

Analisis Faktor-Faktor Yang Terkait Dengan Persiapan Transformasi Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Karawang.

Eka Yulyana, S.IP., M.Si

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Singaperbangsa Karawang

Abstrak

Bappeda sebagai Institusi perencana, yang mempunyai tugas dan fungsi strategis yaitu terkait fungsi perencanaan pembangunan dituntut untuk merumuskan perencanaan pembangunan yang menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Transformasi organisasi Bappeda mempunyai makna yang lebih besar dari sekedar perubahan manajemen organisasi maupun tata kelola organisasi, karena dalam upaya pengembangan PNS saat ini digunakan pendekatan *competence based human resources development*. Selain itu, saat ini pekerjaan di organisasi sektor modern mulai berubah pada pekerjaan yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based works*) dan kebutuhan SDM ke arah SDM yang berpengetahuan (*knowledge workers*), dan pengembangan SDM di internal organisasinya agar lebih profesional.

Peneliti memilih fokus objek penelitian yaitu pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Karawang dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara serta dokumentasi. Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*.

Perubahan organisasi pada Bappeda khususnya Bappeda Kabupaten Karawang memerlukan persiapan yang optimal. Kepemimpinan dalam tubuh Bappeda Kabupaten Karawang berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk kepemimpinan oleh pimpinan tertinggi (*top leader*) yaitu Kepala Bappeda telah menerapkan pola kepemimpinan transformasional mendukung terhadap perubahan. Budaya organisasi di Bappeda Kabupaten Karawang secara bertahap perlu diubah menjadi budaya profesional *brotherhood* dan keterbukaan. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia dengan mengikutsertakan pendidikan dan latihan terkait perencanaan, penempatan pegawai yang dilakukan oleh BKD harus menerapkan pola "*the right man on the right place*".

Kata Kunci : *Transformasi Organisasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia*

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pembangunan merupakan suatu usaha atau rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana dan dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara dan pemerintah, menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (Siagian, 2006). Sedangkan Ginanjar Kartasmita (1994) memberikan pengertian yang lebih sederhana mengenai pembangunan, yaitu sebagai suatu proses perubahan ke arah yang lebih baik melalui upaya yang dilakukan secara terencana.

Berbicara tentang praktik pembangunan, maka akan sangat terkait dengan proses perencanaan. Perencanaan merupakan proses yang kontinyu, terdiri dari keputusan atau pilihan dari berbagai cara untuk menggunakan sumber daya yang ada, dengan sasaran untuk mencapai tujuan tertentu di masa mendatang. (Conyers dan Hills, 1984).

Kompleksitas dalam proses perencanaan pembangunan menghasilkan suatu tantangan yaitu bagaimana mekanisme perencanaan pembangunan di suatu daerah atau wilayah tertentu mampu mengupayakan pengalokasian sumber daya di daerah tersebut secara efisien dan efektif. Adanya persoalan-persoalan terkait dengan belum optimalnya suatu perencanaan

pembangunan dalam mengalokasikan sumber daya yang tersedia di daerah cukup sering terdengar, salah satunya persoalan-persoalan yang terjadi di daerah Jawa Barat.

Persoalan terkait perencanaan pembangunan di daerah Kabupaten Karawang menghasilkan sebuah konsekuensi di mana beban kerja Bappeda sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dimasa mendatang akan semakin bertambah sejalan dengan tuntutan pencapaian visi organisasi Bappeda Kabupaten Karawang tahun 2008-2013 dalam perencanaan pembangunan melalui optimalisasi perencanaan daerah yang ditunjang kinerja aparat yang profesional.

Melihat kondisi serta potensi yang demikian, mengharuskan Bappeda Kabupaten Krawawang untuk melaksanakan upaya perubahan, termasuk perubahan organisasi, karena keberhasilan suatu organisasi merupakan proses dari pengelolaan perubahan, termasuk perubahan dalam organisasi, agar lebih adaptif, akomodatif dan handal. Transformasi organisasi merupakan salah satu bentuk strategi perubahan (Siagian, 2006).

