yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan

publik diantaranya: transmisi, konsistensi, dan kejelasan (Winarno, 2012). Pencapaian keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik mensyaratkan pelaksana untuk mengetahui yang harus dilakukan secara jelas; tujuan dan sasaran kebijakan harus diinformasikan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga dapat mengurangi kesenjangan antara rencana dan pelaksanaan kebijakan. Apabila penyampaian informasi tentang tujuan dan sasaran suatu kebijakan kepada kelompok sasaran tidak jelas, dimungkinkan terjadi resistensi dari kelompok sasaran (Afandi & Warjio, 2015).

Kemampuan komunikasi diarahkan agar pelaksana kegiatan dapat berunding satu sama lain dan menemukan titik kesepahaman/ konsensus yang saling menguntungkan. Konsensus yang terbagun dapat meningkatkan kinerja personal dalam bekerja dengan menemukan kondisi *win-win solution* pada setiap permasalahan (Ramdhani & Suryadi, 2005 dalam Ramdhani, Abdullah dan Ramdhani M.Ali.2017).

b. Sumberdaya

Pelaksanaan kebijakan harus ditunjang oleh ketersediaan sumberdaya (manusia, materi, dan metoda). Pelaksanaan kebijakan publik perlu dilakukan secara cermat, jelas, dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumberdaya yang diperlukan, maka pelaksanaan kebijakan akan cenderung tidak dapat dilaksanakan secara efektif. Tanpa dukungan sumberdaya, kebijakan hanya akan menjadi dokumen yang tidak diwujudkan untuk memberikan pemecahan masalah yang ada di masyarakat, atau upaya memberikan pelayanan pada masyarakat. Dengan demikian, sumberdaya merupakan faktor penting dalam melaksanakan kebijakan publik. Sumberdaya dalam pelaksanaan kebijakan publik diantaranya: staf yang memadai, informasi, pendanaan, wewenang, dan fasilitas pendukung lainnya (Afandi & Warjio, 2015 dalam Ramdhani, Abdullah dan Ramdhani M.Ali. 2017).

c. Disposisi atau sikap dari pelaksana

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh pelaksana kebijakan, seperti komitmen, disiplin, kejujuran, kecerdasan, dan sifat demokratis (Wahab, 2010). Apabila pelaksana kebijakan memiliki disposisi yang baik, maka dia diduga kuat akan menjalankan kebijakan dengan baik, sebaliknya apabila pelaksana kebijakan memiliki sikap atau cara pandang yang berbeda dengan maksud dan arah dari kebijakan, maka dimungkinkan proses pelaksanaan kebijakan tersebut tidak akan efektif dan efisien. Disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan dukungan atau hambatan terhadap pelaksanaan kebijakan tergantung dari kesesuaian kompetensi dan sikap dari pelaksanan. Karena itu, pemilihan dan penetapan personalia pelaksana kebijakan dipersyaratkan individu-individu yang memiliki kompetensi dan dedikasi yang tepat pada kebijakan yang telah ditetapkan (Afandi & Warjio.2015.dalam Ramdhani, Abdullah dan Ramdhani M.Ali, 2017).

Lebih lanjut, Subarsono (2011) menghimpun beberapa teori yang berkenaan dengan variable-variabel yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan publik, diantaranya:

Teori Merilee S. Grindle

Pelaksanaan kebijakan publik dalam teori Merilee S. Grindle dipengaruhi oleh dua variable besar, yakni: isi kebijakan (*content of policy*); dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel tersebut mencakup: sejauhmana kepentingan kelompok sasaran tertuang dalam isi kebijakan; jenis manfaat yang diterima oleh kelompok sasaran;sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan; apakah penempatan lokasi program sudah tepat; apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan pelaksanaannya secara detail; dan apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai (Subarsono. 2011. dalam Ramdhani, Abdullah dan Ramdhani M.Ali. 2017).

Teori Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn

Teori Meter dan Horn menyatakan paling tidak dijumpai lima variabel yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan kebijakan publik, yakni: standar dan sasaran kebijakan; sumberdaya; komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas; karakteristik agen pelaksana; dan kondisi sosial, ekonomi dan politik (Subarsono, 2011 dalam Ramdhani, Abdullah dan Ramdhani M.Ali. 2017:6-7).

2. Proses Analisis Kebijakan Publik

Proses kebijakan baru dimulai ketika para pelaku kebijakan mulai sadar bahwa adanya situasi permasalahan, yaitu situasi yang dirasakan adanya kesulitan atau kekecewaan dalam perumusan kebutuhan, nilai dan kesempatan Ackoff dalam Dunn. 2003:121), berpendapat bahwa metodologi analisis kebijakan menggabungkan lima prosedur umum yang lazim dipakai dalam pemecahan masalah manusia: definisi, prediksi, preskripsi, deskripsi, dan evaluasi. Dalam analisis kebijakan prosedur-prosedur tersebut memperoleh nama-nama khusus, yakni:

a. Penyusunan Agenda

Agenda setting adalah sebuah fase dan proses yang sangat strategis dalam realitas kebijakan publik. Dalam proses inilah memiliki ruang untuk memaknai apa yang disebut sebagai masalah publik dan prioritas dalam agenda publik dipertarungkan. Jika sebuah isu berhasil mendapatkan status sebagai masalah publik, dan mendapatkan prioritas dalam agenda publik, maka isu tersebut berhak mendapatkan alokasi sumber daya publik yang lebih daripada isu lain. Dalam *agenda setting* juga sangat penting untuk menentukan suatu isu publik yang akan diangkat dalam suatu agenda pemerintah (Dunn, William N. 2003:26. Dunn. 2003:24).

b. Formulasi kebijakan

Masalah yang sudah masuk dalam agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tadi didefinisikan untuk

kemudian dicari pemecahan masalah yang terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah.

c. Adopsi/ Legitimasi Kebijakan

Tujuan *legitimasi* adalah untuk memberikan otorisasi pada proses dasar pemerintahan. Jika tindakan *legitimasi* dalam suatu masyarakat diatur oleh kedaulatan rakyat, warga negara akan mengikuti arahan pemerintah. Legitimasi dapat dikelola melalui manipulasi simbol-simbol tertentu. Di mana melalui proses ini orang belajar untuk mendukung pemerintah.

d. Penilaian/ Evaluasi Kebijakan

Secara umum evaluasi kebijakan dapat dikatakan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak. Dalam hal ini, evaluasi dipandang sebagai suatu kegiatan fungsional, artinya evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja, melainkan dilakukan dalam seluruh proses kebijakan. Dengan demikian, evaluasi kebijakan bisa meliputi tahap perumusan masalah-masalah kebijakan, program-program yang diusulkan untuk menyelesaikan masalah kebijakan, implementasi, maupun tahap dampak kebijakan (Dunn, William N. 2003:24-26).

3. Sistem kebijakan

Analisis Kebijakan adalah salah satu dari sejumlah banyak aktor lainnya di dalam sistem kebijakan. Suatu sistem kebijakan (*policy sistem*) atau seluruh pola institusional dimana di dalamnya kebijakan dibuat, mencakup hubungan timbal balik diantara tiga unsur yaitu: kebijakan publik, pelaku kebijakan publik dan lingkungan kebijakan. Kebijakan publik merupakan

rangkaian pilihan yang kurang lebih saling berhubungan (termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak) yang dibuat oleh badan dan pejabat pemerintah (Dunn, William N. 2003:109-110).

D. *Good Governance*

Sejalan dengan perkembangan *new public management* yang mulai diterapkan dalam penyelenggaraan organisasi sektor publik di akhir dekade 1970 atau di awal 1980-an, bentuk-bentuk awal prinsip *good public Governance* publik juga sudah turut diterapkan. Hal ini karena ide dari *new public management* sebenarnya sama dengan ide *good Governance* yaitu bertujuan untuk menerapkan nilai-nilai manajemen sektor swasta pada manajemen operasional sektor publik agar tujuan dari didirikannya suatu organisasi sektor publik dapat tercapai (Susanto, Dwi dkk.2015:74).

Perkembangan selanjutnya dari *new public management* adalah menuju apa yang disebut dengan nama *new public Governance* yang diperkenalkan sebagai upaya untuk menghadapi permasalahan penerapan kebijakan publik dan pemberian layanan publik yang semakin kompleks yang tidak dapat diatasi dengan hanya menerapkan *new public management*. Osborne (2011: 6) membagi inti perhatian *public Governance* menjadi lima sudut pandang yang saling berkaitan satu sama lain yang mempengaruhi kualitas layanan publik, yaitu sebagai berikut:

1. *Socio-Political Governance*, berfokus pada hubungan kelembagaan di dalam masyarakat, dimana pemerintah bukan lagi sebagai pihak yang paling berkuasa atau yang paling menentukan dalam penyusunan kebijakan publik tetapi juga harus memperhatikan pelakupelaku lainnya di masyarakat agar diakui dan dipatuhi oleh semua pihak serta dapat memberikan pengaruh terhadap lingkungan.
2. *Public Policy Governance*, berfokus pada interaksi diantara para elit politik dan jaringannya dalam menciptakan dan mengatur proses penyusunan kebijakan ublik.

3. *Administrative Governance*, berfokus pada efektifitas dalam pelaksanaan administrasi public dan penempatan kembali fungsi administrasi publik sehingga dapat meliputi atau mencakup kerumitan permasalahan yang ada pada semua lini atau organisasi pemerintahan.
4. *Contract Governance*, berfokus pada tatakerja *New Public Management* (NPM) khususnya berkaitan dengan hubungan kontrak pengelolaan dalam pemberian layanan publik.
5. *Network Governance*, berfokus pada bagaimana, pengorganisasian secara otomatis jaringan-jaringan antar organisasi dapat berfungsi, dengan peranan atau tanpa peranan pemerintah, dalam pelaksanaan pemberian layanan publik (Susanto, Dwi dkk.2015:75).

Prinsip *Governance* menurut Toksoz, Fikret. (2008). Prinsip dasar pemerintahan adalah; konsistensi (dapat diprediksi), tanggung jawab, akuntabilitas, kesetaraan, transparansi, partisipasi dan subsidiaritas, efektivitas dan proporsionalitas, dan kepatuhan terhadap hukum. Penerapan *good Governance* sangat diyakini dapat memberikan kontribusi yang strategis dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat, menciptakan iklim bisnis yang sehat, meningkatkan kemampuan daya saing, serta sangat efektif menghindari penyimpangan-penyimpangan dan sebagai upaya pencegahan terhadap korupsi dan suap.

Keinginan mewujudkan *good governance* di Indonesia telah sering dinyatakan baik oleh para pejabat penyelenggara negara di pusat dan di daerah, juga dunia usaha. Pertanyaannya adalah bagaimana mewujudkan *good Governance*.

- 1) praktek *good Governance* harus memberi ruang kepada pihak diluar penyelenggara negara untuk berperan secara optimal sehingga memungkinkan adanya sinergi diantara mereka.
- 2) dalam praktek *good Governance* terkandung nilai-nilai yang membuat penyelenggara negara, pelaku usaha maupun masyarakat pada umumnya dapat lebih efektif bekerja dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat.

- 3) praktek *good Governance* adalah praktek penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi serta berorientasi pada kepentingan publik. Karena itu praktek penyelenggaraan Negara dinilai baik jika mampu mewujudkan transparansi, budaya hukum, dan akuntabilitas public (Dwiyanto, Agus 2014:19).

Effendi, Sofian (2005), membahas bagaimana kondisi *good Governance* di Indonesia. Berbagai *assessment* yang diadakan oleh lembaga-lembaga internasional selama ini menyimpulkan bahwa Indonesia sampai saat ini belum pernah mampu mengembangkan *good Governance*. Mungkin karena alasan itulah gerakan reformasi yang digulirkan oleh para mahasiswa dari berbagai kampus telah menjadikan *good Governance*, walaupun masih terbatas pada pemberantasan praktek KKN (*Clean Governance*). Namun, hingga saat ini salah satu tuntutan pokok dari amanat reformasi itupun belum terlaksana. Kebijakan yang tidak jelas, penempatan personal yang tidak kredibel, *enforcement* / pelaksanaan yang tidak tepat, serta kehidupan politik yang kurang berorientasi pada kepentingan bangsa telah menyebabkan dunia bertanya apakah Indonesia memang serius melaksanakan *good Governance*.

Kekuatan eksternal kedua yang dapat “memaksa” timbulnya *good Governance* adalah dunia usaha. Pola hubungan kolusif antara dunia usaha dengan pemerintah yang telah berkembang selama lebih 3 dekade harus berubah menjadi hubungan yang lebih adil dan terbuka. Diterapkannya *good Governance* di Indonesia tidak hanya membawa dampak positif dalam sistem pemerintahan saja akan tetapi hal tersebut mampu membawa dampak positif terhadap badan usaha non-pemerintah yaitu dengan lahirnya *Good Corporate Governance* (GCG). Dengan landasan yang kuat diharapkan akan membawa bangsa Indonesia kedalam suatu pemerintahan yang bersih dan amanah (Dwiyanto, Agus. 2014:20-22).

Guna mendukung terlaksananya *good Governancedi* Indonesia maka pemerintah mengeluarkan produk-produk hukum penunjang terlaksananya tujuan tersebut diantaranya adalah :

1. Instruksi Presiden Republik Indonesia nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan Dan Strategi Nasional Pengembangan e-Government
2. Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik
3. Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil
4. Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia nomor 5 tahun 2018 tentang pedoman evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 98 tahun 2018 menimbang menteri dalam negeri Republik Indonesia tentang Sistem Informasi Pembangunan Daerah

Terbukanya informasi bagi masyarakat di era modern menjadi sangat penting perannya bagi setiap orang bahkan beberapa orang menganggap hal itu sebagai kebutuhan dalam mencapai pengembangan sosial yang lebih baik. UNDP sebagaimana dikutip Naihasy (2006:50) salah satu karakteristik dari *e-governence* dalam mewujudkan reformasi berokrasi di Indoesia adalah *transparancy* yakni keterbukaan yang dibangun atas dasar kebebasan informasi. Keberhasilan *Good Governence* dapat dilihat dari beberapa aspek di antaranya dari sisi transparansi penganggaran, yang dapat di akses dari aplikasi *e-planing dan e-budgeting* (Khoirunnisak, Rizka dkk.2017:249).

1. Tujuan Pengembangan *E-Government*

Pengembangan *e-government* merupakan upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Melalui

pengembangan *e-government* dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi informasi tersebut mencakup 2 (dua) aktivitas yang berkaitan yaitu :

- 1) pengolahan data, pengelolaan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara *elektronis*
- 2) pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan murah oleh masyarakat di seluruh wilayah negara.

Untuk melaksanakan maksud tersebut pengembangan e-government diarahkan untuk mencapai 4 (empat) tujuan, yaitu :

- 1) Pembentukan jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang memiliki kualitas dan lingkup yang dapat memuaskan masyarakat luas serta dapat terjangkau di seluruh wilayah Indonesia pada setiap saat tidak dibatasi oleh sekat waktu dan dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat.
- 2) Pembentukan hubungan interaktif dengan dunia usaha untuk meningkatkan perkembangan perekonomian nasional dan memperkuat kemampuan menghadapi perubahan dan persaingan perdagangan internasional.
- 3) Pembentukan mekanisme dan saluran komunikasi dengan lembaga-lembaga negara serta penyediaan fasilitas dialog publik bagi masyarakat agar dapat berpartisipasi dalam perumusan kebijakan negara.
- 4) Pembentukan sistem manajemen dan proses kerja yang transparan dan efisien serta memperlancar transaksi dan layanan antar lembaga pemerintah dan pemerintah daerah otonom.

2. Revolusi Industri 4.0

Revolusi Industri (R.I) 4.0 merupakan perubahan dalam mekanisme produksi barang dan jasa yang ditandai dengan sejumlah ciri, yaitu penggunaan *Internet of Things* (IoT), *big data*, *otomasi*, *robotika*, *komputasi* awan, hingga *inteligensi artifisial* (*Artificial Intelligence*). Perubahan ini dirasakan tidak hanya oleh sektor swasta, tetapi juga oleh organisasi pemerintah. Selain berbagai peluang yang ditawarkannya, era Revolusi Industri (R.I) 4.0 menimbulkan berbagai persoalan publik baru yang harus dihadapi, seperti polemik transportasi *daring*; ancaman *e-commerce* terhadap toko/retail konvensional; kejahatan *cyber*, dsb. Oleh karenanya, organisasi pemerintah harus melakukan reformasi besar untuk dapat berhasil melaksanakan tugas dan fungsinya di era Revolusi Industri (R.I) 4.0 ini (Amalia, Shafera, 2018).

a. Kolaborasi

Collaborative Governance merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan pemerintah untuk menghadapi era R.I 4.0. Kolaborasi antara instansi pemerintah dengan berbagai pihak memungkinkan untuk menutupi celah kekurangan, mengantisipasi perubahan yang cepat dan dapat mengefisienkan penggunaan sumber daya (Cahyono, 2018 dalam Amalia, Shafera. 2018). Dari sudut pandang pemerintah sebagai aktor utama, *collaborative Governance* dapat dimaknai sebagai cara memerintah dimana satu atau beberapa instansi pemerintah melibatkan *stakeholder* diluar lembaga pemerintah dalam pengambilan keputusan bersama yang bersifat formal, berorientasi konsensus, *deliberatif* dan bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik (Ansell & Gash, 2007 dalam Amalia, Shafera, 2018).

Penerapan *Collaborative Governance* dapat memberikan ruang partisipasi dalam perumusan kebijakan; meminimalkan konflik dan menguatkan modal sosial antar *stakeholder*; dan menyediakan ide dan sumberdaya yang bervariasi untuk menyelesaikan masalah (Kim, 2015 dalam Amalia,

Shafera, 2018). Fenomena *internet of things* dalam R.I 4.0 menyediakan peluang besar yang mendukung dan memudahkan kolaborasi. Walau demikian, terdapat banyak tantangan yang harus diantisipasi pemerintah untuk mewujudkan kolaborasi yang efektif. Tantangan tersebut diantaranya adalah persoalan ketidakseimbangan kekuasaan antara para aktor; sumber daya yang peluang yang tidak terdistribusi dengan baik; dan pola komunikasi tidak efektif (Kim, 2015 dalam Amalia, Shafera, 2018)

b. Inovasi

Strategi berikut yang dapat dilakukan pemerintah di era Revolusi Industri (R.I) 4.0 adalah melakukan inovasi dalam berbagai bidang tugasnya. Inovasi pada dasarnya merupakan implementasi dari ide-ide baru. Dalam konteks sektor publik, inovasi adalah pelaksanaan dari ide-ide baru dan baik untuk menghasilkan dampak dan perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan, kebijakan publik dan pelayanan publik. Inovasi memiliki empat tahapan, yaitu pencarian ide (*generation of ideas*); pemilihan ide (*selection of ideas*); pelaksanaan ide baru tersebut (*implementation of new ideas*); dan diseminasi ide baru tersebut (*dissemination of new practice*) (Sorensen & Torfing, 2011 dalam Amalia, Shafera.2018).

Dewasa ini, inovasi di instansi pemerintah di Indonesia sudah diterapkan. Sudah banyak instansi pemerintah pusat dan daerah yang memiliki inovasi di berbagai bidang tugas dan fungsinya, terutama dalam pemberian pelayanan publik kepada masyarakat. Hal ini merupakan modal yang baik untuk dapat menghadapi R.I. 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mendukung pelaksanaan inovasi, yaitu pemimpin yang *visioner*; kepemimpinan yang terbuka; pemangku kepentingan yang *kolaboratif*; dan partisipasi masyarakat (Prasetyo, Wicaksono, Herwanto, Mulyadi, & Malik, 2016 dalam Amalia, Shafera.2018). Selain itu, isu lain yang perlu diperhatikan dalam penerapan inovasi di sektor publik adalah

keberlanjutan inovasi. Terkait dengan isu tersebut, beberapa faktor yang berpengaruh dalam menentukan keberlanjutan inovasi di instansi pemerintah adalah adanya budaya untuk memberikan umpan balik (*feedback*); akuntabilitas dan pembelajaran (*learning*) yang berkelanjutan (Acker & Bouckaert, 2017 dalam Amalia, Shafera.2018).

c. Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Komunikasi (TIK)

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merupakan ciri utama dari Revolusi Industri (R.I) 4.0. Dengan demikian, teknologi ini pun harus diterapkan di organisasi pemerintah dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya. Penerapan konsep *e-government* di instansi pemerintah telah dimulai sejak tahun 2001. Dan sampai saat ini, organisasi pemerintah di Indonesia, baik di tingkat pusat maupun daerah berlomba-lomba untuk dapat memanfaatkan TIK di organisasinya. Ketiga dimensi di atas pada dasarnya sudah dilaksanakan oleh instansi pemerintah di tingkat pusat dan daerah, walaupun belum *komprehensif* dan masih harus ditingkatkan. Hasil penelitian juga menunjukkan banyak tantangan yang harus dihadapi untuk dapat mengimplementasikan ketiga strategi tersebut. Namun, dimensi tersebut harus dilakukan agar pemerintah mampu menghadapi perubahan besar yang terjadi saat ini (Amalia, Shafera, 2018).

d. Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur. Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good Governance*). Dengan kata

lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, *komprehensif*, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi di sini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan *revolutioner*.⁴

Pelaksanaan reformasi birokrasi telah mendapatkan landasan yang kuat melalui penerbitan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Selanjutnya, dalam implementasinya telah ditetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019*.⁵

Hadi, Sutarto. 2018. Menyebutkan bahwa Reformasi birokrasi secara sederhana dapat diterjemahkan sebagai upaya kita semua (khususnya badan publik) untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Upaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik tersebut dapat diterjemahkan melalui peningkatan profesionalisme pegawai dan komitmen untuk mewujudkan tata kelola yang baik (*good Governance*).

Reformasi birokrasi (RB) 4.0 merupakan gagasan strategi yang dapat diterapkan organisasi pemerintah untuk menghadapi Revolusi Industri (R.I) 4.0. Reformasi birokrasi (RB) 4.0 mencakup tiga aspek utama,

⁴ Menpan RB.2008.Reformasi Birokrasi.

⁵ <http://basarnas.go.id/reformasi-birokrasi>

yaitu kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Reformasi birokrasi (RB) 4.0 ini merupakan kelanjutan dari gagasan reformasi birokrasi yang sudah berjalan saat ini. Dengan tambahan dimensi kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, maka pemerintah diharapkan dapat menerima manfaat maksimal dari Revolusi Industri (R.I) 4.0. Sementara disisi lain mampu meminimalisir dampak negatif yang ditimbulkan dari Revolusi Industri (R.I) 4.0.

Mengapa reformasi birokrasi ini menjadi penting?. Beberapa permasalahan masih ditemukan dan dirasakan oleh masyarakat ketika berurusan dengan aparat. Mungkin orang sering mengalami bagaimana kecewanya ketika tidak dilayani dengan baik, lambat, dilayani dengan wajah cemberut, di *ping pong* dari satu meja ke meja yang lain, dlsb. Ini hanya salah satu contoh dari pola pikir dan budaya kerja birokrasi yang belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang profesional. Beberapa permasalahan lain yang juga sering ditemui seperti pelaksanaan program dan kegiatan belum sepenuhnya didasarkan atas prosedur yang baku dan terstandarisasi. Kualitas pelayanan publik masih belum memenuhi harapan masyarakat. Sistem pengawasan internal belum mampu berperan sebagai *quality assurance*. Sistem monitoring, evaluasi, dan penilaian belum dibangun dengan baik.

Praktik manajemen sumber daya manusia yang belum optimal meningkatkan profesionalisme. Selain itu, terdapat permasalahan berupa tumpang tindih peraturan perundang-undangan di bidang aparatur negara, tidak sesuai dengan kondisi saat ini, serta fungsi dan kewenangan antar instansi pemerintah tumpang tindih, berbenturan, terlalu besar. Tujuan reformasi birokrasi sebagai mana di atas adalah perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi yang baik harus didukung oleh profil dan perilaku aparatur negara yang memiliki integritas, produktivitas, tanggung jawab, dan kesanggupan memberikan pelayanan prima. Pada intinya, kalau saat

ini pemerintahan belum bersih, kurang akuntabel dan berkinerja rendah, maka setelah dilakukan reformasi birokrasi akan tercipta pemerintahan yang bersih, akuntabel dan berkinerja tinggi. Jika saat ini pemerintahan belum efektif dan efisien, maka setelah reformasi birokrasi lahir pemerintahan yang efektif dan efisien. Jika saat ini pelayanan publik masih buruk, maka setelah reformasi birokrasi diharapkan pelayanan publik semakin baik dan berkualitas.

Ada 8 area perubahan reformasi birokrasi, yaitu:

1. Mental aparatur: terciptanya budaya kerja yang positif bagi birokrasi yang melayani, bersih, dan akuntabel.
2. Organisasi: organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran.
3. Tata laksana: sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good Governance*.
4. Peraturan perundang-undangan: regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif.
5. Sumber daya manusia aparatur: SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi, dan sejahtera.
6. Pengawasan: meningkatnya penyelenggaraan pemerintah yang bebas KKN.
7. Akuntabilitas: meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.
8. Pelayanan publik: pelayanan yang prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat (Hadi, Sutarto. 2018).

E. e- Planning & e- Budgeting

1. e- Planning

Aplikasi *e- planning* atau Sistem Informasi Perencanaan Pembangunan Daerah (SIPPD) memfasilitasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam

penyusunan program kerja. Sehingga perencanaan pembangunan dapat berjalan secara efektif, efisien dan terintegrasi, *e-planning* menjadi alat bantu Bappeda dalam kegiatan perencanaan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan daerah. *e-planning* bertujuan mewujudkan *good Governance*, transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera. *E-planning* mengelola data musyawarah perencanaan pembangunan (musrembang) desa/kelurahan, kecamatan, OPD dan pembuatan rencana kerja (Renja) satuan kerja perangkat daerah. Pihak-pihak yang terkait dengan *e-planning* adalah perangkat Desa/Kelurahan, Kecamatan, OPD, masyarakat, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda). Pihak terkait dengan user login tertentu memasukkan data musrembang dan Renja sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan oleh Bappeda.⁶

Sistem Informasi Perencanaan Pembangunan Daerah (*e-planning dan ebudgeting*) adalah sebuah alat penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Kebijakan Umum Anggaran Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (KUA PPAS), KUA/PPAS Perubahan, RKPD Perubahan Kabupaten/Provinsi agar dapat terselesaikan dengan mudah, cepat, tepat dan sesuai dengan araha. Dengan begitu penyusunan *e-planning* berbasis komputer dimaksudkan agar ada konsistensi mulai dari penyusunan rencana kerja pembangunan daerah hasil musrenbang dengan penyusunan KUA-PAS sampai dengan penyusunan APBD, selain itu *e-planning* ini juga dimaksudkan untuk mencegah terjadinya human error yang ada di sistem manual dan tidak ada lagi penumpang gelap dalam penyusunan Rencana APBD. Penerapan *e-planning* dan *e-budgeting* ini dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Bengkalis selain atas keinginan Pemerintah Daerah sendiri sebagai upaya dalam

⁶ Pemerintah Kabupaten Banyumas. 2018: 1. *Buku Panduan Aplikasi Eplanning Usulan kegiatan Musrembang dan Renja Kerja tahun 2019*. Banyumas

mewujudkan *good Governance* namun juga sebagai bentuk transparansi yang diminta atau diinginkan oleh KPK (Ningsih, dkk 2018).

Pada konteks perencanaan daerah, perencanaan merupakan suatu proses penyusunan visi, misi dan program dalam rangka pelayanan kepada masyarakat dengan mempertimbangkan faktor ketersediaan sumber daya yang dimiliki daerah secara efisien dan efektif serta mempertimbangkan aspek keberlanjutan dari ketersediaan sumber daya tersebut. Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Proses penganggaran organisasi sektor publik dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategi telah selesai dilakukan. Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategi yang telah dibuat. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi (Ningsih, dkk 2018).

Adanya keterkaitan antara anggaran dengan perencanaan tentu sangat penting. Anggaran merupakan sebuah upaya untuk merealisasikan tujuan jangka panjang dengan menghasilkan keluaran-keluaran yang dibutuhkan untuk mendukung tujuan panjang tadi. Anggaran merupakan media alokasi sumberdaya dalam jangka pendek, media memilih tindakan yang tepat di dalam jangka pendek, media untuk mengawasi dan mempertanggungjawabkan alokasi sumberdaya dan pelaksanaan tindakan dalam jangka pendek. Muara semuanya haruslah tujuan yang hendak dicapai dalam jangka panjang. Ketidaksesuaian alokasi sumberdaya dan tindakan dalam dimensi jangka pendek dengan alokasi sumberdaya dan tindakan dalam dimensi jangka menengah dan panjang akan menyebabkan tujuan-tujuan yang dikehendaki sama sekali gagal dicapai (Ningsih, dkk 2018).

Pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah (Puspita) (Ningsih, dkk 2018). Tidak berbeda jauh dengan Halim (2007:330) dalam Sagay (2013) dalam Ningsih Virginia, 2019) menyatakan bahwa, pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah. Ada banyak definisi tentang *e-budgeting* baik dilihat dari pandangan para praktisi anggaran maupun pandangan para praktisi dunia elektronik. Konsep *e-budgeting* merupakan pengembangan konsep *budgeting*, salah satu *financial tools* di dalam mengelola suatu perusahaan maupun pemerintah. *E-budgeting* adalah aplikasi teknologi informasi atau perangkat lunak untuk mendukung siklus, mulai dari perencanaan, pembuatan program, sampai dengan kendali dan evaluasi (Damai, 2016 dalam Ningsih dkk, 2018).

e-Planning dan *e-Budgeting* merupakan bagian dari upaya sinkronisasi antara kebijakan dan program daerah, dengan kebijakan dan program nasional. Tujuannya agar terjadi sinergitas antara perekonomian daerah dan nasional, pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel. Itu merupakan peningkatan pelayanan yang dilakukan di kementerian dalam negeri (Kemendagri). Sekretaris Jenderal Hadi Prabowo mengatakan bahwa integrasi antara *e-Planning* yang sedang disiapkan Dirjen Bina Pembangunan Daerah, melalui sistem informasi pembangunan daerah dengan *e-Budgeting* oleh Dirjen Bina Keuangan daerah. Ini dalam rangka implementasi pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah," ujar Hadi.⁷

⁷ Maris, Stella (liputan 6.com).2018.*Pelayanan Kemendagri Melalui Integrasi E-Planning dan E-Budgeting*.

Hal tersebut ditegaskannya untuk menggambarkan rencana pembangunan daerah sebagai implementasi RPJMD sebagai rencana pembangunan daerah. Dengan demikian nantinya dari proses perencanaan baik itu lima tahunan, maupun dari teknis anggaran bisa dievaluasi, tanpa daerah itu datang ke Kemendagri. Hal itu adalah bentuk pelayanan prima yang akan diwujudkan. Sementara yang sudah terwujud ada 15 layanan dalam Si OLA. Nantinya akan ditambah dua lagi soal kepegawaian dan terkait *e-Planning* dan *e-Budgeting*. Dirjen Bina Marga mengatakan "*e-Planning* ini berdasarkan Permendagri Nomor 98 Tahun 2018. Jadi kalau di Permendagri itu dikenal ada empat hal yang disampaikan. Pertama *e-Data*, Kedua *e-Planning*, Ketiga ada *e-Budgeting*, Dan keempat ada *e-Reporting*," beber Hudori.⁸

UU 23/2014 Pasal 262: Rencana pembangunan Daerah dirumuskan secara transparan, responsif, efisien, efektif, akuntabel, partisipatif, terukur, berkeadilan, dan berwawasan lingkungan.

Pasal 274: Perencanaan pembangunan Daerah didasarkan pada data dan informasi yang dikelola dalam sistem informasi pembangunan Daerah;

Pasal 391: Pemda wajib menyediakan informasi Pemerintahan Daerah (informasi pembangunan dan keuangan Daerah) yg dikelola dalam suatu sistem informasi; PP 45/2017 tentang Partisipasi Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah; Permendagri 86/2017 Pasal 14: Penyusunan RPJPD, RPJMD, dan RKPD dilakukan berbasis pada *e-planning*.

Peraturan –peraturan tersebut sebagai dasar dan acuan bagi aparaturnya dalam melaksanakan *e-planning* dan *e-budgeting*. Dalam Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 98 tahun 2018 tentang Sistem Informasi Pembangunan Daerah pada BAB I ketentuan umum pasal 1 disebutkan bahwa Sistem Informasi Pembangunan Daerah selanjutnya disingkat SIPD adalah suatu sistem yang digunakan untuk pengelolaan data dan

⁸ Maris, Stella (liputan 6.com).2018.*Pelayanan Kemendagri Melalui Integrasi E-Planning dan E-Budgeting*.

informasi, penyusunan, monitoring, dan evaluasi dokumen rencana pembangunan daerah secara elektronik. Pada point ke3 disebutkan bahwa Perencanaan berbasis elektronik /*e-Planing* adalah aplikasi yang digunakan untuk membantu perumusan kebijakan dalam penyusunan dokumen rencana pembangunan daerah merumuskan kebijakan dalam penusunan rencana pembangunan daerah berbasis daring.

Pada pasal 12 Permendagri nomor 98 tahun 2019 disebutkan:

1. Pemerintah daerah menyusun dokumen rencana pembangunan daerah menggunakan Perencanaan Berbasis Elektronik/ *e-planing* yang terintegrasi dengan perencanaan pembangunan nasional
2. Perencanaan berbasis Elektronik/ *e-planing* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi perencanaan penyusunan dokumen :
 - a. RPJMD;
 - b. RPJMD dan Renstra Perangkat Daerah; dan
 - c. RKPD dan Renja Perangkat Daerah.

Dalam pasal 13, ayat (1) dalam penyusunan dokumen sebagaimana dimaksud pada pasal 12 ayat (2), pemerintah daerah menggunakan perencanaan berbasis Elektronik/ *e-Planing* dari Menteri melalui dirjen Bina Pembangunan Daerah.

2. *E-Budgeting*

E-budgeting adalah sistem penyusunan anggaran yang didalamnya termasuk aplikasi program komputer berbasis web untuk memfasilitasi proses penyusunan anggaran belanja daerah. Dalam sistem ini terdapat beberapa item untuk mendukung keberhasilan dari *e-budgeting* diantaranya adalah :*E-project, EDelevery, dan E-Controlling*. Sistem ini dibuat secara online agar dapat diakses oleh dinas dimanapun lokasinya, dapat diakses pada saat pembahasan dengan dewan dan dapat diakses oleh masyarakat jika ingin mengetahui kinerja pemerintah dan juga sirkulasi keuangan daerah (Khoirunnisak, Rizka dkk.2017:249).

Pasal 14 Ayat (2) Permendagri nomor 98 tahun 2019 disebutkan: Keluaran dari Perencanaan Berbasis elektronik/ *e-planing* digunakan sebagai dasar penyusunan KUA-PPAS yang terdapat dalam aplikasi Penganggaran berbasis elektronik/ *e-budgeting* yang dikelola oleh menteri melalui Dirjen Bina Keuangan Daerah. Pada Ayat (3) disebutkan “Dalam Pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) , keluaran perencanaan berbasis Elektronik/ *e-planing* terhubung langsung dengan aplikasi *e-budgeting*.”

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015 – 2019, dinyatakan bahwa meningkatnya kualitas belanja dan akuntabilitas pengelolaan keuangan pemerintah daerah dengan sarannya antara lain meningkatnya sistem pengelolaan keuangan daerah melalui penerapan *e-budgeting*; dan Butir 8.3.12.3b lampiran II Perpres nomor 2 tahun 2015 ditegaskan bahwa peningkatan kapasitas aparatur pemerintah daerah dengan tujuan meningkatkan kualitas belanja dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah dengan arah kebijakannya adalah tersedianya dokumen panduan penerapan *e-budgeting*, tersedianya sistem aplikasi *e-budgeting* bagi pemerintah daerah dan meningkatkan persentase jumlah daerah yang menerapkan *e-budgeting*.

Menurut Kemendagri *e-budgeting* adalah:⁹

1. Sebuah sistem pembuatan anggaran di lingkungan Pemerintah Daerah (Provinsi dan Kabupaten/Kota)
2. Sistem yang dapat saling mengawasi anggaran agar terciptanya transparansi dalam penyusunan anggaran pada suatu pemerintah daerah.
3. Alat bantu dalam proses pengelolaan keuangan daerah yang dimulai dari tahapan rancangan anggaran hingga pertanggungjawaban anggaran yang berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku

⁹ Kemendagri.go.id

Berdasarkan point point diatas maka *e -budgeting* dapat didefinisikan sebagai Alat bantu proses pengelolaan keuangan daerah yang dimulai dari tahapan perencanaan penganggaran hingga pertanggungjawaban anggaran yang berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku guna meningkatkan kualitas belanja dan akuntabilitas pengelolaan keuangan pemerintah daerah serta menjaga pengendalian dan konsistensi perencanaan dan penganggaran.¹⁰

Keunggulan E-Budgeting

1. Dapat diinterasikan dengan sistem yang ada di daerah antara lain:
 - a. Sistem Perencanaan Daerah (*e-Planing*)
 - b. Sistem Perencanaan Barang Daerah (*e-reporting*);
2. Menyimpan catatan Proses yang dilakukan oleh user (*long file/histori*);
3. Terdapat menu pembahasan rancangan APBD antara OPD dengan TAPD dan TAPD dengan DPRD serta pembahasan rancangan APBD antara OPD dengan TAPD dan TAPD dengan DPRD secara elektronik sebagai upaya pencegahan korupsi;
4. Menjaga konsistensi antara perencanaan dan penganggaran dengan tersedianya preview sandingan Dara RKPD vs KUA-PPAS vs Raperda;
5. Dapat dioperasikan dengan berbagai *browser (multi browser)* dan menggunakan metode *Cloud*;
6. Menggunakan *basis open source/gratis*, sehingga pemda tidak memerlukan aplikasi yang memiliki lisensi khusus (seperti lisensi dari *microsoft*) dan dapat melakukan modifikasi sistem secara mandiri;
7. Mewujudkan konsolidasi data nasional (Data APBD Prov/Kab/Kota) secara *realtime*.
8. Mewujudkan transparansi dan partisipatif masyarakat.¹¹

¹⁰ Ditjen Bina Pembangunan Daerah Kementerian dalam negeri. perencanaan pembangunan daerah berbasis e-planing

¹¹ Pemerintah Kota Surabaya. 2017. *e- Government*. Surabaya. Pemkot Surabaya.

Persiapan implementasi E-budgeting memerlukan Komitmen Pemerintah Daerah dalam hal penyediaan Infrastruktur dan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai berikut:

a. Infrastruktur

1. Server beserta Rak Modular
2. Personal Computer (PC) atau laptop;
3. Jaringan internet dan Jaringan Lokal (LAN/WAN)
4. Perangkat pengamanan/ *Security*

Infrastruktur tersebut diatas digunakan untuk membantu melakukan semua tahapan terkait dengan proses migrasi dari sistem/aplikasi keuangan daerah yang lama ke *e- Budgeting*.

b. Sumber Daya manusia (SDM)

1. Tenaga pengelola teknis (admin) dan operator, yaitu:
2. 6 (enam) orang staf sebagai pengelola teknis (Admin), terdiri dari:
 - 1) 1 (satu) orang unsur BAPPEDA
 - 2) 1 (satu) orang unsur PDE
 - 3) 2 (dua) orang unsur DPPKD/BPKD/Bagian Keuangan;
 - 4) 1 (satu) orang unsur BAWASDA/ Inspektorat
 - 5) 8 (delapan) Orang staf sebagai fungsi operator yang terdiri dari bendahara, tata usaha, dan bagian keuangan.

c. Melakukan Pelatihan intensif mengenai cara menggunakan, baik secara penggunaan maupun pemeliharaan.

Latar Belakang E budgeting

1. Jadwal penyusunan anggaran lama
2. Harga satuan item belanja tidak standar
3. Rekap anggaran per rekening belanja tidak real time
4. Kesulitan dalam pengendalian proses usulan dan eveluasi anggaran oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD)¹²

¹²Pemerintah Kota Surabaya.2017.*e- Government*.Surabaya.Pemkot Surabaya.

Maksud Penerapan *e-budgeting* adalah mempermudah OPD/Unit kerja serta Tim anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) dalam proses penyusunan anggaran. Tujuan penerapan *e-budgeting* adalah untuk meningkatkan kualitas APBD dari sisi kesesuaian dengan RPJMD, keakuratan nilai dan rekening dan akuntabilitas alokasi belanja.

Manfaat dari penggunaan *e-budgeting* ;

1. Proses Transparan
2. Proses penyusunan cepat, efektif dan efisien
3. Anggaran sesuai dengan kebutuhan dalam kegiatan
4. Kronologis anggaran jelas
5. Laporan-laporan sesuai kebutuhan dapat dipenuhi dengan mudah.

F. Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian ini bermula dari munculnya fenomena maraknya Aparatur sipil Negara yang menjadi tahanan atas kasus korupsi di Indonesia , Provinsi Lampung sendiri menjadi urutan ke-6 dalam kasus ini (sumber;Kompas.com 14 september 2018). Sebanyak 97 Orang ASN dari seluruh Provinsi Lampung diantaranya 26 orang dari aparat Pemerintah Provinsi Lampung dan sebanyak 71 Orang ASN dari aparat Pemerintah Kabupaten/Kota.

Sistem penganggaran konvensional secara manual ditengarai memiliki peranan dalam peningkatan kasus tersebut diatas sehingga pemerintah mengeluarkan kebijakan Reformasi Birokrasi dengan menerapkan sistem *e-Government* salah satu diantaranya adalah penerapan sistem *e-planing* dan *e-budgeting* dengan tujuan menyelaraskan sistem perencanaan dan penganggaran antara pemerintah pusat dan daerah serta memudahkan sistem pengawasan dan pengelolaan data pemerintah.

Penulis melakukan penelitian yang berjudul Resistensi Birokrasi pada pelaksanaan kebijakan *e-planing* dan *e-budgeting* Kabupaten Pringsewu dengan tujuan untuk mengetahui beberapa hal sebagai berikut;

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab timbulnya resistensi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pada penerapan kebijakan *e-Planing* dan *e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu;
2. Seberapa besar tingkat resistensi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pada pelaksanaan *e-Planing* dan *e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu;

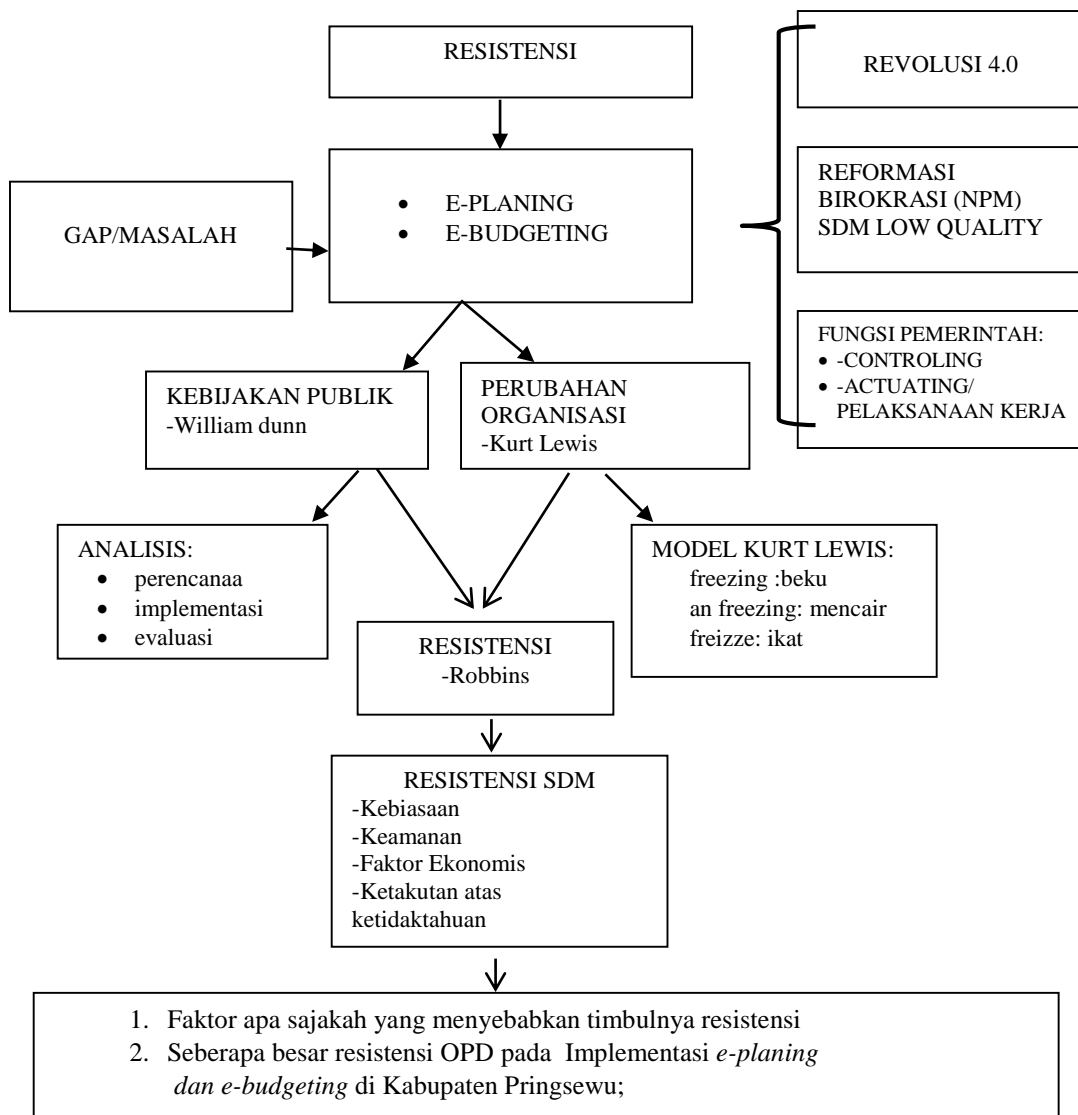
Penulis bermaksud membandingkan fenomena yang ada dengan teori resistensi perubahan individual menurut teori resistensi perubahan individual dan organisasi menurut Stephen P. Robbins. dan teori force-Kurt Lewin serta teori analisis kebijakan wiliam N Dunn sehingga dengan mengetahui penyebab resistensi dapat ditentukan alternatif, kriteria dan tujuan yang menjadi prioritas penyebab timbulnya resistensi serta mengetahui tahapan prioritas dalam menentukan kebjakan dalam perubahan organisasi kedepannya.

Penulis akan melakukan analisis secara kualitatif dan kuantitatif (*mix Method*) dengan menggunakan metode pungumpulan data berupa data primer yaitu dengan melakukan wawancara dan observasi serta dengan menggunakan kuisioner menggunakan metode *Analisis Hierarchy Process* (AHP) untuk mengetahui tingkat resistensi objek yang diteliti.

Pesatnya kemajuan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) pada era ini yang disebut sebagai Revolusi Industri 4.0, telah mendorong terjadinya perubahan pada berbagai segi kehidupan dan pada berbagai lini masyarakat. Maka pemerintah dituntut untuk melakukan reformasi birokrasi secara menyeluruh guna menyesuaikan dan mengantisipasi permasalahan yang akan timbul sebagai dampak dari revolusi industri 4.0. Salah satu yang dilaksanakan adalah dengan melakukan perubahan dalam hal perencanaan dan penganggaran secara elektronik atau disebut *e-planing* dan *e budgeting*, dengan tujuan untuk mempermudah fungsi pengawasan (*controlling*) dan pelaksanaan kerja (*Actuating*) dari pemerintah itu sendiri.

Dalam perubahan akan selalu muncul gap/masalah diantaranya dalam bentuk resistensi yang disebabkan adanya SDM *low quality* dan rendahnya kualitas sarana TIK. Gap/masalah ini dapat menyebabkan gagal tercapainya cita-cita reformasi birokrasi. Oleh karena itu akan dilakukan penelitian dengan membandingkan antar teori dan realitas yang ada dilapangan. Teori yang peneliti gunakan adalah teori analiss kebijakan dari William N. Dunn, teori perubahan organisasi Kurt Lewin dan teori resistensi individu dari Robbins.. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat resistensi OPD dalam pelaksanaan *e-planing* dan *e-budgeting* di Pemerintah Kabupaten Pringsewu.

Gambar. 1. Kerangka pikir penelitian



III. METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan tipe penelitian campuran atau sering disebut dengan *mix method*. Pelaksanaan penelitian ini dengan menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Menurut Creswell (5:2014) penelitian campuran merupakan pendekatan penelitian yang mengkombinasikan atau mengasosiasikan bentuk kualitatif dan bentuk kuantitatif. Peneliti harus mendapatkan data kualitatif dan kuantitatif yang kemudian digabungkan hasilnya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ditujukan untuk melakukan pengukuran dan mendapatkan pemahaman yang mendalam atau mendapatkan makna di balik fenomena pelaksanaan *e-planning* dan *e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu. Jenis metode kombinasi/campuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kombinasi Sekuensial/ bertahap (*Sequential Mixed-Methods*), metode ini merupakan prosedur-prosedur dimana di dalamnya peneliti berusaha menggabungkan atau memperluas penemuan-penemuan yang diperoleh dari suatu metode dengan penemuan-penemuan dari metode yang lain.

Penggunaan metode kuantitatif yang dihitung menggunakan *Analisis Hierarchy Process* (AHP) dalam penelitian ini digunakan untuk melihat besaran persentase prioritas dari kriteria dan alternatif yang mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai. Metode kuantitatif digunakan pada pengukuran besarnya faktor penyebab resistensi OPD dalam implementasi kebijakan *e-*

planing dan *e- budgeting*. Sedangkan untuk metode kualitatif pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui fenomena awal pengambilan kebijakan *e-planing* dan *e-budgeting* dan untuk mengetahui alternatif kebijakan prioritas yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu.

Penelitian ini dimaksud untuk mengetahui faktor penyebab timbulnya resistensi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan besarnya tingkat resistensi OPD pada implementasi kebijakan *e-planning* dan *e-budgeting*. Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui alternatif kebijakan yang prioritas dilakukan untuk memperluas resistensi dalam menghadapi perubahan Organisasi.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu. Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa sebagai berikut :

- 1) Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu sebagai DOB telah menerapkan SIMDA dan memperoleh opini WTP 5 kali berturut turut terhadap LKPD Kabupaten Pringsewu,
- 2) Kabupaten Pringsewu dibandingkan dengan kabupaten/kota di provinsi lampung adalah satu satunya kabupaten yang telah menerapkan transaksi non tunai secara menyeluruh dengan nol rupiah transaksi di bendahara.

C. Jenis dan Sumber Data

Menurut Sugiyono (2015:137) sumber data dikelompokkan menjadi dua, yakni sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil pembagian kuesioner/angket dan wawancara kepada narasumber atau informan yang berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan. Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui kuesioner/angket dan wawancara dengan informan. Data primer dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel:

Tabel. 2. Sumber Data Primer Penelitian

No	Responden /Informan	Status	Teknik Pengambilan Data	Jumlah Responden
1.	Inspektorat Kabupaten Pringsewu	Inspektur Kabupaten Pringsewu.	Wawancara	1 Orang
		Kasubag Perencanaan,/ Operator Simda/SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
		Operator/Staf pengelola perencanaan dan keuangan	Kuisisioner dan wawancara	1 Orang
2.	Bappeda Kabupaten Pringsewu	Sekretaris Bappeda Kabupaten pringsewu	Wawancara	1 Orang
		Kasubag Perencanaan/ Operator Simda/ SIPPD	Kuisisioner dan wawancara	1 Orang
3.	BPKAD Kabupaten Pringsewu	Kepala Bidang Anggaran	Wawancara	1 Orang
		Kasi Anggaran	Wawancara	1 Orang
		Operator Simda/SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
4.	Dinas Pertanian Kabupaten Pringsewu	Kepala Dinas Pertanian	Wawancara	1 Orang
		Kasubag Perencanaan/	Kuisisioner	1 Orang

		Operator simda/ SIPPD		
5.	Dinas Koperindag Kabupaten Pringsewu	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
6.	Dinas P3AP2KB Kabupaten Pringsewu	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
7.	Dinas Kesehatan Kabupaten Pringsewu	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner dan wawancara	1 Orang
8.	Dinas Perhubungan Kabupaten Pringsewu	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
9.	Dinas Capil Kabupaten Pringsewu	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
10.	Dinas PUPR Kabupaten Pringsewu	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner dan wawancara	1 Orang
11.	BKPSDM Kabupaten Pringsewu	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
12.	Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pringsewu	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
13.	Dinas Sosial Kabupaten Pringsewu	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
14.	Dinas Pendapatan	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
15.	Dinas Perizinan	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
16.	Dinas Pendidikan	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner dan wawancara	1 Orang

17.	Dinas Transmigrasi	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
18.	Kecamatan Pringsewu	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
19.	Kecamatan Gadingrejo	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang
20.	Kecamatan Sukoharjo	Kasubag Perencanaan/ Operator simda/ SIPPD	Kuisisioner	1 Orang

Sumber: Dokumen Pemerintah

Data kuantitatif yang diperoleh dengan kuesioner/angket adalah data yang berpengaruh atas timbulnya resistensi, yang disimpulkan berdasarkan 3 teori yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur prioritas dalam kebijakan yang akan diambil, prioritas tindakan dan tahapan yang harus dilakukan dalam melaksanakan perubahan organisasi, dan faktor penyebab resistensi yang paling prioritas untuk ditindaklanjuti untuk mencapai tujuan dari implementasi kebijakan *e-planing* dan *e-budgeting*. Data penelitian yang diperoleh dengan cara observasi ditujukan untuk mengetahui kebenaran peristiwa, mengetahui proses pelaksanaan, menyelami masalah dan mengetahui serta merasakan langsung hal yang dihadapi oleh responden.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder penelitian ini adalah data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada yang dapat digunakan sebagai informasi pendukung dalam analisis data. Data sekunder penelitian dapat dilihat pada tabel:

Tabel 3. Sumber Data Sekunder Penelitian

No	Keterangan Data Sekunder
1.	Dokumen Kebijakan Umum Anggaran dan Dokumen Prioritas Plafon Anggaran Sementara Perubahan 2020
2.	Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2021
3.	Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
4.	Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil.
5.	Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
6.	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia nomor 5 tahun 2018 tentang pedoman evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Jakarta
7.	Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 98 tahun 2018 menimbang menteri dalam negeri Republik Indonesia tentang Sistem Informasi Pembangunan Daerah.
8.	Permendagri Nomor 70 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi Pemerintahan Daerah
9.	Permendagri Nomor 90 Tahun 2019 tentang Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah.

