

STRATEGI KOORDINASI BAPPELITBANG KOTA BANDUNG DALAM PENYUSUNAN PERUBAHAN RPJMD KOTA BANDUNG

Salwa Rizki Aulia, Muhamad Nur Afandi

^{1,2}Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Bandung
E-mail: ¹auliasalwarizki@gmail.com, ²m.nurafandi@poltek.stialanbandung.ac.id

Informasi Artikel: (Diterima 17/01/22; Revisi 28/08/22)

ABSTRAK

Proses dan mekanisme yang terlalu panjang dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan seringkali menyebabkan tidak tepat dalam penyelesaiannya. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Kota Bandung selaku lembaga teknis pengelola perencanaan pembangunan di Kota Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi kendala yang berkaitan dengan koordinasi pada saat penyusunan dokumen perencanaan serta untuk mengusulkan rumusan strategi koordinasi dalam penyusunan perubahan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus dengan menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif (*mix methods*). Analisis data dilakukan menggunakan Analisis SWOT. Data didapatkan melalui kegiatan observasi, studi dokumen, dan wawancara. Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa masih adanya ketidaksinkronan pemahaman dan tindakan mengenai alur mekanisme yang akan diambil oleh para pihak yang terlibat. Hal ini menunjukkan bahwa strategi koordinasi yang digunakan Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Kota Bandung belum optimal sehingga menyebabkan terlambatnya penyelesaian perubahan RPJMD. Pengembangan dan pembaharuan strategi menjadi salah satu upaya dalam mengatasi kendala tersebut.

Kata kunci—
Koordinasi,
Penyusunan
Perencanaan
Pembangunan,
Perubahan RPJMD,
Kepemimpinan

ABSTRACT

Processes and mechanisms that are too long in the preparation of development planning documents often lead to inappropriate completion. This is a challenge for the Development Planning, Research and Development Agency of Bandung City as a technical institution that manages development planning in Bandung City. This study aims to overcome obstacles related to coordination during the preparation of planning documents and to propose the formulation of a coordination strategy in the preparation of changes to the Regional Medium Term Development Plan (RPJMD). This research was conducted using a case study method by combining qualitative and quantitative methods (mix methods). Data analysis was performed using SWOT analysis. Data were obtained through observation, document studies, and interviews. The results of this study illustrate that there is still a lack of synchronization of understanding and action regarding the flow of mechanisms that will be taken by the parties involved. This shows that the coordination strategy used by the Development Planning, Research and Development Agency of Bandung City has not been optimal, causing delays in the completion of changes to the RPJMD. Strategy development and renewal is one of the efforts to overcome these obstacles.

*Keywords—
Coordination,
Preparation of
Development
Planning, Changes
to the RPJMD,
Leadership*

1. PENDAHULUAN

Adanya pandemi COVID-19 yang melanda seluruh dunia tak terkecuali Indonesia, berdampak pada rencana pembangunan daerah yang akhirnya harus mengalami perubahan dalam beberapa substansi/bagian didalamnya. Mengingat hal tersebut, tak dipungkiri bahwa perubahan RPJMD dapat terjadi. Berdasarkan hasil studi dokumentasi Permendagri No 86 Tahun 2017 dalam Pasal 342 ayat (3) dijelaskan bahwa Perubahan RPJMD dapat dilakukan apabila terjadi perubahan mendasar. Perubahan mendasar tersebut mencakup terjadinya bencana alam, guncangan politik, krisis ekonomi, konflik sosial budaya, gangguan keamanan, pemekaran daerah, atau perubahan kebijakan nasional.

Penelitian ini mengambil wilayah studi di Kota Bandung tepatnya di Bappelitbang Kota Bandung. Berangkat dari penjelasan diatas, Bappelitbang Kota Bandung sebagai institusi yang melaksanakan pengelolaan perencanaan pembangunan daerah serta membantu kepala daerah dalam menyusun dan merumuskan kebijakan teknis di bidang perencanaan pembangunan, saat ini tengah menyusun perubahan RPJMD Kota Bandung. Untuk dapat berjalan lancar sesuai agenda yang telah ditentukan, tentunya penyusunan perubahan RPJMD tersebut haruslah diperhatikan dari berbagai aspek, salah satunya waktu yang digunakan dalam proses penyusunan perubahan tersebut.

Dalam penyusunan Perubahan RPJMD Kota Bandung Tahun 2018-2023 diketahui terdapat proses dan mekanisme perencanaan yang panjang sehingga menyebabkan tidak tepat waktu dalam penyelesaiannya dan menyebabkan kemanfaatan dokumen RPJMD tersebut menjadi singkat. Ketidakefisienan dalam mengatur waktu bahkan adanya unsur *Conflict of Interest* (Konflik Kepentingan) antar lembaga terkait menjadi penghambat dalam lamanya penyusunan perencanaan pembangunan tersebut. Selain itu kendala-kendala tersebut juga menjadi bukti adanya koordinasi yang belum optimal antara Bappelitbang Kota Bandung dengan stakeholders terkait.

Proses perencanaan pembangunan yang terlalu panjang dan belum optimalnya koordinasi ini juga tercantum dalam tantangan di Rencana Strategis Bappelitbang Kota Bandung. Hal ini patut untuk diperhatikan dan menjadi penting untuk dianalisis *problem solving*/pemecahan masalahnya, mengingat risiko yang akan ditimbulkan jika terus berulang terjadi yang mana dapat menjadi kebiasaan tidak baik bagilembaga terkait baik Bappelitbang Kota Bandung maupun Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan juga Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Selain itu masalah ini juga perlu untuk diteliti mengingat dalam proses perencanaan pembangunan, koordinasi adalah faktor utama yang sudah harus menjadi kebutuhan organisasi/instansi terkait dalam rangka mencapai keberhasilan penyusunan seluruh dokumen perencanaan pembangunan khususnya dalam penyusunan Perubahan RPJMD tersebut.

Dinamika pembangunan di Kota Bandung tidak terlepas dari peran serta seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) antara lain pemerintah daerah, masyarakat dan swasta (Al-Jauhari, 2021). Komitmen bersama dan konsistensi dalam melaksanakan pembangunan merupakan modal utama untuk mewujudkan harapan tersebut. Untuk mewujudkan harapan itu tentunya dibutuhkan perencanaan pembangunan yang berkualitas.

Melihat hal tersebut salah satu kunci keberhasilan dalam pencapaian tujuan adalah koordinasi yang baik. Koordinasi yang efektif menandakan adanya kesadaran akan pentingnya komitmen dan konsistensi bersama. Koordinasi dimaksudkan untuk menyetarakan dan menyatukan kegiatan yang sedang dilakukan. Suatu tindakan pelaksanaan yang terkoordinasikan berarti kegiatan dari berbagai kelompok dapat menjadi serasi, seirama dan terpadu dalam pencapaian tujuan bersama (Afendi et al., 2019).

Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menentukan maupun menyediakan jumlah dan waktu yang tepat serta mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang selaras dan harmonis terhadap sasaran yang telah ditentukan (Terry, 2006).

Koordinasi dan kepemimpinan adalah hal yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena satu sama lain saling mempengaruhi (Handayani, 2002). Berangkat dari pernyataan tersebut, koordinasi menjadi unsur penting dalam meningkatkan produktivitas/kinerja organisasi apabila hal tersebut dapat difungsikan secara efektif. Keefektifan organisasi khususnya dalam pencapaian orientasi/penghasilan output sangat ditentukan oleh peran pimpinan dalam memadukan berbagai fungsi yang didasarkan pada suatu prinsip, teknik dan metode koordinasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan serta mempengaruhi budaya kelompoknya ke arah lebih baik

(Mulyadi, 2008). Senada dengan penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi bagaimana koordinasi dilakukan sebagai salah satu strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Kapasitas pemimpin yang memadai bagaimanapun memegang peran strategis (Afandi, 2012).

Suatu organisasi perlu memiliki pendekatan-pendekatan agar kelangsungan organisasi dapat berkesinambungan tanpa ada penghambat, sebagaimana dikemukakan oleh Prof. Dr. Deddy Mulyadi, M.Si., langkah-langkah yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

1. Manajemen informasi dalam organisasi
2. Tanggap terhadap strategi yang digunakan
3. Merger, akuisisi dan aliansi
4. Tingkat fleksibilitas organisasi dan perencanaannya
5. Pengaruh langsung dari lingkungan

Adapun jika merujuk pada teori tersebut maka solusi yang digunakan untuk mengatasi permasalahan yang penulis angkat adalah langkah ke-2 yaitu tanggap terhadap strategi yang digunakan. Artinya, organisasi dapat menjaga konsistensi strategi yang ada, mengembangkan strategi yang digunakan bahkan bila perlu mengadopsi strategi baru (Deddy Mulyadi, 2015:18). Dalam hal ini dikarenakan Bappelitbang Kota Bandung belum optimal dalam menggunakan strategi koordinasinya, maka penulis merekomendasikan untuk mengembangkan strategi koordinasi yang sebelumnya telah digunakan oleh Bappelitbang itu sendiri.

2. METODE PELAKSANAAN

2.1 Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus dengan pendekatan kuantitatif yang memadukan input data kualitatif dan kuantitatif sekaligus (*mix method*). Dalam analisisnya, data kualitatif akan diolah menjadi data kuantitatif dengan menggunakan Analisis SWOT dimana hasilnya akan disimpulkan kembali melalui penjabaran hasil analisis yang berbentuk kualitatif.

2.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui proses wawancara serta observasi di lapangan. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen baik dalam bentuk laporan dan catatan yang terkait. Wawancara dilakukan dengan informan yaitu Kepala Sub Bidang Perencanaan Program, Evaluasi, Pelaporan dan Data (PPEPD) dan staf bidang Perencanaan Program, Evaluasi, Pelaporan dan Data (PPEPD).



Gambar 1 Kegiatan Wawancara dan Brainstorming mengenai Koordinasi dalam Proses Penyusunan Perubahan RPJMD 2018-2023 Kota Bandung

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian terdapat fakta seperti gambar dibawah ini :

No	Uraian Kegiatan	Rencana Pelaksanaan	Realisasi Pelaksanaan
1	Penyusunan Evaluasi RPJMD 2018-2023	Februari - April 2020	Februari - April 2020
2	Penyusunan NA RPJMD 2018-2023	April - Juni 2020	April - Juni 2020
3	Pembentukan Tim Penyusun RPJMD (Internal Bappelitbang)	1 November 2020	1 November 2020
4	Reviu Logic Model	Juli – Oktober 2020	3 November – 26 Februari 2021
5	Penyusunan Ranwal Perubahan RPJMD	30 November – 30 Desember 2020	3 November – 26 Februari 2021
6	Konsultasi Publik Perubahan RPJMD	4 Januari 2021	2 Maret 2021
7	Pengajuan dan Pembahasan Ranwal Perubahan RPJMD bersama DPRD untuk memperoleh Nota Kesepakatan	7 Januari – 1 April 2021 & 8-15 Januari 2021	1 April 2021 & 13 April - 29 Juni 2021
8	Konsultasi Ranwal Perubahan RPJMD kepada Provinsi	21 – 26 Januari 2021	22 Juli 2021
9	Forum Perangkat Daerah Perubahan RPJMD	29 Januari – 5 Februari 2021	6 - 12 Agustus 2021
10	Penyusunan Rancangan Perubahan RPJMD	15 – 18 Februari 2021	13 - 17 Agustus 2021
11	Musrenbang Perubahan RPJMD	23 Februari 2021	19 Agustus 2021
12	Reviu Ranhir Perubahan RPJMD oleh APIP	3 – Maret 2021	20 - 24 Agustus 2021
13	Penyusunan Ranhir Perubahan RPJMD 2018-2023		11 – 12 Maret 2021
14	Menyampaikan Ranhir Perubahan RPJMD kepada Sekretaris Daerah		15 Maret 2021
15	Hamonisasi Raperda Bersama Bagian Hukum Kota Bandung		15 Maret 2021
16	Penyampaian dan Pembahasan Raperda Perubahan RPJMD dengan DPRD Dalam Rangka Memperoleh Persetujuan Bersama		22 – 31 Maret 2021
17	Evaluasi Raperda Perubahan RPJMD oleh Gubernur/ Provinsi Jawa Barat		2 – 9 April 2021
18	Penetapan Perda Perubahan RPJMD 2018-2023		19 April 2021
19	Penyampaian Perda Perubahan RPJMD kepada Gubernur / Provinsi Jawa Barat		21 April 2021
20	Penetapan Perubahan Renstra Perangkat Daerah 2018-2023		26 – 28 April 2021
			25 – 27 Agustus 2021
			30 - 31 Agustus 2021
			2 September 2021
			3 September 2021
			6 - 10 September 2021
			15 September 2021
			16 - 17 September 2021
			paling lambat 30 hari setelah penetapan Perda Perubahan RPJMD

Gambar 2 Perbandingan Timeline Perubahan RPJMD

Sumber : Bappelitbang Kota Bandung, 2021

Tabel berwarna merah menandakan bahwa adanya perubahan waktu pelaksanaan. Hal tersebut jika dilihat bermula dari pembahasan nota kesepakatan bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) yang menghabiskan waktu hingga 2,5 bulan dan berujung pada terlambatnya agenda - agenda selanjutnya.

Berdasarkan identifikasi penulis, diketahui terdapat beberapa kendala koordinasi yang menyebabkan terhambatnya waktu penyelesaian Perubahan RPJMD tersebut baik yang berasal dari faktor internal (instansi) maupun faktor eksternal, yaitu sebagai berikut :

a. Faktor Internal

Tim perencana di bidang PPEPD maupun Pimpinan Bappelitbang Kota Bandung tidak dapat memaksakan kehendak khususnya pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Pendekatan yang dilakukan pihak Bappelitbang belum cukup untuk menjalin kesepakatan. Contoh *real* di lapangan adalah belum adanya sinkronisasi terkait waktu pelaksanaan agenda Perubahan RPJMD antara DPRD dengan Bappelitbang Kota Bandung. Disatu sisi, DPRD tetap menginginkan pelaksanaan 2x konsultasi publik, 2x kunjungan kerja serta 3x *Forum Group Discussion*. Disisi lain, Bappelitbang merasa hal ini tidak mengefisienkan waktu dalam rangka mengejar *deadline* yang seharusnya.

Perbedaan pendapat ataupun persepsi ini sangat jelas terjadi diantara DPRD dengan Bappelitbang Kota Bandung yang secara tidak langsung belum menemukan satu kesepakatan/kesatuan tindakan terkait alur mekanisme yang akan diambil sehingga berujung pada terhambatnya waktu penyelesaian perubahan RPJMD.

b. Faktor Eksternal

Kurangnya respon dari pihak DPRD menjadi kendala utama. Untuk mengefisienkan waktu, pihak PPEPD sebelumnya telah berusaha mengantisipasi hal tersebut dengan mengingatkan Panitia Khusus perihal penyusunan Rancangan Awal yang diharapkan prosesnya tidak terlalu panjang dan tidak terlalu lama. Hal tersebut tim PPEPD sampaikan juga pada tim pendamping dari Sekretaris Dewan bahwa jika secara umum sudah disetujui DPRD, selanjutnya diharapkan dapat membuat nota kesepakatan Rancangan Awal terlebih dahulu. Bahkan jika seandainya terdapat dinamika pembahasan (perubahan) dalam nota kesepakatan tersebut maka masih bisa di proses atau dibahas di Rancangan Akhir. Namun hal ini tidak berhasil untuk meyakinkan Ketua Pansus (Panitia Khusus) dan DPRD itu sendiri dikarenakan pihak DPRD tetap bersikukuh pada mekanisme yang ada. Seperti yang telah disinggung sebelumnya bahwa dengan

mengadakan agenda seperti kunjungan kerja maupun forum konsultasi publik/FGD sejatinya membuat pihak DPRD mendapat insentif lebih, maka salah satu alasan DPRD tetap bersikukuh dengan mekanisme yang ada adalah adanya *Conflict of Interest* (Konflik Kepentingan).

Selain itu, kurangnya pemahaman Perangkat Daerah terkait substansi Perubahan RPJMD juga menjadi kendala lamanya proses penyusunan Perubahan RPJMD. Masih rendahnya kesadaran akan tujuan inti dari perubahan RPJMD ini menjadikan Perangkat Daerah kurang maksimal dalam penyusunan dokumen penunjang untuk RPJMD tersebut, ketidakdisiplinan Perangkat daerah menjadi hal yang paling mendasar. Salah satu contohnya adalah masih ada beberapa Kecamatan yang terlambat dalam mengumpulkan dokumen yang berisi data penunjang untuk Bab 7 dan Bab 8 RPJMD. Tentunya hal ini juga menghambat waktu penyelesaian dari Perubahan RPJMD itu sendiri, padahal justru Perubahan RPJMD ini nantinya akan menjadi pedoman bagi penyusunan Rencana Strategis Perangkat Daerah itu sendiri.

Untuk mengantisipasi keterlambatan dalam penyelesaian perubahan RPJMD, pihak Bappelitbang Kota Bandung sebelumnya telah melakukan beberapa strategi koordinasi yaitu sebagai berikut :

1. Melakukan seluruh tahapan penyusunan Perubahan RPJMD sesuai aturan yang berlaku yaitu Permendagri No 86 Tahun 2017

- a. Persiapan Penyusunan (tanpa penyusunan rancangan teknokratik karena tidak melalui Pemilihan Kepala Daerah/Pilkada);
- b. Penyusunan Rancangan Awal;
- c. Penyusunan Rancangan;
- d. Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang);
- e. Perumusan Rancangan Akhir;
- f. Penetapan Peraturan Daerah.

2. Melakukan koordinasi diagonal melalui Pansus (Panitia Khusus)

Koordinasi melalui Pansus dilakukan dengan tujuan untuk disampaikan pada pihak DPRD dengan melakukan komunikasi terkait hal-hal yang dapat mengefisienkan waktu dalam proses penyusunan perubahan RPJMD ini yang diharapkan dapat menghasilkan kesepakatan bersama mengenai alur/mechanisme yang akan diambil. Dalam hal ini pihak Bappelitbang Kota Bandung menyampaikan terkait usulan percepatan nota kesepakatan agar dapat segera dikeluarkan oleh DPRD sehingga dapat mengefisienkan waktu namun pihak DPRD tidak merespon hal ini dikarenakan tetap bersikukuh dengan mekanisme yang ada.

3. Mengundang narasumber dan tenaga ahli perencanaan pembangunan

Bappelitbang Kota Bandung mengundang narasumber maupun tenaga ahli sebagai mediator yang membantu Bappelitbang Kota Bandung dalam penyampaian beberapa substansi dalam Perubahan RPJMD. Narasumber maupun tenaga ahli tersebut seperti Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah dari Kementerian Dalam Negeri. Hal tersebut dilakukan dengan harapan agar maksud dari koordinasi tersebut dapat lebih mudah didengar dan diterima khususnya oleh pihak DPRD dan juga diharapkan agar mendapat kesepakatan terkait kesatuan tindakan dalam penyusunan Perubahan RPJMD ini.

4. Koordinasi dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Jawa Barat terkait fasilitasi Rancangan Awal dan Evaluasi Raperda Perubahan RPJMD

Dalam hal ini Bappelitbang Kota Bandung meminta masukan serta saran bagi tahapan penyusunan Perubahan RPJMD yang sudah dilaksanakan dan tahapan yang akan dilaksanakan selanjutnya. Meski telah menggunakan strategi koordinasi diatas, Bappelitbang Kota Bandung sendiri masih mengalami kesulitan dalam hal menyelaraskan tindakan terkait proses dan mekanisme yang akan diambil dalam Perubahan RPJMD yang secara garis besar disebabkan pihak eksternal yaitu DPRD yang bersikukuh dengan mekanisme yang baku pada saat penyusunan Rancangan Awal yaitu dalam pembahasan untuk memperoleh nota kesepakatan yang menghabiskan waktu 2,5 bulan. Hal tersebut menjadi ciri dari adanya koordinasi yang belum optimal.

Matriks SWOT Kualitatif Model Kearns (1992)

Analisis SWOT secara kualitatif dilakukan dengan mengidentifikasi indikator-indikator internal

instansi serta eksternal instansi yang berkaitan dengan koordinasi dalam proses Perubahan RPJMD tersebut yaitu sebagai berikut:

Faktor internal Faktor eksternal	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)	
	OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
	TREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT

Gambar 3 Matriks SWOT
Sumber : Bappelitbang Kota Bandung, 2021

Perhitungan SWOT Kuantitatif oleh Pearce dan Robinson (1998)

Agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya maka perhitungan SWOT kuantitatif ini diperlukan (E-issn, 2021), sebagai berikut :

NO	FAKTOR INTERNAL	SKOR (skala 1,2,3,4)	BOBOT (0,0 s/d 1,0)	TOTAL (bobot x rating)
STRENGTH (KEKUATAN)				
1	Bappelitbang sebagai lembaga teknis daerah yang bertanggung jawab terhadap perencanaan pembangunan dan bidang PPEPD sebagai bidang inti dalam menghasilkan output (dokumen perencanaan).	4	1	4
2	Memiliki <i>team</i> perencanaan yang kompeten dan solid.	4	0,8	4
3	Pimpinan memiliki hubungan baik dengan para stakeholders.	4	0,7	2,8
TOTAL KEKUATAN				10,8
WEAKNESS (KELEMAHAN)				
1	Tim perencanaan maupun Pimpinan Bappelitbang tidak bisa memaksakan kehendak pada DPRD.	1	1	1
2	Pimpinan kurang menekan target waktu penyelesaian dokumen.	1	0,8	0,8
3	Terlalu banyak mengikuti agenda eksternal yang bukan menjadi prioritas sehingga tidak mengefisienkan waktu dalam pencapaian output utama (dokumen perubahan RPJMD).	1	0,9	0,9
TOTAL KELEMAHAN				2,7
SELISIH TOTAL KEKUATAN – TOTAL KELEMAHAN = S – W = 10,8 – 2,7 = 8,1				

NO	FAKTOR EKSTERNAL	SKOR (skala 1,2,3,4)	BOBOT (0,0 s/d 1,0)	TOTAL (bobot x rating)
OPPORTUNITY (PELUANG)				
1	Dukungan Kepala Daerah dan SKPD lain untuk tetap melaksanakan dan menyelesaikan perubahan RPJMD sesuai tujuannya.	4	1,0	4,0
2	Investasi dalam sistem informasi vertikal dan hubungan lateral (horizontal).	4	0,8	3,2
3	Terbukanya kerjasama dengan pihak ketiga (tenaga ahli/narasumber) sebagai mediator dalam koordinasi dan komunikasi antar stakeholders.	3	0,6	1,8
TOTAL PELUANG				9,0
THREAT (ANCAMAN)				
1	Adanya ambiguitas dalam tahapan perubahan RPJMD di Permendagri No 86 Tahun 2017 (ketetapan penyusunan perubahan RPJMD yang mutatis mutandis dengan penyusunan RPJMD).	2	0,7	1,4
2	Adanya <i>conflict of interest</i> dalam penggunaan wewenang.	1	0,8	0,8
3	Kapasitas kelembagaan di SKPD masih rendah sehingga menyebabkan adanya ketidaksiplinan dalam penyelesaian dokumen penunjang Perubahan RPJMD.	1	0,9	0,9
TOTAL ANCAMAN				3,1
SELISIH TOTAL PELUANG – TOTAL ANCAMAN = O – T = 9,0 – 3,1 = 5,9				

Gambar 4 Perhitungan SWOT Faktor Internal dan Faktor Eksternal
Sumber : Bappelitbang Kota Bandung, 2021

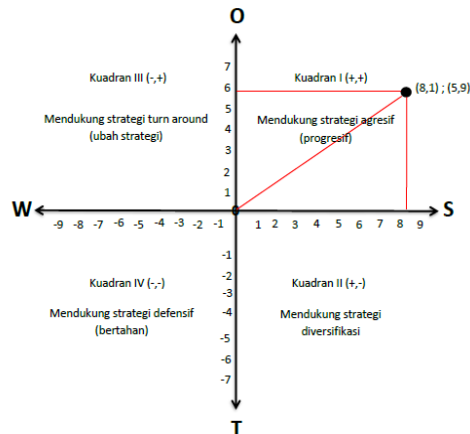
*Keterangan tabel faktor internal
Bobot ditentukan sebagai berikut:
0.0 : tidak penting
1.0 : sangat penting
Skor ditentukan sebagai berikut:

*Keterangan tabel faktor eksternal
Bobot ditentukan sebagai berikut:
0.0 : tidak penting
1.0 : sangat penting
Skor ditentukan sebagai berikut:

4 = Peluang yang besar
 3 = Peluang yang kecil
 2 = Ancaman yang kecil
 1 = Ancaman yang besar

4 = Kekuatan yang besar
 3 = Kekuatan yang kecil
 2 = Kelemahan yang kecil
 1 = Kelemahan yang besar

Sesuai dengan perhitungan diatas diperoleh nilai $X=8,1$ (hasil selisih kekuatan dan kelemahan) dan $Y=5,9$ (hasil selisih peluang dan ancaman). Maka selanjutnya dibutuhkan analisis kuadran SWOT untuk mengetahui strategi yang dibutuhkan Bappelitbang Kota Bandung yaitu sebagai berikut:



Sumber : Hasil Analisis, 2021

Sesuai dengan hasil analisis kuadran diatas maka posisi organisasi masuk ke dalam kuadran I karena hasil X dan Y keduanya adalah positif (+,+). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan pertumbuhan dalam berintegrasi dan berkoordinasi. Dikarenakan strategi Bappelitbang Kota Bandung dalam berkoordinasi sudah dikatakan progresif, maka dari itu hanya perlu optimalisasi saja agar dapat berjalan semakin baik.

Berdasarkan hasil kuadran SWOT, penulis mencoba merekomendasikan strategi koordinasi yang dapat digunakan Bappelitbang Kota Bandung yang berada pada Kuadran I (progresif) yaitu dengan menggunakan konsep KKISS yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen

Mengadakan sosialisasi/*coffee morning* bersama stakeholders baik tingkat bawah maupun tingkat atas dalam rangka meningkatkan kesadaran akan tujuan awal/substansi dari output yang akan dicapai bersama. Selain itu dikemukakan juga perihal hakikat setiap individu maupun lembaga dalam kepemilikan wewenang, hak, dan kewajiban agar pencapaian tujuan bisa dicapai sesuai apa yang dikehendaki.

2. Komunikasi

Meningkatkan koordinasi potensial melalui komunikasi :

- Mengembangkan sistem informasi vertikal dengan cara menyalurkan data/informasi melewati tingkatan organisasi. Komunikasi dapat terjadi di dalam atau di luar rantai perintah.
- Optimalisasi sistem hubungan lateral (horizontal) melalui kontak langsung dengan individu yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja serta mengadakan pertemuan/jadwal khusus dengan panitia yang menjadi penghubung antara lembaga/organisasi terkait dengan Bappelitbang Kota Bandung.

3. Integrasi

Pimpinan Bappelitbang Kota Bandung lebih menekankan target pencapaian output melalui pengarahannya seluruh satuan lembaga (di semua level organisasi terkait) terhadap perbedaan fungsi yang ada agar tetap memiliki sasaran yang sama sehingga Perubahan RPJMD ini dapat selesai tepat waktu. Dalam hal ini dapat juga dilakukan standarisasi target bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) maupun Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

4. Sinkronisasi

Menyelaraskan tindakan dalam pelaksanaan tugas di setiap unit kerjanya baik untuk instansi internal

(Bappelitbang Kota Bandung) maupun instansi eksternal khususnya dalam hal waktu penyelesaian dan data yang digunakan antar Perangkat Daerah. Untuk sinkronisasi data antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) misalnya dengan memanfaatkan penggunaan Sistem Informasi Pembangunan Daerah (SIPD).

5. Simplifikasi

Menyederhanakan pembagian tugas, mengklasifikasi metode/cara dalam penyusunan dokumen agar lebih dimengerti khususnya bagi lembaga tingkat bawah maupun lembaga yang memiliki kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih rendah. Misalnya pada saat pemberian tugas untuk mengisi dokumen penunjang RPJMD oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), sebaiknya diberikan penjelasan terkait metode pengisian dokumennya baik itu dari sisi apa saja yang diinputkan maupun bagaimana cara menginputkannya.

4. KESIMPULAN

Dari hasil identifikasi diketahui bahwa kendala dalam penyusunan Perubahan RPJMD adalah adanya proses yang panjang khususnya pada saat penyusunan Rancangan Awal yaitu proses pembahasan dengan pihak DPRD. Proses ini menghabiskan waktu hingga 2,5 bulan dimana pihak DPRD yang bersikukuh dengan mekanisme baku dan adanya *Conflict of Interest* (Konflik Kepentingan) serta masih banyaknya Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang belum paham terkait substansi. Hal ini menandakan bahwa strategi koordinasi yang digunakan Bappelitbang Kota Bandung belum optimal sehingga penyelesaian RPJMD terlambat dari *timeline* atau agenda yang seharusnya.

Berdasarkan hasil analisis SWOT posisi organisasi berada pada kuadran I yang menandakan Bappelitbang Kota Bandung sebagai sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang khususnya dalam hal koordinasi dalam pencapaian output organisasinya yaitu dokumen perencanaan.

Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan optimalisasi strategi yang sudah dijalankan sebelumnya. Strategi koordinasi yang direkomendasikan adalah menerapkan konsep KKISS atau Komitmen, Komunikasi, Integrasi, Sinkronisasi dan Simplifikasi.

5. SARAN

Berdasarkan simpulan diatas, maka saran yang penulis dapat berikan adalah sebagai berikut :

1. Dalam menyusun agenda perencanaan khususnya perubahan RPJMD, Bappelitbang Kota Bandung (tim perencana) hendaknya melakukan evaluasi dan analisis secara mendalam mengenai berbagai kemungkinan yang akan terjadi sehingga dalam penentuan waktunya dapat dibuatkan alternatif tanpa harus melenceng jauh dari waktu yang telah ditentukan.
2. Pihak Bappelitbang Kota Bandung maupun tim perencana dapat meningkatkan koordinasi dengan antar pimpinan lembaga/pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan komunikasi yang efektif untuk menghasilkan keselarasan pemahaman dan kesatuan tindakan khususnya dalam alur mekanisme penyusunan perencanaan pembangunan yang akan diambil misalnya melalui FGD (*Forum Group Discussion*) dalam rangka mendapat satu kesepakatan untuk mencegah adanya pihak yang bersikukuh dengan persepsinya yang berdampak pada ketidakefektifan dan ketidakefisienan pencapaian tujuan.
3. Bappelitbang Kota Bandung dapat mengusulkan dan/atau melakukan kerjasama bersama pihak terkait untuk mengadakan peningkatan kapasitas kelembagaan dalam proses perencanaan pembangunan bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Bandung.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Bappelitbang Kota Bandung yang telah memberikan tempat dan izin untuk melakukan praktik kerja lapangan sekaligus mengamati proses penyusunan Perubahan RPJMD 2018-2023 Kota Bandung sehingga dapat menjadi bahan untuk tulisan ini. Terimakasih juga kami ucapkan pada Politeknik STIA LAN Bandung yang telah memberikan waktu dan dukungan izin atas terselenggaranya penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Muhamad Nur. (2012). Implementasi Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pembangunan Di Pedesaan Melalui Pendekatan Transformasional. *Jurnal Wacana Kinerja*, 15(1), 138-151.
- E-issn, V. N. P. (2021). *Analisis SWOT Strategi Pemasaran Kredit Serta Usulan Program Kerja dengan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy*. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal* 3, 149–170. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v3i1.326>
- Lumentah, C. B. (2021). Koordinasi Pemerintah Kecamatan Dalam Mengatasi Konflik Di Desa Ampreng Dan Desa Raringis Utara Kecamatan Langowan Barat Kabupaten Minahasa. *Jurnal Politico*, 10(4), 1–7.
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung : CV Alfabeta.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pemerintahan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah*. <https://www.kemendagri.go.id/arsip/detail/10522/permendagri-no-86-tahun-2017>
- Rochaeni, Atik. (2020). *PENGARUH PERENCANAAN DAN KOORDINASI TERHADAP EFEKTIVITAS PENYUSUNAN RENCANA KERJA PEMBANGUNAN DAERAH (Studi Kasus Di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kabupaten Bandung)*. 148, 148–162.