Transformasi organisasi Bappeda ini mempunyai makna yang lebih besar dari sekedar perubahan manajemen organisasi maupun tata kelola organisasi, karena dalam upaya pengembangan PNS saat ini digunakan pendekatan *competence based human resources development*. Selain itu, saat ini pekerjaan di organisasi sektor modern mulai berubah pada pekerjaan yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based works*) dan kebutuhan SDM ke arah SDM yang berpengetahuan (*knowledge workers*), karena itu terjadi pula pengembangan tugas pekerjaan Bappeda dalam melaksanakan perencanaan pembangunan sekaligus tugas pekerjaan dalam mengembangkan SDM di internal organisasinya agar lebih profesional.

Konsep transformasi organisasi yang digunakan adalah pendekatan *reframing, restructuring, revitalize, renewal* (4R) yang dikemukakan oleh Guillard and Kelly (1995). Banyak organisasi bisnis yang berhasil menggunakan konsep ini di dalam transformasi organisasinya. Sehingga untuk mendukung reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah, dan untuk lebih meningkatkan kinerja organisasi di masa mendatang maka konsep transformasi organisasi 4R ini digunakan dalam transformasi organisasi Bappeda Kabupaten Karawang, karena dalam *new public management* dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta mengingat ada anggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen publik.

Peneliti memilih fokus objek penelitiannya yaitu pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Karawang. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa permasalahan pembangunan di Kabupaten Karawang menarik untuk di amati dan di kaji, karena kompleksitas permasalahan yang ada merupakan salah satu dari belum optimalnya perencanaan pembangunan yang dirumuskan oleh Pemerintahan Kabupaten Karawang. Beberapa diantaranya yaitu permasalahan alih fungsi lahan pertanian menjadi kawasan industri, yang keberlanjutannya pun tidak mampu menghasilkan kemanfaatan bagi para petani, angka pengangguran yang tinggi, IPM yang rendah.

Dari latar belakang tersebut maka, kami memutuskan untuk melakukan penelitian mengenai **Analisis Faktor-Faktor Yang Terkait Dengan Persiapan Transformasi Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Karawang.**

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini, antara lain:

1. Suatu rencana perubahan tidak selalu memperoleh dukungan positif dari seluruh anggota organisasi, selama proses persiapan dilakukan sangatlah mungkin akan timbul berbagai permasalahan baru. Bagaimana tipe pemimpin yang diperlukan

dalam menghadapi persiapan perubahan/transformasi struktur organisasi dalam tubuh Bappeda Kabupaten Karawang saat ini?

2. Perubahan organisasi mau tidak mau biasanya diikuti dengan perubahan budaya. Berbagai konsekuensi perubahan budaya organisasi harus dihadapi oleh seluruh anggota organisasi. Bagaimana budaya organisasi yang diharapkan dalam organisasi Bappeda Kabupaten Karawang nantinya?
3. Dalam persiapan perubahan organisasi, faktor SDM (Sumber Daya Manusia) yang menjadi pelaku utama perubahan akan memicu terjadinya berbagai permasalahan organisasi. Bagaimana menciptakan SDM berkualitas dalam mendukung perubahan/transformasi organisasi Bappeda Kabupaten Karawang?

Oleh karena itu dalam penelitian ini, perlu dirumuskan permasalahan secara jelas sebagai berikut:

- Bagaimana tipe pemimpin, budaya organisasi dan kualitas SDM yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan/transformasi organisasi Bappeda Kabupaten Karawang nantinya?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah yang penulis kemukakan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan masukan bagi Bappeda Kabupaten Karawang dalam rangka transformasi organisasi menuju struktur organisasi baru serta untuk mengetahui/menganalisis:

1. Tipe pemimpin yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan organisasi Bappeda Kabupaten Karawang nantinya.
2. Budaya organisasi yang sesuai dengan sistem dan struktur organisasi Bappeda.
3. Kualitas Sumber Daya Manusia di Bappeda Kabupaten Karawang dalam menghadapi perubahan organisasi menuju struktur organisasi yang baru.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan:

1. Dari segi akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah gambaran mengenai tipe kepemimpinan, budaya organisasi dan kualitas SDM di dalam transformasi organisasi.
2. Dari segi praktis, dapat memberikan kontribusi masukan bagi para pemimpin di Bappeda Kabupaten Karawang yang terkait dengan kesiapan tenaga administrasi maupun para perencana dalam menuju sistem manajemen dengan struktur organisasi Bappeda yang baru dan sebagai bahan analisis untuk pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia Bappeda Kabupaten Karawang.

II. Tinjauan Pustaka

2.1 Transformasi Organisasi

A. Makna Transformasi Organisasi

Kata "transformasi" berasal dari kata Latin yaitu *transformare* yang dalam konteks organisasi dimaknakan *to describe comprehensive organizational change initiative* (Ancona, 2005: 35). Menurut Daszko dan Sheinberg (2007: 1), tidak semua perubahan adalah transformasi, tetapi setiap transformasi adalah perubahan. Ciri perubahan yang melekat pada konsep transformasi, yaitu *pertama*, perubahan dalam membuat terobosan baru (Riley dalam Winardi, 2005: 2). *Kedua*, transformasi berarti penciptaan perubahan secara keseluruhan dalam bentuk, penampilan dan struktur dari yang belum ada sebelumnya. *Ketiga*, transformasi adalah perubahan dalam *mindset* yang dilakukan berdasarkan proses belajar (Daszko dan Sheinberg, 2007: 1). *Keempat*, transformasi merupakan proses perubahan fundamental terus-menerus (*on going process*) yang dilakukan di dalam organisasi untuk

melembagakan pola baru yang berbeda tajam dengan pola yang lama (Else dalam Winardi, 2005: 3). *Kelima*, transformasi berhubungan dengan perubahan dalam pergeseran paradigma yang melibatkan nilai proposisi baru dalam produk atau pelayanan (Rouse, 2005: 279). *Keenam*, transformasi berhubungan dengan perubahan DNA organisasi, tanpa ada DNA baru, tak akan ada transformasi (Osborne dan Plastrik, 2000: 54).

B. Dimensi dan Model Transformasi Organisasi

Model Gouillart dan Kelly

Gouillart dan Kelly mendefinisikannya transformasi organisasi sebagai berikut:

Transformation is conceived in the individual human mind, but it is born in the mind of corporation as a whole. It is result of a choice, an act of will, by one, by a few, then by many, and finally by the critical mass needed to make radical change.

(Gouillart dan Kelly, 1995: 25)

Transformasi Organisasi: Model Gouillart dan Kelly

Variabel	Fokus	Dimensi-Dimensi
<i>Reframe</i>	<i>Mind</i>	1. <i>Achieve mobilization (mental energy)</i> 2. <i>Create the vision (sense of purpose)</i> 3. <i>Build the measure (sense of commitment)</i>
<i>Restructure</i>	<i>Body Within</i>	4. <i>Construct an economic model (cardiovascular system)</i> 5. <i>Align physical infrastructure (skeletal system)</i> 6. <i>Redesign work arsitecture (muscular system)</i>
<i>Revitalize</i>	<i>Body and Empowerment</i>	7. <i>Achieve market focus (senses)</i> 8. <i>Invent new business (reproductive system)</i> 9. <i>Change rule through information technology (nervous system)</i>
<i>Renew</i>	<i>Spirit</i>	10. <i>Create reward structure (sense of gratification)</i> 11. <i>Build in dividual learning (self-actualization)</i> 12. <i>Develop the organization (sense of community)</i>

Sumber: Gouillart and Kelly (1995: 9)

C. Penyebab Terjadinya Transformasi Organisasi

Adanya transformasi di sebuah organisasi tidak mungkin dilakukan tanpa sebab yang pasti. Pasti terdapat hal-hal yang sangat kuat yang memaksa organisasi itu menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Adapun hal-hal yang menyebabkan suatu organisasi melakukan upaya transformasi antara lain adalah:

1) Lingkungan

Suatu organisasi dikatakan berhasil bila ia dapat memuaskan anggota dan dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Lingkungan sangat penting bagi organisasi karena menyediakan *input* yang diperlukan dan menampung *output* organisasi. Jika suatu organisasi tidak berubah menyesuaikan dengan lingkungan maka organisasi/perusahaan tersebut tidak akan dapat bertahan.

2) Sasaran dan nilai

3) Teknologi

- Perubahan organisasi seiring dengan semakin canggihnya teknologi.
- 4) Struktur
Penambahan atau pengurangan struktur jelas membuat organisasi tersebut berubah.
 - 5) Faktor perilaku seseorang
Pergantian pimpinan akan berganti pula kebijaksanaannya yang dapat menyebabkan timbulnya perubahan di dalam organisasi.
 - 6) Konsultan
Banyak organisasi/perusahaan menggunakan jasa konsultan yang memberikan masukan dalam rangka perbaikan dan pengembangan organisasi. Tak jarang para konsultan ini menyarankan perubahan-perubahan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi agar tetap bertahan dan memenangkan persaingan. (Winardi, 2005)

D. Kepemimpinan Transformasional

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan (Bass, 1985, dalam Yukl, 2006: 264), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan empat dimensi kepemimpinan transformasional:

- 1) Dimensi pertama, *idealized influence* (pengaruh ideal).
- 2) Dimensi kedua, *inspirational motivation* (motivasi inspirasi).
- 3) Dimensi ketiga, disebut *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)
- 4).Dimensi yang keempat adalah *individualized consideration* (konsiderasi individu).

III. METODE PENELITIAN

Peneliti memilih fokus objek penelitian yaitu pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Karawang dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara serta dokumentasi. Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*. Dengan penentuan informan penelitian ini adalah, antara lain: Kepala Bappeda Kabupaten Karawang, Sekretariat Bappeda Kabupaten Karawang /Staff, Jabatan Fungsional dan yang menjadi *key informannya* adalah ka.sub.bagian umum dan kepegawaian.

IV. PEMBAHASAN

Dalam mempersiapkan perubahan struktur organisasi, Bappeda Kabupaten Karawang perlu menyusun serangkaian mekanisme kerja dengan tujuan untuk meminimalkan permasalahan dan kendala dimasa transisi peralihan menuju struktur organisasi yang baru, sehingga pelaksanaan kegiatan Bappeda di Kabupaten Karawang pada tahun 2014 dapat berjalan dengan baik.

Beberapa fakta dan data yang dapat mempengaruhi terhadap keberhasilan pelaksanaan perubahan/transformasi organisasi di Bappeda Kabupaten Karawang, antara lain yaitu:

1. Kegiatan-kegiatan belanja langsung yang dilaksanakan di Bappeda Kabupaten Karawang dibagi dalam urusan wajib dan urusan umum pemerintah. Urusan Umum Pemerintah dilaksanakan oleh Sekretariat Bappeda sedangkan Urusan Wajib dilaksanakan oleh Bidang-bidang di Bappeda dan Sekretariat Bappeda;

2. Kegiatan-kegiatan Bappeda ada yang bersifat kegiatan swakelola dan kegiatan yang melibatkan pihak ketiga;
3. Seluruh kegiatan urusan wajib merupakan kegiatan-kegiatan yang dapat menghasilkan angka kredit bagi pejabat fungsional perencana;
4. Pejabat fungsional perencana memiliki tanggungjawab melaksanakan kegiatan perencanaan yang dapat menghasilkan angka kredit maupun kegiatan yang tidak menghasilkan angka kredit;
5. Kegiatan-kegiatan yang dapat menghasilkan angka kredit bagi pejabat fungsional perencana, sebagaimana yang tercantum dalam keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 16/Kep./M.Pan/3/2001, tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya. Adapun angka kredit tersebut dapat diperoleh melalui unsur-unsur:
 - a. Utama:
 1. Pendidikan;
 2. Perencanaan;
 3. Pengembangan Profesi.
 - b. Penunjang:
 1. Kegiatan mendukung pelaksanaan perencanaan
 2. Pengelompokan Pejabat Fungsional perencanaan berdasarkan keahlian/keprofesionalan/ keilmuan perlu dilakukan, dan sudah dimulai dari tingkatan jabatan fungsional perencanaan tersebut dibutuhkan.

Berikut ini draf rencana kerja Bappeda Kabupaten Karawang Tahun 2014, kegiatan-kegiatan di Bappeda pada tahun 2014 dapat dibagi sebagai berikut.

No.	Urusan	Jumlah Kegiatan	Keterangan
1.	Wajib	38	
2.	Umum Pemerintahan	20	
	TOTAL	58	

No.	Sifat Kegiatan	Jumlah Kegiatan		Jumlah
		Wajib	Umum Pemerintahan	
1.	Swakelola	19	20	39
2.	Pihak ke-3	19	-	19

Berdasarkan draf Rencana Kerja Bappeda Tahun 2014, terdapat 19 Kegiatan urusan wajib yang dilakukan secara swakelola dan 19 kegiatan urusan wajib yang dipihak ketigakan. Oleh karena masa transisi penerapan SOTK baru maka masih cukup banyak kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak ketiga, diharapkan dengan semakin stabilnya pelaksanaan SOTK baru dan semakin berkiprahnya pejabat fungsional perencana, maka sedikit demi sedikit kegiatan yang melibatkan pihak ketiga dapat dikurangi, dan pada akhirnya dapat dilakukan secara swakelola. Oleh karena itu, Kepala Bidang perlu melakukan koordinasi kegiatan-kegiatan yang menjadi tugas pokok dan fungsi dari bidang yang dipimpinnya dengan pejabat fungsional perencana, yang berada didalam garis koordinasinya maupun yang lintas bidang koordinasi. Disinilah peran pemimpin dalam mendorong keberhasilan menuju perubahan organisasi sangat menentukan. Peran pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi, khususnya perannya dalam membantu organisasi

dalam proses perubahan. Banyak definisi mengenai kepemimpinan, Rauch & Behling (1984) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas dari suatu kelompok yang sudah teorganisasi untuk mencapai suatu tujuan.

Penugasan pejabat fungsional perencanaan dalam melaksanakan kegiatan perencanaan harus selalu disertai surat perintah atau bukti tertulis perintah pelaksanaan tugas, hal tersebut untuk membantu pejabat fungsional perencana melengkapi persyaratan dalam pengumpulan angka kreditnya. Untuk itu perlu dibuat *network planning* tahunan Bappeda, hal tersebut akan mempermudah pembagian pekerjaan berdasarkan skala prioritas dan kepentingannya.

Budaya organisasi dalam tubuh Bappeda Kabupaten Karawang, masih menganut pola lama yang hanya menjalankan urusan serta tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Respon terhadap perubahan masih kurang mengingat pola mereka hanya berpikir menjalankan program yang telah ditetapkan bukan berinisiatif untuk melakukan perubahan, hal ini terkait bahwa formasi mutasi pegawai bukan merupakan kewenangan dari Bappeda melainkan dari BKD serta penempatan terkadang tidak sesuai dengan formasi kebutuhan pegawai yang dibutuhkan oleh Bappeda. Budaya yang terlanjur melekat pada pegawai, bukan merupakan usaha yang mudah karena selain merubah organisasi juga merubah tatanan pola pikir, perilaku dan mental pegawai didalamnya.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Karawang sebagai unit pelaksana Peraturan Bupati Karawang Nomor 19 Tahun 2012, mencatat terdapat 4 (empat) orang yang telah menjalani pendidikan fungsional perencana yang diselenggarakan oleh Bappenas, namun 3 (tiga) orang yang telah melaksanakan pendidikan fungsional perencana sudah tidak bertugas lagi di Bappeda dan telah dimutasi ke unit kerja lain. Satu orang yang masih bertugas di Bappeda telah mengikuti diklat fungsional perencana pertama.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Perubahan organisasi pada Bappeda khususnya Bappeda Kabupaten Karawang memerlukan persiapan yang optimal. Kepemimpinan dalam tubuh Bappeda Kabupaten Karawang berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk kepemimpinan tidak semua unsur pimpinan melekat tipe kepemimpinan transformasional, tetapi pimpinan tertinggi (*top leader*) yaitu Kepala Bappeda telah menerapkan pola kepemimpinan transformasional mendukung terhadap perubahan. Budaya organisasi di Bappeda Kabupaten Karawang belum menerapkan sistem budaya yang profesional sebagian merasa nyaman dengan apa yang berlaku hanya melaksanakan urusan yang menjadi tugasnya saja, sehingga secara bertahap perlu diubah menjadi budaya profesional *brotherhood* dan keterbukaan. Sumber daya manusia yang ada dalam tubuh Bappeda masih banyak yang harus diperbaiki karena masih kurangnya SDM perencana, sehingga peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia dengan mengikutsertakan pendidikan dan latihan terkait perencana atau kegiatan *inhouse training*.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian transformasi organisasi yang sekiranya dapat menjadi masukan bagi Bappeda Kabupaten Karawang, antara lain:

1. Melakukan sosialisasi secara terencana keseluruhan elemen organisasi tentang rencana perubahan organisasi. Hal-hal yang perlu diketahui oleh seluruh pegawai di Bappeda Kabupaten Karawang anatara lain yaitu dampak positif perubahan struktur organisasi Bappeda nantinya, manajemen pada struktur Bappeda yang baru, Manajemen SDM, masa transisi, dan hal lain yang terkait.
2. Merubah pola pikir dan budaya organisasi tidak semudah membalikan telapak tangan, namun secara bertahap perubahan budaya segera diupayakan melalui

- penerapan sistem *reward* dan *punishment* bagi pegawai yang berprestasi dan memberikan sanksi pemacuan kinerja bagi yang kurang produktif.
3. Perlu diatur tentang ketentuan evaluasi kinerja pegawai dan penjenjangan karier pegawai untuk merangsang peningkatan kualitas pegawai. Pendidikan dan Pelatihan yang terkait dengan kebutuhan institusi sebagai perencana, harus dapat difasilitasi dengan mengikutsertakan diklat atau sebagai penyelenggara. Pemberian pelatihan tambahan bagi pegawai terutama di bidang Teknologi Informasi.
 4. Dalam tubuh organisasi Bappeda Kabupaten Karawang, dalam hal penempatan pegawai oleh lembaga terkait (BKD) harus benar-benar diperhatikan kompetensi yang sesuai dengan bidang keahliannya, sehingga mendukung dan mempermudah melaksanakan tugas dan fungsinya, hendaknya BKD (Badan Kepegawaian Daerah) menggunakan pola "*the right man on the right place*".
 5. Peneliti menemukan hasil penelitian ini tentang tipe kepemimpinan, budaya organisasi, dan kualitas sumber daya manusia, ada ruang untuk peneliti lain untuk meneliti persiapan transformasi organisasi Bappeda pada aspek lain contohnya manajemen pemerintahan dalam tubuh Bappeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancona, Deborah, Thomas A. Kochan, Maureen Scully, John Van Maanen and E. Eleanor Westney. 2005. *Managing for the Future: Organizational Behavior and Processes*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Conyers, Diana and Peter Hills. 1984. *An Introduction to Planning in the Third World*. New York: John Wiley and Sons.
- Daszko, M., and Sheinberg, S. 2007. *Survival is optional: Only leaders with new knowledge can lead the transformation*. Retrieved January 7, 2010 from http://www.mdaszko.com/theoryoftransformation_final_to_short_article_apr05.pdf
- Gouillart, Francis J. and James N. Kelly. 1995. *Transforming The Organization: Reframing Corporate Direction, Restructuring the Company, Revitalizing the Enterprise and Renewing People*. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Kartasmita, Ginandjar. 1994. *Administrasi Pembangunan, Perkembangan Pemikiran dan Praktiknya di Indonesia*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Osborne, David and Peter Plastrik. 2000. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. New York, USA: Penguin Group.
- Rouse, William B. 2005. *A Theory of Enterprise Transformation*. Atlanta: Tanenbaum Institute.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winardi, J. 2005. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.