Sumber: Dokumen Pemerintah

D. Penentuan Informan / Narasumber

Responden penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan responden paham atau bisa dikatakan ahli dibidangnya sehingga memungkinkan data yang diisi dalam kuesioner merupakan suatu data yang telah mempunyai nilai objektivitas yang tinggi. Menurut Sugiyono (2015:85), *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, teknik ini dipilih karena informan yang diambil memiliki karakteristik tertentu yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Alasan pemilihan sampel dengan menggunakan *purposive sampling* adalah karena Tidak semua individu dalam organisasi ditugaskan dalam penyusunan anggaran dan perencanaan anggaran pada OPD, dan hanya sebagian dari pemangku kebijakan yang dianggap sebagai informan kunci dalam pembuatan kebijakan dalam suatu pemerintahan daerah.

Metode pengambilan sampel yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* sesuai dengan namanya sampel diambil dengan maksud dan tujuan tertentu. Sampel yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari 17 OPD, serta 3 Kecamatan sehingga dianggap cukup untuk mewakili dari 30 OPD dan 9 kecamatan yang ada di Kabupaten Pringsewu. Sampel dipilih berdasarkan penilaian peneliti bahwa pihak yang sesuai dengan kriteria pengambilan sampel untuk dijadikan sampel penelitian, yaitu OPD dengan nilai anggaran cukup besar, yang dimungkinkan memiliki permasalahan dan kerumitan tersendiri dalam proses pembuatan dan perencanaan anggaran dan Kecamatan yang dinilai memiliki akses TIK cukup baik dan Kualitas SDM memadai sebagai mana tampak pada table 2 diatas.

Selanjutnya, untuk menjaga keamanan informan, peneliti melakukan diskusi berkaitan dengan perlakuan peneliti terhadap informan dalam menggali informasi. Hal ini perlu dilakukan, karena terkadang suatu pernyataan bisa tidak muncul dan disetujui oleh informan karena kemungkinan berkaitan dengan jaminan rasa aman mereka. Oleh karena itu, nama-nama informan diganti dengan nama lain atau nama samaran dan inisial yang tujuannya adalah menjamin rasa aman tersebut. Pengumpulan data penelitian dilakukan pada bulan Desember 2020 sampai dengan bulan Februari Tahun 2021 di Kabupaten Pringsewu.

E. Fokus Penelitian

Sebagaimana terdapat dalam kerangka pikir penelitian pada halaman 48, penelitian ini menggunakan 3 teori untuk mengetahui keterkaitan dan hubungan sebab akibat dari faktor penyebab resistensi pada implementasi kebijakan *e-planing* dan *e-budgeting*, dengan tujuan untuk mempermudah evaluasi hasil penelitian secara menyeluruh. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Teori kebijakan publik dari William Dunn
2. Teori perubahan organisasi dari Kurt Lewins, dan
3. Teori Resistensi dari Stephen, P Robbins

Fokus utama yang ingin diketahui dalam penelitian ini adalah penyebab resistensi individu dalam organisasi, maka variable terikat dalam penelitian ini adalah resistensi yang dipengaruhi oleh variable bebas dalam penelitian ini yaitu: kebijakan, Supras, Sumber Daya Manusia (SDM), dan Sikap/Prilaku. Penetapan dari ke empat variable bebas ini berdasarkan tahapan tahapan yang seharusnya dilalui dalam teori kebijakan dan teori organisasi, misalnya apakah kebijakan yang dibuat sudah dianalisis berdasarkan kesiapan supras, SDM dan Prilaku pelaksana. Penetapan kebijakan apakah sudah melalui tahapan- tahapan analisis kebijakan sebelum dapat diimplementasikan?.

Selanjutnya peneliti juga memperkirakan alternatif-alternatif dari setiap kebijakan yang mempengaruhi perubahan organisasi atau menghambat perubahan organisasi sesuai dengan keadaan dilapangan. Semisal dengan penggunaan Aplikasi SIPPD tanpa mencabut peraturan penggunaan aplikasi SIMDA keuangan, kurangnya Bimtek, kurangnya keterampilan SDM dan lain sebagainya. Sehingga dapat dirumuskan susunan hierarki dari penyebab timbulnya permasalahan yang terjadi untuk mengetahui

prioritas kebijakan utama yang dapat diambil dari hasil penelitian yang akan diperleh.

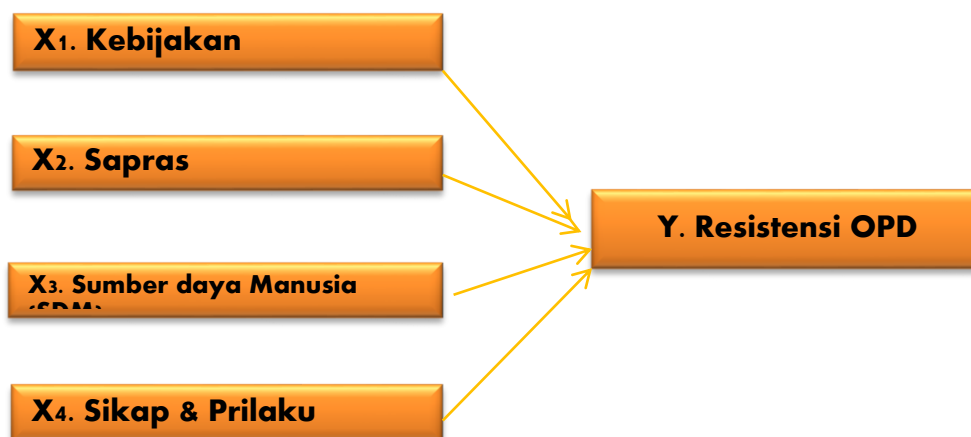
1. Definisi Konseptual dan Operasional

a. Definisi Konseptual

Menurut Sugiyono (2012, p.38), “variabel merupakan suatu atribut, sifat ataupun nilai dari orang, obyek yang mempunyai variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Pada penelitian ini terdapat dua macam variabel yaitu variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen).

1. Variabel bebas (independen), merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menyebabkan perubahan pada variabel terikat (dependen). Variabel bebas atau independen (X) dalam penelitian ini adalah Kebijakan (X1), Saprass (X2), Sumber Daya Manusia/SDM (X3), Sikap/Prilaku (X4).
2. Variabel terikat (dependen) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel bebas atau independen (Sugiyono, 2012, p.39). Variabel terikat atau dependen (Y) dalam penelitian ini adalah Resistensi (Y).

Gambar.2. Bagan Defnisi Konseptual Variabel



b. Definisi operasional

Menurut Sugiyono (2015), Pengertian definisi operasional dalam variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Tabel. 4. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
Kebijakan	Kebijakan sebagai salah satu bagian dari faktor dalam sistem kebijakan pemerintah dimana Suatu sistem kebijakan dibuat dengan mempertimbangkan hubungan timbal balik diantara tiga unsur yaitu: kebijakan publik atau reglasi, pelaku kebijakan publik atau Sumber Daya Manusia (SDM) dan lingkungan kebijakan atau Organisasi.	1.SIMDA 2.SIPPD 3.TIK 4.Komitmen 5.Bimtek 6.Keterampilan 7.Kinerja Dari ke-7 indikator diukur prioritas kebijakan yang harus dilakukan untuk menekan dan menghambat resistensi
Sapras	Sapras berupa alat dan sarana yang mendukung pelaksanaan kebijakan agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang dikehendaki	1.SIMDA 2.SIPPD 3.TIK 4.Komitmen 5.Bimtek 6.Keterampilan 7.Kinerja Dari ke-7 indikator diukur prioritas Pemenuhan sapras yang paling utama untuk dipenuhi untuk menekan dan menghambat resistensi
Sumber Daya Manusi/SDM	SDM sebagai pelaku kebijakan yang membuat mengarahkan dan melaksanakan isi dari kebijakan agar dapat berjalan dengan baik.	1.SIMDA 2.SIPPD 3.TIK 4.Komitmen 5.Bimtek 6.Keterampilan 7.Kinerja Dari ke-7 indikator diukur prioritas pendekatan SDM yang

		harus dilakukan segera untuk menekan dan menghambat resistensi
Sikap/Prilaku	Sikap/Prilaku para pelaksana kebijakan dapat menimbulkan dukungan atau hambatan terhadap pelaksanaan kebijakan tergantung dari kesesuaian kompetensi dan sikap dari pelaksanan.	1.SIMDA 2.SIPPD 3.TIK 4.Komitmen 5.Bimtek 6.Keterampilan 7.Kinerja Dari ke-7 indikator diukur prioritas pendekatan Sikap/Prilaku yang harus segera dilakukan untuk menekan dan menghambat resistensi.
Resistensi OPD	Resistensi perubahan merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan (<i>Equilibrium</i>). Resistensi terhadap perub	1.SIMDA 2.SIPPD 3.TIK 4.Komitmen 5.Bimtek 6.Keterampilan 7.Kinerja Dari ke-7 indikator diukur prioritas tahapan kebijakan, Pemenuhan Saprass, pendekatan SDM dan penanganan Sikap/Prilaku yang harus segera dilakukan untuk menekan dan menghambat resistensi

Indikator-indikator seperti SIMDA, SIPPD, TI, Bimtek yang digunakan dalam penelitian ini adalah bagian dari program pemerintah sebagai upaya pencapaian pemerintahan berbasis elektronik yang dilaksana sebagai salah satu upaya perubahan organisasi yang semula bekerja seara manual menjadi secara elektronik sedangkan indikator kinerja dan keterampilan adalah bagian dari variable SDM sebagai pelaksana kebijakan pemerintah yang akan diamati secaralebih lanjut terhadap adanya resistensi sesuai dengan teori dari Stephen P Robins.

F. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai teknik pengumpulan data yang dibutuhkan untuk mendapatkan data data yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuesioner/ Angket

Mengumpulkan data dengan menyebarkan angket yang berisikan pernyataan- pernyataan mengenai variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu variabel Kebijakan (X1), Sapras (X2), Sumber Daya Manusi / SDM (X3), Sikap / Prilaku (X4) dan Resistensi (Y). Angket digunakan untuk mengungkap data Kriteria dan alternatif prioritas dalam penelitian.

2. Wawancara

Teknik wawancara dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada Inspektur Kabupaten Pringsewu, kepala BAPPEDA (atau yang mewakili) Kabupaten Pringsewu, kepala BPKAD Kabupaten Pringsewu (atau yang mewakili), serta beberapa kasuag Keuangan/ Perencanaan/ Operator dari dinas dan kecamatan yang dipilih. Wawancara dengan tujuan untuk mendapatkan data tentang tanggapan terkait pelaksanaan /implementasi *e-planing* dan *e-budgeting* dengan menggunakan aplikasi SIPPD, mengetahui tahapan turunnya kebijakan, mengetahui dasar hukum yang mendasari kebijakan, dan mengetahui seberapa besar komitmen dan persiapan yang dilakukan terkait pelaksanaan /implementasi *e-planing* dan *e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu.

3. Observasi

Observasi yakni mengadakan penelitian langsung dengan cara pengamatan kepada objek penelitian untuk memperoleh data-data informasi yang akurat. Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi langsung selama pelaksanaan pengimuputa anggaran pada aplikasi

SIPPD, mengikuti bimtek penyusunan Standar satuan Harga (SSH), mengikuti musyawarah perencanaan pembangunan serta mengikuti rapat pembahasan anggaran dengan DPRD Kabupaten Pringsewu.

4. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan sumber-sumber data tertulis sebagai penguat data yang diperoleh dari informan. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder melalui sumber tertulis yang relevan dengan penelitian. Data yang diperoleh seperti Dokumen Kebijakan Umum Anggaran dan Dokumen Prioritas Plafon Anggaran Sementara Perubahan 2020, Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2021, dan peraturan-peraturan terkait kebijakan daerah dalam pemanggaran dan keuangan daerah.

G. Analisis Data dan Pengolahan Data dengan *Analisis Hierarchy Process* (AHP)

Metode analisis dan pengolahan data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017) penelitian analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif menggunakan analisis data dengan mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode kuantitatif dan metode kualitatif untuk digunakan secara bersama-sama dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga data yang diperoleh lebih komprehensif, valid, reliabel dan obyektif.

Pengolahan data dengan menggunakan metode *Analisis Heirarchy Process* (AHP) digunakan untuk menjawab tujuan ke satu dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui faktor penyebab timbulnya resistensi birokrasi pada Implementasi kebijakan *e- planing dan e- budgeting*; yang diurutkan berdasarkan tingkatan hierarki/ prioritas penyebab resistensi.

Analisis Heirarchy Process (AHP) juga digunakan untuk menjawab tujuan ke dua yaitu seberapa besar tingkat resistensi birokrasi pada Implementasi *e-Planing dan e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu; dari penelitian ini yaitu menentukan urutan prioritas kebijakan, tahapan pelaksanaan perubahan organisasi yang akan diterapkan oleh SDM/ Aparatus Sipil Negara (ASN) yang siap melaksanakan *E-Planing dan E-Budgeting* dengan menggunakan proses segmentasi berdasarkan pendekatan teori dan komitmen dan Penggunaan Aplikasi SIMDA sebagai salah satu alat yang digunakan selama ini dan berhasil mencapai nilai opini BPK atas Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu. Pengamatan Sumber Daya Manusia (SDM). Penyelesaian analisis data menggunakan metode AHP yang diolah dengan bantuan perangkat lunak *Expert Choice*. Metode AHP digunakan untuk menjawab tujuan pada penelitian ini melalui alat ukur skala penilaian perbandingan berpasangan 1-9 yang pada skala pengukuran penelitian termasuk skala likert (Saaty, 1986).

Saaty, mengemukakan skala 1 menunjukkan tingkat kepentingan yang paling rendah sampai dengan skala 9 yang menunjukkan tingkatan kepentingan yang paling tinggi. Hasil dari pengukuran penilaian perbandingan berpasangan dibobot lalu diolah menjadi data ordinal. Berikut tahapan pelaksanaan metode AHP yaitu:

- 1) Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi,
- 2) Membuat struktur hirarki,
- 3) Membuat matrik perbandingan berpasangan,
- 4) Melakukan mendefinisikan perbandingan berpasangan,
- 5) Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya,
- 6) Mengulangi langkah 3, 4, 5, untuk seluruh tingkat hirarki,
- 7) Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan, dan
- 8) Memeriksa konsistensi hirarki (jika tidak memenuhi dengan $CR < 0,100$, maka penilaian harus diulang kembali).

Pada penelitian ini persoalan keputusan AHP dapat dikonstruksikan dalam penyusunan hirarki, yang dimulai pada level 1 fokus, level 2 tujuan, level 3 kriteria, dan level 4 alternatif.

Tahap yang dilakukan setelah menentukan penyusunan hirarki ialah melakukan susunan prioritas pada tiap elemen dengan menyusun perbandingan berpasangan. Menyusun perbandingan berpasangan yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh elemen untuk setiap sub hirarki.

Perbandingan tersebut ditransformasikan dalam bentuk matriks. Contoh, terdapat n objek yang dinotasikan dengan (A_1, A_2, \dots, A_n) yang akan dinilai berdasarkan pada nilai tingkat kepentingannya antara lain A_i dan A_j dipresentasikan dalam matriks Pair-wise Comparison.

Tabel.5. Matriks Perbandingan Berpasangan

	A_1	A_2	...	A_n
A_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}
A_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}
...
A_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}

Sumber : (Saaty, 1983)

Nilai a_{11} adalah nilai perbandingan elemen A_1 (baris) terhadap A_1 (kolom) yang menyatakan hubungan :

- 1) Seberapa jauh tingkat kepentingan A_1 (baris) terhadap kriteria C dibandingkan dengan A_1 (kolom) atau
- 2) Seberapa jauh dominasi A_1 (baris) terhadap A_1 (kolom) atau
- 3) Seberapa banyak sifat kriteria C terdapat pada A_1 (baris) dibandingkan dengan A_1 (kolom).

- 4) Pemberan nilai numerik tiap elemen dikenakan untuk seluruh perbandingan diperoleh dari skala perbandingan 1-9

Saaty mengemukakan bahwa model AHP didasarkan pada *pair-wise comparison matrix*. Di mana elemen-elemen pada matriks tersebut merupakan *judgment* dan *decision maker*. Seorang *decision maker* (para ahli) akan memberikan penilaian, mempersepsikan, ataupun memperkirakan kemungkinan dari suatu peristiwa yang dihadapi. Matriks tersebut terdapat pada setiap *level of hierarchy* dari suatu struktur model AHP yang membagi habis suatu persoalan. Berikut ini contoh *Pair-Wise Comparison Matrix* pada suatu *level of hierarchy*, yaitu :

$$\begin{array}{c}
 \\
 \\
 \\
 \\
 \end{array}
 \begin{array}{cccc}
 & E & F & G & H \\
 E & \left(\begin{array}{cccc}
 1 & 5 & 6 & 7 \\
 1/5 & 1 & 1/5 & 1/5 \\
 1/6 & 5 & 1 & 4 \\
 1/5 & 1 & 1/5 & 1/5
 \end{array} \right)
 \end{array}$$

Gambar.3. *Pair-Wise Comparison Matrix* pada suatu *level of hierarchy*

Baris 1 kolom 2, jika E dibandingkan dengan F, maka E lebih penting/disukai/ dimungkinkan daripada F yaitu sebesar 5, artinya: E *essential* atau *strong importance* daripada F, dan seterusnya. Angka 5 bukan berarti bahwa E lima kali lebih besar dari F, tetapi E *strong importance* dibandingkan dengan F. Sebagai ilustrasi matriks resiprokal atau berkebalikan, jika H dibandingkan dengan E, maka E *very strong importance* daripada H dengan nilai *judgment* sebesar 7, dengan demikian pada baris 4 kolom 1 dengan kebalikan dari 7 yakni 1/7. Artinya, H disbanding E artinya Elebih kuat dari H. Jika G dibandingkan dengan F, maka G *strong importance* daripada F dengan nilai *judgment* sebesar 5. Jadi baris 3 kolom 5 diisi dengan nilai 5,dan seterusnya.

Tahap selanjutnya setelah *decision maker* memberikan nilai *numeric* pada *Pair-Wise Comparison Matrix*, yaitu menentukan *eigen value* dan *eigen vector*. Untuk melengkapi pembahasan tentang *eigen value* dan *eigen vector* maka akan diberikan definisi-definisi mengenai matriks dan vektor. Matriks adalah sekumpulan himpunan objek (bilangan riil atau kompleks, variabel-variabel) yang disusun secara persegi panjang (yang terdiri dari baris dan kolom) yang biasanya dibatasi dengan kurung siku. Jika sebuah matriks memiliki m baris dan n kolom maka matriks tersebut berukuran (ordo) $m \times n$. matriks dikatakan bujur sangkar (square matrix) jika $m=n$ dan scalar-skalarnya berada di baris ke- i dan kolom ke- j yang disebut ij matriks entri.

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{pmatrix}$$

Vektor dengan n dimensi adalah suatu susunan elemen-elemen yang teratur berupa angka-angka sebanyak n buah, yang disusun baik menurut baris, dari kiri ke kanan (disebut vektor baris atau *Row Vector* dengan ordo $1 \times n$) maupun menurut kolom, dari atas ke bawah (disebut vektor kolom atau *Colom Vector* dengan ordo $n \times 1$). Himpunan semua vektor dengan n komponen dengan entri riil dinotasikan dengan R^n . Untuk vektor \bar{u} dirumuskan sebagai berikut :

$$\bar{u} \in R^n$$

$$\bar{u} = \begin{pmatrix} a_1 \\ a_2 \\ \dots \\ a_n \end{pmatrix} \in R^n$$

Jika A adalah matriks $n \times n$ maka vektor tak nol x di dalam R^n dinamakan *eigen vector* dari A jika Ax kelipatan scalar x , yakni : $Ax = \lambda x$.

Skalar λ dikatakan eigen vector yang bersesuaian dengan λ . Untuk mencapai *eigen vector* dari matriks A yang berukuran $n \times n$, maka dapat ditulis pada persamaan berikut : $Ax = \lambda x$ atau $(\lambda I - A)x = 0$.

Agar λ menjadi *eigen value*, maka harus ada pemecahan tak nol dari persamaan. Akan tetapi, persamaan demikian akan mempunyai pemecahan nol jika dan hanya jika: $\det (\lambda I - A) = 0$. Persamaan demikian dinamakan karakteristik A , scalar yang memenuhi persamaan adalah *eigen value* dari A .

Bila diketahui bahwa nilai perbandingan elemen A_i terhadap elemen A_j adalah a_{ij} , maka secara teoritis matriks berciri positif berkebalikan, yakni $a_{ij} = 1/a_{ji}$. Bobot yang dicari dinyatakan dalam vektor $\omega = (\omega_1, \omega_2, \omega_3, \dots, \omega_n)$. nilai ω_n menyatakan bobot kriteria A_n terhadap keseluruhan set kriteria pada sub sistem. Jika a_{ij} mewakili derajat kepentingan i terhadap faktor j dan a_{jk} menyatakan kepentingan dari faktor j terhadap k , maka agar keputusan menjadi konsisten, kepentingan i terhadap faktor k harus sama dengan $a_{ij} \cdot a_{jk}$ atau jika $a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{jk}$ untuk semua i, j, k maka matriks sudah konsisten.

Untuk suatu matriks konsisten dengan vektor ω , maka elemen a_{ij} dapat ditulis menjadi : $a_{ij} = \omega_i / \omega_j ; \forall i, j = 1, 2, 3, \dots, n$. Jadi matriks konsisten adalah : $a_{ij} \cdot a_{jk} = \omega_i / \omega_j \times \omega_j / \omega_k = a_{ik}$. Dengan demikian untuk *pair-wise comparison matrix* yang konsisten menjadi : $\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot \omega_j = n \cdot \omega_i ; \forall i, j = 1, 2, 3, \dots, n$.

Persamaan ekivalen dengan bentuk persamaan matriks yaitu $A \cdot \omega = n \cdot \omega$. Untuk ω adalah *eigen vector* dari matriks A dengan *eigen value* n .

Dijelaskan bahwa n merupakan dimensi matriks itu sendiri. Dalam bentuk persamaan matriks dapat ditulis sebagai berikut :

$$\begin{pmatrix} \frac{\omega_1}{\omega_1} & \frac{\omega_1}{\omega_2} & \dots & \frac{\omega_1}{\omega_n} \\ \frac{\omega_2}{\omega_1} & \frac{\omega_2}{\omega_2} & \dots & \frac{\omega_2}{\omega_n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{\omega_n}{\omega_1} & \frac{\omega_n}{\omega_2} & \dots & \frac{\omega_n}{\omega_n} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \omega_1 \\ \omega_2 \\ \dots \\ \omega_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \omega_1 \\ \omega_2 \\ \dots \\ \omega_n \end{pmatrix} = n$$

Pada prakteknya, tidak dapat dijamin bahwa $a_{ij} = \frac{\omega_{ik}}{\omega_{jk}}$. Salah satu faktor penyebabnya karena *decision maker* tidak selalu dapat konsisten mutlak dalam mengekspresikan preferensinya terhadap elemen-elemen yang dibandingkan. Hal ini akan menimbulkan pengulangan wawancara pada sejumlah responden yang sama. Saaty (1983) telah membuktikan bahwa Indeks Konsistensi dari matriks berordo n dapat diperoleh dengan rumus :

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{(n-1)}$$

Keterangan :

CI = Rasio penyimpangan konsistensi

λ_{\max} = Nilai eigen terbesar dari matriks berordo n

n = Orde matriks

Gambar 4. Rumus indeks konsistensi matriks

Apabila CI bernilai nol, maka *pair wise comparison matrix* tersebut konsisten. Batas ketidakkonsistenan yang telah ditetapkan oleh Thomas L. Saaty ditentukan dengan menggunakan Rasio Konsistensi (CR), yaitu perbandingan indeks konsistensi dengan nilai random indeks (RI). Nilai ini bergantung pada ordo matriks n yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Keterangan :

CR = Rasio konsistensi

RI = Indeks random

Tabel.6. Nilai Random Indeks (RI)

Orde matriks	Random indeks	Orde matriks	Random Indeks	Orde matriks	Random indeks
1	0,000	6	1,240	11	1,510
2	0,000	7	1,320	12	1,480
3	0,580	8	1,410	13	1,560
4	0,900	9	1,450	14	1,570
5	1,120	10	1,450	15	1,590

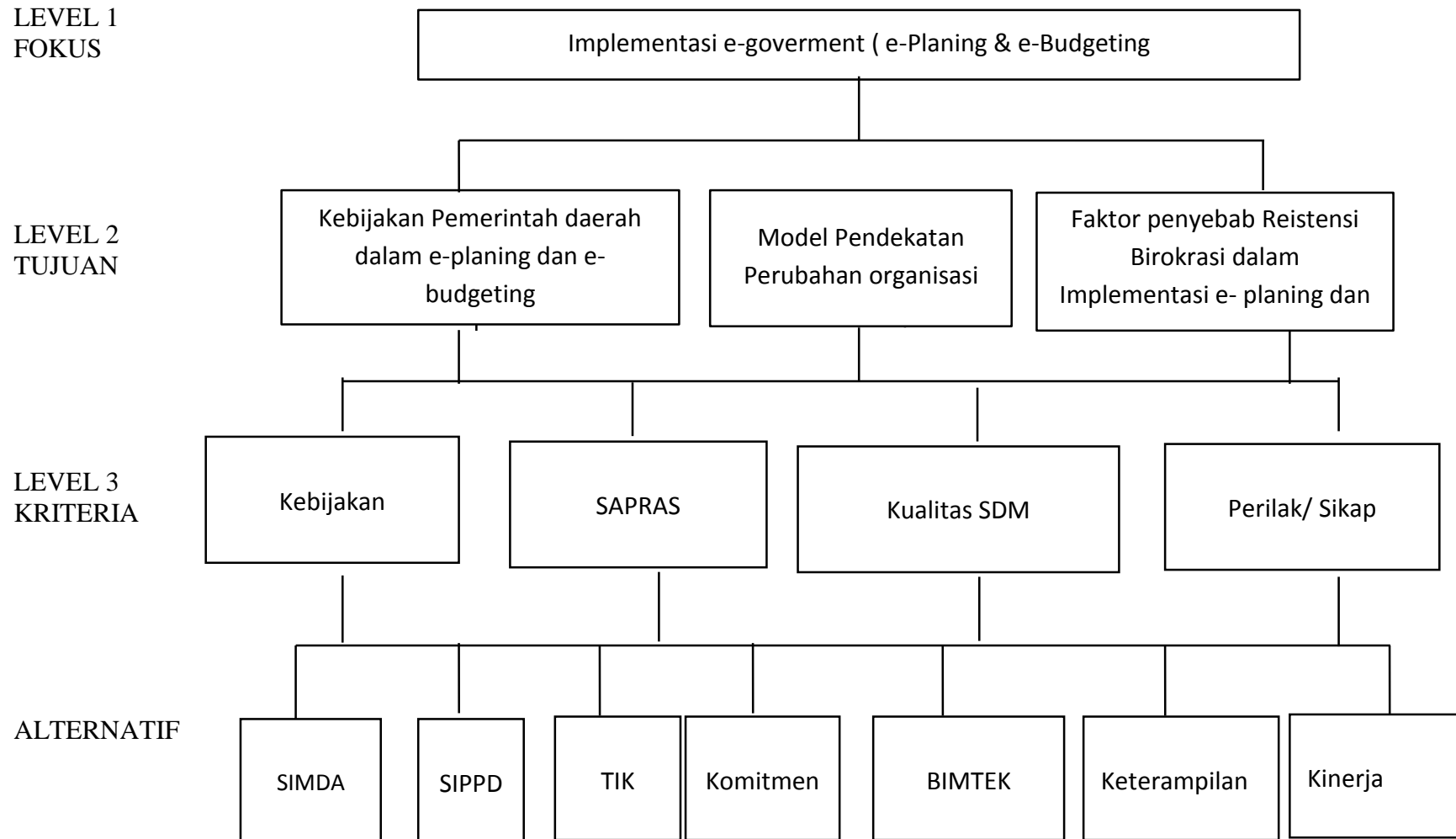
Sumber : (Saaty TL, 1983)

Berdasarkan teori Saaty (1983) bila matriks *pair-wise comparison* dengan nilai $CR < 0,100$ maka ketidakkonsistenan pendapat dari para ahli masih dapat diterima jika tidak maka penilaian perlu diulang.

