

PERLUKAH MANAJEMEN PERUBAHAN BAGI PEMERINTAH KABUPATEN SUMEDANG

Oleh: Meltarini

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Email: meltariyani@yahoo.com

ABSTRACT

Does Sumedang Regency need the Management of Change? This challenge question needs accurate data argumentations. Sumedang Regency is one of old regencies in West Java Province that was established under the Law Number 14 Year 1950 on the Establishment of District Areas within the Environment of West Java Province (State Gazette of the Republic of Indonesia 1950). It has a large area and a lot of potential areas. This study is conducted by using qualitative method. Cresswell (2013: 40) argued that qualitative method is an investigation process to comprehend social and human issues holistically arranged by very detail explanation toward the observed objects. The objective of this study is to know and to analyze does Sumedang Regency needs the management of change in the administration. Data is obtained through interviews and secondary data collection. The study using "if you learn you will change, but if you don't change you will die" theory (C. K. Prahalad, 1990).

Keywords: management, social changes, good governance.

ABSTRAK

Perlukah Manajemen Perubahan bagi Pemerintah Kabupaten Sumedang? Sebuah pertanyaan yang menantang dan perlu pembuktian dengan data yang akurat. Kabupaten Sumedang merupakan salah satu kabupaten yang tertua di Provinsi Jawa Barat, yang diresmikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam lingkungan Provinsi Djawa Barat (Berita Negara Republik Indonesia tahun 1950). Mempunyai wilayah yang luas, potensi yang banyak. Penelitian ini dilaksanakan dengan metode kualitatif. Dalam pandangan Cresswell (2013: 40) pendekatan kualitatif adalah suatu proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial dan manusia secara holistik yang dibentuk dengan kata-kata secara terinci terhadap orang dan pelaku yang diamati. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis apakah Pemerintah Kabupaten Sumedang membutuhkan manajemen perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahannya menjadi pemerintahan yang good governance.. Data diperoleh melalui wawancara dan pengumpulan data sekunder. Pandangan yang digunakan adalah pandangan Prahalad (1990), *If you learn you will change, but if you don't change you will die*".

Kata kunci: manajemen, perubahan-perubahan sosial, good governance

PENDAHULUAN

Manajemen perubahan dimaknai sebagai sebuah proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.¹ Artinya manajemen perubahan adalah sebuah perencanaan yang terorganisir untuk melakukan perubahan sesuai dengan atau beradaptasi dengan perubahan yang ada pada lingkungan organisasi. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisir dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat di dalamnya. Di Jepang, manajemen perubahan dikenal dengan konsep Gemba Kaizen,² yang artinya adalah perbaikan secara berkesinambungan.

Terdapat banyak perubahan pada Kabupaten Sumedang, terutama perubahan eksternal. Adanya bendungan Jatigede, adanya tol Cipali, adanya Bandar Udara Kertajati, tiga proyek besar yang berdampak besar bagi Kabupaten Sumedang. Bendungan Jatigede, merupakan bendungan besar yang terdapat di wilayah Kabupaten Sumedang dapat membangkit tenaga listrik untuk menerangi pulau Jawa dan Bali. Keberadaan bendungan ini telah menenggelamkan beberapa kampung, namun selain pembangkit tenaga listrik, bermanfaat bagi irigasi untuk pertanian di wilayah sekitar waduk.

Adanya tol Cipali, yang menghubungkan Jawa Barat dengan

Jawa Tengah dan Jawa Timur, membuat Kabupaten Sumedang tidak lagi dilewati oleh kendaraan. Tol Cipali telah membuat sepi ibukota Kabupaten Sumedang. Dan terakhir, selesainya pembangunan Bandar Udara Kertajati, sekalipun berada di Kabupaten Majalengka, namun berada di pinggir wilayah Kabupaten Sumedang. Perkembangan yang terjadi adalah salah satu adanya perubahan. Benar kata pepatah bahwa tidak ada yang abadi semua akan berubah, yang abadi adalah perubahan itu sendiri. C. K. Prahalad (1990) telah mengeluarkan pendapatnya bahwa “jika anda tidak mau berubah, anda kan mati”. Hal tersebut terlihat pada Kabupaten Sumedang. Setelah 68 tahun berdiri (1950-2018) Kabupaten Sumedang saat ini belum menunjukkan perubahan dan perkembangan yang banyak.

Pertanyaan yang muncul adalah, apakah Pemerintah Kabupaten Sumedang memerlukan manajemen perubahan? Menjawab pertanyaan tersebut, penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif, dengan perolehan data melalui wawancara dan pengumpulan data-data sekunder yang dibutuhkan. Kajian ini menggunakan metode analisis kebijakan (*policy analysis method*) yang mengarahkan hasil studi komprehensif menjadi pertimbangan utama bagi perumus kebijakan dalam formulasi kebijakan. Metode analisis kebijakan mengkaji kebijakan dan instrumen-instrumen yang digunakan oleh pemerintah, khususnya aspek jenis dan instrumen kebijakan yang bisa memecahkan masalah publik yang ada, dalam arti kebijakan apa yang perlu diambil atau dilakukan oleh pemerintah agar tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud secara efisien.³

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang disebut pula sebagai *verstehen* (pemahaman mendalam) karena mempertanyakan makna suatu objek secara mendalam dan tuntas,⁴ di mana mengemukakan bagaimana kebijakan penyelenggaraan pemerintahan diimplementasikan. Sehubungan dengan pemaknaan tersebut proses penelitian ini bertujuan memahami suatu masalah kemanusiaan yang didasarkan pada penyusunan suatu gambaran yang kompleks dan menyeluruh menurut pandangan yang rinci dari para informan serta dilaksanakan di tengah setting alamiah.

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini pendapat yang menyatakan pemerintah merupakan alat kelengkapan negara dan suatu negara tidak akan eksis tanpa adanya pemerintah.⁵ Selanjutnya dijelaskan bahwa Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.⁶ Keberadaan pemerintah daerah siap menerima urusan yang menjadi dasar kewenangan penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi-organisasi ditimbulkan oleh aneka macam penyebab, baik internal maupun internal, yang saling berinteraksi, sehingga saling memperkuat satu sama

lainnya. Guna bertahan dan berkembang, maka organisasi-organisasi perlu bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap berbagai macam kekuatan tersebut. Untuk itu para pimpinan perlu mencari dan melaksanakan berbagai inovasi dan secara berkesinambungan memperbaiki produk serta jasa-jasa mereka, guna memenuhi permintaan konsumen dan guna menghadapi pihak pesaing.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada enam macam kekuatan yang bekerja sebagai stimulan/pemicu bagi perubahan dalam organisasi, yakni:

1. Sifat angkatan kerja yang berubah;
2. Teknologi;
3. Kejutan-kejutan ekonomi;
4. Tren sosial yang berubah;
5. Politik dunia “baru”
6. Sifat persaingan yang berubah.

Secara singkat dinyatakannya: “*change: making things different*”.⁷ Sedangkan Cook⁸ menjelaskan macam-macam kekuatan yang mendorong perubahan organisasi;

1. Teknologi.

Kekuatan yang berkaitan dengan teknologi di antaranya: internet dan *world wide Web*, teknologi informasi (*Interprise Resources Management/IRM*), *Genetic Engineering*, komputer dan robot, teknik-teknik manajemen kualitas statistikal, *Reengineering Process*, dan sebagainya

2. Kondisi-kondisi ekonomi.

Kekuatan yang berkaitan dengan kondisi-kondisi ekonomi di antaranya: resesi atau ekspansi, fluktuasi-fluktuasi suku bunga, tingkat tenaga kerja internasional, regulasi dan tindakan-

tindakan peradilan dan sebagainya.

3. Kompetisi global.

Kekuatan yang ketiga adalah kekuatan kompetisi global, yang terdiri dari keberhasilan negara-negara di Asia, Unifikasi Uni Eropa dan Timur/Barat, serta merger-merger dan konsolidasi-konsolidasi.

4. Perubahan-perubahan sosial dan demografis.

Perhatian yang makin meningkat terhadap persoalan-persoalan lingkungan, seperti: diversitas kultural yang makin meningkat, tingkat-tingkat edukasi yang meningkat, para tenaga kerja, kesenjangan yang semakin meningkat antara kelompok orang-orang kaya dan orang miskin.

5. Tantang internal.

Selain perubahan yang berasal dari luar, tantangan yang berasal dari dalam pun harus menjadi perhatian pimpinan, yang membuat sebuah organisasi harus berubah. Tantangan internal dimaksud antara lain: masalah *behavioral*: keluar dan masuknya pegawai dengan kecepatan tinggi, absentisme, pemogokan-pemogokan, sabotase, problem-problem yang menyangkut proses: kebakuan komunikasi dan pengambilan keputusan atau inovasi-inovasi, pertentangan antara etika kerja, dan etika sosial pada banyak negara, politik keorganisasian dan konflik-konflik keorganisasian yang bersifat destruktif.

Pakar lain, McCalman,⁹ Paeton menjelaskan bahwa lebih banyak masalah internal yang menjadi isu-isu sehingga menyebabkan keharusan adanya perubahan organisasi:

1. Tuntutan-tuntutan para karyawan untuk mendapatkan bagian dari laba yang dicapai oleh perusahaan-perusahaan mereka;
2. Tuntutan-tuntutan karyawan untuk mendapatkan saham dari perusahaan-perusahaan tempat mereka bekerja;
3. Tuntutan-tuntutan untuk mendapatkan lebih banyak “suara” dalam pengambilan keputusan manajemen;
4. Tuntutan-tuntutan untuk mendapatkan imbalan dan penghargaan lebih baik;
5. Tuntutan-tuntutan untuk turut melestarikan lingkungan dalam arti yang seluas-luasnya.

Pettigrew¹⁰ berpendapat bahwa perubahan-perubahan di dalam sebuah organisasi terjadi, baik sebagai reaksi terhadap kejadian-kejadian bisnis, maupun kejadian-kejadian ekonomi, dan terhadap proses-proses persepsi manajemen, pilihan serta tindakan-tindakan. Sementara itu Huczynski dan Buchananⁱⁱ mengajukan pertanyaan sebagai tanda untuk perubahan sebuah organisasi:

1. Apakah kiranya terjadi perubahan dalam tingkat teknologi yang digunakan?
2. Apakah terjadi perubahan dalam ekspektasi atau selera para konsumen?
3. Apakah terjadi perubahan sebagai dampak dari kegiatan pihak asing?
4. Apakah terjadi perubahan sebagai dampak dari peraturan-peraturan Pemerintah?
5. Apakah terjadi perubahan-perubahan, sebagai dampak adanya perubahan-perubahan (*alterations*) di dalam perekonomian yang bersangkutan?

Sementara itu Winardi¹² menjelaskan bahwa, perubahan-perubahan internal dapat disebabkan karena reaksi terhadap dunia luar, dan mereka dianggap sebagai pemicu-pemicu eksternal (*external*) seperti halnya perubahan dalam tanggungjawab pekerjaan untuk disesuaikan dengan struktur-struktur keorganisasian baru. Secara umum dapat dikatakan bahwa penyebab akhir dari perubahan di dalam organisasi-organisasi, adalah dimana organisasi itu sendiri berusaha untuk mendahului perubahan itu sendiri, melalui tindakan yang proaktif, atau mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan terjadi dikemudian hari.

Sekalipun tidak bisa dipisahkan secara pasti namun dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penyebab terjadinya perubahan. Sebelum sebuah organisasi dapat dibagi kedalam dua aspek, yakni aspek internal dan eksternal.

sendiri, melalui tindakan yang proaktif, atau mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan terjadi dikemudian hari.

Sekalipun tidak bisa dipisahkan secara pasti namun dari pendapat di atas dapat

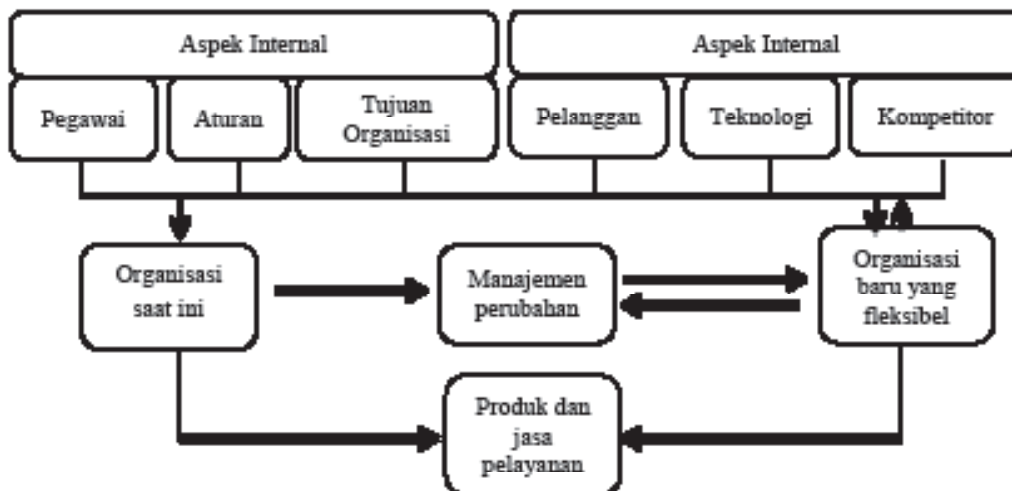
A. Aspek internal terdiri dari:

1. Pegawai;
2. Aturan, dan
3. Tujuan dari organisasi,

B. Aspek eksternal terdiri dari:

1. Pelanggan,
2. Teknologi,
3. Kompetitor,

Aspek internal dan eksternal ini dapat diuraikan lebih lanjut sesuai situasi dan kondisi yang ada pada masing-masing organisasi. Aspek eksternal, sangat mempengaruhi aspek internal, terutama terkait dengan tujuan organisasi. Berikut adalah gambar sederhana tentang aspek-aspek yang mempengaruhi adanya perubahan dalam suatu organisasi:



Gambar 1 Pengaruh aspek internal dan eksternal dalam perubahan organisasi

Sumber: Diadopsi dari pendapat Robbin (1991), Cook (1997), McCalman (1992), Pettigrew (1985), Huczynski (1991) dan Winardi (1915)

III. Hasil dan Pembahasan

A. Aspek internal:

1. Pegawai.

Pegawai pemerintah Kabupaten Sumedang menurut data statistik tahun 2017 berjumlah 11.488 orang yang tersebar diseluruh organisasi perangkat daerah (OPD) akan melayani penduduk

HASIL DAN PEMBAHASAN

Aspek Internal

1. Pegawai

Pegawai pemerintah Kabupaten Sumedang menurut data statistik tahun 2017 berjumlah 11.488 orang yang tersebar di seluruh organisasi perangkat daerah (OPD) akan melayani penduduk

yang berjumlah 1.142.097 jiwa, rata-rata 1 pegawai melayani 100 orang penduduk. Namun Pemerintah Kabupaten Sumedang belum mempunyai spesifikasi ilmu yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan pemerintahan. Diperoleh data bahwa:

Tabel 1

Jumlah dan Tingkat Pendidikan Pegawai kabupaten Sumedang tahun 2017

No	Perangkat Daerah	Tingkat Pendidikan Pegawai (orang)			
		SMA ke bawah	Dipl.	Univ.	Jumlah
1	Sekretariat Daerah	79	7	135	221
2	Sekretariat DPRD	17	1	23	41
3	Dinas-dinas	1.548	2.044	6.082	9.674
4	Badan-badan	75	26	181	282
5	Lembaga Teknis Daerah	133	237	254	624
6	Kantor	8		7	15
7	Akademi Keperawatan	12	1	23	36
8	Kecamatan	312	39	215	566

Sumber: Badan Statistik Kabupaten Sumedang 2017

Tidak diperoleh data tentang spesifikasi pendidikan pegawai di Pemerintah Kabupaten Sumedang, namun dari hal wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian bahwa Pemerintah Kabupaten Sumedang belum membuat spesifikasi latar belakang pendidikan untuk kebutuhan pegawai. Secara umum untuk menciptakan Pemerintah Kabupaten Sumedang menjadi good governance, diperlukan pegawai yang berlatarbelakang bermacam macam pendidikan, terutama perencanaan dan ekonomi.

2. Aturan

Penyelenggaraan pemerintahan daerah saat ini mengacu kepada UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Semua pemerintah daerah mengacu kepada UU tersebut. Beberapa produk hukum yang telah dihasilkan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang antara lain:

- a. Perda Nomor 3 Tahun 2016 tentang Urusan Pemerintah Kabupaten Sumedang;
- b. Perda Nomor 4 Tahun 2016 tentang

Penyertaan Modal Pemerintah Kabupaten Sumedang Pada Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Sumedang;

- c. Perda Nomor 6 Tahun 2016 tentang Penyertaan Modal Pemerintah Kabupaten Sumedang Pada Perseroan Terbatas Lembaga Keuangan Mikro Sumedang.

Selain itu Pemerintah Kabupaten Sumedang tahun 2017 hanya mengeluarkan Perda tentang uraian tugas SKPD yang ada. Tidak ada Perda yang mengatur tentang pelayanan atau pengelolaan keuangan daerah atau perekonomian masyarakat yang dikeluarkan.

Menyelenggarakan pemerintahan, menyusun dan menyelenggarakan APBD, untuk melayani dan memberdayakan masyarakat. Namun penilaian LAKIP tahun 2017 dan 2017 Kabupaten Sumedang mendapat nilai C, sejajar dengan Kabupaten Pangandaran yang baru berumur 6 tahun. Hal tersebut terlihat dalam <http://jabarnews.com>, data berikut.

Nilai Akuntabilitas Kinerja Kabupaten/ Kota di Jawa Barat Tahun 2017:

1. Nilai A:
Kota Bandung
2. Nilai BB:
Kota Sukabumi
3. Nilai B:
Kabupaten Kuningan, Kabupaten Sukabumi, Kabupaten Garut, Kabupaten Bogor, Kabupaten Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bekasi, Kabupaten Ciamis, Kabupaten Bandung Barat, Kabupaten Cianjur,

Kabupaten Subang, Kota Tasikmalaya, Kota Cirebon, Kota Banjar, Kota Depok, Kota Bogor, Kota Bekasi, dan Kota Cimahi.

4. Nilai CC:
Kabupaten Majalengka, Kabupaten Purwakarta, Kabupaten Karawang, dan Kabupaten Tasikmalaya.
5. Nilai C:
Kabupaten Sumedang dan Kabupaten Pangandaran

Adapun yang dimaksud dengan LAKIP adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan. LAKIP merupakan produk akhir SAKIP yang menggambarkan kinerja yang dicapai oleh suatu instansi pemerintah atas pelaksanaan program dan kegiatan yang dibiayai APBN/APBD. Hal ini berarti Kabupaten Sumedang belum maksimal dalam penyelenggaraan APBD nya sesuai dengan tujuan penyusunan APBD yaitu pemberian pelayanan kepada masyarakat seperti yang telah dicantumkan dalam RPJMD.

3. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi pemerintah daerah masih sama seperti dulu, yakni untuk penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka memberi pelayanan kepada masyarakat dan memberdayakan masyarakat. Tidak ada yang berubah, yang berubah adalah pelayanan yang dibutuhkan masyarakat. Kebutuhan masyarakat sangat dinamis, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Dengan demikian, pelayanan yang diberikan kepada masyarakatpun secara kualitas dan kuantitas harus menyesuaikan. Ini

adalah tantangan yang harus dihadapi oleh pemerintah umumnya, pemerintah daerah khususnya termasuk Kabupaten Sumedang.

Aspek Eksternal

1. Pelanggan

Aspek pelanggan, merupakan fokus dari pemerintah daerah. Jumlah penduduk

Kabupaten Sumedang sebanyak 11.488 jiwa, memerlukan pelayanan yang beragam, sesuai dengan usia, pendidikan, latar belakang mata pencaharian, dan sebagainya. Dilihat dari sektor-sektor yang ada dalam mata pencaharian masyarakat yang berkaitan dengan persentase pertumbuhan ekonomi, adalah sebagai berikut.

Tabel 2
Persentase Pertumbuhan Ekonomi Menurut Sektor dan Kelompok Sektor
Kabupaten Sumedang Tahun 2009-2016

Kelompok Sektor	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRIMER	4,85	0,66	1,26	1,11	1,16	1,15	1,15	1,14
Pertanian, Pertambangan & Penggalian	4,89	0,65	1,25	1,11	1,15	1,15	1,14	1,14
SEKUNDER	-3,94	3,21	2,82	2,79	2,85	2,37	1,89	1,41
Industri Pengolahan	4,51	5,18	5,33	4,77	4,86	4,88	4,91	4,93
Listrik, Gas & Air Bersih	4,08	4,48	4,92	4,35	4,39	4,41	4,43	4,46
Bangunan	4,81	5,73	5,9	6,44	6,65	6,74	6,82	6,91
TERSIER	8,56	11,4	8,61	7,04	7,31	7,3	7,28	7,27
Kelompok Sektor	4,9	5,8	6,61	6,68	6,29	6,36	6,43	6,5
Perdagangan, Hotel & Restoran, Pengangkutan & Komunikasi Keuangan, Persewaan & Jasa Perusahaan	4,99	6,25	7,33	6,99	6,09	6,15	6,22	6,28
Jasa-Jasa	6,36	6,34	6,66	7,23	7,48	7,52	7,56	7,61
	5,59	5,97	6,2	7,5	7,31	7,38	7,46	7,53
	3,5	3,87	4,2	4,79	5,81	5,59	6,08	6,22
PDRB	4,76	4,22	4,82	4,69	4,6	4,6	4,59	4,59

Sumber: BPS Kabupaten Sumedang Tahun 2015 dan Hasil Proyeksi BAPPEDA Tahun 2015

Data di atas menunjukkan bahwa persentase perkembangan ekonomi di Kabupaten Sumedang tahun 2009-2016 untuk sektor primer, yakni pertanian, pertambangan dan penggalian cenderung menurun. Padahal rata-rata masyarakat Kabupaten Sumedang mempunyai mata pencaharian bertani. Kelompok sekunder,

cenderung stagnan, sekalipun ada fluktuasinya. Untuk kelompok tersier, di lihat dari PDRB juga stagnan. Kelompok tersier terdiri dari perdagangan, hotel, restoran, pengangkutan, serta jasa-jasa lainnya. Hal ini dikhawatirkan akan menurun drastis dengan keberadaan tol Cipali. Tol baru yang juga dalam pembangunan adalah

tol Cisumdawu (Cileunyi -Sumedang-Dawuan). Tol ini membuat pengendara kendaraan hampir-hampir tidak akan mampir di kota Sumedang, kecuali ada sesuatu yang memang mempunyai daya tarik yang luar biasa. Artinya, sektor tertier semakin tidak berkembang.

Kabupaten Sumedang dikenal makanan “tahu”nya. Hal ini termasuk

sektor tersier, dan cukup banyak menyerap tenaga kerja. Kemungkinan tidak ada lagi kendaraan pribadi, maupun kendaraan umum yang mampir di Kota Sumedang sehingga akan membuat “mati” industri tahu dan membuat pengangguran semakin tinggi. Belum ada rencana yang dibuat oleh pemerintah Kabupaten Sumedang untuk mengantisipasi hal tersebut.

Tabel 3

Persentase Laju Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Sumedang Dirinci Menurut Kategori Lapangan Usaha Tahun 2012 – 2016

Kategori	Uraian	Laju Pertumbuhan Ekonomi			
		2013	2014	2015	2016
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	2.86	0.74	-4.67	3.60
B	Pertambangan dan Penggalian	2.85	2.16	0.86	-0,39
C	Industri Pengolahan	4.44	4.49	5.46	6.61
D	Pengadaan Listrik dan Gas	6.72	5.73	-3.88	6.63
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	3.25	3.36	2.88	6.25
F	Konstruksi	6.38	3.87	15.46	6.40
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	4.31	4.70	3.67	4.23
H	Transportasi dan Pergudangan	5.32	5.34	8.16	5.97
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	4.96	6.74	5.30	7.50
J	Informasi dan Komunikasi	11.89	19.11	17.98	14.01
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	11.86	4.43	8.47	9.26
L	Real Estate	5.72	5.39	9.22	4.89
M, n	Jasa Perusahaan	6.76	5.84	7.22	6.82
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	-1.88	-2.68	4.23	8.22
P	Jasa Pendidikan	11.49	15.65	12.90	6.86
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	7.57	21.65	10.79	7.49
R, s, t, u	Jasa lainnya	7.53	10.51	9.66	6.08
	Jumlah	4.84	4.70	5.23	5.70

Sumber: PDRB Kabupaten Sumedang Menurut Lapangan Usaha, 2013-2016.

Jika dilihat dari persentase laju pertumbuhan ekonomi, sampai tahun 2016, masih terjadi fluktuasi. Kondisi yang diharapkan adalah adanya peningkatan setiap tahun. Tidak hanya berimbas kepada kesejahteraan rakyat, secara langsung akan terlihat pada angka pengangguran. Untuk tahun 2015 pada kategori pertanian, kehutanan dan perikanan, malah mengalami “minus” atau tidak ada pertumbuhan sama sekali. Adapun untuk kategori pertambangan dan penggalian, malah tahun 2016 mengalami “minus”. Sedangkan menurut lapangan usahanya adalah sebagaimana tampak pada Tabel 3 di muka.

Data di atas menjelaskan bahwa pada 2013-2016 laju perkembangan ekonomi masyarakat pada lapangan usaha yang ada rata-rata mengalami penurunan. Sedangkan tahun 2017 mengalami hal yang sama yang dibuktikan dengan nilai LAKIP Kabupaten Sumedang yang hanya C sejajar dengan Kabupaten Pangandaran yang baru berumur 6 tahun, berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2012 tentang Pembentukan Kabupaten Pangandaran di Provinsi Jawa Barat.

Kondisi ini diperkirakan akan semakin memburuk dengan adanya pembangunan jalan tol Cipali dan tol Cisumdawu. Keberadaan Kota Sumedang sebagai ibukota Kabupaten Sumedang yang tadinya jadi lintasan kendaraan dari DKI dan Jawa Barat melalui jalan utara menuju Yogyakarta, Jawa Tengah dan Jawa Timur, sekarang menjadi sepi, karena semua kendaraan lebih memilih tol Cipali dan sebentar lagi tol Cisumdawu juga selesai. Akibat terburuknya angka adalah pengangguran semakin tinggi,

perekonomian masyarakat semakin terpuruk. Artinya pelayanan yang dibutuhkan masyarakat semakin banyak.

2. Teknologi

Teknologi juga sedikit berpengaruh. Hasil pengamatan penulis, yang menggunakan komputer rata-rata adalah pegawai yang berusia muda. Hal ini dapat dimaklumi, teknologi komputer banyak dikuasai oleh anak muda. Sementara pegawai yang sudah berusia di atas 50 tahun, lebih memilih pekerjaan yang berkaitan dengan surat-menyurat atau dokumentasi. Sementara itu beberapa pelayanan sudah dilakukan dengan menggunakan teknologi terkini, seperti RKPD online, yang berkaitan dengan penyusunan anggaran. Penggunaan dan pelaksanaan RKPD online, bagi pegawai tidak ada masalah, namun hal ini harus disosialisasikan kepada masyarakat, sehingga masyarakat bisa memahami dan memanfaatkannya.

Teknologi juga membuat masyarakat telah dapat mengakses berita dari dunia, sehingga kebutuhan masyarakat yang harus dilayani dan dipenuhi pemerintah Kabupaten Sumedang mengalami perubahan. Tidak ada laporan tentang perubahan pelayanan setiap tahunnya. Namun Rencana Kerja Daerah (RKPD) Pemerintah Kabupaten Sumedang tidak mengalami perubahan.

Adanya penambahan uraian RKPD tahun 2014-2016, tetapi tidak terlihat perbedaan substansinya, sehingga rencana kegiatan tahunan pemerintah Kabupaten Sumedang dari tahun ke tahun tidak mengalami perubahan.

Tabel 4
RKPD Kabupaten Sumedang Tahun 2014-2016

RKPD 2014	RKPD 2015	RKPD 2016
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemiskinan dan Pengangguran; 2. Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan; 3. Infrastruktur; 4. Pendidikan; 5. Kesehatan; 6. Dampak Sosial, ekonomi dan Lingkungan; 7. Ketahanan Pangan Daerah; 8. Ekonomi Kreatif Masyarakat; 9. Daya Saing Daerah; 10. Iptek, Budaya, dan Pariwisata; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengentasan Kemiskinan, Pengangguran, dan Peningkatan Pemberdayaan dalam Perekonomian 2. Reformasi Birokrasi dan Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik 3. Perluasan dan Peningkatan Kualitas Infrastruktur 4. Keterjangkauan, Kualitas Penyelenggaraan Pendidikan, Pengembangan IP-TEK, dan Daya Saing SDM 5. Kemudahan Akses Pelayanan Kesehatan, Perilaku Hidup Sehat, dan Lingkungan yang Bersih 6. Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan yang Berkelanjutan dan Menjadi Motor Kemajuan Ekonomi 7. Dampak sosial ekonomi pembangunan Waduk Jatigede dan Tol Cisumdawu 8. Ketahanan Pangan dan Energi Daerah 9. Pengembangan Ekonomi Kreatif Masyarakat 10. Kelestarian Budaya, dan Kemajuan Pariwisata 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya kualitas infrastruktur wilayah dalam mendorong pengembangan wilayah 2. Terwujudnya infrastruktur di kawasan pengembangan ekonomi baru 3. Meningkatnya pemerataan pendapatan masyarakat 4. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sumedang 5. Meningkatnya ketahanan pangan daerah 6. Terwujudnya kelembagaan pemerintah yang efisien dan efektif 7. Meningkatnya kualitas pelayanan publik 8. Terwujudnya perencanaan dan pengendalian pembangunan daerah yang akuntabel 9. Meningkatnya kualitas penyelenggaraan pendidikan 10. Meningkatnya derajat kesehatan masyarakat 11. Meningkatnya penerapan nilai-nilai agama dalam kehidupan bermasyarakat 12. Meningkatnya kualitas SDM aparatur pemerintah 13. Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan 14. Meningkatnya kualitas lingkungan hidup berkelanjutan 15. Lestarinya nilai-nilai kesundaan

Sumber: Bappeda Kabupaten Sumedang, 2017

3. Kompetitor

Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam melayani masyarakat tidak mempunyai kompetitor, tetapi hasil pelayanannya dan masyarakat yang dilayaninya harus berkompetisi dengan masyarakat dari daerah lain. Tidak

hanya masyarakatnya dalam kinerja, Pemerintah Kabupaten Sumedang harus mencapai hasil yang maksimal, seperti kabupaten/kota lainnya yang ada di Jawa Barat. Kondisi masyarakat Kabupaten Sumedang, dilihat dari persentase PDRB adalah sebagai berikut:

Tabel 5

Distribusi Persentase PDRB Kabupaten Sumedang, ADH Berlaku Tahun 2014 - 2016

Kategori	Uraian	Distribusi Persentase			
		2014	2016	Selisih	Ket.
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	21.71	20.66	-1.05	% Turun
B	Pertambangan dan Penggalian	0.11	0.11	0.00	Stagnan
C	Industri Pengolahan	18.88	18.49	-0.38	% Turun
D	Pengadaan Listrik dan Gas	0.30	0.30	0.00	Stagnan
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	0.03	0.03	0.00	Stagnan
F	Konstruksi	9.30	10.16	0.86	% Naik
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	17.08	16.46	-0.62	% Turun
H	Transportasi dan Pergudangan	4.72	5.25	0.53	% Naik
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	4.38	4.31	-0.07	% Turun
J	Informasi dan Komunikasi	2.77	2.91	0.15	% Naik
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	4.07	4.13	0.06	% Naik
L	Real Estate	1.59	1.61	0.02	% Naik
M, n	Jasa Perusahaan	0.08	0.08	0.00	Stagnan
O	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	6.81	6.84	0.03	% Naik
P	Jasa Pendidikan	5.56	5.92	0.35	% Naik
Q	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	1.02	1.08	0.06	% Naik
R, s, t, u	Jasa lainnya	1.61	1.67	0.06	% Naik
Total	Jumlah	100,00	100,00		

Sumber: PDRB Kabupaten Sumedang Menurut Lapangan Usaha, 2011-2016

Data di atas menunjukkan tahun 2014-2016 distribusi PDRB Kabupaten Sumedang, masih banyak yang stagnan, sekalipun ada yang naik, tidak jarang ada

yang turun juga. Hal ini menunjukkan kinerja Kabupaten Sumedang masih jauh dari harapan

SIMPULAN

Aspek Internal

- a. Pegawai,
Pemerintah Kabupaten Sumedang perlu melakukan manajemen perubahan terhadap pegawainya. Perubahan terhadap kualitas pegawai yang dibutuhkan untuk menjalankan pemerintahan dan kuantitas, jumlah yang diperlukan.
- b. Aturan.
Tidak ada yang yang di ubah, karena ini berlaku untuk seluruh pemerintah daerah di Indonesia. Tidak ada peraturan daerah yang disusun oleh Pemerintah kabupaten Sumedang pada 2016-2017 yang berorientasi kepada pengembangan ekonomi atau pengelolaan keuangan daerah.
- c. Tujuan organisasi.
Tujuan organisasi harus menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan perkembangan kebutuhan masyarakat.

Aspek Eksternal

- a. Pelanggan
Pelanggan atau masyarakat tidak mungkin diubah, tetapi harus menjadi objek dan fokus pelayanan. Perkembangan kebutuhan masyarakat adalah titik fokus yang harus selalu menjadi tujuan organisasi. Dengan demikian manajemen perubahan untuk tujuan organisasi sekali lagi perlu dilakukan
- b. Teknologi,
Dari aspek teknologi, perlu dilakukan pembaharuan terus menerus,

atau manajemen perubahan harus dilakukan.

- c. Kompetitor.
Sama halnya dengan pelanggan atau masyarakat, kompetitor merupakan hal penting, yang selalu harus diperhatikan sehingga memberikan pedoman dalam melakukan pelayanan dan pembaharuan.
Simpulan umum, Pemerintah Kabupaten Sumedang mau atau tidak mau harus melakukan manajemen perubahan, agar dapat tetap bisa memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakatnya.

(Footnotes)

- 1 Potts, Rebecca and Jeannene LaMarsh, 2004, *Managing Change for Success*, London, Duncan Baird Publisher,
- 2 Imai, Mazaki, 1997, *Gemba Kaizen*, PPM, Yayasan Toyota Astra, Jakarta
- 3 Lihat dalam Imawan, Riswandha. 1999. *Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik UGM. Hal.4
- 4 Lihat dalam Prasetya Irawan, 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Edisi I, Fisip UI. Depok, hal 4
- 5 C.F Strong,. 2008. *Konstitusi-konstitusi Politik Modern (Terjemahan)*. Bandung: Nusa Media
- 6 Pasal 1 UU Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- 7 Robbin, Stephen R., (1991) *Organizational Behavior: Conceptions, Controversies, and Application*, 5th. Edition, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991
- 8 Cook, Curtis W., Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffen, 1997, *Management and Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill, Boston
- 9 McCalman, James, Robert A., Paeton, 1992, *Change Management – A Guide to Effective*

- Implementation, Raul Chapman Publishing Limited, London
- 10 Pettigrew A., 1985, *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Basic Blackwell, Oxford
- 11 Huczynski, A.A.H., D.A.B. Buchanan, 1991, *Organizational Behavior, An Introductory Text*, Prentice Hall, Hampstead
- 12 Winardi, 2015, *Manajemen Perubahan*, Prenadamedia Group, Jakarta
- McCalman, James, Robert A., Paeton, 1992, *Change Management – A Guide to Effective Implementation*, Raul Chapman Publishing Limited, London
- Prasetya, Irawan, 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Edisi I, Fisip UI. Depok
- Prahalad, C. K. and Gary Hamel. 1990. *The Core Competence of The Corporation*. Harvard Business Review. May-June.
- Pettigrew A., 1985, *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Basic Blackwell, Oxford
- Potts, Rebecca and Jeannene LaMarsh, 2004, *Managing Change for Success*, London, Duncan Baird Publisher,
- Robbin, Stephen R., (1991) *Organizational Behavior: Conceptions, Controversies, and Application*, 5th. Edition, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991
- Winardi, 2015, *Manajemen Perubahan*, Prenadamedia Group, Jakarta
- UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- <http://jabarnews.com>,

DAFTAR PUSTAKA

- C. F Strong., 2008. *KonstitusiKonstitusi Politik Modern* (Terjemahan). Bandung: Nusa Media
- Cook, Curtis W., Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffen, 1997, *Management and Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill, Boston
- Creswell, J. W. 2016, *Research Design Qualitative & Quantitative Approaches*, USA
- Huczynski, A. A. H., D. A. B. Buchanan, 1991, *Organizational Behavior, An Introductory Text*, Prentice Hall, Hampstead
- Imai, Mazaki, 1997, *Gemba Kaizen*, PPM, Yayasan Toyota Astra, Jakarta
- Imawan, Riswandha. 1999. *Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik UGM..