

EVALUASI PROSES PERENCANAAN STRATEGIS DINAS SOSIAL KOTA TANGERANG

Oleh:

Zito Kurnio Pamungkastono, Rihandoyo

Jurusan Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Strategic planning does not only applied to businesses but is already implemented in public organizations such Social Departement Of Tangerang one technical institute local government has a fundamental duty to implement the preparation and implementation of regional policy. Difficulties in projecting the future in the face of changes that happen to be one of the importance of a strategic plan related problem solving through programs and activities.

The planning process have to be well can produced the right programs in achieve organization goal, process strategic planning must be observed at each steps of strategic planning from preparation to the determination and carried on the readiness of the organization, that it can face the challenges that will occur in the future. The preparation has begun on the presentation of the data, the determination of the role of the role of who is doing by analyzing the environment up in failure by the strategic issues to establish a program and activities.

This study aims to analyze the strategic planning process in Social Departement of Tangerang in order to be evaluated at each steps of the plan in order to achieve the organization goal by using planned program and activity. The programs have to be well planned in order to reach the goal of Social Departement of Tangerang effectively and efficiently.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Planning Process, Evaluation

ABSTRAKSI

Perencanaan strategis tidak hanya diterapkan pada kalangan bisnis akan tetapi sudah diterapkan didalam organisasi publik hingga unit terkecil seperti Dinas Sosial Kota Tangerang salah satu lembaga teknis pemerintah daerah yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah. Kesulitan dalam memproyeksikan masa depan dalam menghadapi perubahan yang terjadi menjadi salah satu pentingnya sebuah Renstra yang terkait pemecahan masalah melalui program dan kegiatan.

Proses perencanaan yang baik dapat menghasilkan program yang tepat dan baik dalam mencapai tujuan, untuk itu proses penyusunan Renstra harus diperhatikan setiap tahap tahapnya dari mulai persiapan hingga penetapan lalu di laksanakan sehingga kesiapan dari organisasi tersebut dapat menghadapi tantangan yang akan terjadi dimasa depan. Kesiapan tersebut dimulai dari penyajian data, penetapan peran peran siapa yang melakukan dengan menganalisis lingkungan sampai di dapatnya isu strategis untuk menetapkan sebuah program dan kegiatan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses penyusunan rencana strategis di Dinas Sosial Kota Tangerang sehingga dapat di evaluasi dari setiap tahap penyusunannya, dalam mewujudkan tujuan organisasi melalui program dan kegiatan yang tertuang dalam rencana. Program yang baik didasari dalam proses perencanaan yang baik sehingga dapat mencapai tujuan Dinas Sosial Kota Tangerang secara efektif dan efisien.

Kata kunci :Perencanaan strategis, Proses Perencanaan Strategi, Evaluasi

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pembangunan kesejahteraan sosial memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap pembangunan kualitas sumber daya manusia, khususnya terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS). Dengan demikian, kebijakan pembangunan kesejahteraan sosial di daerah, akan sangat berpengaruh terhadap sektor sektor lain seperti sektor ekonomi dan sektor pemberdayaan masyarakat. Kemajuan teknologi dan tuntutan pasar secara keseluruhan. Pada akhir-akhir ini perkembangann pemakaian teknik-teknik manajemen yang sesungguhnya merupakan langkah strategi yang dilakukan sebagai respon organisasi atau institusi untuk

memperbaiki cara pengelolaan sumber daya dan kemampuan untuk mencapai tujuan organisiasi.

Rencana Strategis (Renstra) Dinas Sosial merupakan pedoman dan acuan pimpinan beserta seluruh pegawai Dinas Sosial dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi yang di dalamnya memuat Visi, Misi, Tujuan, Strategi dan Kebijakan Dinas Sosial untuk mengantisipasi tantangan dan tuntutan yang dihadapi di masa mendatang, akan tetapi permasalahan muncul dalam perencanaan penyusunan Renstra di Dinas Sosial Kota Tangerang pada awal tahun 2015 Dinas Sosial Kota Tangerang Dengan adanya perubahan Satuan Organisasi Tata Kerja (SOTK) Pemerintah Kota Tangerang yang dikarenakan dinamika perundang-undangan, sejumlah bidang yang kurang

efektif (Kabid Rehabilitasi Dinas Sosial Kota Tangerang).

Rata-rata capaian indikator kinerja mencapai 70% dimana hanya mendapat kategori cukup akan tetapi ada program yang tidak dapat direalisasikan hal ini terjadi terkait kendala dana, tenaga pekerja dan lokasi yang masih sulit untuk didapatkan (Kabid Rehabilitasi Dinas Sosial Kota Tangerang) dengan kata lain masih banyak yang perlu dievaluasi dalam proses perencanaan strategis dari Dinas Sosial Kota Tangerang dari selerasan program hingga realisasinya hal ini sangat terkait dengan proses penyusunan Renstra.

Proses perencanaan yang baik dapat menghasilkan program yang tepat dan baik dalam mencapai tujuan, untuk itu proses penyusunan Renstra harus diperhatikan setiap tahap sesuai dengan Peraturan dalam negeri (Permendagri) Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah yang tertuang dalam pasal 89 yaitu: 1) Persiapan penyusunan Renstra. 2) Penyusunan rancangan Renstra SKPD. 3) Penyusunan rancangan akhir Renstra. 4) Penetapan Renstra SKPD.

Masalah yang sering dihadapi dalam penyusunan rencana strategis Dinas Sosial antara lain antara lain sebagai berikut Ada kecenderungan dokumen RPJP ataupun RPJM/Renstra SKPD seringkali tidak dijadikan acuan secara serius. Kondisi ini muncul salah satunya disebabkan oleh kualitas tenaga perencana di SKPD yang terbatas kuantitas dan kualitasnya untuk dievaluasi terhadap setiap tahap penyusunannya perlu diperhatikan agar dalam menentukan program dan kegiatan dapat berjalan secara maksimal untuk mencapai tujuan.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang dikemukakan diatas, maka penelitian dirumuskan untuk dimaksudkan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses penyusunan perencanaan strategis Dinas Sosial Kota Tangerang?
2. Apakah yang menjadi kelemahan dalam proses penyusunan perencanaan strategis Dinas Sosial Kota Tangerang?

C. TUJUAN

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui proses penyusunan perencanaan strategis yang dilakukan oleh Dinas Sosial Kota Tangerang sesuai dengan Permendagri 54 Tahun 2010 Tentang Tahapan, Tatacara, Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.
2. Untuk mengetahui kelemahan dari proses penyusunan perencanaan strategis Dinas Sosial Kota Tangerang.

D. KERANGKA TEORI

Banyak ahli yang memberikan pedoman dalam menyusun rencana strategis, salah satunya Bryson (2005: 55), dalam proses perencanaan strategis Bryson memiliki delapan langkah yang lebih tertib, bersifat hati-hati, dan partisipatif dalam proses perencanaan strategis: 1) Memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis. 2) Mengidentifikasi mandat organisasi. 3) Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi. 4) Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman. 5) Menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan. 6) Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi. 7) Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu. 8)

Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Menurut Allison dan Kaye (2005: 13) suatu proses perencanaan strategis mencakup 6 tahap yang perlu dilakukan untuk dapat menghasilkan suatu rencana strategis diantaranya

1) Bersiap-Siap

Untuk mensiap-sediakan bagi perencanaan strategis, organisasi pertamanya haruslah menilai apakah sudah siap. Sebuah organisasi yang memutuskan siap untuk memulai perencanaan strategis kemudian haruslah melakukan 5 hal untuk melicinkan jalan bagi proses yang teratur: Mengidentifikasi masalah atau pilihan tegas yang harus ditangani oleh proses perencanaan, memperjelas peran-peran (siapa melakukan apa dalam proses itu), membentuk sebuah Panitia Perencana, menyusun profil organisasi, mengidentifikasi informasi yang harus dikumpulkan untuk membantu membuat keputusan-keputusan yang sehat. (Allison, Kaye, 2005 : 13-14).

2. Mempertegas Misi dan Visi

Rumusan misi itu mirip dengan alinea pengantar: rumusan misi memberitahu pembaca ke arah tulisannya, dan juga memperlihatkan bahwa si penulis tahu kemana arah tulisannya. Rumusan misi itu biasanya melukiskan organisasi dalam rangka :

a. Maksud. Mengapa organisasi itu ada dan apa yang ingin dicapai.

b. Metode utama atau kegiatan utama yang dilakukan organisasi untuk memenuhi maksud tadi.

c. Nilai-nilai. Prinsip atau keyakinan yang membimbing para anggota organisasi sewaktu mereka mengejar maksud organisasi itu. (Allison, Kaye, 2005: 14-15)

3. Menilai Lingkungan

Langkah ini mengharuskan pengumpulan informasi mutakhir tentang kekuatan dan kelemahan internal organisasi, dan peluang serta ancaman eksternalnya. Pada intinya adalah memilih masalah masalah-masalah paling penting yang harus dihadapi. Biasanya sebuah panitia Perencanaan tidak akan menyetujui lebih dari lima hingga tujuh pertanyaan atau masalah kritis sekitar rencana strategis. (Allison, Kaye, 2005: 15-16)

4. Menyepakati Prioritas-Prioritas

Sebuah misi organisasi diteguhkan dan masalah-masalah kritisnya diidentifikasi, tibalah saatnya untuk memikirkan apa yang harus dilakukan untuk itu. Pendekatan-pendekatan luas yang perlu diambil (strategi) dan hasil umum dan khusus yang harus diusahakan (tujuan dan sasaran jangka panjang dan jangka pendek). Strategi, tujuan dan sasaran-sasaran dapat muncul dari ide perorangan, diskusi kelompok, atau teknik formal pengambilan keputusan, tetapi intinya adalah bahwa pada akhirnya pimpinan setuju akan prioritas puncaknya (Allison, Kaye, 2005: 16).

5. Penulisan Rencana Strategis

Langkah ini pada pokoknya adalah mempersatukan kepingan-kepingan itu menjadi satu dokumen yang utuh. Lazimnya salah satu anggota Panitia Rencana, direktur eksekutif, atau bahkan seorang konsultan perencanaan, akan menyusun draf dokumen rencana final dan kemudian menyerahkannya untuk diperiksa oleh semua pengambil keputusan yang utama (biasanya dewan dan staf manajemen). Para pemeriksa itu harus memastikan bahwa rencana itu menjawab pertanyaan-pertanyaan utama tentang prioritas dan arah secara cukup mendetail agar berfungsi sebagai pedoman untuk para anggota organisasi. Hasil akhirnya akan merupakan

deskripsi ringkas tentang ke mana arah organisasi, bagaimana ia sampai kesana, dan mengapa organisasi perlu menempuh jalan itu, ide-ide yang secara luas didukung oleh staf dan dewan organisasi itu (Allison, Kaye, 2005: 16-17).

6. Melaksanakan Rencana Strategis

Untuk menjamin agar rencana strategis itu dilaksanakan secara terkoordinasi dan efektif, rencana itu harus diterjemahkan ke dalam perincian. Rencana strategis harus diubah sekaligus menjadi rencana operasi tahunan dan anggaran tahunan. Kedua rencana itu menggambarkan pekerjaan yang sama selama periode waktu yang sama. Rencana operasi tahunan menyediakan rencana terinci dalam bahasa sasaran, langkah tindakan, dan tanggung jawab. Rencana operasi itu melukiskan layanan macam apa yang dilakukan untuk memberikan layanan ini dan siapa yang bertanggung jawab (Allison, Kaye, 2005: 219).

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 8 tahun 2008 tentang tahapan, tatacara penyusunan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan daerah Renstra SKPD memuat : visi; misi; tujuan; strategi; kebijakan; program; dan kegiatan. Proses penyusunan Renstra yang tertuang pada pasal 89 terdiri dari 4 tahapan yang terdiri dari yaitu :

1. Persiapan penyusunan Renstra SKPD;

Dalam tahap ini pembentukan tim penyusun Renstra SKPD yang ditunjuk oleh kepala daerah untuk menentukan orientasi Renstra SKPD, menyusun agenda kerja dan penyiapan data dan informasi pembangunan daerah.

2. Penyusunan rancangan Renstra SKPD;

dalam tahap ini para tim penyusun Renstra SKPD melakukan pengolahan data dan informasi yang telah diperoleh dengan menganalisis dari gambaran umum pelayanan SKPD, menentukan visi SKPD, merumuskan tujuan, merumuskan isu-isu strategis, perumusan rencana program, kegiatan, indikator kinerja, kelompok sasaran dan pendanaan indikatif selama 5 (lima) tahun, termasuk lokasi kegiatan, perumusan indikator kinerja SKPD kabupaten/kota yang mengacu pada tujuan dan sasaran RPJMD kabupaten/kota dan pelaksanaan forum SKPD kabupaten/kota.

3. Penyusunan rancangan akhir Renstra SKPD

Penyusunan rancangan akhir Renstra SKPD merupakan penyempurnaan rancangan Renstra SKPD, yang berpedoman pada RPJMD yang telah ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Penyempurnaan rancangan Renstra SKPD sebagaimana dimaksud pada ayat (1), bertujuan untuk mempertajam visi dan misi serta menyelaraskan tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan daerah sesuai dengan tugas dan fungsi SKPD yang ditetapkan dalam RPJMD.

4. Penetapan Renstra SKPD.

a) Rancangan akhir Renstra SKPD sebagaimana dimaksud dalam Pasal 96, disampaikan kepala SKPD kepada kepala Bappeda untuk memperoleh pengesahan kepala daerah.

b) Rancangan akhir Renstra SKPD sebagaimana dimaksud pada ayat (1), diverifikasi akhir oleh Bappeda.

c) Verifikasi akhir sebagaimana dimaksud pada ayat (2), harus dapat menjamin kesesuaian visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan SKPD dengan RPJMD, dan keterpaduan

dengan rancangan akhir Renstra SKPD lainnya.

d) Bappeda menghimpun seluruh rancangan akhir Renstra SKPD yang telah diteliti melalui verifikasi akhir, untuk diajukan kepada kepala daerah guna memperoleh pengesahan.

e) Pengesahan sebagaimana dimaksud pada ayat (4), ditetapkan dengan keputusan kepala daerah.

f) Berdasarkan keputusan kepala daerah tentang pengesahan Renstra SKPD, kepala SKPD menetapkan Renstra SKPD menjadi pedoman unit kerja di lingkungan SKPD dalam menyusun rancangan Renja SKPD.

g) Pengesahan rancangan akhir Renstra SKPD dengan keputusan kepala daerah, paling lama 1 (satu) bulan setelah Peraturan Daerah tentang RPJMD ditetapkan.

h) Penetapan Renstra SKPD oleh kepala SKPD paling lama 7 (tujuh) hari setelah Renstra SKPD disahkan oleh kepala daerah.

E. METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif dengan analisis data kualitatif yang bertujuan untuk memahami dan mengembangkan keadaan penyusunan Renstra Dinas Sosial Kota Tangerang. Subyek penelitian menggunakan teknik pengambilan sample dengan teknik *purposive sampling* dan dikembangkan dengan menggunakan teknik *snowball* penunjukan informan utama yaitu Kepala Dinas Sosial Kota Tangerang. Sedangkan dalam teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dokumentasi dan studi kepustakaan.

F. HASIL PEMBAHASAN

1. Tahap Persiapan

1.1. Tim Penyusunan Renstra

Penunjukan tim penyusunan Renstra pada tahapan awal merupakan kunci utama dalam pelaksanaannya memperjelas peran-perannya yang menjelaskan tugas dan pokok dari masing-masing fungsi sehingga semua permasalahan terakomodir. Pemilihan tim penyusunan merupakan komponen strategi yang perlu dipertimbangkan melalui pengarahan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuannya hal ini tidak terlepas dari peran pemimpin yang memilih langsung siapa saja yang terlibat didalamnya Dinas Sosial Kota Tangerang menunjuk tim penyusunan melalui Surat Keputusan langsung dari kepala dinas dari masing-masing bidang mewakili bidangnya akan tetapi pemilihan masih berdasarkan pandangan subjektif dengan melihat kedekatan secara personal kesesuaian kapasitas dalam penentuan tim penyusunan harus berdasarkan pandangan objektif melalui rangkaian berdasarkan latar belakang pendidikan dan bidangnya.

1.2. Persiapan Data

Menentukan orientasi serta tujuan dari Dinas Sosial Kota Tangerang harus sesuai dengan rencana yang dicanangkan walikota yang menjabat, akan tetapi pergantian walikota juga mempunyai pengaruh dalam pembangunan karena visi dan misi. Identifikasi mandat diperlukan untuk mengetahui apa yang harus dan tidak dilakukan, dalam penyajian data Renstra Dinas Sosial Kota Tangerang melakukan review dari data periode sebelumnya yang

mengacu pada RPJMD dan sering kali masih menggunakan data yang lama dalam pembuatan Renstranya yang seharusnya tidak dipakai lagi mengingat keadaan yang cepat berubah data juga harus diperbaharui guna melihat kondisi yang sekarang terjadi agar dalam penentuan program dan kegiatan dapat terlaksana dengan sasaran yang tepat. Penyajian data dilaksanakan didalam forum SKPD yang harus dimanfaatkan dalam berkoordinasi satu sama lain maupun dengan SKPD untuk mendapatkan data yang lebih baik lagi.

2. Tahap Penyusunan

2.1. Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data kerap kali mengalami masalah yaitu data tidak sesuai dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Hasil yang berbeda-beda dari instansi yang terkait membuat sasaran yang ditetapkan kurang tepat semisal dalam menetapkan jumlah kemiskinan, yang menjadikan hal ini berbeda dikarenakan penetapan standar yang berbeda dalam menentukan kemiskinan sehingga data yang dikumpulkan tidak sesuai dengan kenyataan dalam pelaksanaan program. Prinsip responsif dari dengan melihat langsung kondisi masyarakat sehingga dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sesungguhnya terjadi didaerah karena setiap daerah memiliki karakteristik yang berbeda untuk itu peninjauan terhadap sasaran program dan kegiatan harus dilakukan guna mendapatkan data yang valid.

2.2. Pemilihan Isu Strategis

Identifikasi isu strategis yang bersifat indikatif dimana pemilihan isu strategis harus menyesuaikan dengan tujuan dari walikota yang menjabat yang memiliki kesinambungan dengan penetapan program dan kegiatan Dinas Sosial Kota Tangerang

dengan melibatkan para stakeholder untuk mendapatkan masukan yang mendukung berjalannya suatu program dan kegiatan. Penyesuaian tidak hanya dari RPJMD akan tetap kesesuaian antara pemerintah pusat melalui Kemensos juga perlu diperhatikan sebagai bingkai kesatuan NKRI. Pendekatan dalam isu strategis yang digunakan Dinas Sosial Kota Tangerang mengingat otonomi daerah yang memiliki kewenangannya sendiri untuk menguruh rumah tangganya melalui mandat yang disesuaikan dengan dokumen perencanaan lainnya akan tetapi sulit untuk menjawab keseluruhan masalah yang masih abstrak, akan tetapi menjadi tuntutan kreativitas dan inovasi dari Dinas Sosial Kota Tangerang itu sendiri.

2.3. Penetapan Program

Keberhasilan sebuah program sangat bergantung pada proses perencanaannya untuk itu penetapan program dan kegiatan harus dilakukan identifikasi kritis masalahnya yang telah di lakukan sebelumnya. Melalui forum SKPD pengambilan keputusan dilakukan dengan diskusi dengan seluruh unit kerja yang ada di Dinas Sosial Kota Tangerang selain itu partisipatif dari pemangku kepentingan juga memiliki kaitan yang berpengaruh pada kualitas pengambilan keputusan. Permasalahan yang dihadapi Dinas Sosial Kota Tangerang sinkronisasi dalam penetapan program dan kegiatan tidak bisa semuanya dilaksanakan hal ini terkait anggaran yang diberikan, bagaimana mungkin melaksanakan program yang baik akan tetapi anggaran tidak ada. Keterkaitan wewenang yang diberikan daerah untuk Dinas Sosial Kota Tangerang yang memiliki tugas pokok dan fungsi yang apa bila ada prgram daari pusat seangkan lempar tanggung jawab hal ini lah yang menyebabkan tumpang tindih dalam Tupoksinya, penetapan tugas dan fungsi

yang jelas merupakan salah satu upaya dalam menanggapi hambatan dalam hal ini.

2.4. Indikator Kinerja

Komitmen dalam pelaksanaan program dan kegiatan harus dipertanggung jawabkan melalui pencapaian yang telah dilaksanakan dalam program tersebut, sudah sejauh mana program dan kegiatan dilaksanakan melalui suatu alat ukur kinerja. Alat ukur kinerja yang digunakan dalam proses Renstra adalah indikator kinerja untuk memonitoring program dan kegiatan yang berjalan. Dinas Sosial Kota Tangerang terkait indikator kinerja masih terbilang longgar karena program yang di canangkan dalam perencanaan ada yang tidak dilaksanakan dalam mensiatati hal ini Dinas Sosial Kota Tangerang melaksanakan program tersebut pada tahun selanjutnya hal ini sangat mempengaruhi indikator kinerja yang telah ditetapkan tidak tercapai untuk itu keseriusan dalam penetapan indikator kinerja perlu digalakan tidak hanya sebagai formalitas perencanaan.

3. Tahap Penilaian

3.1. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan dilakukan untuk menentukan strategis apa yang digunakan dalam penyelesaian masalah hal ini dapat dilihat dari eksternal organisasi yaitu tantangan dan hambatan serta internal terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi tersebut. Dinas Sosial Kota Tangerang menggunakan analisi SWOT yang sesuai dengan pendekatan langsung yang dinilai cukup baik dan sesuai. Analisis SWOT sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menilai lingkungannya untuk itu mutasi pegawai yang cukup tinggi di Dinas Sosial Kota Tangerang yang menjadi permasalahan penempatan yang kurang sesuai dengan

bidangnya sehingga pada saat menganalisa lingkungan dengan menggunakan SWOT tidak sempurna karena kemampuan pegawai yang tidak kompeten didalamnya. Peran dari stakeholder harus membantu dalam meninjau analisis yang dilakukan untuk mendapatkan hasil analisis SWOT yang baik sehingga penetapan program dan kegiatan dapat memenuhi tujuan dan sasaran dari Dinas Sosial Kota Tangerang.

3.2. Penyelarasan Visi Misi

Penetapan prioritas ini lah yang menjadi strategi pemecahan masalah yang ada bagaimana atau cara apa yang digunakan untuk menyelesaikan masalah yang ada melalui penetapan program dan kegiatan menurut menurut Siagian (dalam Abdul Choliq, 2011:124) Rencana harus disertai oleh suatu rincian yang cermat. Maksudnya, rencana tidak hanya mengandung jawaban terhadap pertanyaan: apa, di mana, bilamana, siapa dan mengapa. Tetapi, juga disertai penjabarannya dalam bentuk program kerja yang menyangkut segi kehidupan organisasi. Kesederhanaan, maksudnya adalah merupakan ciri rencana menyangkut berbagai hal seperti teknik penyusunannya, bahasanya, sistematikanya, formatnya, serta penekanan berbagai prioritasnya dan memperoleh pengertian yang sama dengan perencana. Kesederhanaan harus tidak mengurangi pentingnya kelengkapan rencana.

Penetapan prioritas memlalui penyelarasan visi misi menjadi salah satu kesulitan dalam penyusunan Renstra menyelaraskan dengan RPJMD maupun Renstra Kemensos, melihat dan menyesuaikan kondisi masyarakat secara langsung dan permasalahan yang terjadi adalah modal awal dari penetapan program dan kegiatan yang tepat serta tujuan yang ingin dicapai. Penetapan visi misi tidak terlepas dari kewenangan para pemimpin

untuk itu Kepala Dinas Sosial Kota Tangerang harus mampu membawa perubahan bagi organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

4. Tahap Penetapan

Tahap ini merupakan tahap akhir apabila semua tahap sudah tertuang dalam dokumen yang utuh sehingga dapat diverifikasi oleh para pimpinan dan kesiapan dalam melaksanakan program-program itu sendiri serta berkoordinasi secara efektif. Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 8 tahun 2008 tentang tahapan, tatacara penyusunan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pemabangunan daerah Pasal 89 penetapan Renstra melalui beberapa tahap yaitu rancangan akhir Renstra SKPD disampaikan kepala SKPD kepada kepala Bappeda untuk memperoleh pengesahan kepala daerah. Rancangan akhir Renstra SKPD diverifikasi akhir oleh Bappeda. Verifikasi akhir harus dapat menjamin kesesuaian visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan SKPD dengan RPJMD, dan keterpaduan dengan rancangan akhir Renstra SKPD lainnya. Dalam tahap ini sering kali menemui masalah pada penghitungan indikator kinerja karena ada yang tidak sesuai akibat kurang teliti dalam memverifikasi karena Bappeda hanya berfokus pada anggaran bukan kualitas program dan kegiatan.

Peran pimpinan dalam tahap pengesahan sangat lah penting dimana Renstra yang sudah dibentuk dalam sebuah dokumen harus memiliki kesesuaian dengan regulasi yang ada dengan berkoordinasi dengan Bappeda, kerap kali kurangnya ketelitian dalam pemeriksaan Renstra berimplikasi pada tahap evaluasi, penghitungan indikator kinerja yang tidak sesuai sehingga ada program yang tidak dijalankan. Renstra yang

telah ditetapkan harus dapat dilaksanakan dengan sungguh-sungguh serta memegang teguh komitmen apa yang telah ditulis didalam Renstra tersebut.

5. Kelemahan Proses Penyusunan Renstra Dinas Sosial Kota Tangerang

1. Penyajian Data

Peran penting data adalah sebagai sumber informasi pemetaan masalah sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 8 tahun 2008 tentang tahapan, tatacara penyusunan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pemabangunan daerah pasal 89 ayat 1 tahapan awal adalah penyiapan data akan tetapi bagaimana apabila data yang digunakan tidak valid memperbarui informasi dibutuhkan untuk perencanaan. Pembaharuan dalam informasi dibutuhkan guna mendapatkan data yang lebih akurat, dan memiliki standar yang berbeda dalam proses penghitungan sebagai contoh data warga miskin, tentu saja standar orang dapat dikatakan miskin berbeda beda dalam setiap instansi untuk itu perlu adanya penyeragaman standar dengan konsep yang paling baik di sesuaikan dengan kondisi daerahnya masing-masing sehingga data menjadi valid karena data sangatlah vital agar dalam penetapan hingga pelaksanaan program dan kegiatan dapat tepat sasaran dan bermanfaat. Pembaharuan data juga perlu menjadi aspek penting dalam penyusunan Renstra, terhambat dengan sumberdaya yang dimiliki Dinas Sosial Kota Tangerang dapat berkoordinasi dengan instansi lain akan tetapi harus melihat kondisi dari masyarakatnya secara langsung dalam menjalankan program dan kegiatan tidak hanya terikat pada data yang disajikan. Tiga kegiatan mengumpulkan informasi menurut berikut ini: Mengumpulkan

masuk dari para stakeholder internal (dewan, staf, dan para relawan), Mengumpulkan masukan dari para stakeholder luar (para klien, pemberi dana, pemimpin masyarakat, dan informasi penting lainnya), Meninjau data yang lebih objektif sehingga sasaran dan tujuan dari Dinas Sosial Kota Tangerang dapat dicapai.

2. Koordinasi

Koordinasi atau integrasi adalah suatu proses untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang baik diantara kegiatan-kegiatan, baik itu kegiatan-kegiatan fisik maupun kegiatan-kegiatan non fisik. Koordinasi adalah penting dalam organisasi-organisasi yang kompleks, karena di situ dapat terbanyak kegiatan yang berlainan dilakukan oleh banyak orang dalam banyak bagian, menurut keberhasilan atau kegagalan program perencanaan pembangunan daerah selalu dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Kebutuhan akan koordinasi timbul sewaktu-waktu apabila satu orang atau kelompok bertanggung jawab atas kesempurnaan suatu tugas. Apabila terdapat keadaan saling bergantung diantara kegiatan-kegiatan maka hasil yang efektif akan dapat tercapai hanya apabila kegiatan-kegiatan tersebut dikoordinasikan. Dinas Sosial Kota Tangerang terkait penyusunan Renstra tahap pengesahan berkoordinasi dengan Bappeda masih sering kurangnya keletihan dalam memverifikasi antar Dinas Sosial dan Bappeda berimbas pada penghitungan indikator kinerja yang salah satu programnya tidak dimasukkan, untuk itu perlunya berkoordinasi secara efektif dan efisien dapat menimbulkan kesinergisan antar keduanya menjadi hubungan baik untuk mencapai tujuan bersama, tidak hanya berfokus pada anggaran akan tetapi kualitas program serta ketelitian menjadi tanggung jawab bersama.

3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sebenarnya menjadi masalah yang klise akan tetapi sebuah organisasi dijalankan oleh anggota-anggotanya yang memiliki kemampuan yang berbeda beda dalam hal ini Dinas Sosial Kota Tangerang bukan menjadi SKPD favorite bagi para PNS di Kota Tangerang sehingga banyak pegawai yang tidak betah dan ingin cepat pindah karena itu tingkat mutasi yang tinggi menyebabkan perlu adanya penyesuaian bagi orang baru atau adaptasi di lingkungan barunya yang menjadi masalah adalah perlunya belajar lagi yang membutuhkan waktu sehingga program dan kegiatan seakan tidak dilaksanakan terkait belum pahamnya Tupoksi dari pegawai itu sendiri yang membuatnya lebih parah kadang penempatan dari pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya sehingga banyak Tugas yang terbengkalai. Komponen strategi yang perlu dipertimbangkan salah satunya adalah pengarahan sumber daya manusia yaitu pola pengarahan sumberdaya dan kemampuan untuk mencapai tujuan dari organisasi yang perlu diperhatikan dalam hal ini pemilihan panitia pembuatan Renstra. Penetapan program dan kegiatan juga harus mampu mempertimbangkan dapat dilaksanakan atau tidak oleh sumber daya manusia yang dimiliki seperti yang diungkapkan Menentukan prioritas dalam menetapkan program dan kegiatan harus mempertimbangkan beberapa hal seperti yang di ungkapkan (Doran, 1981:35) idealnya dalam menetapkan suatu program harus mempertimbangkan aspek Realistic, menyatakan apa yang bisa dicapai hasilnya secara realistis mengingat sumber daya yang tersedia.

4. Kepemimpinan

Salah satu unsur penting dalam Renstra adalah terkait visi misi dalam hal ini yang memiliki kewenangan adalah kepala dinas yang mempunyai kewenangan dalam hal itu akan tetapi dari beberapa tahun terakhir visi misi Dinas Sosial Kota Tangerang dapat dikatakan flat karena hanya mengikuti visi misi sebelumnya dan tidak menutup kemungkinan melakukan kesalahan yang sama setiap tahunnya karena dari visi misi inilah yang menggerakkan roda organisasi yaitu sebagai pedoman sekaligus tujuan dalam melaksanakan tugasnya seperti yang diungkapkan Bryson menciptakan suatu misi institusi atau organisasi yang efektif bagi masa depan dengan kata lain penetapan visi sangat berpengaruh dengan membawa perubahan sehingga perubahan dalam memenuhi kebutuhan lingkungan dari dalam maupun dari luar terpenuhi. Peran pemimpin dalam hal ini cukup penting dimana pemimpin yang visioner dan inovatif dibutuhkan dalam era perkembangan yang sangat pesat agar mampu menjaga eksistensinya dalam memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat.

G. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

1. Tahap Persiapan

Penetapan panitia Renstra Dinas Sosial Kota Tangerang yang dilakukan oleh kepala dinas masih bersifat subjektif yaitu dilakukan tanpa adanya pemilihan berdasarkan kompetensi tertentu sesuai dengan kebutuhannya. Penetapan panitia berfungsi sebagai memperjelas peran-peran untuk menggerakkan seluruh anggotanya, untuk itu adanya orientasi bagaimana upaya dalam pencapaian tujuan. Setelah melakukan penetapan tim selanjutnya didalam tahapan awal adalah penyajian data dan informasi. Dinas Sosial Kota Tangerang melakukan review dari data

periode sebelumnya yang sering kali terjadi data yang digunakan dalam periode tahun sebelumnya juga dipakai di periode tahun berikutnya yang cenderung sudah tidak akurat dan perlu adanya pembaharuan data yang menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Keahlian teknik dalam proses penyusunan rencana dimulai dari tahap penentuan panitia yang harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi.

2. Tahap Penyusunan

Tahap penyusunan merupakan tahap dimana data yang sudah diperoleh dikumpulkan untuk melihat masalah yang dipilih prioritasnya dan dilaksanakan melalui program dan kegiatan, dalam hal ini Dinas Sosial Kota Tangerang bekerjasama dengan instansi lain karena keterbatasan sumberdaya dalam melakukan pendataan hal ini berakibat pada kurang validnya data yang diterima karena masing-masing instansi memiliki standar yang berbeda sehingga kesulitan dalam penentuan program dan kegiatan serta sasarannya yang kadang kala pemberian bantuan melalui program masih tidak tepat sasaran.

Penentuan dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang dipilih harus memiliki dukungan kuat dari penentuan arah dan tujuan yang tertuang dalam visi dan misi. Kesulitan sinkronisasi ini yang kerap menjadi masalah bagaimana melaksanakannya yang seakan lempar tanggung jawab terhadap masalah anggaran dan peraturan yang berbeda beda terkait kewenangan yang dimiliki daerah membuat terjadinya SKPD yang tumpang tindih dalam Tupoksinya sehingga dalam pelaksanaan program dan kegiatan menemui hambatan.

3. Tahap Penilaian

Tahap penilaian adalah tahap dimana menganalisis sebuah organisasi apa yang

akan dilakukan untuk menghadapi masalah dimasa depan melalui perencanaan Dinas Sosial Kota Tangerang menggunakan alat analisis SWOT karena kebanyakan hanya teknik analisis SWOT yang dikuasai, akan tetapi terkadang mutasi yang terbilang tinggi di Kota Tangerang berdampak pada pegawai yang melaksanakan maupun proses penyusunannya. Selain menilai lingkungan penetapan prioritas masalah melalui penyelarasan visi dan misi terkait hal ini pemimpin mempunyai peran penting kurangnya kesungguhan dan inovasi menjadi permasalahan yang dihadapi Dinas Sosial Kota Tangerang dalam menentukan visi dan misi yang cenderung flat dan stagnan.

4. Tahap Penetapan

Tahap ini merupakan tahap akhir apabila semua tahap sudah tertuang dalam dokumen yang utuh sehingga dapat diverifikasi oleh para pimpinan dan kesiapan dalam melaksanakan program-program. Dalam tahap ini sering kali menemui masalah pada penghitungan indikator kinerja karena ada yang tidak sesuai akibat kurang teliti dalam memverifikasi karena Bappeda hanya berfokus pada anggaran bukan kualitas program dan kegiatan.

Setelah penetapan Renstra sudah disahkan yang terpenting adalah kesungguhan dari para pegawai Dinas Sosial dalam melaksanakannya dengan sungguh-sungguh karena apa yang sudah ditetapkan harus lah mempunyai komitmen. Karena dari tingkat mutasi yang tinggi banyak pergantian pegawai sehingga siapapun pegawainya memiliki Tupoksi masing-masing yang harus dipahami dan dilaksanakan.

5. Kelemahan Proses Penyusunan Renstra Dinas Sosial Kota Tangernag

a. Penyajian Data

Peran penting data adalah sebagai sumber informasi pemetaan masalah akan tetapi bagaimana apabila data yang digunakan tidak valid dan memiliki standar yang berbeda dalam proses pendataan. Dinas Sosial Kota Tangerang masih memiliki permasalahan dalam penyajian data yang bersumber dari instansi lain sehingga standar yang digunakan berbeda yang berpengaruh pada data yang kurang valid dan akurat.

b. Koordinasi

Dinas Sosial Kota Tangerang terkait penyusunan Renstra tahap pengesahan berkoordinasi dengan Bappeda masih sering kurangnya keketatan dalam memverifikasi antar Dinas Sosial dan Bappeda berimbas pada penghitungan indikator kinerja yang salah satu programnya tidak dimasukkan, untuk itu perlunya berkoordinasi secara efektif dan efisien dapat menimbulkan kesinergisan antar keduanya menjadi hubungan baik untuk mencapai tujuan bersama, tidak hanya berfokus pada anggaran akan tetapi kualitas program serta ketelitian menjadi tanggung jawab bersama.

c. Sumber Daya Manusia

Tingkat mutasi yang tinggi menyebabkan perlu adanya penyesuaian bagi orang baru atau adaptasi di lingkungan barunya yang menjadi masalah adalah perlunya belajar lagi yang membutuhkan waktu sehingga program dan kegiatan seakan tidak dilaksanakan terkait belum pahamiannya Tupoksi dari pegawai itu sendiri.

d. Kepemimpinan

Visi misi Dinas Sosial Kota Tangerang dapat dikatakan flat karena hanya mengikuti visi misi sebelumnya dan tidak menutup kemungkinan melakukan kesalahan yang

sama setiap tahunnya karena dari visi misi inilah yang menggerakkan roda organisasi yaitu sebagai pedoman sekaligus tujuan dalam melaksanakan tugasnya. Peran pemimpin dalam hal ini cukup penting dimana pemimpin yang visioner dan inovatif.

2. Saran

1. Tahap Persiapan

Penunjukan tim penyusunan Renstra yang dipilih langsung oleh Kepala Dinas Sosial Kota Tangerang harus memiliki kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan kapasitas yang dibutuhkan, karena kemampuan dari tim penyusunan mempengaruhi kualitas dari Renstra tersebut. Penyajian data harus selalu diperbaharui untuk mendapatkan data yang sesuai dengan kondisi pada saat itu, sebagai gambaran umum dalam pengambilan keputusan. Kejadian ini harus segera ditangani dengan pembentukan tim pengelola data oleh Kepala Dinas Sosial Kota Tangerang yang diharapkan mampu memberikan data yang valid dan terbaru.

2. Tahap Penyusunan

Pengumpulan data yang dilakukan oleh aparat yang bertugas harus mampu berkoordinasi dengan instansi lain. Peninjauan lebih lanjut tentang kevalidan data dilakukan melalui penentuan standar yang sesuai dengan kondisi dan karakteristik masyarakat Kota Tangerang. Setelah pengumpulan data dilakukan pemilihan isu strategis harus memiliki kesesuaian dengan dokumen perencanaan lainnya, sebagai benang merah dalam mencapai tujuan. Berdasarkan informasi dan permasalahan yang ada dimasyarakat, dalam menentukan program dan kegiatan yang tepat harus berdasarkan porsi dari tugas pokok dan fungsi yang dimiliki Dinas Sosial Kota Tangerang, untuk itu dalam mensiatati keterbatasan anggaran Dinas Sosial Kota

Tangerang dapat mencari atau bekerja sama dengan pihak swasta dalam menjalankan program dan kegiatannya. Penetapan indikator kinerja yang ketat perlu dilakukan untuk menjaga serta memonitoring terlaksananya sebuah program dan kegiatan.

3. Tahap Penilaian

Analisis lingkungan sangat dipengaruhi oleh sumberdaya yang dimiliki terutama para pegawai. Pengembangan para pegawai harus dilakukan mengingat masih banyaknya pegawai yang belum memiliki kapasitas yang cukup dalam bidang penyusunan perencanaan strategis. Kepala Dinas Sosial Kota Tangerang yang memiliki kewenangan dalam perencanaan strategis untuk membawa Dinas Sosial Kota Tangerang menuju perubahan belum dirasakan, untuk itu inovasi dan kreativitas dari Kepala Dinas Sosial Kota Tangerang harus ditingkatkan dalam menentukan strategi-strategi penyelesaian masalah sosial yang ada di Kota Tangerang.

4. Tahap Penetapan

Kualitas dari program dan kegiatan perlu diperhatikan oleh Dinas Sosial Kota Tangerang maupun Bappeda tidak hanya berfokus pada anggaran. Ketelitian pada tahap akhir ini sangat dibutuhkan demi mempermudah pada saat pelaksanaannya. Pengesahan yang dilakukan oleh Bappeda harus menjadi suatu hubungan yang saling membangun agar menjadi suatu keutuhan yang bersinergi. Komitmen awal yang telah ditetapkan didalam Renstra juga menjadi tanggung jawab seluruh anggota Dinas Sosial Kota Tangerang, yang dilakukan dengan sungguh-sungguh agar dapat tercapai tujuan dari Dinas Sosial Kota Tangerang.

DAFTAR PUSTAKA

Allison, Michael dan Jude Kaye. 2005. *Perencanaan Strategis Bagi*

Organisasi Nirlaba. Jakarta:
Yayasan Obor Indonesia.

Bryson, John M. 2005. *Perencanaan
Strategis Bagi Organisasi Sosial.*
Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54
Tahun 2010 tentang pelaksanaan peraturan
pemerintah nomor 8 tahun 2008 tentang
tahapan, tatacara penyusunan, pengendalian
dan evaluasi pelaksanaan rencana
pembangunan daerah