Untuk mendapatkan nilai kriteria dan alternatif berdasarkan hierarki atau level prioritasnya untuk mencapai tujuan dari penelitian maka dibuatlah suatu bagan yang menggambarkan tingkat hierarki berdasarkan tingkat kriteria dan alternatif yang ditentukan berdasarkan variable yang digunakan. Pada gambar 4. Ditunjukkan kerangka Analisis hierarkhy process yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan tiga tujuan yaitu: 1). Kebijakan Pemerintah daerah dalam *e-planing* dan *e-budgeting*, 2). Model Pendekatan Perubahan organisasi, 3). Faktor penyebab Reistensi Birokrasi dalam Implementasi E- Planing Dan E- Budgeting Dengan Kriteria: 1).Kebijakan, 2). Saprass, 3) SDM, 4). Sikap/Prilaku serta menggunakan tujuh (7) alternatif untuk mengukur variable penelitian 1). SIMDA, 2).SIPPD, 3).TIK, 4).Komitmen, 5).Bimtek, 6).Keterampilan, 7).Kinerja.

Penetapan alternatif dilakukan berdasarkan kondisi kebijakan yang mempengaruhi implementasi kebijakan e-planing dan e-budgeting yang dilaksanakan sehingga dapat disesuaikan dengan penggunaan tiga teori yang digunakan dalam penelitian ini

Gambar. 5. Kerangka Analisis Hierarki Process



IV. GAMBARAN UMUM

A. Keadaan Umum Kabupaten Pringsewu

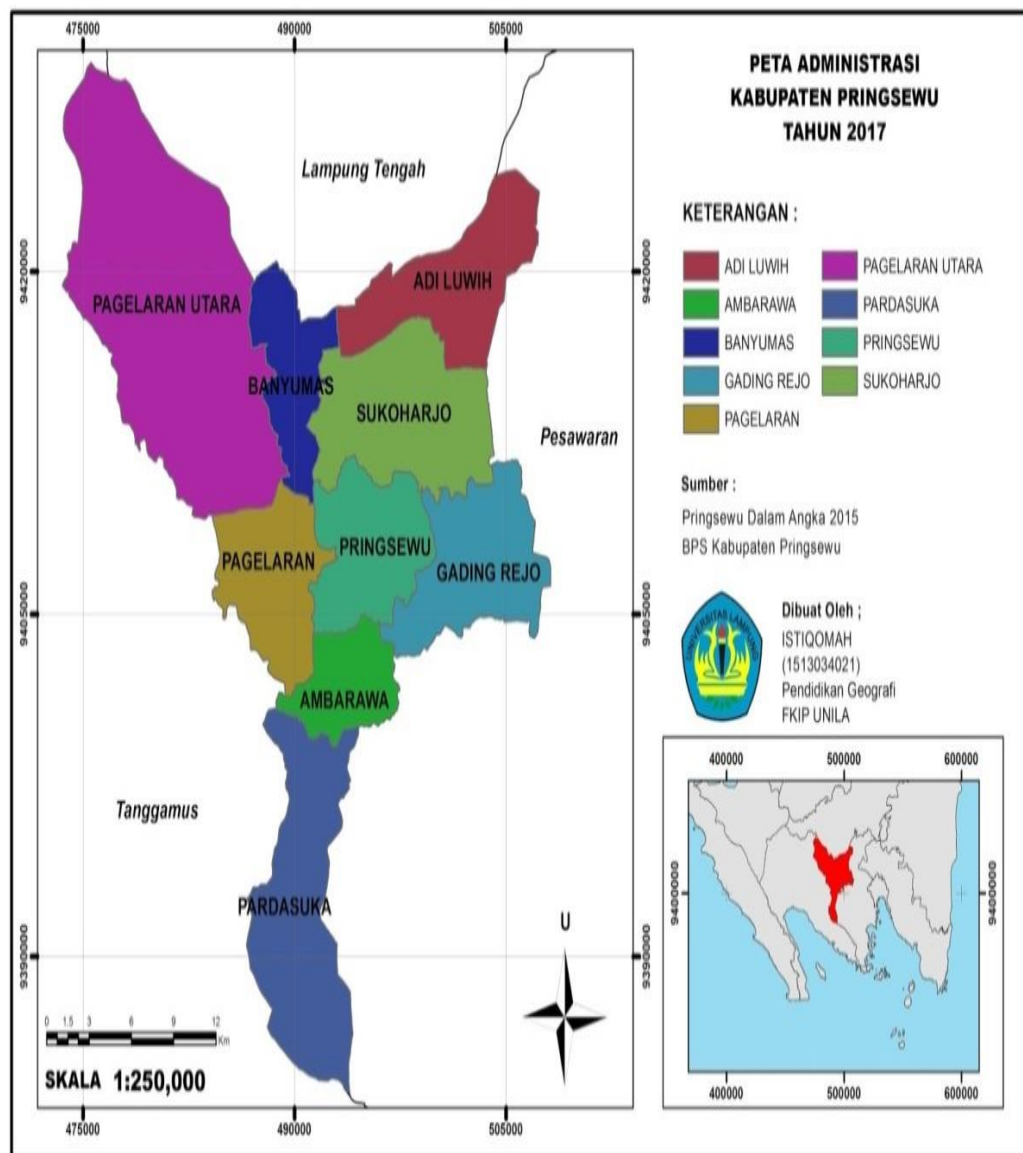
1. Keadaan Geografis

Kabupaten Pringsewu dibentuk melalui Undang-Undang nomor 48 tahun 2008 tentang pembentukan Kabupaten Pringsewu di Propinsi Lampung sebagai hasil Pemekaran dari Kabupaten Tanggamus. Letak wilayah Kabupaten Pringsewu berada pada posisi $104^{\circ} 45'25''$ sampai dengan $105^{\circ} 4'42''$ Bujur Timur dan $5^{\circ} 9'10''$ sampai dengan $5^{\circ} 34' 27''$ Lintang Selatan, persisnya di persimpangan jalan strategis provinsi dan jalan negara yang menghubungkan lokasi kabupaten-kabupaten lainnya. Dengan letak yang strategis ini maka pringsewu sangat layak untuk dikembangkan sebagai pusat perdagangan dan jasa. Adapun batas-batas administrasi kabupaten pringsewu adalah :

- a. Sebelah utara berbatasan dengan Kecamatan Kalirejo dan Kecamatan Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah.
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Limau Kabupaten Tanggamus dan Kecamatan Way Lima Kabupaten Pesawaran.
- c. Sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Pulau Pangung dan Kecamatan Pugung Kabupaten Tanggamus.
- d. Sebelah Timur berbatasan dengan Wilayah Kecamatan Negeri Katon, Kecamatan Gedung Tataan, Kecamatan Way Lima dan Kecamatan Kedondong Kabupaten Pesawaran.

Wilayah administrasi Kabupaten Pringsewu pada saat awal pembentukannya, memiliki 8 Kecamatan, 96 pekon dan 5 kelurahan. Pada tahun 2011 dilakukan pemekaran 17 Pekon dan pada tahun 2012 kembali dimekarkan terhadap 13 pekon. Selain itu pada tahun 2012 dilakukan juga pemekaran Kecamatan Pagelaran. Wilayah administrasi Kabupaten Pringsewu sampai saat ini menjadi mencakup 9 Kecamatan, 126 pekon dan 5 Kelurahan dengan luas 625 km² atau 62.500 ha dan setara dengan 2% dari luas wilayah Provinsi Lampung.

Gambar 6. Peta Administrasi Kabupaten Pringsewu



Tabel.7. perkembangan wilayah kecamatan tahun 2011-2018

KECAMATAN /DISTRIC	TAHUN/YEAR		
	2011	2014	2018
Pardasuka	12	13	13
Ambarawa	7	8	8
Pagelaran	24	22	22
Pagelaran utara	-	10	10
Pringsewu	13	15	15
Gadingrejo	15	23	23
Sukoharjo	13	16	16
Banyumas	9	11	11
Adiluwih	8	13	13
PRINGSEWU	101	131	131

Tabel 8. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Pringsewu

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pringsewu Nomor 16 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pringsewu.

NO	NAMA OPD	TUGAS POKOK DAN FUNGSI
	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	membantu Bupati dalam pelaksanaan tugas dan fungsi perencanaan pembangunan, penelitian dan pembangunan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan penanaman modal dan melaksanakan koordinasi dan menyelenggarakan pelayanan administrasi di bidang pelayanan perizinan secara terpadu
	Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkordinasian terhadap pelaksanaan tugas urusan bidang pekerjaan umum, penataan ruang, perumahan dan kawasan permukiman, serta pertanahan.
	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan pendidikan dan kebudayaan.
	Inspektorat	membantu Bupati dalam menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi

		pengawasan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
	Dinas Pertanian	membantu bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan pertanian yaitu prasarana dan sarana, tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan, peternakan dan kesehatan hewan dan penyuluhan pertanian.
	Dinas Kesehatan .	membantu Bupati dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan di bidang kesehatan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pelaksanaan tugas dibidang kesehatan
	Sekretariat Daerah	membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Pringsewu;
	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	membantu Bupati dalam menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pelaksanaan tugas urusan pengelolaan keuangan dan aset daerah.
	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian	melaksanakan sebagian urusan dan penetapan kebijakan teknis, perencanaan program, pengendalian dan pengkoordinasian pelaksanaan kebijakan teknis serta pembinaan administrasi dan teknis di bidang koperasi, usaha kecil dan menengah, perdagangan dan perindustrian.
	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;	membantu Bupati dalam menyelenggarakan pelaksanaan tugas urusan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
	Badan Pendapatan Daerah	membantu Bupati dalam menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pelaksanaan tugas urusan pengelolaan keuangan bidang urusan pendapatan daerah dari sektor pajak dan retribusi.
	Satuan Polisi Pamong Praja	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan penegakan peraturan daerah dan menyelenggarakan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat serta perlindungan

		masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
	Sekretariat DPRD	membantu Bupati dalam menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, serta menyediakan dan mengoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD dalam melaksanakan hak dan fungsinya sesuai dengan kebutuhan.
	Dinas Komunikasi dan Informatika	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan komunikasi, informatika, persandian dan statistik.
	Dinas Kepemudaan, Olah Raga dan Pariwisata .	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan kepemudaan, olah raga dan pariwisata
	Dinas Perikanan	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan perikanan.
	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan perpustakaan dan kearsipan.
	Dinas Perhubungan	membantu Bupati dalam menyelenggarakan dan mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pelaksanaan tugas urusan perhubungan
	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pekon	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan Wajib Bukan Pelayanan Dasar sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil 1.	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan administrasi kependudukan dan catatan sipi
	Dinas Lingkungan Hidup	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan lingkungan hidup dan kehutanan.
	Dinas Ketahanan Pangan	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan pangan.
	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana.	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana
	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi .	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan ketenagakerjaan dan transmigrasi
	Dinas Sosial .	membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas urusan social

Tabel 9. Tugas Pokok dan Fungsi Tiap Kecamatan/Distri di Kabupaten Pringsewu

KECAMATAN /DISTRIC	TUGAS POKOK DAN FUNGSI
Pardasuka	membantu Bupati dalam menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pelaksanaan tugas urusan pemerintahan kecamatan serta pelayanan terhadap masyarakat di wilayahnya.
Ambarawa	
Pagelaran	
Pagelaran utara	
Pringsewu	
Gadingrejo	
Sukoharjo	
Banyumas	
Adiluwih	

Pada awal Pemerintahan Kabupaten Pringsewu terbentuk, pengelolaan keuangan yang ada di Kabupaten Pringsewu masih menggunakan sistem office (excel). Penggunaan sistem office (excel) tersebut ternyata memiliki banyak kelemahan, khususnya dalam pengelolaan keuangan daerah. Selain itu, output laporan keuangan yang dihasilkan juga tidak memuaskan. Hal ini berpengaruh pada opini audit atas LKPD yang diterbitkan oleh BPK.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu, opini audit yang didapatkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu atas LKPD sampai dengan Tahun 2014, Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu belum sekalipun mendapatkan opini terbaik yang diterbitkan oleh BPK, yaitu opini audit WTP. Hal ini menjadi catatan penting dan evaluasi bersama bagi pimpinan dan pengelola keuangan yang ada di Kabupaten Pringsewu.

Setelah dilakukan evaluasi terhadap pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Pringsewu, maka Kabupaten Pringsewu mengambil kebijakan strategis dalam hal pengelolaan keuangan daerah, yaitu memutuskan untuk menggunakan aplikasi SIMDA yang dibuat oleh BPKP. Hal ini

dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan daerah yang akan berdampak pada opini audit yang diterbitkan oleh BPK.

2. Implementasi SIMDA di Kabupaten Pringsewu

Penerapan SIMDA di Kabupaten Pringsewu secara umum sudah dilaksanakan dengan baik oleh OPD yang ada di Kabupaten Pringsewu. Hal ini dibuktikan dengan kualitas LKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu dari tahun ke tahun semakin baik. Pada akhir Tahun 2014, SIMDA sudah diperkenalkan ke OPD yang ada di Kabupaten Pringsewu. Aplikasi SIMDA dilakukan secara online-real time yang terhubung ke server BPKAD Kabupaten Pringsewu. Jaringan yang ada menggunakan intranet LAN, hal ini menjadi kelemahan apabila jaringan mengalami trouble yang mengakibatkan tidak bisa melakukan input data. Selain itu, karena penggunaanya banyak, sering mengakibatkan overload dan menjadikan akses SIMDA lambat.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu dalam mewujudkan pengelolaan keuangan yang baik dan berkualitas mulai membuahkan hasil. Pada tahun 2015, untuk pertama kalinya Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu mendapatkan predikat opini audit WTP atas LKPD yang diterbitkan oleh BPK. Semenjak tahun 2015 sampai dengan tahun 2018, predikat opini audit atas LKPD Kabupaten Pringsewu yang diterbitkan oleh BPK selalu mendapatkan Opini Audit WTP.

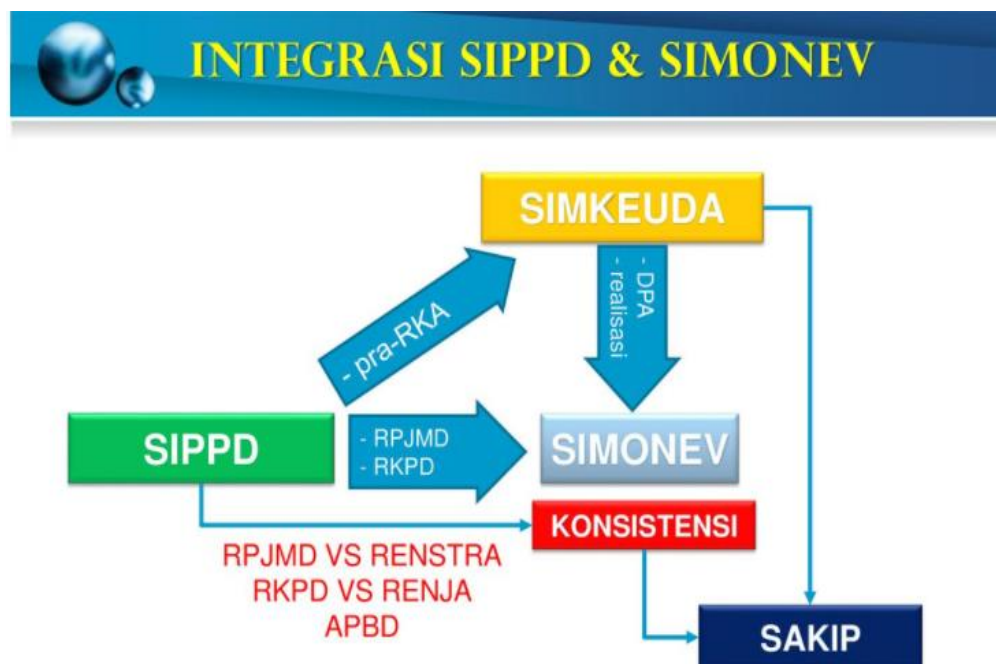
Dengan memperoleh opini audit WTP, tingkat kepercayaan atas laporan keuangan pemerintah daerah akan semakin meningkat dan bermanfaat untuk membuat keputusan. Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu terus mengembangkan aplikasi berbasis teknologi informasi dalam rangka menunjang kinerja pemerintahan dan pelayanan publik. Salah satu contohnya adalah dalam hal pengelolaan keuangan. Beberapa contoh

aplikasi yang digunakan Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu dalam mendukung pengelolaan keuangan daerah.

Aplikasi SIMDA Keuangan. SIMDA BMD yang digunakan telah mengakomodir dalam bentuk kebijakan penyusutan dan umur aset tetap, kebijakan akuntansi dan pelaporan aset tetap. Aplikasi SIMDA BMD digunakan oleh seluruh OPD dengan cara online menuju ke database server. Tim Pengembangan Aplikasi SIMDA BMD melakukan pengembangan-pengembangan dengan cara update data yang mempermudah pengguna aplikasi dalam mendukung pencatatan dan pelaporan aset tetap.

Pelaksanaan *e-planing* dan *e-budegeting* di Kabupate Pringsewu sudah dipersiapkan sejak 2018 dengan adanya rekomendasi KPK untuk menggunakan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah (SIPKD). BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) ditahun yang sama tepatnya di awal 2019 mengeluarkan aplikasi SIMDA Perencanaan dimana sebelumnya di tahun 2011 BPKP telah mengeluarkan aplikasi SIMDA Keuangan dan ditahun 2015 Kabupaten Pringsewu juga menggunakan SIMDA Barang untuk menertibkan aset pemerintah. Pemerintah Kabupaten Pringsewu menerapkan SIPKD pada awal 2019 namun pelaksanaanya baru pada perencanaan (*e-planing*) dan belum sampai tahap penganggaran *e-budgeting*. Kemendagi mengeluarkan aplikasi SIPPD (Sistem Informasi Perencanaan Pembangunan Daerah), jadi pada rentang 2019 sampai dengan 2020 muncul 3 aplikasi perencanaan dan penganggaran yang menimbulkan sedikit kebingungan pada level pemerintah daerah. Pemerintah kabupaten pringsewu berpengangan pada pemikiran bahwa pemerintahdaerah adalah perpanjangan tangan pemerintah pusat dalam hal ini kementerian dalam negeri, maka kabupaten pringsewu beralih menggunakan aplikasi SIPPD dalam perencanaan dan penganggarannya.

Gambar 7. Integrasi SIPPD dan SIMONEV



SIPPD adalah aplikasi terpadu yang dipergunakan sebagai alat bantu pemerintah daerah yang digunakan meningkatkan efektivitas implementasi dari berbagai regulasi bidang pengelolaan keuangan daerah yang berdasarkan pada asas efisiensi, ekonomis, efektif, transparan, akuntabel dan auditable. Komitmen Kabupaten Pringsewu dalam implementasi penganggaran dan perencanaan dengan menggunakan SIPPD, sehingga dalam jangka waktu 3 hari dari perintah penerapan SIPPD kabupaten sudah dapat langsung melakukan input anggaran dan menggerakkan setiap OPD dan Kecamatan untuk melakukan pengimputan RKA dengan SIPPD.

Sistem penganggaran dan perencanaan menggunakan SIPPD ditujukan untuk mengintegrasikan seluruh sistem informasi Pemda untuk penyelenggaraan pembangunan daerah, penyeragaman program dan kegiatan merujuk pada perpres 33 tahun 2020 Tentang Standar Harga Satuan Regional''

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor penyebab timbulnya resistensi birokrasi pada Implementasi kebijakan *e- planing dan e- budgeting* yang paling utama secara berurutan terdapat pada prioritas kriteria SDM (49,0%), Kebijakan (27,5%), prilaku/sikap(14,8%) dan SAPRAS (8,6%). Sedangkan pada prioritas alternatif secara global yang mempengaruhi faktor penyebab resistensi secara berurutan terdapat pada alternatif Kinerja (26,8%), alternatif Keterampilan (14,7%), alternatif BIMTEK (11,3%), alternatif Komitmen (11,0%), alternatif TIK (10,9%), dan alternatif SIMDA (8,7%).
2. Besarnya tingkat resistensi birokrasi pada Implementasi *e- planing dan e- budgeting* terjadi pada kriteria SDM dengan persentase 49,0 yang terdaat pada alternatif kinerja sebesar 26,8%, alternatif keterampilan sebesar (14,7%), alternatif BIMTEK (11,3%), alternatif Komitmen (11,0%), alternatif TIK (10,9%), dan alternatif SIMDA (8,7%).
3. Dari hasil analisis diatas faktor penyebab resistensi yang paling prioritas untuk ditangani adalah penanganan Kualitas SDM (49,0%) dengan melakukan peningkatan kinerja, keterampilan mengadakan bimtek- bimtek yang dilakukan selaras dengan peningkatan kualias TIK. Tingginya tingkat resistensi yang dari kriteria SDM disebabkan ketidaktahuan dan sedikitnya informasi yang diterima atas perubahan sistem penganggaran

B. Saran

Saran yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah:

2. Faktor penyebab resistensi dapat di tekan dengan mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya (manusia, materi, dan metoda). Pelaksanaan kebijakan publik perlu dilakukan secara cermat, jelas, dan konsisten sehingga implementasi kebijakan *e-planing* dan *e-budgeting* dapat berjalan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari perubahan birokrasi dengan menerapkan *e-Government*.
3. Perbaikan Perilaku/ sikap SDM sangat diperlukan dalam mempersiapkan perubahan organisasi dengan melakukan edukasi, komunikasi, sosialisasi, mengajak berpartisipasi setiap bagaian organisasi untuk melakukan perubahan, memberikan dukungan dan komitmen dalam proses perubahan untuk dapat meminimalisir rasa takut dan kecemasan atas perubahan yang terjadi, memberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan pemahaman dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi, membangun hubungan yang positif dan menerapkan perubahan secara adil

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Ahmadi, Abu. 2009. *Psikologi Sosial*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Baron, Robert A. dan Byrne, Donn. 2002. *Psikologi Sosial Jilid 1*. Jakarta. Erlangga
- Dermawan, Rizky. 2019. *Model Kuantitatif Pengambilan Keputusan dan Perencanaan Strategis*. Bandung. Alfabeta.
- Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta. Gadjahmada University Press.
- Dwiyanto, Agus. 2014. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta. Gadjahmada University Press
- Effendi, Sofian. 2005. *Membangun Good Governance Tugas Kita Bersama* Yogyakarta.
- Mulyadi, Seto. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif dan Mixed Method; Perspektif Yang Terbaru Untuk Ilmu-Ilmu Social, Kemanusiaan, Dan Budaya*. Depok. Rajawali Pers
- Tampubolon, Manahan P. 2020. *Change Management*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- .Pemerintah Kabupaten Banyumas. 2018. *Buku Panduan Aplikasi Eplanning Usulan kegiatan Musrembang dan Renja Kerja tahun 2019*. Banyumas
- Robbins. Stephen.P and Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior. United states of America. Pearson Education Inc. Publishing as Prantice Hall*.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Maetode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta.

- Suharsimi, Arikunto. 2010. *Manajemen Penelitian*. Jakarta. Rineka Cipta
- Toksoz, Fikret. 2008. *Good Governance :Improving Quality of Life*. Turkey. Tesev Publication.
- Uha, Ismail Nawawi. 2014:75. *Manajemen Perubahan”Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis*. Bogor. Ghalia Indonesia.

Jurnal

- Amalia, Shafera.2018. *Reformasi Birokrasi 4.0 :Strategi Menghadapi Revolusi Industri 4.0*. Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik. Vol 21, No 2 (2018).
- Amin,Hijrah. 2020. *Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Manajemen Daerah (Simda) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pemberian Opini Audit Wajar Tanpa Pengecualian (Wtp) Di Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu*. Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
- Khoirunnisak, Rizka dkk.2017:249. *Penerapan E-Budgeting Pemerintah Kota Surabaya dalam Mencapai Good Governance*. .Prosiding Seminar Nasional dan Call For Paper Ekonomi dan Bisnis (SNAPER-EBIS 2017) – Jember.
- Ningsih, Virgiana Sari, Ria Nelly, Rasuli, Muhammad. 2018. *Analisis Penerapan E-Planning Dan E-Budgeting Pada Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis)*. Jurnal Ekonomi. Volume 26, Nomor 2 Juni 2018
- Novriyanto, Triyono, dkk.2019. *Evaluasi Konsistensi Perencanaan Dan Penganggaran Di Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara*. Jurnal EMBA Vol.7 No.3 Juli 2019, Hal. 4017- 4025
- Ratnawati, Yulia..2009. *Studi deskriptif resistensi individu terhadap Perubahan peraturan Di kantor pelayanan pajak pratama candisari Semarang*. *Intuisi Jurnal Psikologi ilmiah*. Semarang. Universitas Negeri Semarang
- Ramdhani, Abdullah dan Ramdhani M.Ali.2017. *Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik*. Jurnal Publik. Vol. 11; No. 01; 2017; 1-12
- Susanto, Dwi dkk.2015:74. *Pengaruh Good Governance Terhadap Kualitas Pemberian Layanan Publik*. Jurnal Paradigma Vol. 12, No. 02, Agustus 2014 – Januari 2015

Website

Basarnas.2018.*Reformasi Birokrasi*.<http://basarnas.go.id/reformasi-birokrasi>

Ditjen Bina Pembangunan Daerah Kementerian dalam negeri.perencanaan pembangunan daerah berbasis e-planing

Hadi, Sutarto. 2018. *Inilah Delapan Area Perubahn Reformasi Birokrasi*. Universitas Lambung Mangkurat. <https://ulm.ac.id/id/2018/12/09/inilah-8-area-perubahan-reformasi-birokrasi/>.

Kemendagri.go.id

Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2008. *Reformasi Birokrasi*. <https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan>

Maris, Stella (liputan 6.com).2018.*Pelayanan Kemendagri Melalui Integrasi e-Planning dan e-Budgeting*..<https://www.liputan6.com/news/read/pelayanan-kemendagri-melalui-integrasi-e-planning-dan-e-budgeting>

Pemerintah Kabupaten Banyumas. 2018: 1.*Buku Panduan Aplikasi EplanningUsulan kegiatan Musrebang dan Renja Kerja tahun 2019*. Banyumas

Pemerintah Kota Surabaya.2017.*e- Government*.Surabaya.Pemkot Surabaya.

Peraturan pemerintah

Republik Indonesia. 2008. Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.Jakarta. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Republik Indonesia. 2017. Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil. Jakarta. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Republik Indonesia. 2018. Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.Jakarta. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Republik Indonesia. 2018. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia nomor 5 tahun 2018 tentang pedoman evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Jakarta. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Republik Indonesia. 2018. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 98 tahun 2018 menimbang menteri dalam negeri Republik Indonesia tentang Sistem Informasi Pembangunan Daerah. Jakarta. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi