

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

Wensi Hendriyani^{1*}, Pitojo Budiono², Robi Cahyadi Kurniawan³

¹ Magister Ilmu Pemerintahan; ^{2,3} Jurusan Ilmu Pemerintahan, FISIP, Universitas Lampung
*Jl. Prof. Sumantri Brodjonegoro No. 1, Bandar Lampung, Lampung, Indonesia

*Korespondensi: wensi.hyani@gmail.com

Received: 18/10/2021 | Revised: 04/05/2022 | Accepted: 10/05/2022

Abstract

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

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

Abstrak

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

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

PENDAHULUAN

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

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

Dalam mencapai keberhasilan pembangunan daerah pemerintah membutuhkan koordinasi dan kerjasama antar perangkat daerah dalam menciptakan konsistensi antara perencanaan dan penganggaran. Konsistensi dapat ditunjukkan dengan adanya keterkaitan antara dokumen perencanaan dan penganggaran. Melalui beberapa penelitian sebelumnya ditemukan penyebab terjadinya ketidakkonsistenan antara perencanaan dan penganggaran seperti penelitian yang dilakukan oleh Osrinda & Delis (2016) pada Bappeda Kabupaten Merangin penyebab inkonsistensi antara lain adanya kebijakan strategis pemerintah daerah, kepentingan politik, kemampuan keuangan daerah, kurangnya kualitas pejabat perencana dan rendahnya komitmen dalam menjaga konsistensi perencanaan dan penganggaran.

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

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

Sebagai salah satu bentuk penerapan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dan Peraturan Bupati Pringsewu Nomor 32 tahun 2018 tentang Perencanaan Pembangunan Daerah Berbasis Elektronik, maka pemkab Pringsewu selain

menerapkan Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA) juga menerapkan Aplikasi *E-Planning* dan *E-Budgeting* yang saat ini menjadi komponen penting dalam menentukan sistem perencanaan dan penyusunan anggaran pembangunan daerah yang terintegrasi dan transparansi. Aplikasi komputer berbasis *web* tersebut sangat membantu dalam kegiatan perencanaan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan daerah, sehingga penggunaan anggaran lebih efektif dan efisien. Aplikasi *e-planning* dan *e-budgeting* memiliki beberapa keunggulan yaitu data Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) beserta dokumen Rencana Kerja (RENJA) yang sudah sangat detail sampai ke uraian belanja dan penetapan uraian belanja menggunakan standar satuan harga. *e-planning* dan *e-budgeting* juga menampilkan perbandingan data dari setiap produk perencanaan dan keuangan antara lain: Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS), Rancangan Peraturan Daerah (RANPERDA), Peraturan Daerah (PERDA), Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), dimana user dapat langsung melihat proses perubahan data dari setiap produk tersebut, dan yang terakhir, yaitu Sistem monitor yang mengontrol dan menyimpan seluruh aktivitas pengguna aplikasi mulai dari waktu login, penggunaan menu/sub menu/sub sub menu, aksi tambah/ubah/hapus/lihat/cetak, lokasi pengguna, nama perangkat pengguna.

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

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

61

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

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

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

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

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, pertanyaan yang akan dijawab dalam paper ini yaitu: faktor apa sajakah yang menyebabkan timbulnya resistensi pada implementasi *e-planning dan e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu dan seberapa besar resistensi birokrasi pada implementasi *e-planning dan e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu.

METODE

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

Penggunaan metode kuantitatif yang dihitung menggunakan *Analisis Hierarhy Process* (AHP) dalam penelitian ini digunakan untuk melihat besaran persentase prioritas dari kriteria dan alternatif yang mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai. Metode kuantitatif digunakan pada pengukuran besarnya faktor penyebab resistensi OPD dalam implementasi kebijakan *e-planning dan e-budgeting*. Sedangkan untuk metode kualitatif pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui fenomena awal pengambilan kebijakan *e-planning dan e-budgeting* dan untuk mengetahui alternatif kebijakan prioritas yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu.

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

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

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer (20 orang informan dari 20 OPD dan Kecamatan serta wawancara dengan informan dari 10 OPD di Kabupaten Pringsewu) dan data sekunder dari Dokumen Kebijakan Umum Anggaran dan Dokumen Prioritas Plafon Anggaran Sementara Perubahan 2020, Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2021, Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 98 tahun 2018 menimbang menteri dalam negeri Republik Indonesia tentang Sistem Informasi Pembangunan Daerah, Permendagri Nomor 70 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi Pemerintahan Daerah dan Permendagri Nomor 90 Tahun 2019 tentang Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah.

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

Selanjutnya peneliti juga memperkirakan alternatif-alternatif dari setiap kebijakan yang mempengaruhi perubahan organisasi atau menghambat perubahan organisasi sesuai dengan keadaan dilapangan. Semisal dengan penggunaan Aplikasi SIPPD tanpa menabut peraturan

penggunaan aplikasi SIMDA keuangan, kurangnya Bimtek, kurangnya keterampilan SDM dan lain sebagainya. Sehingga dapat dirumuskan susunan hierarki dari penyebab timbulnya permasalahan yang terjadi untuk mengetahui prioritas kebijakan utama yang dapat diambil dari hasil penelitian yang akan diperoleh.

Pada penelitian ini terdapat dua macam variabel yaitu variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen).

- a. Variabel bebas (independen), merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menyebabkan perubahan pada variabel terikat (dependen). Variabel bebas atau independen (X) dalam penelitian ini adalah kebijakan (X1), sarpras (X2), sumber daya manusia/SDM (X3), sikap/perilaku (X4).
- b. Variabel terikat (dependen) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel bebas atau independen (Sugiyono, 2011). Variabel terikat atau dependen (Y) dalam penelitian ini adalah resistensi (Y).

Definisi operasional variabel pada penelitian ini seperti tercantum pada tabel 1.

Tabel.1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
Kebijakan	Kebijakan sebagai salah satu bagian dari faktor dalam sistem kebijakan pemerintah dimana Suatu sistem kebijakan dibuat dengan mempertimbangkan hubungan timbal balik diantara tiga unsur yaitu: kebijakan publik atau reglasi, pelaku kebijakan publik atau sumber daya manusia (SDM) dan lingkungan kebijakan atau organisasi.	1.SIMDA 2.SIPPD 3.TIK 4.Komitmen 5.Bimtek 6.Keterampilan 7.Kinerja Dari ke-7 indikator diukur prioritas kebijakan yang harus dilakukan untuk menekan dan menghambat resistensi
Sarpras	Sarpras berupa alat dan sarana yang mendukung pelaksanaan kebijakan agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang dikehendaki	1.SIMDA 2.SIPPD 3.TIK 4.Komitmen 5.Bimtek 6.Keterampilan 7.Kinerja Dari ke-7 indikator diukur prioritas pemenuhan sarpras yang paling utama untuk dipenuhi untuk menekan dan menghambat resistensi
Sumber Daya Manusi/SDM	SDM sebagai pelaku kebijakan yang membuat mengarahkan dan melaksanakan isi dari kebijakan agar dapat berjalan dengan baik.	1.SIMDA 2.SIPPD 3.TIK 4.Komitmen 5.Bimtek 6.Keterampilan 7.Kinerja Dari ke-7 indikator diukur prioritas pendekatan SDM yang harus dilakukan segera untuk menekan dan menghambat resistensi
Sikap/Perilaku	Sikap/perilaku para pelaksana kebijakan dapat menimbulkan dukungan atau hambatan terhadap pelaksanaan kebijakan tergantung dari kesesuaian kompetensi dan sikap dari pelaksanaan.	1.SIMDA 2.SIPPD 3.TIK 4.Komitmen 5.Bimtek 6.Keterampilan 7.Kinerja Dari ke-7 indikator diukur prioritas pendekatan sikap/perilaku yang harus segera dilakukan untuk menekan dan menghambat resistensi.

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
Resistensi OPD	Resistensi perubahan merupakan reaksi alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan (<i>Equilibrium</i>). Resistensi terhadap perub	1.SIMDA 2.SIPPD 3.TIK 4.Komitmen 5.Bimtek 6.Keterampilan 7.Kinerja Dari ke-7 indikator diukur prioritas tahapan kebijakan, pemenuhan sarpras, pendekatan SDM dan penanganan sikap/ perilaku yang harus segera dilakukan untuk menekan dan menghambat resistensi

Sumber: diolah dari berbagai sumber

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

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

Pada penelitian ini persoalan pengambilan keputusan AHP dapat dikonstruksikan dalam penyusunan hirarki, yang dimulai pada level 1 fokus, level 2 tujuan, level 3 kriteria, dan level 4 alternatif. Tahap yang dilakukan setelah menentukan penyusunan hirarki ialah melakukan susunan prioritas pada tiap elemen dengan menyusun perbandingan berpasangan dengan membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh elemen untuk setiap sub hirarki. AHP digunakan untuk menjawab tujuan ke satu dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui faktor penyebab timbulnya resistensi birokrasi pada Implementasi kebijakan *e- planing dan e- budgeting*; yang diurutkan berdasarkan tingkatan hierarki/ prioritas penyebab resistensi.

AHP juga digunakan untuk menjawab tujuan ke dua yaitu seberapa besar tingkat resistensi birokrasi pada Implementasi *e-planing dan e-budgeting* di Kabupaten Pringsewu; dari penelitian ini yaitu menentukan urutan prioritas kebijakan, tahapan pelaksanaan perubahan organisasi yang akan diterapkan oleh SDM/Aparatur Sipil Negara (ASN) yang siap melaksanakan *e-planing dan e-budgeting* dengan menggunakan proses segmentasi berdasarkan pendekatan teori dan komitmen dan Penggunaan Aplikasi SIMDA sebagai salah satu alat yang digunakan selama ini dan berhasil mencapai nilai opini BPK atas Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu. Pengamatan Sumber Daya Manusia (SDM). Penyelesaian analisis data menggunakan metode AHP yang diolah dengan bantuan perangkat lunak *Expert Choice*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

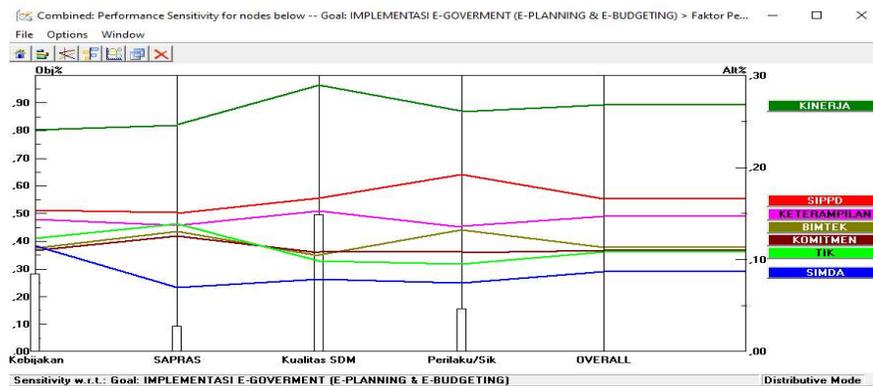
E-planning dan e-budgeting merupakan bagian dari upaya sinkronisasi antara kebijakan dan program daerah, dengan kebijakan dan program nasional, tujuannya agar terjadi sinergitas antara perekonomian daerah dan nasional, serta pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel, hal ini sebagai bentuk implementasi pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 12

Tahun 2019 sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

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

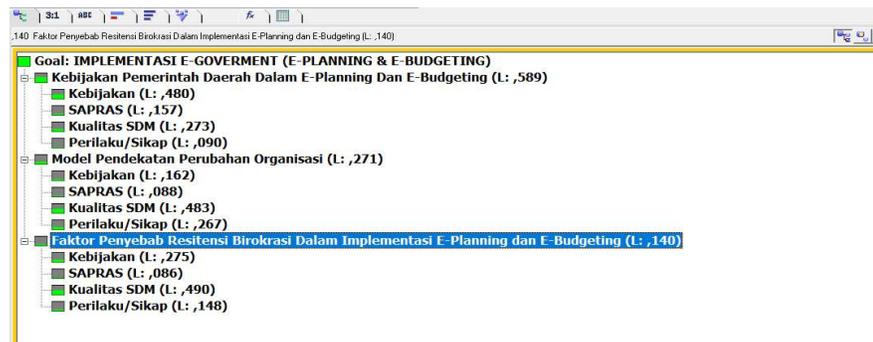
Sebagaimana diketahui bahwa setiap perubahan umumnya tidak dapat berjalan secara lancar, sering terjadi penolakan sebagai bentuk dari proses transisi. Hal ini umumnya tidak disadari dan terjadi karena ketidaktahuan atau kurang adanya informasi terhadap perubahan yang akan dihadapi sehingga menimbulkan keengganan dan ketakutan tersendiri. Oleh karena itu penolakan terhadap perubahan dapat di atasi dengan cara memahami penolakan, merencanakan dan memamanajemi perubahan secara efektif dan efisien dengan mengetahui prioritas sumber penyebab resistensi yang akan terjadi dalam perubahan organisasi.

Dari hasil analisis perbandingan berpasangan tiap tujuan terhadap prioritas tiap kriteria dan tiap alternatif pada tujuan kebijakan pemerintah daerah dalam *e-planing* dan *e-budgeting* maka dapat ditampilkan gambar grafik kombinasi sensitifitas simpul dinamis sebagai berikut:



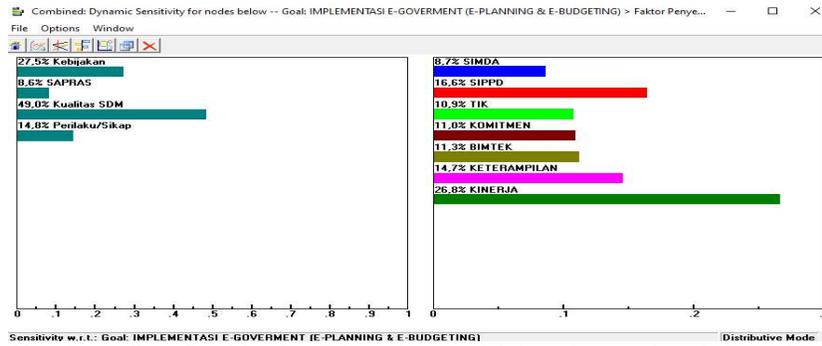
Gambar 1. Combined: Gradient sensitivity for nodes bellow pada tujuan implementasi e- planning dan e- budgeting

Sumber: hasil penelitian, 2021



Gambar 2. Tampilan goal implementasi e- planning dan e- budgeting

Sumber: hasil penelitian, 2021



Gambar 3. *Combined: Dynamic sensitivity for nodes below for nodes below pada tujuan implementasi e- planning dan e- budgeting*

Sumber: hasil penelitian, 2021

Pada gambar permodelan diatas secara global untuk mengetahui faktor penyebab resistensi yang paling utama secara berurutan terdapat pada kriteria SDM (49,0%), Kebijakan (27,5%), prilaku/sikap(14,8%) dan SARPRAS (8,6%). Sedangkan pada prioritas alternatif secara global yang mempengaruhi faktor penyebab resistensi secara berurutan terdapat pada alternatif Kinerja (26,8%), alternatif Keterampilan (14,7%), alternatif BIMTEK (11,3%), altermatif Komitmen (11,0%), alternatif TIK (10,9%), dan alternatif SIMDA (8,7%).

Dari hasil analisis diatas faktor penyebab resistensi yang paling prioritas untuk ditangani adalah penanganan Kualitas SDM (49,0%) dengan melakukan peningkatan kinerja, keterampilan mengadakan bimtek-bimtek yang dilakukan selaras dengan peningkatan kualitas TIK. Tingginya tingkat resistensi yang dari kriteria SDM disebabkan ketidaktahuan dan sedikitnya informasi yang diterima atas perubahan sistem penganggaran yang semula menggunakan aplikasi SIMDA berpindah ke aplikasi SIPPD sehingga mempengaruhi kinerja yang menimbulkan keengganan, sikap acuh, belum lagi ditambah dengan kurangnya jumlah SDM terampil, minimnya sosialisasi dan bimtek pada level pelaksana kebijakan, ketidakjelasan komitmen terhadap peningkatan kualitas teknologi informasi dan komunikasi sebagai sarana pendukung utama dalam pelaksanaan implementasi *e-planing* dan *e- budgeting* di Kabupaten Pringsewu ditambah lagi dengan adanya penggunaan aplikasi SIPPD bersama dengan aplikasi SIMDA sehingga dengan jumlah SDM berkompeten yang tidak memadai menambah keengganan terhadap peningkatan kinerja.

Penanganan hal tersebut diatas dapat dilakukan dengan melaksanakan tahapan kebijakan *e-planing* dan *e- budgeting* secara benar karena setiap kebijakan akan berkontribusi pada pelaksanaan kebijakan itu sendiri, diantaranya dengan melakukan: komunikasi, persiapan sumberdaya, disposisi atau sikap pelaksana, dan penyiapan struktur birokrasi. Aspek- aspek tersebut akan sangat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dimana masing-masing aspek saling berpengaruh terhadap aspek lainnya. Setiap pelaksanaan kebijakan hendaknya didukung oleh ketersediaan sumberdaya (manusia, materi, dan metoda). Pelaksanaan kebijakan juga harus dilakukan secara cermat, jelas, dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumberdaya yang diperlukan, maka pelaksanaan kebijakan akan cenderung tidak dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari perubahan birokrasi dengan menerapkan *e-government*.

Semakin besar persentase resistensi yang berasal dari SDM maka dikhawatirkan akan menimbulkan celah kekurangan yang lebih banyak pada pelaksanaan Implementasi *e-planing* dan *e- budgeting*, hal terjadi karena SDM adalah salah satu sumberdaya utama selain penyediaan sarana dan prasarana. SDM yang tidak memahami tujuan, sasaran dan dampak dari pelaksanaan Implementasi *e-planing* dan *e- budgeting* dikhawatirkan akan mengerjakan tugasnya secara serampangan dan sesuai dengan waktu yang ditentukan bukan dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan tahapan yang ditetapkan.

Perbaikan perilaku/sikap SDM sangat diperlukan dalam mempersiapkan perubahan organisasi yang akan dihadapi dengan menetapkan kebijakan yang tepat dan terarah, serta dengan melakukan edukasi, komunikasi dan sosialisasi, memberikan kesempatan kepada setiap pegawai/ ASN untuk

turut berpartisipasi dalam proses perubahan, memberikan dukungan dan komitmen dalam proses perubahan untuk dapat meminimalisir rasa takut dan kecemasan dari pegawai/ ASN dengan memberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan pemahaman dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi, membangun hubungan yang positif, menerapkan perubahan secara adil, merekrut pegawai/ ASN yang terbuka kepada perubahan akan menjadi penting untuk memilih tim yang dapat beradaptasi, dengan tidak hanya mempertimbangkan motivasi individual, tetapi juga motivasi kelompok atau bahkan dengan memberikan ancaman berupa *phunishment* secara langsung kepada para karyawan yang menolak adanya perubahan.

PENUTUP

Faktor penyebab timbulnya resistensi birokrasi pada Implementasi kebijakan *e- planing dan e- budgeting* yang paling utama secara berurutan terdapat pada prioritas kriteria SDM (49,0%), Kebijakan (27,5%), perilaku/sikap (14,8%) dan SAPRAS (8,6%). Sedangkan pada prioritas alternatif secara global yang mempengaruhi faktor penyebab resistensi secara berurutan terdapat pada alternatif Kinerja (26,8%), alternatif Keterampilan (14,7%), alternatif BIMTEK (11,3%), alternatif komitmen (11,0%), alternatif TIK (10,9%), dan alternatif SIMDA (8,7%). Besarnya tingkat resistensi birokrasi pada implementasi *e- planing dan e- budgeting* terjadi pada kriteria SDM dengan persentase 49,0 yang terdapat pada alternative kinerja sebesar 26,8%, alternative keterampilan sebesar (14,7%), alternatif BIMTEK (11,3%), alternatif Komitmen (11,0%), alternatif TIK (10,9%), dan alternatif SIMDA (8,7%).

Hasil analisis menyimpulkan faktor penyebab resistensi yang paling prioritas untuk ditangani adalah penanganan Kualitas SDM (49,0%) dengan melakukan peningkatan kinerja, keterampilan mengadakan bimtek-bimtek yang dilakukan selaras dengan peningkatan kualitas TIK. Tingginya tingkat resistensi yang dari kriteria SDM disebabkan ketidaktahuan dan sedikitnya informasi yang diterima atas perubahan sistem penganggaran. Faktor penyebab resistensi dapat di tekan dengan mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya (manusia, materi, dan metoda). Pelaksanaan kebijakan publik perlu dilakukan secara cermat, jelas, dan konsisten sehingga implementasi kebijakan *e-planing dan e-budgeting* dapat berjalan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari perubahan birokrasi dengan menerapkan *e-Government*. Perbaikan Perilaku/ sikap SDM sangat diperlukan dalam mempersiapkan perubahan organisasi dengan melakukan edukasi, komunikasi, sosialisasi, mengajak berpartisipasi setiap bagian organisasi untuk melakukan perubahan, memberikan dukungan dan komitmen dalam proses perubahan untuk dapat meminimalisir rasa takut dan kecemasan atas perubahan yang terjadi, memberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan pemahaman dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi, membangun hubungan yang positif dan menerapkan perubahan secara adil

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, H., Rosalia, F., & Maryanah, T. (2020). Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA) dan Komitmen Organisasi terhadap Pemberian Opini Audit Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) di Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu. *Jurnal Analisis Sosial Politik*, 3(2). <https://doi.org/10.23960/jasp.v3i2.43>.
- Novriyanto, T. dkk. (2019). Evaluasi Konsistensi Perencanaan dan Penganggaran di Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 7 (3), 4017- 4025.
- Osrinda, N., & Delis, A. (2016). Analisis Konsistensi Perencanaan dan Penganggaran serta Implikasinya terhadap Capaian Target Kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Merangin. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 3(3), 151-162.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Ratnawati, Y. (2009). Studi Deskriptif Resistensi Individu terhadap Perubahan Peraturan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Candisari Semarang. *Intuisi: Jurnal Psikologi Ilmiah*, 1(1), 1-4.

- Saaty, T. L (2008). Decision Making with Analytic Hierarchy Process. *International Journal Service Science*, 1(1), 83-98.
- Sugiyono. (2011). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tamtomo, A. B. (2018). INFOGRAFIK: Koruptor Berstatus PNS, Ini Peringkat Berdasarkan Daerah. *Kompas*, 14 September 2018.
<https://nasional.kompas.com/read/2018/09/14/19255881/infografik-koruptor-berstatus-pns-ini-peringkat-berdasarkan-daerah>.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.