

Efektivitas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dalam Perencanaan Pembangunan di Kabupaten Bojonegoro

Muhammad Ainurrofiq; rofiqadhsia@gmail.com^{1*}
Hadi Susanto; hadisusanto@uwp.ac.id,
Sri Mulyani; srimulyani@uwp.ac.id
Universitas Wijaya Putra Surabaya^{1,2,3}

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) dalam proses perencanaan pembangunan di Kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang difokuskan pada tiga aspek utama, yaitu input, proses, dan output. Data dikumpulkan melalui wawancara, telaah dokumen, dan observasi untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang peran strategis BAPPEDA dalam perencanaan pembangunan daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum BAPPEDA Bojonegoro telah melaksanakan fungsinya dengan efektif, ditunjukkan melalui kinerja yang kuat dalam mendukung proses perencanaan pembangunan. Dari aspek input, BAPPEDA memiliki sumber daya yang memadai dari segi anggaran, sarana-prasarana, dan sumber daya manusia. Ketersediaan 33 pegawai, termasuk 15 pejabat fungsional perencanaan, menunjukkan kapasitas yang baik dalam pelaksanaan tugas-tugas perencanaan. Dari aspek proses, BAPPEDA dinilai cukup efektif dalam menjalankan tahapan perencanaan sesuai peraturan yang berlaku. Proses koordinasi dan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, pelaksanaan Musrenbang di berbagai tingkat, serta penyusunan dokumen strategis dan operasional dilakukan secara sistematis, partisipatif, dan berorientasi hasil. Dari aspek output, efektivitas BAPPEDA terlihat melalui keberhasilan menyusun Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2024 secara tepat waktu. Dokumen ini menjadi bukti keberhasilan BAPPEDA dalam mengintegrasikan kebijakan pembangunan yang terarah dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, BAPPEDA Bojonegoro memiliki peran penting dalam mengoordinasikan, mensinergikan, dan mengharmonisasikan kebijakan pembangunan daerah guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan pembangunan berkelanjutan.

Kata Kunci: Efektivitas; Perencanaan Pembangunan Daerah; BAPPEDA; input-proses-output

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of the Regional Development Planning Agency (BAPPEDA) in the development planning process of Bojonegoro Regency. The research employs a qualitative approach with a descriptive design focusing on three main aspects: input, process, and output. Data were collected through interviews, document analysis, and observations to obtain a comprehensive understanding of BAPPEDA's strategic role in regional development planning. The results indicate that, in general, BAPPEDA Bojonegoro has performed its functions effectively, as reflected in its strong institutional performance supporting the planning process. From the input aspect, BAPPEDA possesses adequate resources in terms of budget, facilities, and human resources. With 33 employees, including 15 functional planning officers, the institution demonstrates sufficient capacity to carry out its planning responsibilities professionally. From the process aspect, BAPPEDA is considered effective in implementing planning stages according to existing regulations. Coordination and collaboration with various stakeholders, the implementation of Musrenbang (development planning meetings) at multiple levels, and the preparation of both strategic and operational

documents are conducted systematically, participatively, and in alignment with transparency and accountability principles. From the output aspect, BAPPEDA's effectiveness is evident in the timely completion of the 2024 Regional Government Work Plan (RKPD) document. This achievement demonstrates BAPPEDA's success in integrating coherent and sustainable development policies. Overall, the study concludes that BAPPEDA Bojonegoro plays a vital role in coordinating, synergizing, and harmonizing regional development policies to achieve effective governance and sustainable regional development.

Keywords: *Effectiveness; Regional Development Planning; BAPPEDA; input-process-output*

PENDAHULUAN

Salah satu persoalan mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah, adalah bagaimana membangun mekanisme pemerintahan yang mampu mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara adil. Untuk mencapai tujuan tersebut, pembangunan menjadi instrumen penting bagi pemerintah dalam menjaga legitimasi sekaligus membawa kemajuan sesuai perkembangan zaman. Pemerintah tidak hanya dituntut aspiratif terhadap kebutuhan rakyat, tetapi juga harus melibatkan masyarakat sebagai subjek pembangunan. Sinergi antara pemerintah dan masyarakat menjadi kunci keberhasilan pembangunan berkelanjutan (UU No. 25 Tahun 2004), sejalan dengan pandangan Siagian (2009) bahwa pembangunan adalah usaha perubahan berencana menuju modernitas. Penelitian terdahulu oleh Rahman (2013) juga menegaskan pentingnya sinergi sumber daya manusia dan kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas organisasi perangkat daerah.

Pelaksanaan pembangunan daerah memerlukan perencanaan yang sistematis, terpadu, dan responsif terhadap perubahan. UU No. 25 Tahun 2004 serta Permendagri No. 86 Tahun 2017 menekankan pentingnya efisiensi dan efektivitas dalam perencanaan. Efektivitas, menurut Miller dan Bastian (Tangkilisan, 2005), diukur dari sejauh mana suatu sistem sosial maupun organisasi mampu mencapai tujuannya melalui kebijakan dan output yang sesuai dengan sasaran. Dalam konteks layanan publik, Hasan (2004) menunjukkan bahwa efektivitas dapat dilihat melalui input, proses, output, dan outcome, di mana konsistensi analisis kebutuhan, pelaksanaan, serta hasil menjadi indikator penting untuk menilai keberhasilan suatu program pembangunan maupun pelatihan aparatur.

Dalam konteks kelembagaan, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) memiliki peran strategis sebagai motor perencanaan pembangunan daerah. BAPPEDA Kabupaten Bojonegoro dituntut menjalankan koordinasi lintas instansi untuk menghasilkan perencanaan yang menyeluruh, sinergis, dan adaptif terhadap dinamika pembangunan. Namun, evaluasi Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024 menunjukkan predikat "BAIK" dengan catatan adanya ketidakkonsistenan antara program yang direncanakan dan yang terealisasi. Kondisi ini dapat dianalisis menggunakan model efektivitas organisasi Etzioni (Siswandi, 2012) melalui empat kriteria adaptasi, integrasi, motivasi anggota, dan produksi. Hal serupa ditemukan dalam penelitian Ra'is dkk. (2020) yang menyoroti efektivitas perencanaan pembangunan Kota Batu dengan indikator ketepatan waktu, biaya, tujuan, dan sasaran, meskipun masih menghadapi kendala koordinasi dan sinkronisasi antar-OPD.

Peningkatan efektivitas perencanaan pembangunan di Bojonegoro membutuhkan konsistensi seluruh elemen perencana serta penguatan kapasitas sumber daya manusia, khususnya aparatur di BAPPEDA. Perencanaan yang baik harus berbasis data akurat, indikator pembangunan daerah, dan tetap selaras dengan perencanaan nasional (Permendagri No. 54 Tahun 2010). Sebagaimana Conyers dan Hills (1984) menegaskan, perencanaan merupakan proses berkelanjutan dalam memilih cara terbaik memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Dengan demikian, integrasi teori efektivitas organisasi, temuan penelitian terdahulu, serta regulasi perencanaan menunjukkan

bahwa perencanaan pembangunan daerah yang efektif, sistematis, dan berbasis data tidak hanya menentukan arah pembangunan Bojonegoro ke depan, tetapi juga menjadi fondasi bagi pencapaian tujuan pembangunan nasional yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian pokok pikiran di atas, penelitian ini perlu dilakukan untuk mendeskripsikan efektivitas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) di Kabupaten Bojonegoro sebagai lembaga yang berperan penting dalam perencanaan pembangunan daerah, sehingga dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja, peran, dan kontribusinya dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah secara optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan secara rinci dan mendalam fenomena yang diteliti, yakni efektivitas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Bojonegoro dalam perencanaan pembangunan. Metode deskriptif kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh informasi faktual, mengidentifikasi masalah, serta memahami praktik yang berlaku di lapangan sesuai dengan kondisi nyata. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja BAPPEDA dalam melaksanakan tugas perencanaan pembangunan daerah.

Fokus penelitian ditetapkan pada efektivitas BAPPEDA dengan menggunakan tiga dimensi utama, yaitu input, proses, dan output. Dimensi input mencakup ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, serta sarana dan prasarana. Dimensi proses menekankan pada pendekatan perencanaan, mekanisme, efektivitas pelaksanaan, serta hambatan yang dihadapi. Sedangkan dimensi output diukur melalui hasil yang dicapai berupa dokumen perencanaan strategis, yaitu Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJMD) dan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD). Dengan membagi fokus penelitian dalam dimensi-dimensi ini, efektivitas BAPPEDA dapat dipahami secara lebih terstruktur dan sistematis.

Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Data primer diperoleh dari wawancara terbuka dengan informan kunci, seperti Kepala dan Sekretaris Bappeda, pejabat bidang perencanaan, keuangan, umum, serta perencana ahli muda. Data sekunder meliputi dokumen resmi, laporan internal, uraian tugas, fungsi, dan kinerja BAPPEDA selama dua tahun terakhir. Observasi partisipan dilakukan dengan mengamati langsung aktivitas perencanaan, sedangkan telaah dokumen digunakan untuk melengkapi data lapangan. Triangulasi dari ketiga metode ini memastikan keabsahan dan memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas BAPPEDA dalam perencanaan pembangunan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1992) yang mencakup empat tahapan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Data yang diperoleh dari lapangan pertama-tama dikumpulkan dalam bentuk catatan mentah, kemudian direduksi dengan menyeleksi informasi penting sesuai fokus penelitian. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk narasi, tabel, atau bagan sehingga mudah dipahami, dan akhirnya diverifikasi untuk menarik kesimpulan yang kredibel. Proses analisis dilakukan secara terus-menerus selama penelitian berlangsung, sehingga hasil penelitian yang diperoleh valid dan sesuai dengan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Aspek Input

Aspek input organisasi Bappeda Kabupaten Bojonegoro menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya manusia (SDM) tergolong memadai, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi. Dari total 33 pegawai, mayoritas berpendidikan S1, S2, dan S3 sehingga dinilai mampu mendukung pelaksanaan fungsi perencanaan pembangunan daerah. Selain itu, sebagian besar pegawai sudah berada pada golongan kepangkatan III dan IV sesuai dengan tuntutan jabatan. Keberadaan pegawai fungsional perencana juga menjadi nilai tambah, karena hampir separuhnya merupakan tenaga ahli perencana. Hal ini ditegaskan oleh Kasubag Umum Asset dan Kepegawaian yang menyatakan: *"Kami memiliki potensi SDM yang lebih dari cukup baik dari segi jumlah maupun latar belakang pendidikannya"* (Wawancara, 15 April 2025). Lebih lanjut ia menambahkan bahwa pegawai fungsional juga terus didorong mengikuti pelatihan dan seminar untuk memperkuat kompetensi: *"Tujuan diikutkannya pegawai atau SDM fungsional umum dalam pelatihan atau seminar yang dilaksanakan Bappenas adalah untuk meningkatkan kompetensi serta merefresh pengetahuan dan pengalaman yang telah dimiliki"* (Wawancara, 15 April 2025).

Dari sisi anggaran, Bappeda Kabupaten Bojonegoro mendapat dukungan pembiayaan yang cukup memadai dan bahkan cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Anggaran tersebut memastikan kelancaran proses penyusunan perencanaan pembangunan daerah sekaligus sesuai dengan ketentuan nomenklatur yang berlaku. Kasubag Perencanaan Keuangan menegaskan: *"Bappeda Kabupaten Bojonegoro mempunyai ketersediaan anggaran dalam perencanaan pembangunan dan memiliki cukup anggaran dalam setiap tahunnya untuk menjalankan kinerja"* (Wawancara, 16 April 2025). Pernyataan serupa juga disampaikan Kabid Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah: *"Kami dapat menjalankan fungsi Bappeda dalam proses perencanaan pembangunan daerah karena didukung adanya anggaran yang tersedia dan mencukupi kebutuhan pembiayaan program serta kegiatan yang telah dirancang"* (Wawancara, 17 April 2025).

Sementara itu, sarana dan prasarana yang dimiliki Bappeda juga tergolong representatif. Gedung kantor yang berada di kompleks Pemkab Bojonegoro dilengkapi ruang rapat, aula, dan fasilitas kerja yang mendukung operasional. Kendaraan dinas berupa mobil dan sepeda motor juga tersedia, walaupun sebagian dalam kondisi kurang baik dan perlu perawatan. Kasubag Umum Asset dan Kepegawaian menyampaikan: *"Alhamdulillah kami didukung oleh sarana prasarana yang cukup memadai. Jadi dalam hal perencanaan pembangunan, fasilitasnya cukup memadai"* (Wawancara, 15 April 2025). Secara umum, keberadaan sarana dan prasarana ini dinilai cukup menunjang kelancaran fungsi Bappeda dalam melaksanakan tugas perencanaan pembangunan daerah.

Aspek Proses

Bappeda Kabupaten Bojonegoro menerapkan pendekatan perencanaan yang komprehensif, sesuai dengan UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) dan Permendagri 86 Tahun 2017. Pendekatan ini mencakup empat aspek utama: partisipatif, teknokratik, *bottom-up* dan *top-down*, serta politis. Kepala Bappeda Bojonegoro menegaskan bahwa pendekatan ini telah sesuai dengan regulasi yang ada. Ia juga menjelaskan peran teknokratik Bappeda: *"Bappeda Kabupaten Bojonegoro adalah instansi pemerintah daerah secara fungsional menjalankan proses perencanaan pembangunan daerah dengan pendekatan teknokratik. Dalam artian Bappeda Bojonegoro harus secara profesional melaksanakan fungsi perencanaan pembangunan dengan menggunakan data, informasi yang akurat dari berbagai sumber yang dapat dipertanggung jawabkan."* (Wawancara 21 April 2025). Hal ini menunjukkan bahwa Bappeda berupaya memastikan perencanaan didasarkan pada data yang valid sebelum dikoordinasikan dengan pendekatan lainnya.

Mekanisme perencanaan yang dijalankan oleh Bappeda sudah mengikuti tahapan yang diatur dalam Permendagri 86 Tahun 2017. Prosesnya dimulai dari penyusunan rancangan awal, dilanjutkan dengan Musrenbang secara berjenjang. Menurut Kepala Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, "Tahapan dalam penyusunan Dokumen Perencanaan yang dilalui antara lain: (a) penyusunan rancangan awal (b) forum konsultasi public (c) musrenbang kecamatan (d) forum perangkat daerah... (j) penetapan." (Wawancara 22 April 2025). Musrenbang menjadi tahapan kunci untuk menampung aspirasi masyarakat, di mana proses ini digambarkan secara bertahap dari tingkat desa hingga kabupaten. Setelah Musrenbang, rancangan akhir disusun dan disempurnakan berdasarkan kesepakatan Tim Anggaran dan fasilitasi dari provinsi. Hal ini bertujuan untuk memastikan rencana pembangunan mencerminkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat, seperti yang disampaikan oleh Kepala Bidang yang sama: "Proses ini memastikan bahwa rencana pembangunan mencerminkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat yang kemudian akan diajukan atau disampaikan kepada Bupati untuk ditetapkan melalui Perda bersama dengan DPRD Kabupaten Bojonegoro." (Wawancara 22 April 2025).

Bappeda dianggap cukup efektif dalam menjalankan fungsinya. Menurut Sekretaris Bappeda Kabupaten Bojonegoro, "Bappeda sudah cukup efektif dalam penyusunan perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Bojonegoro. Karena secara TuSi nya Bappeda memang mendukung Misi Kepala Daerah terpilih khususnya pada Misi 'Meningkatkan Tata Pemerintahan Daerah yang bersih, melayani, akuntabel, partisiatif, inklusif dan inovatif.'" (Wawancara 23 April 2025). Efektivitas ini juga terlihat dari adanya penilaian kinerja tahunan dengan indikator yang jelas, seperti persentase capaian kinerja program prioritas. Meskipun ada indikator yang belum tercapai, seperti fungsi monitoring dan evaluasi, Bappeda terus berupaya memperbaikinya dengan penambahan personel. Partisipasi aktif anggota DPRD dalam Musrenbang juga menjadi indikator positif, karena hal itu mengikat mereka untuk mengawal implementasi program yang telah direncanakan.

Meskipun prosesnya efektif, Bappeda masih menghadapi beberapa kendala. Salah satunya adalah faktor politis dari pihak eksternal yang dapat menyebabkan keterlambatan. Seperti yang diungkapkan Sekretaris Bappeda, "Untuk saat ini tidak ada kendala yang signifikan jika dari internal BAPPEDA, namun untuk faktor eksternal misal faktor Politis terkadang dapat menjadikan adanya keterlambatan dalam penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Daerah." (Wawancara 23 April 2025). Selain itu, koordinasi antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) juga masih menjadi hambatan internal. Menurut Kepala Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, "Bidang-bidang tersebut mengalami kesulitan dengan OPD koordinasinya sehingga berdampak pada proses penyusunan dokumen melambat." (Wawancara 22 April 2025). Namun, Bappeda terus berupaya mengatasi tantangan ini, salah satunya dengan meningkatkan sinergi antar bidang dan memanfaatkan maksimal ketersediaan sumber daya manusia.

Aspek Output

Berdasarkan hasil telaah dokumen, Bappeda Kabupaten Bojonegoro telah melaksanakan fungsinya secara efektif dalam penyusunan dokumen Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) Tahun 2025. Hal ini ditegaskan oleh Sekretaris Bappeda yang menyatakan: "*Dokumen Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) Tahun 2025 Kabupaten Bojonegoro merupakan salah satu bentuk output pelaksanaan fungsi Bappeda di bidang perencanaan pembangunan daerah. RKPD 2025 tersebut ditetapkan dari tahapan akhir proses Musrenbang Kabupaten Tahun 2023*" (Wawancara, 23 April 2025).

Lebih lanjut, Kepala Bidang Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi Pembangunan Daerah menambahkan bahwa penyusunan RKPD tidak muncul secara instan, melainkan hasil dari rangkaian panjang tahapan Musrenbang. Ia menegaskan: "*Dokumen Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) 2024 dihasilkan dari sebuah proses panjang melalui mekanisme Musrenbang dari tingkat Desa/Kelurahan, Kecamatan, Forum Koordinasi SKPD hingga Musrenbang Kabupaten*" (Wawancara, 22 April 2025). Tahapan tersebut juga

melibatkan DPRD Provinsi dan Bappeda Provinsi, sebagaimana disampaikan: *“Setelah Musrenbang tingkat Desa/Kelurahan dan Kecamatan selesai, Pemerintah Kabupaten menggelar Musrenbang tingkat Kabupaten dalam rangka penyusunan RKPD, yang juga dihadiri anggota DPRD Provinsi dan Bappeda Provinsi”* (Wawancara, 22 April 2025).

Dengan demikian, dari aspek output dapat disimpulkan bahwa Bappeda Kabupaten Bojonegoro cukup efektif dalam melaksanakan perannya. Dokumen RKPD Tahun 2025 dapat dirampungkan sesuai jadwal dan target yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek input, proses, maupun output dalam penyusunan perencanaan pembangunan daerah telah berjalan efektif. Dari aspek input, efektivitas ditunjukkan oleh ketersediaan SDM, anggaran, dan sarana prasarana yang memadai. Dari aspek proses, efektivitas terlihat dari penerapan pendekatan teknokratik, partisipatif, top-down dan bottom-up yang dijalankan sesuai peraturan perundangan. Dari aspek output, efektivitas ditunjukkan oleh tersusunnya RKPD 2025 secara tepat waktu.

Meski demikian, masih terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan fungsi perencanaan. Perencana Ahli Muda Bidang Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi Pembangunan menyebutkan adanya beberapa hambatan, di antaranya: *“Masih adanya ego sektoral bidang dan ego individu, belum terbentuknya Tim Pokja sesuai Permen PANRB, kekurangan SDM yang sesuai dengan kompetensi bidang kerja, serta pola kerja yang belum optimal karena masih terkesan menunggu disposisi pimpinan”* (Wawancara, 25 April 2025).

Pembahasan

Aspek Input

Mencermati gambaran hasil penelitian, secara umum dapat dipahami bahwa pelaksanaan fungsi Bappeda dalam perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Bojonegoro dapat dikatakan cukup efektif terutama dilihat dari aspek input, fungsi Bappeda dalam perencanaan pembangunan daerah sudah efektif, walaupun indikator mengenai SDM/Pegawai belum ada yang diangkat sebagai pejabat fungsional perencana, padahal Bappeda merupakan SKPD yang secara fungsional menjalankan proses perencanaan pembangunan daerah dengan pendekatan teknokratik yang seharusnya didukung oleh SDM atau Pegawai yang professional dibidang perencanaan. Namun demikian penelitian mengungkapkan bahwa disadari adanya kekurangan atau kelemahan belum adanya fungsional perencana, maka dilakukan upaya penguatan kapasitas dengan cara dilakukan workshop, pelatihan teknis dibidang perencanaan yang diikuti oleh pejabat dan pegawai fungsional umum. Sedangkan dari segi indikator ketersediaan anggaran dan ketersediaan sarana dan prasarana sudah sangat memadai.

Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Tampubolon (2012) mengatakan jika input adalah pengumpulan bahan baku untuk memproduksi suatu barang atau jasa. Dengan melihat indikator pengukurannya seperti Sumber Daya Manusia. Penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini adalah Papina, (2014) yang melakukan penelitian terkait audit manajemen untuk menilai efektivitas atas fungsi sumber daya manusia pada Lottemart Wholesale Yogyakarta. Diketahui bahwa efektivitas fungsi sumber daya manusia yang sudah berjalan efektif antara lain proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan.

Aspek Proses

Dari aspek proses pelaksanaan fungsi Bappeda dalam perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Bojonegoro telah menggunakan aplikasi dari Kementerian Dalam Negeri yaitu Sistem Informasi Pembangunan Daerah Republik Indonesia (SIPD-RI). Sedangkan dalam proses monitoring dan evaluasi Bappeda Kabupaten Bojonegoro telah menggunakan aplikasi yang dibangun secara mandiri yaitu E-MONEV. Proses pelaksanaan fungsi Bappeda dalam perencanaan pembangunan daerah yang dibantu dengan kedua alat atau aplikasi ini dapat dikatakan cukup efektif jika dilihat dari beberapa indikator, antara lain:

1. Pendekatan teknokratik dalam perencanaan pembangunan daerah berhasil dilaksanakan dengan baik disertai dengan pendekatan partisipatif dan perencanaan yang bersifat *top down* dan *bottom-up*;
2. Mekanisme dan tahapan dalam proses perencanaan dilaksanakan sesuai dengan jadwal dan peraturan perundangan-undangan yang berlaku;
3. Efektifitas proses perencanaan pembangunan daerah dapat pula diwujudkan dengan baik, dan
4. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam proses perencanaan pembangunan daerah juga dapat diatasi dengan baik.

Untuk menilai sejauh mana efektivitas penyusunan perencanaan pembangunan daerah haruslah dilakukan setelah rencana yang telah dibuat tersebut di implementasikan. Yaitu seberapa besar tujuan, sasaran dan target pembangunan yang telah ditentukan bisa di capai. Namun sebelum sampai kepada penilaian terhadap hasil implementasi rencana pembangunan, efektivitas bisa dilakukan terhadap bagaimana proses penyusunan rencana pembangunan tersebut dilakukan. Yaitu dengan melibatkan siapa saja serta sudahkah proses yang ditempuh sesuai dengan aturan yang ada. Sedangkan dilihat dari sisi peraturan perundangan daerah yang digunakan sebagai landasan hukum penyusunan rencana pembangunan daerah, Kabupaten Bojonegoro telah memiliki Perda tentang tata cara penyusunan perencanaan pembangunan daerah sesuai amanat UU No.25 Tahun 2004.

Melihat dari aspek proses penyusunan perencanaan dan partisipasi masyarakat maka semua daerah memiliki kondisi yang hampir sama. Tetapi dilihat dari aspek hukum yaitu kepemilikan aturan hukum daerah yang mendasarinya maka sebagian besar daerah masih belum efektif dalam penyusunan rencana pembangunan daerahnya, kecuali daerah yang telah memiliki perda tentang tata cara penyusunan perencanaan pembangunan daerah.

Pelaksanaan Musrenbang Kabupaten hanya bersifat formalitas, karena pada dasarnya semua permasalahan substansial telah dibahas dalam Forum SKPD. Musrenbang kabupaten merupakan puncak dari proses perencanaan pembangunan daerah di kabupaten sehingga harus dimanfaatkan secara optimal untuk menghasilkan rencana pembangunan yang komprehensif dan bukan sekedar kegiatan formalitas. Pelaksanaan Musrenbang Kabupaten yang formalitas ini disatu sisi memiliki keuntungan, yaitu waktu yang diperlukan untuk Musrenbang lebih cepat karena tidak ada perdebatan dan pembahasan secara detail karena semua telah dibahas dalam forum SKPD sebelumnya. Tetapi disisi lain peran peserta Musrenbang menjadi tidak menonjol dalam pelaksanaan Musrenbang tersebut sehingga control dari masyarakat juga minim.

Disamping itu, salah satu indikator masih rendahnya tingkat pelibatan masyarakat dalam proses penyusunan perencanaan pembangunan daerah, dapat dilihat dengan tidak adanya kewenangan yang dimiliki oleh masyarakat khususnya mereka yang terlibat dalam proses Musrenbang untuk melakukan kontrol terhadap hasil final dari RPJMD dan RKPD, apakah telah mewakili aspirasi dan kebutuhan masyarakat yang dijangkau melalui forum Musrenbang. Sehingga masuknya program-program baru yang tidak pernah dibahas di forum Musrenbang dalam dokumen perencanaan sangat rentan terjadi. Kondisi ini diperparah lagi dengan tidak adanya keharusan melibatkan Legislatif (DPRD) yang memiliki fungsi kontrol dalam pelaksanaan Musrenbang. Dimana pelibatan DPRD di beberapa daerah, lebih karena inisiatif dari daerah tersebut.

Keterlibatan DPRD dalam Musrenbang sebenarnya sangat penting artinya, disamping sebagai tokoh dan representasi masyarakat, kehadiran mereka juga bisa mewarnai dinamika pelaksanaan Musrenbang. Seperti yang terjadi di Kabupaten Bojonegoro musrenbang tingkat kecamatan tidak semua anggota Dewan bisa hadir disemua kecamatan. Keterlibatan legislatif dalam proses Musrenbang sebenarnya bisa menjadi penyeimbang dalam proses penyusunan rencana pembangunan. Keterlibatan yang dimaksud bukan sekedar kehadiran anggota legislatif sebagai undangan seremonial

pengesahan RKPD, tetapi keterlibatan legislatif seharusnya juga ikut dalam proses pembahasan isi/substansi draft rencana pembangunan yang akan disahkan. Dengan demikian ada interaksi yang aktif antara legislatif, masyarakat dan eksekutif dalam proses perencanaan pembangunan daerah.

Adanya kekhawatiran akan munculnya keinginan atau program-program politis dari anggota Legislatif jika dilibatkan dalam forum Musrenbang sebenarnya tidak beralasan. Karena kekhawatiran serupa juga bisa dialamatkan kepada jajaran eksekutif (Pimpinan daerah dan juga pimpinan SKPD). Justru, fungsi kontrol terhadap munculnya program-program politis dan kepentingan pihak-pihak tertentu akan bias diminimalisir dengan melibatkan semua jajaran pemerintahan dalam hal ini legislatif. Disamping itu, keberadaan aturan ditingkat daerah yang mengatur tentang tata cara penyusunan perencanaan pembangunan di daerah (sebagian besar belum dimiliki oleh daerah) dan kualitas dan kapasitas tenaga fasilitator dimasing-masing tingkat Musrenbang juga menjadi instrumen yang bisa menjaga kualitas dari produk perencanaan pembangunan di daerah. Dan yang tidak kalah pentingnya adalah adanya komitmen dari semua jajaran untuk menjadikan dokumen-dokumen perencanaan (RPJMD, Renstra dan Renja SKPD, dan hasil Musrenbang) yang telah dihasilkan pada tahapan-tahapan sebelumnya menjadi kunci utama.

Keterlibatan legislatif dalam forum Musrenbang tersebut akan memberikan beberapa implikasi positif yaitu antara lain; Pertama, bahwa keterlibatan legislatif dalam proses penyusunan rencana pembangunan daerah akan mengikat legislatif untuk ikut serta mengawal dan menyukseskan implementasi rencana pembangunan sebagai bentuk pertanggungjawaban moral karena mereka ikut terlibat dalam penyusunannya. Kedua, dengan kewenangan yang dimilikinya khususnya dalam hal penganggaran (budgeting) keterlibatan legislatif menjadi penting dalam pengalokasian atau relokasi anggaran untuk program-program yang memang sangat diperlukan dan diusulkan oleh masyarakat dalam forum Musrenbang, karena sebagian besar program usulan masyarakat di Musrenbang tidak dapat diakomodir oleh SKPD karena alasan terbatasnya anggaran. Ketiga, adalah meningkatkan peran legislatif sebagai bentuk representasi masyarakat yang diwakilinya, sehingga bisa mengurangi kekecewaan masyarakat yang tidak ikut terlibat dalam proses tersebut dan aspirasinya tidak terakomodir dalam rencana pembangunan.

Bappeda Kabupaten Bojonegoro memiliki permasalahan atau kendala dalam penyusunan rencana pembangunannya, adapun kendala terkait proses penyusunan rencana pembangunan tersebut sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia dalam hal tenaga skill yang masih kurang.
2. Adanya program kegiatan yang telah dimasukkan dalam perencanaan tidak semuanya terealisasi targetnya.

SDM merupakan subjek yang sangat penting dalam perencanaan, tanpa adanya sumber daya manusia yang berkompeten dalam perencanaan sebuah pembangunan tidak akan terealisasi sebagaimana yang diinginkan. Begitupun halnya dengan tenaga fungsional perencana tanpa adanya tenaga perencana tersebut dapat berimplikasi terhadap produk rencana yang dihasilkan baik dari kuantitas maupun kualitas, serta output koordinasi yang belum optimal, penempatan pejabat struktural masih belum sesuai dengan kompetensi dan keahliannya sehingga menghasilkan perencanaan yang tidak maksimal.

SDM merupakan subjek yang sangat penting dalam perencanaan, tanpa adanya sumber daya manusia yang berkompeten dalam perencanaan sebuah pembangunan tidak akan terealisasi sebagaimana yang diinginkan. Perencanaan merupakan acuan untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan, jadi sebuah perencanaan yang belum matang akan mengakibatkan minimnya tujuan yang akan dicapai. Belum matangnya sebuah perencanaan bisa diakibatkan oleh kurangnya data dalam perencanaan.

Berdasarkan data hasil capaian sasaran dalam dokumen LKjIP Bappeda 2024 terdapat sasaran yang belum mencapai target, antara lain "Capaian Kinerja Indikator

program perangkat daerah diatas 90%”. Target sasaran ini adalah 100% sedangkan ketercapaiannya hanya 85,16%. Hal ini terjadi karena program prioritas yang diampu perangkat daerah belum seluruhnya mencapai target yaitu diatas 90%. Selain karena ego sektoral, yang menjadi penyebab utama adalah koordinasi internal maupun eksternal belum maksimal. Adanya aplikasi E-Monev yang dimiliki Bappeda sebagai alat yang memudahkan fungsi kontrol masih belum dimanfaatkan sepenuhnya. Selain itu Bappeda Bojonegoro juga belum membentuk kelompok-kelompok kerja sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 yang mengatur tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.

Aspek Output

Secara umum dapat dipahami bahwa pelaksanaan fungsi Bappeda dalam perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Bojonegoro dapat dikatakan cukup efektif dilihat dari aspek output dengan indikator terwujudnya dokumen perencanaan pembangunan daerah Kabupaten Bojonegoro secara tepat waktu yaitu Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) tahun 2024.

Berdasarkan temuan kajian tentang efektifitas Bappeda dalam melaksanakan fungsi dibidang perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Bojonegoro merupakan pembuktian dari pandangan Mahi dan Trigunarso, (2017) bahwa perencanaan pembangunan memiliki peran yang sangat strategis dan posisi yang vital dalam pembangunan. Perencanaan merupakan aktivitas yang dilakukan oleh lembaga dan masyarakat yang dilakukan dengan sungguh-sungguh untuk menghasilkan strategi yang optimal guna mencapai sejumlah tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Prajudi dalam Syafie (2015), *planning* merujuk pada perhitungan dan penentuan untuk mencapai objektif tertentu, kaitannya dengan tempat, waktu, pelaku, dan tata cara yang akan digunakan, sehingga bisa menjadi modal dasar dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan ke depannya.

Dengan hasil penelitian ini juga dapat dipahami bahwa dengan teori sistem, memungkinkan kita menguraikan perilaku organisasi, baik intern maupun ekstern. Secara intern, kita dapat melihat bagaimana dan mengapa orang dalam organisasi melaksanakan tugasnya secara individu dan kolektif. Secara ekstern, kita dapat menghubungkan transaksi organisasi dan lembaga lain yang merupakan prinsip dasar bahwa semua organisasi mendapatkan sumber dari lingkungan yang lebih luas, karena organisasi merupakan bagian dari dirinya.

Dalam hubungannya dengan teori sistem, organisasi Bappeda Kabupaten Bojonegoro dipandang sebagai unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan dan saling bergantung antara satu dengan yang lainnya. Arus masukan dan keluaran merupakan titik tolak dalam uraian tentang organisasi. Dengan kata lain, organisasi Bappeda Kabupaten Bojonegoro memiliki sumber (input) dari sistem yang lebih kuat (*environment*) memprosesnya dan mengembalikannya dalam bentuk yang diubah (*output*).

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas Bappeda Kabupaten Bojonegoro dalam perencanaan pembangunan daerah dapat dikategorikan cukup efektif dari aspek input, proses, maupun output. Dari aspek input, efektivitas terlihat melalui tersedianya sumber daya manusia yang memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas, dukungan anggaran yang cukup setiap tahun, serta sarana dan prasarana yang mendukung kinerja organisasi. Dari aspek proses, efektivitas tercermin dalam penerapan pendekatan teknokratik yang dipadukan dengan pendekatan partisipatif, mekanisme perencanaan yang sesuai peraturan, serta kemampuan mengatasi hambatan dalam penyusunan perencanaan. Sedangkan dari aspek output, efektivitas diwujudkan melalui tersusunnya Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) Tahun 2025 tepat waktu meskipun masih menghadapi kendala tertentu.

Untuk lebih meningkatkan efektivitasnya, Bappeda Kabupaten Bojonegoro disarankan melakukan pengembangan kompetensi teknis SDM di bidang perencanaan melalui pelatihan atau seminar yang relevan. Selain itu, perlu segera dilaksanakan Analisis Jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK) untuk memperjelas pembagian tugas melalui kelompok kerja sesuai bidang masing-masing. Dari sisi output, penyusunan dokumen perencanaan sektoral seperti roadmap, masterplan, rencana aksi, maupun kajian tematik perlu diselaraskan dengan dokumen utama perencanaan, yaitu RKPD, RPJMD, dan RPJPD, agar pencapaian tujuan pembangunan daerah dapat lebih efektif dan efisien.

REFERENSI

- Conyers, D & Hills, P. (1984) *An Introduction to Development Planning in the Third World*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Hasan, Eddy (2004) *Efektivitas Diklat Pelayanan Masyarakat di Kantor Diklat Provinsi DKI Jakarta*.
- Mahi, A. K., & Trigunarso, S. I. (2017) *Perencanaan Pembangunan Daerah: Teori. & Aplikasi*. Jakarta: Kencana.
- Papina, Antonyella. 2014. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Lottemart Wholesale Yogyakarta*. Skripsi. Yogyakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.
- Permendagri Nomor 54 Tahun 2010 Pasal 2 Tentang Ruang Lingkup Dan Tahapan Perencanaan Pembangunan Daerah.
- Rahman, Abd. Said (2013) *Efektivitas Organisasi Kecamatan Sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah*.
- Ra'is, Dekki Umamur, Setyawan, Dody, Dimus, Yordanus (2020). *Reformasi Vol 10, No 2 (2020) Jurnal Ilmiah Ilmu Social Dan Ilmu Politik*.
- Siagian, Sondang P. (2009) *Administrasi Pembangunan*. Jakarta : Bumi Aksara Siswandi. 2012. *Birokrasi Masa Depan*. Bandung : Mutiara Press.
- Siswandi, Edi. 2012. *Birokrasi Masa Depan*. Bandung: Mutiara Press.
- Syafiie, Inu Kencana dan Welasari (2015) *Ilmu Administrasi*: Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Tampubolon, Manahan P. (2012) *Perilaku Organisasi*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Tangkilisan (2005) *Manajemen Publik*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- UU Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN).