

Koordinasi Antar Instansi Terkait Dalam Pelaksanaan Pembangunan di Daerah

Oleh: Akmal

ABSTRACT

The main objectives of this research are to describe: (1) the identification and implementation of mechanism model of local bureaucracy, (2) how the condition of coordination between related bureaucracy institution. This research is descriptive, that is, to answer the details of social phenomena according to research questions. The data in this research is analyzed with qualitative analysis. The result indicated that (1) Some used of the formula are, for example: (1) coordination of authority, (2) coordination of consensus, (3) coordination of recommended work, (4) coordination of forum. The implementation and execution is coordination between related bureaucracy institutions, especially in the area of development execution. Coordination between the related institution in the province level and sub-province area has not in good implementation.

Kata kunci : *Koordinasi , Instansi, Pembangunan, Demokrasi*

I. PENDAHULUAN

Untuk dapat tercapainya efisiensi, efektifitas dan produktifitas dari setiap kegiatan pembangunan, perlu dilakukan koordinasi antar instansi terkait, bahkan perlu sebuah *Team Work* yang kuat dalam melaksanakan kegiatan pembangunan. Pengalaman menunjukkan bahwa beberapa kegiatan pembangunan masih belum dilakukan secara terkoordinasi, sehingga akibatnya adalah bahwa

hasil pembangunan menjadi kurang maksimal, tidak efisien dan tidak efektif. Agar tercapai efisiensi, efektifitas dan produktivitas pembangunan, perlu dilakukan suatu studi atau kajian tentang pentingnya koordinasi antar instansi terkait dalam melaksanakan tugas pembangunan daerah.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengungkapkan tentang konsep

pelaksanaan dan cara mengembangkan mekanisme tata kerja koordinasi antar instansi terkait, terutama dalam kaitannya dengan pembangunan daerah, dan (2). mengungkapkan kondisi pelaksanaan koordinasi antar instansi terkait dalam kaitan pelaksanaan pembangunan daerah. Sedangkan manfaat penelitian adalah: (1) masukan bagi Pemda tentang model koordinasi yang dapat dilaksanakan oleh dinas, badan, dan kantor yang ada di setiap tingkat pemerintahan daerah untuk melaksanakan pembangunan daerah, (2) Pada setiap tingkat pemerintahan di daerah diharapkan munculnya koordinasi seperti pemerintah Kabupaten/Kota dengan Propinsi, juga dengan pemerintahan nagari dan begitu sebaliknya.

II. KAJIAN TEORITIS

Teori yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: Teori partisipasi masyarakat, dimana pembangunan daerah yang digerakan melalui partisipasi warga masyarakat yang terkoordinasi akan berhasil dengan baik. Dalam rangka itu dituntut suatu perencanaan yang matang.

Perencanaan pembangunan dilihat sebagai suatu proses sejak dari persiapan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi yang menempatkan manusia sebagai faktor penentu, yakni mengambil prakarsa, perencanaan

program-program, dan pelaksanaan program-program tersebut¹. Perencanaan merupakan usaha mengoptimalkan semua sumberdaya yang terbatas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan pembangunan hakekatnya adalah usaha untuk meningkatkan nilai tambah di segala aspek kehidupan².

Pembangunan daerah memerlukan konsep keterpaduan yaitu terpadu (saling mendukung) antar sektor dan masing-masing sektor melakukan/merealisasikan pekerjaannya (proyek) sesuai dengan rencana baik waktu maupun ruang (spasial) yang sudah ditentukan bersama³. Pembangunan daerah merupakan bagian integral dari pembangunan nasional, yang dilaksanakan sebagai upaya dalam mewujudkan tujuan nasional. Dalam pelaksanaannya pembangunan daerah tidak terlepas dari tantangan, ancaman, hambatan dan gangguan baik yang datang dari dalam maupun dari luar. Untuk itu diperlukan suatu kondisi ketangguhan dan keuletan dalam menghadapinya.

¹ Soetrisno, Loekman. 1997. *Pember-dayaan Masyarakat Desa dan Masalah di Indonesia*. Makalah Seminar Hastanas di Bengkulu 1997.

² Usman, Wan. 1996. Makalah Semlok. *Rencana Pembangunan*. PKN UI, Jakarta.

³ Amal, Ichlasul. 1996. *Pembangunan Nasional*. Seminar Nasional Hastanas. Bandung.

Pemerintah propinsi merupakan suatu cerminan ketahanan wilayah Indonesia dan pada hirarki ketahanan daerah berada di Kabupaten/Kota. Gabungan dari ketahanan daerah menjadi pancaran ketahanan nasional Indonesia. Hirarki ini perlu menjadi perhatian dalam membuat garis koordinasi pelaksanaan pembangunan di daerah⁴.

III. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka dan lapangan terhadap instansi-instansi yang erat kaitan kerjanya dan dapat berkoordinasi. Pengambilan daerah sampel penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini adalah suatu penelitian kualitatif yaitu untuk penjelasan yang terperinci mengenai gejala sosial yang dimaksudkan dalam pertanyaan penelitian⁵. Dalam pengambilan data digunakan tiga teknik sebagai upaya memperoleh data yang akurat yaitu: 1) Studi kepustakaan, 2) Observasi, dan 3) Wawancara. Lokasi penelitian yaitu: Propinsi Sumatera Barat, Kabupaten Agam, Kota Bukittinggi,

⁴ Akmal. 1995. *Ketahanan Wilayah Sumatera Barat*. Hasil Penelitian Pengkajian Ketahanan Nasional Universitas Indonesia. PPS PKN UI: Jakarta.

⁵ Malo, Manasse. 1986. *Metode Penelitian Sosial*. Modul 1-5 Universitas Terbuka. Jakarta: Karunike.

dan Kota Padang, yang diambil dengan menggunakan teknik *purposive*. Pendekatan ini digunakan untuk melihat kebijakan atau saran operasional mengenai pola koordinasi yang diterapkan, cara pengembangan dan tata kerja antar instansi terkait sehingga mampu meningkatkan pembangunan daerah. Informan dalam penelitian ini adalah pimpinan lembaga: Badan Perencanaan Pembangunan (Bappenda) propinsi dan kabupaten/ kota, Pimpinan Dinas, dan Pimpinan Biro. Data pustaka dan lapangan diolah dengan teknik analisa kualitatif, dengan memberikan interpretasi terhadap data penelitian

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Pelaksanaan dan Cara Mengembangkan Mekanisme Tata Kerja Koordinasi Antar Instansi Terkait dalam Kaitannya dengan Pembangunan Daerah

Mc Farland dalam Ismael Ismardi⁶ menjelaskan bahwa "*coordination is the process where by an executive an orderly patters of group efforts his subordinates and secure unity of action in the pursuit of common purpose*". Koordinasi memiliki ciri-ciri: (1) tanggung jawab dari pada koordinasi terletak pada pimpinan.

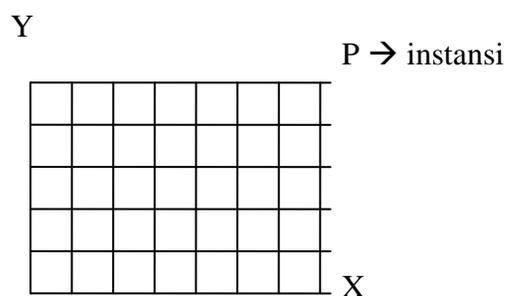
⁶ Ismardi, Ismael. 1991. *Teknik Koordinasi*. Padang: Diklat Propinsi Sumatera Barat.

Oleh karena itu koordinasi merupakan tugas pimpinan, (2) koordinasi adalah suatu usaha kerjasama, hal ini disebabkan karena kerjasama merupakan syarat mutlak untuk terselenggaranya koordinasi yang baik, (3) proses yang terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi, (4) pengaturan usaha teratur, dimana sejumlah individu bekerjasama dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama, (5) konsep kesatuan tindakan, artinya pimpinan harus mengatur usaha-usaha/tindakan dari setiap kegiatan individu, sehingga ada keserasian, dan (6) tujuan koordinasi adalah tujuan bersama dan kesatuan tindakan yang meminta kesadaran/ pengertian untuk melaksanakan tujuan bersama.

Selanjutnya Koontz dan O'Donnell dalam Ismael Ismardi⁷ mengungkapkan bahwa koordinasi adalah usaha menyatukan kegiatan dari satuan-satuan (unit-unit) kerja organisasi, sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang bulat guna melaksanakan seluruh tugas organisasi untuk mencapai tujuan. Arifin Abdul Rahman dalam Ismael⁸ menjelaskan bahwa koordinasi sebagai kegiatan untuk menertibkan segenap kegiatan manajemen.

⁷ *Ibid.*
⁸ *Ibid.*

Model Cartesius dapat digunakan dalam menentukan koordinasi antar instansi dalam melaksanakan pembangunan daerah, dimana setiap instansi merupakan sebuah komponen yang bersama-sama dan saling berkaitan membentuk sistem dan berada dalam suatu sistem yang lebih besar. Keberhasilan tergantung kepada: (1) sejauhmana masing-masing instansi (sebagai sub-sistem) memenuhi tugas kewajiban dan tanggung-jawabnya yang telah ditetapkan sebelumnya, (2) sejauhmana program suatu instansi serasi dengan program instansi lainnya, (3) sejauhmana suatu instansi memelihara kesinambungan program-nya dengan program instansi lain dalam hal instansi-instansi yang bersangkutan memegang peranan profesional sepanjang penyelenggaraan proyek/program, dan (4) sejauhmana keberhasilan suatu instansi tidak menimbulkan kerugian bagi instansi lainnya. Sebagai ilustrasi dapat diperhatikan diagram berikut ini.



O
 Koordinator

Untuk dapat menentukan letak instansi “P” perlu diketahui koordinat X dan koordinat Y nya. Bahan untuk mengetahui dan memperkirakan kedua koordinat itu diperlukan dari instansi yaitu: (1) tata kerja, (2) rencana kerja, dan (3) kemampuan kerja. Untuk itu proses koordinasi adalah sebagai berikut:

1. Instansi P menginformasikan bahan-bahan koordinasi kepada koordinator. Tindakan P ini disebut dengan *Berkoordinasi*. P diharapkan bersedia berkoordinasi baik diminta atau tidak diminta.
2. Koordinator dengan menggunakan sarana tertentu (misalnya Bappeda) mengolah bahan-bahan dan mengkoordinasikan P dengan instansi lainnya. Mengkoordinasi artinya: (a) mengidentifikasi kaitan-kaitan, baik kaitan fungsional, teritorial, maupun temporal antar instansi, (b) menentukan urutan-urutan kegiatan masing-masing instansi, dan menetapkan kegiatan mana saja yang bisa serentak, (c) menentukan kegiatan mana saja yang merupakan kegiatan yang sama untuk kemudian diintegrasikan, dan (d) mengidentifikasi jika ada proyek dimana instansi lain menaruh kepentingan dan lain-lain dengan programnya.
3. Hasil koordinasi tersebut dalam angka 2, oleh P, Q dan seterusnya,

diinformasikan kepada atasannya masing-masing.

4. Selain itu, P juga perlu menginformasikan hal itu kepada instansi lain yang belum terlibat dalam proses itu.
5. Koordinator menginstruksikan hal-hal yang berhubungan dengan koordinasi tadi kepada bawahannya⁹.

Jika dikaji dasar hukum sebagai legalitas pelaksanaan koordinasi diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan seperti UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, UU No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, PP No.25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom, dan PP 84/1999, maka akan terlihat bahwa pemerintah daerah (propinsi dan kabupaten/kota) disamping menggunakan peraturan tersebut juga mensinergikannya dengan peraturan lain, seperti Perda No. 4/2001 tentang pembentukan organisasi dan tata kerja sekretaris daerah. Untuk Propinsi Sumatera Barat, Perda No.5/2001 tentang pembentukan organisasi dan tata kerja dinas daerah propinsi, dan Perda No.6/2001 tentang pembentukan organisasi dan tata kerja badan/kantor daerah propinsi Sumatera Barat digunakan

⁹ *Ibid.*

sebagai pola koordinasi dalam era otonomi daerah di Sumatera Barat.

Kewenangan propinsi sebagai daerah otonom mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang bersifat lintas kabupaten dan kota, serta kewenangan dalam bidang pemerintahan tertentu lainnya, termasuk juga kewenangan yang tidak atau belum dapat dilaksanakan daerah kabupaten dan daerah kota, dan wilayah administrasi mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang dilimpahkan kepada Gubernur selaku wakil pemerintah pusat (Pasal 9 UU No. 22 Tahun 1999). Selanjutnya diamanatkan bahwa tugas koordinasi merupakan tugas pokok wakil kepala daerah (Wakil Gubernur/Wakil Bupati/ Walikota) (Pasal 57 UU No.,22/ 1999).

Dalam melaksanakan koordinasi, pemerintah propinsi mempunyai fungsi: mengidentifikasi kaitan dan kepentingan antara instansi baik fungsional, sektoral maupun regional, memadukan kegiatan-kegiatan yang sejenis dan berkaitan, menyerasikan jadwal pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh berbagai instansi, mengikuti perkembangan pelaksanaan tugas instansi, mengadakan evaluasi pelaksanaan tugas instansi, dan meminta keterangan pelaksanaan tugas instansi. Kepala Daerah berkewajiban memberikan petunjuk

umum kepada para kepala instansi dengan memperhatikan prinsip fungsionalisasi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (perbandingan Pasal 3 PP No.6 Tahun 1988 tentang koordinasi kegiatan vertikal di daerah dengan juklak perda struktur organisasi perda setelah UU No.22/1999). Kemudian dengan memperhatikan peraturan yang berlaku gubernur berkewajiban membuat petunjuk umum dalam rangka pelaksanaan koordinasi terhadap kegiatan instansi tingkat propinsi, begitu juga Bupati/Walikota membuat petunjuk pelaksanaan koordinasi kabupaten/kota.

Hal senada ditegaskan oleh Etzioni¹⁰ bahwa (1) atasan selalu mempunyai kekuasaan untuk memaksakan. Kekuasaan itu dilakukan dengan ancaman sanksi fisik, meskipun akan menghasilkan frustrasi, namun dapat merangsang orang untuk bekerja lebih giat, (2) atasan selalu mempunyai kekuasaan untuk memberikan ganjaran, dan kekuasaan itu diasumsikan akan menjadi perangsang untuk memperoleh pemenuhan semangat kerja dari bawahan, dan (3) atasan selalu mempunyai kekuasaan normatif, dimana atasan menyediakan

¹⁰Etzioni, Amitai. 1961. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.

penghargaan dan simbol prestasi yang dapat diberikan kepada bawahan demi memperoleh ketatan dari bawahan.

Cara Mengembangkan Bentuk Koordinasi Dan Mekanisme Tata Kerja Antar Instansi Terkait

Beberapa formulasi yang dapat digunakan sebagai metode koordinasi antara lain: (1) koordinasi melalui kewenangan, yaitu cara untuk menciptakan koordinasi yang efektif untuk menciptakan koordinasi. Namun disyaratkan adanya organisasi yang seragam. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa organisasi yang ada pada umumnya bersifat heterogen dan jenis serta fungsinya berlainan. Solusinya antara lain dengan cara membuat integrasi dari semua jenis dan fungsi yang ada, (2) koordinasi melalui konsensus, yaitu melalui motivasi sebagai kepentingan bersama, saling membutuhkan/ membantu, dan melalui ide, serta (3) koordinasi melalui pedoman kerja, yaitu yang telah ditetapkan menyangkut tugas, wewenang, tata kerja serta prosedur kerja agar terdapat kesatuan gerak dan kesatuan tindakan yang tertuang dalam petunjuk/pedoman. (4) koordinasi melalui forum, yaitu penggunaan suatu wadah tertentu yang dapat dipergunakan sebagai cara mengadakan tukar menukar informasi, konsultasi, memecahkan suatu masalah, serta hal-hal lain yang tidak dapat diselesaikan

oleh instansi yang bersangkutan, dan (5) koordinasi melalui konferensi, yaitu melalui sidang-sidang antar pimpinan dan pelaksana dalam rangka pengambilan keputusan terhadap masalah yang timbul dalam pelaksanaan¹¹ dan Syafruddin¹².

Mekanisme koordinasi meliputi antara lain: (1) kebijaksanaan, yaitu sebagai arah tujuan, (2) rencana, yaitu tertuang cara melaksanakan, waktu pelaksanaan, orang yang melaksanakan, (3) prosedur dan tata kerja yaitu berisi siapa melakukan apa, kapan dilaksanakan, dan dengan siapa harus berhubungan yang dibuat dalam bentuk petunjuk pelaksanaan.

Mengacu kepada acuan koordinasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koordinasi perencanaan meliputi: (1) para kepala instansi berkewajiban menyampaikan program/ rencana serta pelaksanaan tugas dari instansi yang dipimpinnya kepada gubernur, (2) program tersebut dibahas bersama-sama dengan instansi lainnya dan dinas daerah untuk dipadukan menjadi program daerah. Sedangkan dalam hal koordinasi pelaksanaan mengindikasikan bahwa (1) kepala instansi berkewajiban melaporkan kepada Gubernur bidang tugas dan kegiatannya baik

¹¹ Ismardi, Ismael. 1991. *Op cit.*

¹² Syafruddin, Ateng. 1993. *Pengaturan Koordinasi di Pemerintahan Daerah*. Bandung: Cipta..

yang sudah, sedang, maupun yang akan dilaksanakan, (2) laporan tersebut memuat: apa yang akan dikerjakan, waktu pelaksanaan, lokasi kegiatan, instansi yang terkait, pelaksanaan kegiatan yang diselesaikan. Begitupun dalam hal koordinasi pelaporan, pengawasan, dan pembinaan.

Kondisi Pelaksanaan Koordinasi antar Instansi Terkait dalam Kaitannya dengan Pelaksanaan Pembangunan Daerah

Pelaksanaan koordinasi yang dilihat antara lain:

a. Koordinasi antara instansi terkait di tingkat propinsi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kecenderungan yang terjadi di tingkat propinsi koordinasi hanya ada pada tataran perencanaan yang dikoordinatori oleh Bappeda. Sedangkan pada level pelaksanaan hampir tidak ada koordinasi. Masing-masing instansi menjalankan tupoksi sesuai dengan program yang dibuat oleh dinas yang bersangkutan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui temuan wawancara berikut:

- (1) Tanggapan Instansi Propinsi terhadap koordinasi yang dilaksanakan.

Kecenderungan instansi mengungkapkan bahwa untuk koordinasi pada level perencanaan telah disiapkan melalui bidang kajian perencanaan, kemudian dibawa ke Bappeda dan dikonsultasikan untuk diolah, dan itu dapat berjalan baik, tetapi untuk pelaksanaan sering terjadi *overleving*, benturan, karena misi pendekatan program atau fokus program berbeda. Misalnya, Dinas Koperasi yang membuat program pengembangan peternakan bagi koperasi. Dinas Koperasi menginginkan agar dikelola oleh koperasi yang sehat, tetapi dinas lain menghendaki dikelola oleh kelompok peternak yang sudah ditentukan. Begitu juga pada program yang sama pada instansi yang lain sering terjadi sulitnya melakukan koordinasi. Masalah lain dalam koordinasi adalah berkurangnya peranan Bappeda ditingkat perencanaan, sedangkan dalam pelaksanaan sulitnya melakukan koordinasi antar instansi terkait. Pengamatan di lapangan menunjukkan kurangnya koordinasi dilaksanakan oleh lembaga yang ditunjuk untuk itu seperti Wakil Kepala Daerah, Asisten, dan berlebihnya peranan yang

dimainkan oleh lembaga tertentu seperti Biro Keuangan Kantor Gubernur, tidak adanya sanksi, dan sebagainya.

- (2) Tanggapan Instansi Pimpinan Biro Propinsi terhadap koordinasi yang dilaksanakan.

Koordinasi sebaiknya dilaksanakan melalui musyawarah Bakorbang, dimana semua program dinas, badan dan kantor dibicarakan termasuk masalah kabupaten/kota. Hal itu telah dilakukan. Persoalannya adalah kesiapan instansi menyiapkan bahan dalam Bakorbang tidak memadai dan, kesungguhan untuk hadir juga tidak ada. Yang penting adalah bagaimana kita duduk bersama untuk mencari solusinya, kemudian menindak lanjutinya dan tidak hanya habis pada level seminar atau penelitian.

b. Koordinasi antara instansi terkait di tingkat Kabupaten/Kota

Untuk level Kabupaten/Kota, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecenderungan yang terjadi di tiga lokasi penelitian adalah sama dengan kondisi propinsi. Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan tanggapan Dinas Kabu-

paten/Kota berdasarkan wawancara sebagai berikut.

- (1) Kooordinasi tidak mungkin dilakukan dengan sanksi, melainkan dibangun dengan kesadaran terhadap aparat pemerintah terkait. Ini adalah menyangkut masalah perilaku masa lalu yang kurang melakukan koordinasi antar instansi terkait. Kondisi yang sering terbangun adalah kondisi yang bersifat hubungan struktural-vertikal yang dapat dipaksakan dalam program pembangunan. Jika sekarang mau dimulai koordinasi dengan basis kebutuhan, partisipasi masyarakat, dan kepetingan rakyat, maka perlu kesiapan kualitas SDM (sumber daya Manusia) di instansi masing-masing,
- (2) Program yang diajukan instansi terkait kepada Bappeda kabupaten/kota sering asal coret. Untuk itu perlu kita duduk bersama antar instansi. Dan Bappeda perlu staf ahli dalam membahas program-program yang diajukan dinas, badan atau kantor.

Untuk koordinasi propinsi dengan kabupaten/kota, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa menurut pejabat kabupaten/kota orang-orang yang duduk dalam jabatan propinsi hendaknya orang-orang yang mampu berperan sebagai konsultan,

tempat bertanya. Jika ada masalah kabupaten/kota yang belum bisa dipecahkan, mungkin kami serahkan ke propinsi. Jika ada dana pusat yang diperoleh propinsi seharusnya dikordinasikan dulu dengan kabupaten/kota. Tidak hanya mencari orang yang akan ditatar sebagai peserta pelatihan, dan minta izin ke Bupati/Walikota lebih dahulu, serta tidak langsung kepada dinas yang bersangkutan. Masalah lain dalam koordinasi adalah persoalan budaya atau perilaku birokrasi yang belum mengabdikan bagi kepentingan masyarakat dan masih berpikir untuk kepentingan pribadi atau kelompok yang bersifat ego sektoral.

V. PENUTUP

Berdasarkan kajian penelitian dapat disimpulkan bahwa konsep pelaksanaan koordinasi antar instansi terkait, terutama dalam kaitannya ketika pelaksanaan pembangunan daerah, pada umumnya memperhatikan konsep yang tercantum dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Disamping itu juga menggunakan acuan model Cartesius seperti yang terungkap dari panduan Diklat Propinsi Sumatera Barat

Cara mengembangkan bentuk koordinasi dan mekanisme tata kerja antar instansi terkait. Beberapa formulasi yang digunakan sebagai metode koordinasi antara lain: (1)

koordinasi melalui kewenangan, (2) koordinasi melalui konsensus, (3) koordinasi melalui pedoman kerja, (4) koordinasi melalui Forum. Dengan mekanisme koordinasi melalui kebijaksanaan, rencana, prosedur dan tata kerja Kondisi Pelaksanaan

Koordinasi antar instansi terkait di tingkat propinsi dan kabupaten/kota di bidang perencanaan belum dapat terlaksana sebagai mana mestinya, walaupun dalam hal identifikasi kaitan instansi, menentukan urutan kegiatan setiap instansi, menentukan kegiatan mana yang sama, dan dalam hal mengidentifikasi proyek yang menaruh kepentingan dengan instansi lain telah dilaksanakan. Tetapi dalam pelaksanaan hampir tidak ada koordinasi terutama dalam bentuk: pengawasan/ instruksi, saling menginformasikan, dan sanksi, serta upaya yang dilakukan menuju koordinasi yang efektif dalam pembangunan daerah.

Rekomendasi yang dapat ditawarkan adalah bahwa: (1) Gubernur dan Bupati/Walikota memberikan tugas koordinasi kepada Wakil kepala daerah sesuai dengan amanat UU No.22 Tahun 1999, (2). Agar terlaksana koordinasi di level perencanaan maka tupoksi dan program instansi dipresentasikan dalam bentuk semlok secara bersama di Bappeda, yang dihadiri oleh disemua instansi dan *stakeholder*, (3) Perlu ada wadah

untuk mengkoordinir pelaksanaan koordinasi antar program pembangunan di propinsi dan kabupaten/kota, (4) Jabatan kepala dinas propinsi sebaiknya dipegang oleh orang yang berpengalaman di kabupaten/kota, sehingga mampu menjadi konsultan atau koordinator pada instansi yang sama atau bekerjasama dengan instansi lain dalam program yang sama, 5) Pengembangan bentuk koordinasi dan mekanisme tata kerja antar instansi terkait perlu dilakukan dengan membuat komunikasi yang intensif seperti pertemuan secara berkala. Pelak-

sanaan Koordinasi antar instansi terkait, terutama dalam kaitannya dengan pelaksanaan pembangunan daerah, perlu diiringi dengan pengawasan dalam bentuk pengawasan berlapis, kerjasama, saling menginformasikan, dan sanksi, serta upaya lain menuju koordinasi yang efektif dalam pembangunan daerah. Selain itu, karena rendahnya kemampuan merumuskan perencanaan koordinasi pembangunan pada instansi terkait dan Bappeda, maka diperlukan adanya staf ahli.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Akmal. 1995. *Ketahanan Wilayah Sumatera Barat*. Hasil Penelitian Pengkajian Ketahanan Nasional Universitas Indonesia. PPS PKN UI: Jakarta.
- Amal, Ichlasul. 1996. *Pembangunan Nasional*. Seminar Nasional Hastanas. Bandung.
- Etzioni, Amitai. 1961. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Ismardi, Ismael. 1991. *Teknik Koordinasi*. Padang: Diklat Propinsi Sumatera Barat.
- Malo, Manasse. 1986. *Metode Penelitian Sosial*. Modul 1-5 Universitas Terbuka. Jakarta: Karunike.
- Soetrisno, Loekman. 1997. *Pember-dayaan Masyarakat Desa dan Masalah di Indonesia*. Makalah Seminar Hastanas di Bengkulu 1997.
- Syafruddin, Ateng. 1993. *Pengaturan Koordinasi di Pemerintahan Daerah*. Bandung: Cipta..
- Usman, Wan. 1996. Makalah Semlok. *Rencana Pembangunan*. PKN UI, Jakarta.
- UU No. 22 Tahun 1999 beserta peraturan pelaksanaannya

