

## Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai BAPPEDA Tingkat 1 Jawa Tengah

Irwan Raharja <sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup> Komputerisasi Akuntansi; AMIK BSI Karawang; Jl. Banten No.1, Karangpawitan,  
Karawang Barat, Kabupaten Karawang, Jawa Barat 41351,  
telp/fax (0267) 8454893; e-mail: irwanraharja@yahoo.com

\* Korespondensi: E-mail: irwanraharja@yahoo.com

Diterima: 28 November 2016; Review: 2 Desember 2016; Disetujui: 8 Desember 2016.

Cara sitasi: Raharja I. 2016. Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Bappeda Tingkat 1 Jawa Tengah. Jurnal Administrasi Kantor. 4 (2): 418-446.

**Abstrak:** Pembangunan bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang belum/kurang baik menjadi kondisi yang lebih baik bagi seluruh komponen masyarakat baik secara kuantitas maupun kualitas. Perhatian dan penataan kembali terhadap mekanisme perencanaan pembangunan di daerah, semakin menunjukkan pencerahan seiring dengan derasnya kebijakan otonomi daerah. Dalam menyikapi fenomena diatas, maka Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah sebagai institusi yang bertanggung jawab dalam pembangunan daerah, dirasa perlu untuk melakukan evaluasi terhadap dinamika kerjanya. Oleh karenanya dalam penulisan ini diarahkan untuk melakukan analisis terhadap eksistensi organisasi BAPPEDA Propinsi Jawa Tengah dalam pemberdayaan dan pengembangan organisasi melalui pendekatan konsep manajemen strategis dengan menggunakan alat analisis SWOT. Berdasarkan penelusuran mandat dan misi serta analisis SWOT yang dilakukan, terdapat beberapa isu strategis, yaitu, (1) Pengembangan perencanaan pembangunan secara lebih aspiratif, (2) Intensifikasi program mitra kerja, (3) Pengembangan organisasi, (4) Pengembangan daerah potensial, (5) Pembentukan dan pengembangan gugus kendali mutu, (6) Reorientasi pengelola Bappeda, (7) Peningkatan intensitas pengembangan IPTEK dan (8) Menjalin kerja sama dengan R & D Perguruan Tinggi. Untuk mengatasi isu-isu strategis tersebut kebijakan yang dihasilkan Bappeda perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: 1. Melakukan *review* dan revitalisasi terhadap pembangunan yang sudah ada dengan mengembangkan perencanaan yang lebih menerapkan aspirasi masyarakat. 2. Merencanakan dan merealisasikan pengembangan organisasi agar lebih akomodatif, responsif, dan adaptif terhadap dinamika perubahan lingkungan yang terjadi pada era globalisasi dengan sasaran yang mencakup pengembangan struktur organisasi, pengembangan SDM, pemanfaatan teknologi informasi dan pementapan legislasi. 3. Merencanakan dan merealisasikan pembentukan Gugus Kendali Mutu.

**Kata kunci :** Analisis SWOT, kinerja, strategi pengembangan

**Abstract:** Development aims to create a condition that is less well be better conditions for the entire community both in quantity and quality. Attention and the realignment of regional development planning mechanisms, are increasingly showing enlightenment along with the surge of regional autonomy policy. In addressing the above phenomenon, the Regional Development Planning Agency (BAPPEDA) of Central Java as the institution responsible for regional development, it is necessary to evaluate the performance dynamics. Therefore, in this paper is directed to conduct an analysis of the organization's existence BAPPEDA Central Java Province in the empowerment and development of the organization through strategic management approach to the concept by using SWOT analysis. Based on the search mandate and mission as well as a SWOT analysis is done, there are some strategic issues, namely, (1) Development of planning development more aspirational, (2) Intensification of program partners, (3) development of the organization, (4) development of potential areas, ( 5) the establishment and

*development of quality control, (6) Reorientation manager Bappeda, (7) the increase in the intensity of the development of science and technology and (8) Establish cooperation with R & D Universities. To address the strategic issues that the resulting policy BAPPEDA need to consider the following matters: 1. To review and revitalization of the existing development planning by developing better implement community aspirations. 2. Plan and realize the development of the organization to be more accommodating, responsive and adaptive to the dynamics of the changing environment in the era of globalization with the objectives include the development of an organizational structure, human resources development, utilization of information technology and the consolidation of legislation. 3. Plan and realize the establishment of Quality Control.*

**Keywords:** *SWOT Analysis, performance, strategy development*

## 1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan yang begitu cepat dan sulit diprediksi, membawa implikasi terhadap timbulnya berbagai masalah yang dihadapi pemerintah. Di tengah kepekaan situasi yang menggantung antara luapan semangat desentralisasi dan desakan globalisasi, serta untuk peningkatan dan pemberdayaan perekonomian masyarakat Indonesia, pemerintah dituntut kerja keras untuk mempertinggi kualitas karyawan agar lebih responsif dan profesional. Di luar itu, pengembangan teori dan konsep yang didasari pengalaman empirik dalam praktek organisasi di negara maju, untuk mengubah dan meningkatkan proses dan kinerja organisasi antara lain

*Reinventoring Government, Banishing Bureaucracy, The new Public Management, Management, Managerialism, Entrepreneurial Government* semakin mendapat perhatian dan menjadi alternatif pencerahan bagi organisasi. Prinsip pemikiran dan konsep tersebut mengarah kepada 5 hal, yaitu :

1. Perhatian yang besar kepada pencapaian hasil dan personal *responsibility of manager.*
2. Membuat organisasi, personil dan kondisi dengan lebih fleksibel.
3. Pengukuran kinerja melalui *performance indicator.*
4. Lebih pada *politically committed.*

5. Pengurangan fungsi-fungsi pemerintah melalui *privatization*.

Konsekuensi logis dalam menyongsong otonomi daerah yang menitikberatkan pada daerah menjadikan Bappeda Tingkat I Jawa Tengah memiliki wewenang, tanggung jawab dan beban kerja yang semakin besar. Upaya pembaharuan dan penyempurnaan merupakan suatu strategi perencanaan yang adaptif, pengembangan organisasi yang menuju perencanaan dan pemecahan suatu persoalan organisasi.

#### **A. Rumusan Masalah**

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, permasalahan utama yang akan dibahas adalah strategi apakah yang harus dilakukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Propinsi Jawa Tengah dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

#### **B. Tujuan dan Manfaat**

Tujuan dari tulisan ini adalah untuk mengenali faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi pengembangan organisasi dan sumber daya manusia pada Bappeda, mengidentifikasi isu-isu strategis serta menentukan strategi yang harus ditempuh dalam rangka peningkatan kinerja karyawan Bappeda guna mewujudkan pembangunan daerah.

Sedangkan manfaatnya adalah secara implisit mampu memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja Bappeda serta secara akademik membuka wacana kritis dalam telaah organisasi dengan menggunakan pendekatan manajemen strategis.

#### **C. Kajian Pustaka**

Dalam beberapa penelitian sebelumnya sepanjang sepengetahuan penulis ada penelitian lain yang mengkaji tentang strategi pengembangan organisasi dan sumber daya manusia dengan menggunakan alat analisis

Tingkat Kepentingan dan Kinerja (*Importance - Performance Analysis*) yang ditulis oleh Dian Setyabudi (2000) dengan judul "Analisis Strategi Pengembangan Organisasi dan SDM Dalam Rangka Pelayanan Publik Guna Menghadapi Pelaksanaan Otonomi Daerah di Kabupaten Cilacap" yang menggunakan 3 variabel yaitu : Variabel manfaat, pengembangan (X1), Variabel metode pengembangan (X2), dan variabel materi pengembangan ( X3 ). Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa:

1. Faktor yang menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik harus dilaksanakan sesuai dengan strategi pengembangan organisasi dan Sumber Daya Manusia adalah: a. Peran kepala bagian, b. Tolok ukur keberhasilan program pelatihan dan pengembangan, c. Kepentingan pegawai, d. Rotasi pekerjaan, e.

Sistem magang, f. Studi kasus, g. Belajar sendiri, h. Peningkatan kemampuan pelaksanaan tugas, i. Perubahan perilaku

2. Faktor yang perlu dipertahankan implementasinya dalam mendukung keberhasilan strategi pengembangan organisasi dan SDM adalah : a. Peran satuan orang yang mengelola SDM, b. Peran pegawai yang bersangkutan, c. Pelatihan dalam jabatan, d. Sistem magang, e. Role Playing, f. Simulasi, g. Pelatihan Laboratorium

3. Faktor- faktor yang kurang penting dalam pengembangan organisasi dan SDM adalah: a. Responsivitas terhadap isi program dan metode pelatihan, b. Pelatihan vertikal, c. Aplikasi prinsip belajar dalam dunia kerja

4. Ada perbedaan yang signifikan antara formulasi strategi pengembangan Organisasi dan SDM

dengan implementasi strategi pengembangannya.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian tersebut terletak pada variabel penelitiannya dan alat analisis yang digunakan serta objek penelitian yang berbeda.

## 2. Metode Penelitian

Menjelaskan kronologis penelitian, termasuk desain penelitian, prosedur penelitian (dalam bentuk algoritma, *Pseudocode* atau lainnya), bagaimana untuk menguji dan akuisisi data. Deskripsi dari program penelitian harus didukung referensi, sehingga penjelasan tersebut dapat diterima secara ilmiah.

### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan mengambil jenis penelitian studi kasus. Adapun penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan atau

mendeskriptifkan suatu fenomena yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti, tanpa mempersoalkan hubungan antar variabel. (Faisal, 1990:20). Sedangkan studi kasus adalah suatu studi yang lebih memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail, yang merupakan salah satu jenis metode penelitian deskriptif. (Surachmad, 1985).

### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Tingkat I Jawa Tengah yang berlokasi di Semarang.

### C. Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan yang bekerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Tingkat I Jawa Tengah, yang meliputi Ketua Bappeda, Sekretaris, Kepala bidang-kepala bidang beserta Kepala sub bidang dan kepala sub bagian pada masing-masing bidang.

#### D. Variabel Penelitian

Sumber utama dari penelitian ini yang digunakan merupakan semua data yang bersumber pada Badan Perencanaan Pembangunan daerah (Bappeda) Tingkat I Jawa Tengah. Di samping itu variabel-variabel penelitian yang juga dibutuhkan di dalam penelitian ini adalah variabel-variabel :

Misi, yaitu sebuah pernyataan umum yang merumuskan tujuan inti atau falsafah dasar organisasi. Misi merupakan tujuan yang ingin dicapai atau apa yang ingin dicapai suatu organisasi.

Mandat, merupakan tuntutan, norma, aturan, arahan, amanat dan tugas yang diemban oleh suatu organisasi untuk mencapai misinya baik yang diserahkan secara formal maupun informal.

Lingkungan Eksternal, merupakan lingkungan diluar organisasi yang memiliki pengaruh yang sangat

besar terhadap pencapaian misi dan tujuan organisasi.

Lingkungan Internal, merupakan lingkungan yang berada di dalam organisasi baik itu sebagai sumber daya, kebijakan-kebijakan dan *performance* sebagai *output*.

#### E. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk menjaga konsistensi dalam pengumpulan data dan memudahkan pelaksanaan penelitian, maka ditentukan fokus penelitian yang mengacu pada dimensi cakupan dalam pendekatan konsep manajemen strategis dengan melihat beberapa aspek. yaitu: 1. Aspek dasar pembentukan organisasi meliputi misi dan tujuan Bappeda. 2. Aspek lingkungan eksternal organisasi, yang dilihat dan faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi kemudian kompetitor dan kolabolator. Faktor politik yaitu berupa kebijakan pemerintah yang memberikan dampak langsung atau tidak langsung

terhadap ruang gerak operasional Bappeda. Faktor ekonomi menyangkut kemampuan anggaran, dan situasi ekonomi nasional/internasional dimana organisasi melakukan kegiatan dan menjadi daya dukung terhadap aktivitas organisasi. Faktor sosial adalah perubahan sikap, perilaku karyawan terhadap pentingnya dedikasi yang tinggi dalam mekanisme perdagangan. Kompetitor adalah organisasi atau pesaing yang bekerja dalam cakupan operasi yang serupa. Sedangkan kolaborator adalah organisasi yang diajak bekerjasama untuk memperlancar dalam kegiatan operasionalnya. 3. Aspek lingkungan internal organisasi, yang dilihat adalah faktor sumber daya, strategi dan kinerja. Faktor sumber daya meliputi sumber daya manusia, perlengkapan, pembiayaan dan kultur organisasi. Faktor strategi menyangkut urutan manajemen organisasi yang selama ini dilakukan berkaitan dengan

perdagangan komoditi. Sedangkan faktor kinerja menyangkut tingkat pencapaian hasil akhir dari kegiatan organisasi, atau fungsi yang dilakukan dalam rangka peningkatan perdagangan komoditi, dalam hal dilihat dari responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas organisasi. 6. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data sekunder diperoleh melalui penelusuran dokumentasi berupa peraturan, struktur organisasi, Surat keputusan, laporan dan dokumen resmi lainnya. Sedangkan data primer diperoleh melalui metode observasi dan wawancara. Sebagai sebuah metode ilmiah, observasi umumnya diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki (Kartono, 1983 : 177). Dalam konteks ini, teknik observasi yang digunakan adalah observasi non-partisipan, yaitu

suatu teknik dimana orang yang mengadakan observasi tidak turut ambil bagian dalam fenomena yang diteliti. Adapun teknik wawancara yang digunakan adalah menggunakan panduan wawancara atau *interview guide*. Panduan wawancara berbentuk pertanyaan terbuka sehingga penulis dapat mengajukan pertanyaan kepada responden tentang fakta-fakta atas suatu kejadian atau peristiwa disamping dalam beberapa situasi meminta opini responden atas suatu peristiwa yang terkait dengan konteks penelitian ini. Dengan kata lain dalam metode wawancara ini responden diminta menjelaskan mengenai opini, persepsi dan respon mengenai kondisi yang dihadapi Bappeda serta dampak dari berbagai kebijakan yang dilakukan yang menjadi cakupan operasinya. Secara parsial, peneliti sudah membawa ide-ide terlebih dahulu berdasarkan pada situasi yangtelah diketahui, kemudian gambaran

lebih lanjut diharapkan diperoleh dari jawaban responden. 7. Analisis Data Analisis data yang dilakukan adalah bersifat deskriptif dan evaluatif. Data yang diperoleh direduksi, disederhanakan, disarikan dan preposisi preposisi yang muncul dari data dihubungkan dan dijabarkan untuk kemudian dilihat keterkaitan dan implikasi dari hubungan tersebut. Mengingat perumusan langkah strategi penelitian ini menggunakan model manajemen strategis, maka dalam menganalisa data digunakan proses analisis yang berpedoman pada model yang dikembangkan Bryson (1999: 55) dengan beberapa penyesuaian. Adapun tahap-tahapan itu meliputi sebagai berikut :

1. Identifikasi misi dan tujuan organisasai
2. Penilaian lingkungan internal dan eksternal
3. Identiflkasi isu strategis



4. Evaluasi isu strategis

5. Perumusan rencana strategis

Pada tahap identifikasi misi dan tujuan organisasi dilakukan dengan menelusuri dan mempertegas kembali tujuan dan misi yang memberi kewenangan bagi organisasi, dalam hal ini Bappeda dalam melakukan tugas dan fungsinya. Baik yang bersifat formal maupun informal. Dari tujuan ini kemudian dapat diketahui misi yang dilakukan organisasi. Analisis lingkungan dilakukan dengan menilai lingkungan eksternal, untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi dan menilai lingkungan internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Adapun fokus yang menjadi pengamatan untuk faktor lingkungan eksternal adalah dari faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi kemudian kompetitor dan kolaborator. Sedangkan untuk

lingkungan internal adalah faktor sumberdaya, strategi dan kinerja. Dalam mengidentifikasi isu strategis dilakukan melalui pendekatan langsung yang mekanismenya dilakukan melalui : 1. Mereview misi dan tujuan, 2. Melakukan analisis SWOT terhadap lingkungan organisasi, 3. Mengidentifikasi isu strategis dengan melakukan antara lain: menginventarisir isu-isu yang ditemui, mengidentifikasi faktor-faktor (tujuan, misi, SWOT) yang membuat isu itu strategis dan mencermati konsekuensi yang timbul akibat kegagalan merespon isu strategis. Sedangkan untuk mengetahui strategis tidaknya suatu isu dilakukan Tes Litmus. Secara teknis, Tes Litmus terdiri dari 14 (empat belas) pertanyaan yang harus dijawab berkaitan dengan isu strategis yang ditentukan. Jawaban yang diperoleh kemudian diberi skor antara 1 sampai dengan 3, dimana semakin tinggi total nilai skor suatu isu akan semakin strategis isu tersebut.

Sebaliknya semakin rendah total nilai skor suatu isu akan semakin tidak strategis isu tersebut, yang artinya isu itu hanya bersifat operasional yang dapat dipecahkan melalui kegiatan rutin. Sesuai pertanyaan pada Tes Litmus, isu strategis yang dipilih, kemudian ditetapkan skoring sesuai jawaban yang diberikan, untuk setiap pertanyaan pada daftar Tes Litmus tersebut. Kemudian skor yang diperoleh dijumlahkan dimana akan diperoleh total nilai skor 10 untuk setiap pertanyaan yang mendapat nilai skor 1 dan tertinggi sebesar 30 bagi jumlah yang mendapat nilai skor 3 untuk setiap pertanyaan. Selanjutnya total nilai skor masing-masing isu strategis tersebut dibagi dengan jumlah pertanyaan yang dijawab, yang jumlahnya 14 (empat

belas) pertanyaan untuk memperoleh nilai rata-rata skor. Untuk melakukan penilaian terhadap isu strategis yang diuji, maka ditentukan interval nilai dari tiap-tiap kelompok berdasarkan kisaran total nilai skor jawaban yang diperoleh dengan jalan skor tertinggi dikurangi skor terendah dibagi jumlah kategori, dalam hal penelitian ini sebanyak 3 kategori.

#### **F. Alat Analisis**

Penelitian dilakukan melalui pendekatan manajemen strategis untuk menganalisis data-data yang diperoleh. Analisis yang digunakan adalah analisis SWOT selanjutnya untuk mengidentifikasi isu-isu strategis akan digunakan matrik SWOT, seperti pada tabel.

Tabel 1. Tabel Analisis SWOT

Internal →	<i>Strengths</i> (S)	<i>Weakneses</i> (W)
↓ Eksternal		
<i>Opportunity</i> (O)	Memanfaatkan secara max. Kekuatan yang ada dan peluang yang ada. Strategi <i>Comparative advantage</i> /Agresif	Meminimalkan Kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada secara max. Strategi <i>Investment/ Divestment/ Conservative/ Stabilitas</i> .
<i>Threaths</i> (T)	Memanfaatkan secara Max. kekuatan untuk meminimalkan ancaman Strategi <i>Mobilization/ Competition</i> / Diversifikasi.	Meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada Strategi <i>Damage Control/ Defensive/ Survival</i> .

Untuk mengevaluasi tingkat ke-strategisa-an suatu isu yang diperoleh dari hasil identifikasi isu strategis yang telah dilakukan, digunakan alat analisis litmus test. Uji litmus terdiri dari beberapa pertanyaan Jawaban untuk setiap pertanyaan akan diberikan nilai bobot dalam interval 1-3, dengan membuat asumsi sesuai dengan sifat jawaban dari pertanyaan, yaitu strategis diberi nilai bobot 3, moderat diberi nilai bobot 2, dan operasional diberi nilai bobot 1 selanjutnya dilakukan perhitungan skor dari setiap isu strategis

yang diuji dengan menggunakan persamaan berikut:

$$X = \frac{\sum X}{n}$$

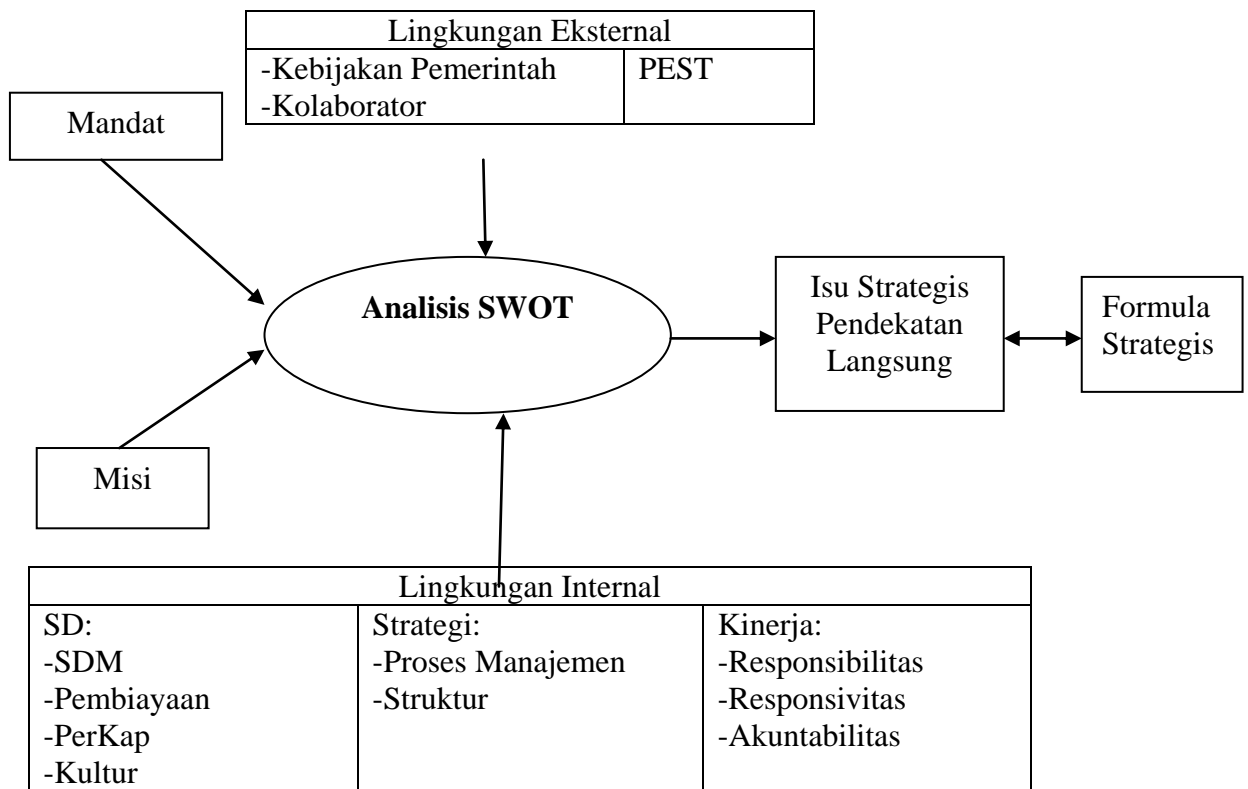
Keterangan :

X = Rata-rata bobot

$\Sigma X$  = Total nilai bobot dari seluruh pertanyaan uji litmus

n = Jumlah pertanyaan uji litmus

Berdasarkan uraian keseluruhan di atas, secara skematik konsep dan variabel dalam penelitian ini digambarkan, maka model manajemen strategisnya adalah sebagai berikut :



Sumber: Bryson (2001: 50-51); diadaptasi.

Gambar 1. Konsep dan Variabel Penelitian

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Klarifikasi Mandat dan Misi

Mandat merupakan suatu batasan wewenang dan tanggung jawab dari suatu organisasi, artinya apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dikerjakan, sehingga mandat lebih merupakan pada keharusan, tuntutan, amanat, arahan, dan aturan. Berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001, manda yang

diemban Bappeda Propinsi Jawa Tengah adalah: 1. Membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dibidang Perencanaan Pembangunan Daerah. 2. Meningkatkan keserasian pembangunan di daerah melalui peningkatan keselarasan antara pembangunan sektoral dan pembangunan daerah 3. Memacu laju perkembangan, keseimbangan dan kesinambungan pembangunan di daerah.

melalui perencanaan yang menyeluruh terarah dan terpadu. Bila mandat ini dikonfirmasi dengan hasil analisis internal yang mencakup *resources* (*input*), terlihat adanya indikasi bahwa masih ditemukannya beberapa kelemahan yang dapat disimpulkan bahwa mandat belum dijalankan / dilaksanakan secara konsisten.. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh perangkat organisasi belum mengenali atau tidak termotivasi untuk mengenali dan menjalankan mandat yang diemban organisasi secara baik. Selain itu berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap implementasi kebijakan perencanaan pembangunan menunjukkan adanya indikasi belum dijalankannya mandat organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh masih kuatnya ego sektoral diantara instansi terkait dan otonomi untuk melaksanakan mandat organisasi masih sangat tergantung kepada Kepala Daerah dan atau instansi/

lembaga di atasnya. Implikasinya adalah proses / pelaksanaan kinerja organisasi tidak didasarkan atas mandat yang diembannya, tetapi lebih tergantung kepada kebijakan Kepala Daerah maupun instansi / lembaga di atasnya, artinya meskipun suatu kebijakan yang akan diimplementasikan sesuai dengan mandat yang ada namun apabila tidak mendapat rekomendasi/persetujuan dari Kepala Daerah dan instansi / lembaga pemerintah yang lain kebijakan tersebut tidak dapat direalisasikan.

Selanjutnya untuk misi yang telah ditetapkan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah, yaitu: 1. Membuat perencanaan pembangunan daerah yang responsif, partisipatif, berorientasi pada hasil riset, pemberdayaan masyarakat berlandaskan etika dan moral, 2. Meningkatkan profesionalisme kelembagaan dan sumber daya manusia aparatur, 3. Meningkatkan koordinasi dan

pengendalian berdasarkan prinsip pemerintahan yang baik, 4. Mewujudkan produk perencanaan dan pengendalian yang mendukung kemandirian Jawa Tengah bersumber pada potensi yang mempunyai daya saing tinggi. 5. Merumuskan kebijakan dan strategi serta mengkonsolidasikan dan mengintegrasikan inisiatif perencanaan pembangunan, 6. Mengendalikan strategi serta mewujudkan konsistensi dalam semua kegiatan perencanaan pembangunan. Bila dikaitkan dengan mandat, kemungkinan untuk tercapainya akan sangat sulit atau diluar jangkauan tugas dan amanat yang diemban atau mandatnya. Sebaiknya misi lebih realistis dan disesuaikan dengan tugas/batasan yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

### 3.2. Analisis SWOT

Setelah ditemukannya beberapa informasi yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan/ organisasi dari hasil analisis lingkungan eksternal, lingkungan internal, maka tabapan selanjutnya yang sangat penting dilakukan adalah analisis SWOT. Pada analisis SWOT ini akan dirumuskan/ ditentukan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk membantu analisis strategi. Cara yang paling lazim adalah memanfaatkan sebagai kerangka acuan logis yang memedomani pembahasan sistematis tentang situasi perusahaan/ organisasi dan alternatif produk yang mungkin dipertimbangkan (Robinson and Pearce, 1997: 23).

Dari hasil scanning lingkungan yang telah dilakukan yaitu berupa analisis lingkungan eksternal, lingkungan internal yang memiliki pengaruh cukup signifikan terhadap dinamika kinerja organisasi & dan Perencanaan Pembangunan Daerah

Propinsi Jawa Tengah maka dapat disusun SWOT yang dimiliki oleh organisasi, yaitu :

a. Peluang (*Opportunities*)

Beberapa dimensi eksternal yang dapat menumbuhkan dan menyediakan situasi kondusif sehingga menjadi peluang bagi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah Pertama, dilihat dari arah dan kecenderungan fenomena politik yang terjadi, yaitu: 1). Komitmen Pemda dalam upaya memacu dan mempertinggi kualitas sumber daya aparatur, melalui serangkaian kebijakan yang mendukung pengembangan Bappeda Propinsi Jawa Tengah untuk mampu menjadi lembaga yang unggul antara lain dengan mendorong perencanaan pembangunan daerah, penugasan sekolah bagi pegawai yang berpotensi bimbingan dan pembinaan dalam perencanaan pembangunan bagi Bappeda Kabupaten / Kota. 2).

Komitmen Pemerintah Pusat yang ditujukan untuk memberdayakan daerah dan lembaga Bappeda melalui Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan. Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, PP Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom, dan PP No. 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Peringkat Daerah, yang memberikan panduan kedepan mengenai arah, strategi dan kebijakan Bappeda.

Kedua, dilihat dari perkembangan dan kondisi ekonomi adalah struktur perekonomian daerah, dilihat dari laju pertumbuhan ekonomi Propinsi Jawa Tengah sangat kondusif yakni sebesar 3,16%. Dari sisi pendapatan (PADS) juga mengalami kenaikan sebesar 25% dari target tahun 2001 yaitu sebesar Rp 662,90 milyar.

Artinya dengan kondisi perekonomian tersebut, tentu juga akan berpengaruh terhadap dinamika pembangunan dan pemerintahan di daerah.

Ketiga, dilihat dari perubahan sosial yang berlangsung yakni adanya motivasi dan pergeseran orientasi organisasi yang mulai menaruh minat terhadap penyusunan rencana strategis pada tiap instansi diharapkan akan mampu menumbuhkan upaya pengembangan perencanaan pembangunan yang berorientasi pada ekonomi kerakyatan dan misi organisasi secara spesifik. Secara tidak langsung tumbuh upaya untuk meningkatkan kinerja pada organisasi dengan mensyaratkan adanya kemampuan teknis yang jelas bagi pegawai yang akan dan menduduki jabatan tertentu. Kondisi ini menjadi motivasi lebih lanjut dalam melakukan rekonstruksi dan merevitalisasi kreasi akan perencanaan pembangunan yang lebih sesuai dengan kebutuhan

masyarakat dan organisasi. 5). Fungsi pengawasan legislatif dan semakin meluasnya pemanfaatan media massa yang digunakan pegawai untuk melakukan kontrol terhadap kinerja dan kebijakan birokrasi pemerintah. Lebih lanjut itu semua menjadi lampu kuning untuk bertindak hati-hati dalam membuat suatu kebijakan yang bersentuhan dengan kepentingan publik

Sedangkan keempat dari segi teknologi, penggunaan sistem operasi komputerisasi untuk pengelolaan data dan tugas administratif serta pemanfaatan internet secara parsial, tentu menjadi stimulasi untuk mendorong efisiensi pelaksanaan tugas.

Pada aspek kompetitor, yakni belum siapnya Kabupaten/Kota secara keseluruhan dilihat dari aspek kelembagaan, dana, pegawai dan sarana fisik yang tersedia Sementara dilihat dari aspek kolaborator, maka kesempatan itu dapat dijadikan peluang untuk



melakukan kemitraan dalam penyelenggaraan perencanaan pembangunan di daerah Kabupaten/Kota. Kemitraan dapat juga dilakukan dengan Perguruan Tinggi sebagai akibat makin berkembangnya dan dimungkinkannya pengembangan Bappeda.

#### b. Ancaman

Beberapa aspek eksternal yang dapat menjadi ancaman bagi perencanaan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah diantaranya adalah :

1). Desentralisasi penyelenggaraan pembangunan yang mulai ditindak lanjuti dengan perencanaan dan pembangunan yang kurang terkoordinasi dan sejalan dengan daerah lain sebagai salah satu akibat pelaksanaan otonomi daerah yang kurang sepaham. Hal terlihat sekali dengan adanya keinginan kuat dari beberapa daerah Kabupaten/

Kota untuk memberdayakan, membangun daerah yang dimilikinya.

2). Masih dilaksanakannya kegiatan perencanaan pembangunan yang dilakukan oleh satuan organisasi di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah misalnya Badan Pengawas Daerah.

3). Dari sisi pengalokasian anggaran aparatur Bappeda secara global pada lima tahun terakhir yang perhitungannya dilihat dari proporsi belanja pegawai, sebetulnya mengalami/ menunjukkan penurunan.

#### c. Kekuatan

Adapun beberapa kondisi internal yang dapat menjadi kekuatan Badan Perencanaan Pembangunan daerah Propinsi Jawa Tengah. Dilihat dari sumber daya yakni sumber daya manusia:

1). Jumlah pejabat struktur yang relatif memadai, yang merefleksikan tugas dan fungsi dan

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah secara holistik terhadap upaya pengembangan sumber daya aparatur, menjadi kekuatan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas organisasi. Ini didukung oleh jumlah staf pengelola Bappeda yang relatif banyak serta kualifikasi pegawai baik pejabat struktural maupun staf yang telah mengikut berbagai jenis diklat, yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi pegawai.

2). Dilibat dari perlengkapan, adalah adanya atau tersedianya sarana dan fasilitas fisik kantor dan tersedianya akomodasi yang memadai. Demikian pula tersedianya fasilitas lain seperti masjid, kantin, koperasi dan kendaman untuk memperlancar aktivitas organisasi.

3). Dilihat dari pembiayaan adalah tersedianya anggaran untuk mendukung program perencanaan pembangunan, utamanya adanya peningkatan prosentase jumlah yang

signifikan, baik dana proyek maupun dana rutin, jika dana tersebut dibandingkan dengan alokasi keseluruhan dan dana proyek dan rutin APBD Tingkat I Jawa Tengah serta adanya dukungan dana operasional untuk pembinaan pembangunan daerah-daerah Kabupaten / Kota. Kemudian dilihat dari aspek strategi, utamanya aspek pelaksanaan:

4). Dari segi pelaksanaan dan pengalaman perencanaan pembangunan Bappeda Jawa tengah pernah sebagai pusat studi banding bagi Bappeda-Bappeda dan luar Pulau Jawa dan beberapa kali pernah melakukan studi banding ke luar negeri.

#### d. Kelemahan

Sedangkan beberapa kondisi internal yang menjadi kelemahan Badan perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Jawa Tengah, dilibat dari aspek sumber daya:

1). Terbatasnya tenaga yang memiliki kemampuan dan kualifikasi, dalam hal penyusunan perencanaan , strategi, dan implementasi pembangunan yang diperlukan bagi daerah-daerah, sehingga dapat menyebabkan terjadinya stagnasi dalam pengembangan pembangunan dalam hal tertentu yang dibutuhkan oleh daerah. Hal ini terjadi dikarenakan dari kekurangmampuan pegawai untuk menguasai dan merespon permasalahan yang muncul dilapangan terutama yang berkaitan dengan masalah konsep maupun teknis. Selain itu, derajat otoritas/wewenang yang dilimpahkan kepada pegawai tidak diserahkan secara penuh atau dengan tidak sepenuh hati

2). Sistem komputerisasi yang lebih terorganisasi unLuk. mengkoordinasikan tugas dan peran Bappeda maupun antar satuan organisasi, belum tergarap dengan baik dan belum dimaksimalkan penggunaannya.

3). Pengelolaan dan pengolahan data belum tertata dengan baik. Ini disebabkan karena semakin banyaknya volume data, semakin terfokusnya pada kegiatan rutin, sehingga pengawasan data penunjang kurang mendapat perhatian.

4). Masih belum melembaganya budaya kerja yang baik, karena masih ditemukan budaya kerja seperti menunggu perintah pimpinan, menunda pekerjaan kurang inisiatif dan etos kerja yang rendah sehingga dirasakan kurang membawa manfaat. Sense of crisis yang melanda pegawai selama ini merupakan implikasi dari terbentuknya budaya materialistis di lingkungan pegawai telah berimplikasi pada ketidakharmonisan hubungan sesama pegawai dan terciptanya sikap mental dan disiplin yang relatif kurang baik.

Kemudian dari aspek strategi atau proses manajemen yaitu :

5). Kurangnya kegiatan organisasi, selanjutnya dirasa perlu perencanaan pembangunan. yang untuk mengukur bobot dan perbandingan menyeluruh sehingga mampu dari potensi SWOT yang ada agar menjadikan acuan/pedoman bagi pihak diketahui seberapa besar kontribusi lain (pemerintah maupun swasta) untuk SWOT tersebut sehingga dapat dijadikan turut menunjang dalam proses pertimbangan/rujukan dalam proses pelaksanaan pembangunan perumusan isu strategis.

6). Dilihat dari aspek. Rangking dari faktor-faktor pelaksanaan, model perencanaan strategis yang dimiliki organisasi pembangunan Bappeda Jawa Tengah Bappeda Provinsi Jawa Tengah: lebih banyak bersifat "pembekalan" dan "pembinaan" tanpa diikuti dengan pemantauan/pengawasan serta evaluasi pembangunan yang telah direncanakan.

Setelah ditemu kenali data dan informasi tentang SWOT yang dimiliki

Tabel 2. Faktor-faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Pemberdayaan potensi daerah	0,25	4	1,00
Otonomi daerah yang lebih luas	0,30	3	0,90
Struktur ekonomi yang memadai	0,20	4	0,80
Motivasi dan reorientasi perencanaan pembangunan	0,15	2	0,30
Pengawasan dari seluruh lapisan masyarakat	0,05	1	0,05
Komputerisasi	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,1</b>

<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Desentralisasi pembangunan	0,40	4	1,6
Pembangunan sektoral	0,30	3	0,90
Turunnya anggaran belanja	0,30	3	0,90
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,3</b>

Tabel 3. Faktor-faktor Lingkungan Internal Organisasi

<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Jumlah SDM memadai	0,40	4	1,6
Sarana dan prasarana memadai	0,30	3	0,90
Dukungan dana yang memadai	0,25	3	0,75
Sebagai organisasi/Bappeda percontohan	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,3</b>

<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Kompetensi pegawai kurang memadai	0,30	4	1,2
Lemahnya penggunaan IPTEK	0,15	2	0,30
Rendahnya budaya dan motivasi kerja	0,30	4	1,2
Perencanaan pembangunan kurang holistik dan terintegrasi	0,15	3	0,45
Rendahnya efektivitas/kinerja organisasi	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,35</b>

Keterangan: Penilaian diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner yang diajukan kepada nara sumber dan responden yang selanjutnya untuk menentukan bobot dan rating dari hasil jawaban ditentukan atas dasar tingkat kontribusi faktor-faktor tersebut terhadap dinamika organisasi khususnya dalam pengembangan organisasi.

Dari hasil perhitungan skor masing-masing SWOT organisasi di atas diperoleh informasi tentang potensi SWOT organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dengan perbandingan ancaman memperoleh skor sebesar 3,4 lebih besar dari peluang yang skonya sebesar 3,1. Selanjutnya perbandingan antara kekuatan dan kelemahan adalah kelemahan memperoleh skor sebesar 3,35 lebih besar dari kekuatan yang memperoleh skor sebesar 3,3. Perbandingan ini

menunjukkan indikasi bahwa dalam konteks perencanaan pembangunan di daerah propinsi Jawa Tengah, potensi yang dimiliki organisasi Bappeda Propinsi Jawa Tengah ditinjau dari lingkungan eksternal maupun internal dalam upaya mewujudkan mandat dan misi yang diembannya dihadapkan pada tantangan yang cukup berat dan serius. Kondisi ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam merumuskan isu strategis yang menggunakan alat analisis matrik SWOT.

Tabel 4. Matriks SWOT

Internal	→	<b>Strengths:</b> 1. Jumlah SDM memadai 2. Sarana & Prasarana memadai 3. Dukungan dana yang memadai 4. Sebagai Bappeda percontohan	<b>Weaknesses:</b> 1. Kompetensi pegawai kurang memadai 2. Lemahnya penggunaan IPTEK 3. Rendahnya budaya dan motivasi kerja 4. Perencanaan pembangunan kurang holistik dan terintegrasi 5. Rendahnya efektivitas/kinerja organisasi
Eksternal	↓		
<b>Opportunities:</b> 1. Pemberdayaan potensi daerah 2. Otonomi daerah yang lebih luas 3. Struktur ekonomi yang memadai 4. Motivasi dan reorientasi perencanaan pembangunan 5. Pengawasan dari seluruh lapisan masyarakat 6. Komputerisasi		<b>Strategi SO:</b> 1. Pengembangan perencanaan pembangunan secara aspiratif 2. Intensifikasi program mitra kerja	<b>Strategi WO:</b> 1. Pengembangan organisasi meliputi: 2. Desentralisasi wewenang 3. Pelatihan & pengembangan pegawai 4. Restrukturisasi
<b>Threats:</b> 1. Desentralisasi pembangunan 2. Pembangunan secara sektoral 3. Turunnya anggaran belanja		<b>Strategi ST:</b> 1. Pengembangan daerah potensial 2. Pembentukan gugus kendali mutu (TQM)	<b>Strategi WT:</b> 1. Reorientasi pengelola Bappeda 2. Peningkatan intensitas pengembangan IPTEK 3. Menjalinkan kerjasama dengan lembaga R&D perguruan tinggi

### 3.3 Evaluasi Isu Strategis

Setelah berhasil dirumuskan isu-isu strategis, maka tahap selanjutnya dilakukan evaluasi agar dapat diketahui seberapa besar kontribusi isu tersebut

terhadap eksistensi dan keberhasilan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan. Sebagai slat ukur dapat dipergunakan uji litmus yang dikemukakan oleh Ryson. Konsep uji

litmus mengandung 15 (lima belas) pertanyaan yang membutuhkan jawaban berkaitan dengan isu strategis yang telah dirumuskan. Setelah diketahui skor masing-masing isu strategis yang diuji, maka untuk mengukur tingkat ke-strategis-an isu tersebut ditentukan parameter sebagai standar tolok ukur dengan kualifikasi sebagai berikut :

1. Isu yang memiliki skor rata-rata dalam interval 0,01 - 1,00 diasumsikan termasuk klasifikasi isu yang bersifat operasional

2. Isu yang memiliki skor rata-rata dalam interval 1,01 - 2,00 diasumsikan termasuk klasifikasi isu yang bersifat strategis.

3. Isu yang memiliki skor rata-rata dalam interval 2,01 - 3,00 diasumsikan termasuk klasifikasi isu yang bersifat sangat strategis.

Dari ketiga klasifikasi ini yang dianggap layak untuk direspon organisasi dalam upaya pencapaian tujuan adalah isu yang termasuk klasifikasi sangat strategis.

Dengan berpedoman pada parameter tersebut, selanjutnya untuk melihat lebih jelas urutan tingkat kestrategisan isu-isu strategis tersebut, berdasarkan hasil tes litmus yang dilakukan, dapat dilihat pada Tabel.



Tabel 5. Rekapitulasi Hasil Tes Litmus terhadap Isu-isu Strategis pada Bappeda Propinsi Jateng

No	Isu Strategis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Pengembangan perencanaan pembangunan	2,8	2,5	2,4	2,7	2,7	2,8	2,5	2,5	2,3	2,6	2,3
2	Intensifikasi Pengembangan mitra kerja	2,7	2,6	2,6	2,7	2,5	2,4	2,5	2,6	2,4	2,6	2,5
3	Pengembangan organisasi	2,5	2,4	2,5	2,5	2,4	2,3	2,4	2,4	2,3	2,5	2,3
4	Pengembangan daerah potensial	2,3	2,3	2,2	2,4	2,3	2,2	2,3	2,3	2,2	2,4	2,2
5	Pembentukan TQM	2,1	2	2	1,8	1,8	1,7	2	1,9	1,4	1,6	1,5
6	Reorientasi pengelola Bappeda	2,3	2,4	2,2	2,3	2,5	2,1	2,3	2,2	2,3	2,4	2,3
7	Intensitas pengembangan IPTEK	1,9	1,8	1,7	1,8	1,6	1,8	1,6	1,7	1,7	1,8	1,7
8	Kerjasama Perguruan Tinggi	1,9	1,9	2	1,8	1,7	2	1,7	1,8	1,8	2	1,8

No	Isu Strategis	12	13	14	15	16	17	18	19	20	X	Ket
1	Pengembangan perencanaan pembangunan	2,4	2,5	2,4	2,6	2,6	2,5	2,5	2,4	2,4	2,52	SS
2	Intensifikasi Pengembangan mitra kerja	2,7	2,7	2,5	2,6	2,5	2,3	2,6	2,5	2,4	2,55	SS
3	Pengembangan organisasi	2,5	2,5	2,4	2,5	2,4	2,4	2,5	2,3	2,3	2,42	SS
4	Pengembangan daerah potensial	2,4	2,4	2,4	2,4	2,3	2,3	2,4	2,3	2,2	2,31	SS
5	Pembentukan TQM	1,9	2,1	1,9	1,8	1,9	2,1	1,8	1,7	1,5	1,83	S
6	Reorientasi pengelola Bappeda	2,2	2,3	2,4	2,4	2,2	2,3	2,1	2,2	2,3	2,23	SS
7	Intensitas pengembangan IPTEK	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8	1,7	1,6	1,8	1,7	1,72	S
8	Kerjasama Perguruan Tinggi	1,7	1,8	1,9	1,8	1,8	1,9	1,7	2	1,9	1,85	S

Dari hasil perhitungan skor eksistensi organisasi Bappeda Provinsi masing-masing isu strategis dengan Jawa Tengah pada masa yang akan merujuk kepada standar tolok ukur yang datang adalah:

telah ditetapkan, maka isu strategis yang Pengembangan perencanaan diprediksikan akan memberikan pembangunan Provinsi Jawa Tengah kontribusi yang signifikan pada

dengan pendekatan secara aspiratif dengan rata-rata skor 2,52.

Intensifikasi program mitra kerja yang diharapkan mampu membantu proses perencanaan, pengelolaan dan pengevaluasian pembangunan menjadi lebih berkualitas memiliki rata-rata skor 2,55.

Pengembangan organisasi melalui desentralisasi wewenang, pelatihan dan pengembangan pegawai, dan strukturisasi dengan rata-rata skor 2,42.

Pengembangan daerah potensial yang belum digarap maksimal, dengan adanya otonomi daerah diharapkan mampu menjadi daerah yang memiliki keunggulan, memiliki rata-rata skor 2,31.

Reorientasi pengelola Bappeda, seiring dengan perubahan dinamika dan fenomena pembangunan menuntut adanya pengkajian ulang para pengelola Bappeda dalam melaksanakan peran dan

fungsinya. Isu ini memiliki rata-rata skor 2,23.

### 3.4 Perumusan Strategi

Rencana strategis pengembangan organisasi Bappeda Provinsi Jawa Tengah yang akan direkomendasikan adalah:

1. Pengembangan perencanaan pembangunan secara lebih aspiratif
2. Intensifikasi program mitra kerja
3. Pengembangan organisasi
4. Pengembangan daerah potensial
5. Pembentukan dan pengembangan gugus kendali mutu
6. Reorientasi pengelola Bappeda
7. Peningkatan intensitas pengembangan IPTEK
8. Menjalin kerjasama dengan R&D Perguruan tinggi.

### 4. Kesimpulan

Perubahan berbagai kebijakan di bidang organisasi kepegawaian yang ditandai semakin terdesentralisasinya tugas dan wewenang kepada daerah

Kabupaten/Kota menjadi tantangan bagi Badan Perencanaan pembangunan daerah Provinsi Jawa Tengah untuk melakukan penataan dan pembaharuan dalam pengelolaan perencanaan pembangunan.

Meskipun arah pembangunan semakin condong kepada penguatan otoritas Daerah kabupaten dan Kota, namun ketidaksiapan secara menyeluruh dari aspek sumberdaya, fisik dan kelembagaan, tetap merupakan peluang yang besar bagi Bappeda Provinsi Jawa Tengah untuk mengambil peran dalam penyelenggaraan perencanaan pembangunan. Ini semua didukung oleh kondisi eksternal yang kondusif seperti adanya komitmen Pemda dan atensi Pemerintah pusat yang besar untuk memberdayakan lembaga Bappeda, sensitifitas struktur ekonomi daerah dan alokasi anggaran yang memadai serta kecenderungan pemanfaatan teknologi komputerisasi dan orientasi kerja

birokrasi yang lebih sistematis. Sementara ancaman yang harus tetap menjadi perhatian adalah adanya desakan kuat dari Kabupaten dan Kota untuk mengelola perencanaan pembangunan sendiri. Dilihat dari kondisi internal, maka beberapa kekuatan strategis Bappeda Provinsi Jawa Tengah antara lain jumlah SDM yang memadai, sarana dan prasarana yang memadai, dukungan dana yang memadai. Sedangkan kelemahan strategis yang dimiliki adalah berkaitan dengan kompetensi pegawai yang kurang memadai, lemahnya penggunaan IPTEK, rendahnya budaya dan motivasi kerja, perencanaan pembangunan yang kurang holistik dan terintegrasi, dan rendahnya kinerja organisasi. Berdasarkan penelusuran mandat dan misi serta analisis SWOT yang dilakukan dalam penelitian ini, terdapat beberapa isu strategis, yaitu:

1. Pengembangan perencanaan pembangunan secara lebih aspiratif BAPPEDA. 1981. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 15 Tahun 1981 tentang Pembentukan, organisasi dan Tata Kerja BAPPEDA.
2. Intensifikasi program mitra kerja
3. Pengembangan organisasi
4. Pengembangan daerah potensial
5. Pembentukan dan pengembangan gugus kendali mutu BAPPEDA. 2001. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 8 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kedudukan, Tugas pokok, fungsi dan susunan BAPPEDA.
6. Reorientasi pengelola Bappededa
7. Peningkatan intensitas pengembangan IPTEK
8. Menjalin kerjasama dengan R & D Perguruan tinggi.

### Referensi

- BAPPEDA. 1999. UU Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah.
- BAPPEDA. 1999. UU Pemerintah No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- BAPPEDA. 2000. PP No. 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.
- BAPPEDA. 2002. Profil Pegawai Negeri Sipil tahun 2001, Bappedda Provinsi Jawa Tengah.
- Alwi S. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Bryson JM. 1995. Stategic Planning For Public And Non Profit Organization: a guide to strengthening and sustaining

- organizational achievement,  
Jossed-Bass Publishers. San  
Francisco.
- Burhan N. 1994. Perencanaan Strategik.  
PT. Pustaka Binaman Pressindo.  
Jakarta.
- Dwiyanto A. 1995. Penilaian Kinerja  
Organisasi Pelayanan Publik.  
Makalah Seminar Kinerja  
Organisasi Pelayanan Publik  
tanggal 20 Mei 1995. Fisipol  
UGM. Yogyakarta.
- Heidjrachman SH. 1997. Manajemen  
Personalialia. BPFE UGM.  
Yogyakarta.
- Rangkuti F. 2001. Analisis SWOT  
Teknik Membedah Kasus Bisnis  
Reorientasi Konsep Perencanaan  
Strategis Untuk Menghadapi  
Abad 21. PT Gramedia Pustaka  
Utama. Jakarta.
- Salusus J. 1996. Pengambilan Keputusan  
Strategik untuk Organisasi Publik  
dan Non Profit. PT Gramedia  
Pustaka Utama. Yogyakarta.
- Utomo W. 1998. Pengembangan  
Transparansi Penyelenggaraan  
Pemerintah Daerah (Dimensi  
Administrasi Publik). Makalah  
Seminar Transparansi  
pengelolaan daerah dalam  
perspektif peningkatan Otonomi  
Daerah dan peran serta  
masyarakat era reformasi.  
Kerjasama FISIPOL UGM-  
CIDES. Yogyakarta.