

EVALUATION OF 2016-2021 STRATEGIC PLANNING PROCESS OF SEMARANG CITY DEPARTMENT OF TRANSPORTATION, COMMUNICATION, AND INFORMATION

Oleh:

Rezza Pamalis, Titik Djumiarti S.Sos, M.Si

Departemen 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

This research was conducted to evaluate the strategic planning process held by Semarang city Department of Transportation, Communication, and Information and to identify the supporting factors and the obstacles of the strategic planning process. This research was conducted because the strategies and the policies of “Telecommunications Infrastructure Improvement Throughout The Region” are only written in the 2005-2025 RPJPD of Semarang City but not in the 2016-2021 RPJMD of Semarang City and 2016-2021 Strategic Planning of Semarang City Department of Transportation, Communication, and Information but only written in 2017 Work Planning Program of Semarang City Department of Transportation, Communication, and Information. This research is a qualitative descriptive study with data collection through interviews and document studies. The informants that were interviewed by the researcher is the strategic plan maker team of Semarang city Department of Transportation, Communications, and Information. In this study, the researcher evaluated using the stages of the strategic planning process. The result of this research is that the evaluation of the strategic planning process is still not optimal. The result is known through research that shows that the stages to identify the mandate of organizations lacked the needed depth aside from Semarang city RPJMD, which is Semarang city RPJPD. Moreover, in the stage of creating an effective organization vision, Semarang city Department of Transportation, Communication, and Information did not envisioned its own vision for the better future and instead opted to follow the vision of the head of the region without even looking at the strategic issue that is chosen by the organization based on the acts in effect. The advice given by the researcher is to conduct a closer look into all of Semarang city document of plans, perform a closer look into all of the acts and regulations on regional development planning with regard to Semarang city, conduct regular consultations with the Regional Development Planning Agency of Semarang city, and adding human resources to alleviate the overload of work for each employee with the applicable regulations. The writer advised another strategic planning researchers to take a deeper look on all the steps of strategic planning, especially the step that concerns the initiation of strategic planning and the steps that concerns the mandate of the organization because it involves third-party subjects and is under the authority of an organization.

Keywords: strategic planning, stakeholders in planning, planning process evaluation.

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perencanaan merupakan salah satu empat fungsi manajemen yang penting dan saling terkait satu sama lain. Banyak perencanaan yang gagal karena apa yang direncanakan tersebut tidak mempunyai pijakan yang relevan dengan kondisi sosial budaya masyarakat. Untuk itu, dibutuhkan suatu perencanaan yang baik dengan mempertimbangkan isu-isu strategis yang ada di dalam suatu wilayah yang dihadapi oleh sebuah organisasi. Perencanaan strategis sangat penting dalam keberjalanan suatu organisasi. Perencanaan strategis memuat segala strategi yang dibutuhkan suatu organisasi untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di dalam ruang lingkup kerja sebuah organisasi.

Melihat keadaan tersebut, Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Semarang mempunyai perencanaan strategis yang telah memuat visi dan misi dari Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Semarang sendiri. Visi dari Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Semarang “TERWUJUDNYA PELAYANAN TRANSPORTASI YANG HANDAL DI KOTA SEMARANG”

Visi tersebut di atas mengandung arti sebagai berikut :

- a) Transportasi, dalam arti suatu sistem yang terdiri dari sarana dan prasarana yang didukung oleh tata laksana dan Sumber Daya Manusia membentuk jaringan prasarana dan jaringan pelayanan;
- b) Pelayanan transportasi yang handal, diindikasikan oleh penyelenggaraan transportasi yang aman, selamat, nyaman, tepat waktu, terpelihara, mencukupi kebutuhan, menjangkau seluruh wilayah kota serta mampu mendukung pembangunan kota;

- c) Kota Semarang, mengandung arti pemerintah maupaun masyarakat di Kota Semarang yang merupakan ibukota Provinsi Jawa Tengah dan sebagai kota metropolitan.

Sementara itu, visi diwujudkan oleh misi-misi dari Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Semarang tahun 2016-2020, yaitu:

1. Mewujudkan pengembangan sarana dan prasarana transportasi;
2. Mewujudkan pelayanan transportasi massal perkotaan yang nyaman dan tertib.

Strategi dan arah kebijakan diperlukan untuk dapat mewujudkan visi “Terwujudnya pelayanan transportasi yang handal di Kota Semarang” tersebut dibutuhkan dukungan semua pihak, baik oleh pemerintah, masyarakat dan seluruh *stakeholders*. Dalam pelaksanaan misi Rencana Strategis Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Semarang tahun 2016-2021 dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengembangkan sarana dan prasarana transportasi yang berkualitas, dengan kebijakan diarahkan pada:
 - a. Rehabilitasi dan peningkatan sarana prasarana transportasi;
 - b. Pengembangan integrasi antar moda transportasi.
2. Mengembangkan transportasi massal, dengan kebijakan diarahkan pada pengembangan sistem angkutan umum massal (rel dan non rel).

Harmonisasi antara RPJPD Kota Semarang Tahun 2005-2025, RPJMD Kota Semarang Tahun 2016-2021 dengan strategi yang terdapat dalam Renstra Dishubkominfo Kota Semarang Tahun 2016-2020 dan renja Dishubkominfo Kota Semarang Tahun 2017 terdapat suatu ketidakserasian. Dalam RPJPD Kota Semarang Tahun 2005-2025 di strategi

“Peningkatan Kualitas Sarana Prasarana Telekomunikasi Ke Seluruh Wilayah” tidak terdapat strategi khusus yang memuat peningkatan sarana prasarana telekomunikasi ke seluruh wilayah Kota Semarang. Renstra SKPD hendaknya mengacu kepada RPJMD supaya terjadi keserasian strategi dalam rangka membangun daerah sesuai dengan prioritas permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah. Namun, dalam RPJMD juga tidak ditemukan keserasian strategi “Peningkatan Kualitas Sarana Prasarana Telekomunikasi Ke Seluruh Wilayah” dengan RPJPD. Tetapi, strategi tersebut serasi dengan salah satu program di dalam renja Dishubkominfo Kota Semarang Tahun 2017. Renja hendaknya mengacu kepada renstra yang berlaku dalam menentukan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh SKPD terkait sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.

Dalam jurnal yang ditulis oleh Yongki Pratama, Lenny Prima Hardiyanti, dan Welda yang berjudul Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Wisma Grand Kemala Palembang menjelaskan bahwa setiap perencanaan strategis termasuk dalam sistem informasi merupakan salah satu kunci dalam pencapaian sasaran perusahaan karena harus selaras dengan strategi yang dijalankan. Perencanaan strategis harus memilih langkah-langkah strategis dalam prosesnya. bahwa perencanaan strategis harus melalui beberapa proses yaitu berupa langkah-langkah strategis dalam menentukan strategi yang akan digunakan dengan melihat analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Selain itu, partisipasi dari manajemen puncak atau yang mempunyai kepentingan juga penting dalam proses perencanaan strategis.

Sehingga, perlu adanya evaluasi dalam proses perencanaan strategis

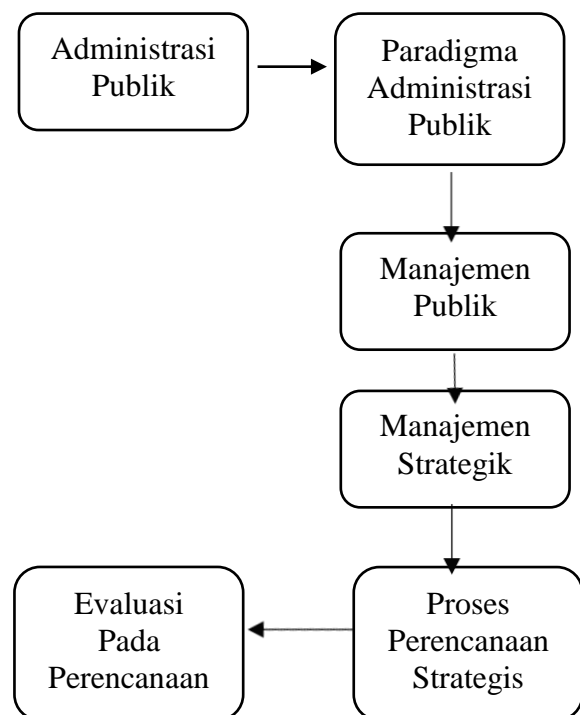
Dishubkominfo Kota Semarang untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan strategis Dishubkominfo Kota Semarang dan apa saja faktor pendorong dan penghambat dari proses perencanaan strategis tersebut. Evaluasi tersebut dilaksanakan sebelum ditetapkannya rencana pembangunan agar dapat menentukan skala alternatif dan kemungkinan cara untuk mencapai tujuan seperti yang tertera di dalam renstra sebagaimana mestinya.

B. TUJUAN

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengevaluasi proses perencanaan strategis Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Semarang.
2. Mengetahui faktor pendorong dan faktor penghambat dari proses perencanaan strategis Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kota Semarang.

C. TEORI



C.1 ADMISITRASI PUBLIK

Chandler dan Plano dalam Keban (2004:3) mengatakan bahwa administrasi

publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.

C.2 PARADIGMA ADMINISTRASI PUBLIK

Nicholas Henry (1988:33-54) dalam Inu Kencana Syafii (2006:28), mengemukakan lima paradigma administrasi publik, yaitu:

1. **Paradigma Pertama**, Prinsip-prinsip Administrasi Negara (1927-1937), prinsip-prinsip administrasi dipandang dapat berlaku universal pada setiap bentuk organisasi dan lingkungan sosialnya.
2. **Paradigma kedua**, Paradigma dikotomi antara Politik Administrasi (1900-1926), fokus ilmu administrasi negara hanya sebatas masalah-masalah organisasi, kepegawaian dan masalah penyusunan anggaran birokrasi dan pemerintahan.
3. **Paradigma ketiga**, Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik (1950-1970), usaha untuk menetapkan kembali hubungan konseptual antara administrasi negara dan ilmu politik.
4. **Paradigma keempat**, Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi (1954-1970), administrasi negara telah berkembang sebagai ilmu administrasi.
5. **Paradigma kelima**, Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi Negara (1970-sekarang), administrasi negara telah merambah ke teori organisasi, ilmu kebijakan, dan ekonomi politik.

C.3 MANAJEMEN PUBLIK

Menurut Overman dalam Keban (2004:85) manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing* dan *controlling* satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik di sisi lain. Budi Setiyono (2014: 93) mengungkapkan bahwa esensi manajemen publik adalah mengelola aset untuk mencapai hasil/tujuan negara pada umumnya dan tujuan organisasi pada khususnya.

C.4 MANAJEMEN STRATEGIK

Menurut Hadari Nawawi (2005:148-149), pengertian manajemen strategik ada 4 (empat), yaitu:

- a) Pengertian pertama Manajemen Strategik adalah “proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya”.
- b) Pengertian manajemen strategik yang kedua adalah “usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksplorasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.”.
- c) Pengertian yang ketiga, Manajemen Strategik adalah “arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi”.
- d) Sedangkan pengertian yang keempat, “manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut

VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategi) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.”

C.5 PROSES PERENCANAAN STRATEGIS

Dari pendapat Olsen dan Eadie (dalam Bryson, 2016:4), mendefinisikan perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu. Yang terbaik, perencanaan strategis mengisyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang.

Menurut John Bryson (2004:35-54) terdapat 10 langkah proses perencanaan strategis yang harus dijalani dalam proses perencanaan strategis. Langkah-langkah itu adalah:

1. Memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.
2. Mengidentifikasi mandat organisasi.
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
4. Menilai lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi.
5. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.
6. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.

7. Mereview dan mengadopsi perencanaan strategis.
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.
9. Mengembangkan proses implementasi yang efektif.
10. Menilai kembali strategi dan proses perencanaan strategis.

C.6 EVALUASI PADA TAHAP PERENCANAAN

Evaluasi menurut Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (*input*), keluaran (*output*), dan hasil (*outcome*) terhadap rencana dan standar. Di dalam pelaksanaannya, evaluasi dapat dilakukan pada tahap perencanaan.

Evaluasi sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah meliputi evaluasi terhadap kebijakan perencanaan pembangunan daerah, pelaksanaan rencana pembangunan daerah, dan hasil rencana pembangunan daerah. Evaluasi pada perencanaan termasuk dalam evaluasi kebijakan perencanaan pembangunan daerah dimana evaluasi tersebut dilaksanakan pada saat perencanaan untuk menghindari kesalahan pada proses perencanaan pembangunan daerah.

D. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain penelitian deskriptif. Untuk mendapatkan narasumber teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sistem snowball sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, dan dokumentasi.

E. PEMBAHASAN

Proses perencanaan strategis tahun 2016-2021 Dinas Perhubungan,

Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang masih belum optimal. Hal ini diketahui melalui hasil penelitian yang dilihat dari proses perencanaan strategis dan faktor pendorong serta faktor penghambat dari proses perencanaan strategis.

1. Memrakarsai dan Menyepakati Suatu Proses Perencanaan Strategis

Tahapan memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis harus ada beberapa orang atau kelompok yang memulai suatu proses. Sehingga, ada kegiatan partisipatif dari pihak luar berupa kelompok dalam perencanaan. Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kota Semarang memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis dengan *Stakeholders* dengan melaksanakan FGD. *Stakeholders* terdiri dari Bappeda Kota Semarang, Dinas PU, Satpol PP, dan perusahaan angkutan. Namun, para *stakeholders* tidak selalu dihadiri oleh pemimpinnya atau kepala SKPD, melainkan dengan mengutus perwakilan untuk menghadiri proses perencanaan.

2. Mengidentifikasi Mandat Organisasi

Mandat organisasi merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan oleh sebuah organisasi yang diberikan oleh suatu dokumen, organisasi, ataupun orang yang berpengaruh yang kedudukannya ada di atasnya. Setiap organisasi harus mampu mengidentifikasi dan melaksanakan mandatnya dalam proses perencanaan strategis. Mandat yang dikerjakan Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kota Semarang harus sesuai dengan tupoksinya. Peraturan Walikota Semarang Nomor 28 Tahun 2008, PP Nomor 8 Tahun 2008 dan UU Nomor 25 Tahun 2004 untuk melaksanakan proses perencanaan. Namun, hanya RPJMD sebagai pedoman menentukan strategi.

3 Memperjelas Misi dan Nilai – nilai Organisasi

Sebuah organisasi harus memiliki kejelasan misi dan nilai – nilainya supaya dapat bekerja dengan baik untuk mencapai visi yang dianut oleh organisasi tersebut. Kejelasan misi dan nilai – nilai organisasi harus dijabarkan lebih jelas lagi seperti landasan, pelaksanaan, dan bagaimana sinkronisasinya dengan *stakeholders* dalam hal ini adalah Pemerintah Daerah. Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kota Semarang berpartisipasi dalam pembangunan Kota Semarang melalui pembenahan infrastruktur transportasi berlandaskan visi misi Kepala Daerah dan Peraturan Walikota Semarang Nomor 28 Tahun 2008. Namun, Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang belum melakukan koordinasi dengan Pemerintah Kota Semarang mengenai rencana kerja yang menjadi program pembangunan Kota Semarang.

4. Mengidentifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi

Isu strategis dipilih dengan pertimbangan internal oleh sebuah organisasi yang bersangkutan. Isu strategis yang dipilih merupakan prioritas permasalahan yang dipilih sebuah organisasi yang dianggap sangat penting untuk dipecahkan sehingga isu strategis merupakan kesepakatan bersama yang harus dipecahkan bersama juga. Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang melalui tim pembuat renstra SKPD memilih secara subyektif isu strategis dan disetujui oleh semua pegawai.

5. Merumuskan Strategi untuk Mengelola Isu – isu

Perumusan strategi dikerjakan bilamana isu – isu strategis telah disepakati oleh semua elemen organisasi dan dikerjakan oleh sebuah tim. Tim tersebut bertugas merumuskan strategi yang akan digunakan untuk memecahkan isu – isu strategis. Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang mempunyai

tim pembuat renstra sendiri untuk merumuskan strategi tetapi tanpa adanya pertimbangan khusus.

6. Menciptakan Visi Organisasi yang Efektif bagi Masa Depan

Visi yang dibuat harus berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang tidak mempunyai dan tidak membuat visi misi sendiri melainkan mengikuti visi misi dari Pemkot Semarang saja. Tetapi visi Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang mempunyai pengaruh yang baik untuk para pegawainya dalam mengerjakan segala pekerjaan termasuk pada proses perencanaan strategis.

7. Proses Mengidentifikasi Faktor – faktor dari Lingkungan Eksternal Dalam Proses Perencanaan Strategis: Peluang dan Ancaman

Lingkungan eksternal dilihat dari teknologi, aspirasi masyarakat, infrastruktur, anggaran, dan situasi politik. Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang memanfaatkan peluang yang menjadi faktor pendorong proses perencanaan strategis pada teknologi media informasi seperti ATCS, *twitter*, dan *website*. Namun, *website* belum dimanfaatkan secara maksimal karena seringkali telat mengunggah informasi terbaru.

Di sisi lain, banyaknya keinginan masyarakat merupakan ancaman karena tidak semua keinginan masyarakat dapat dilaksanakan sehingga dapat dijadikan faktor penghambat.

Pengelolaan infrastruktur transportasi menjadi faktor pendorong berupa peluang tetapi keterbatasan anggaran merupakan faktor penghambat karena berupa ancaman yang dapat mengganggu keberjalanan program kerja.

Lingkungan eksternal juga memberi dampak politik berupa situasi politik yang ada di Kota Semarang menjadi faktor

penghambat bagi Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang karena dapat menimbulkan ancaman berupa kebijakan Kepala Daerah yang harus dilaksanakan dan didukung oleh semua SKPD.

8. Proses Mengidentifikasi Faktor – faktor dari Lingkungan Internal Dalam Proses Perencanaan Strategis: Kekuatan dan Kelemahan

Lingkungan internal dilihat dari sumber daya, proses strategi yang berjalan, dan kinerja sumber daya manusia. Keadaan sumber daya Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang merupakan faktor penghambat proses perencanaan strategis yaitu kelemahan karena kurangnya sumber daya manusia sehingga satu orang dapat melakukan lebih dari dua pekerjaan. Sehingga, pekerjaan menjadi tidak maksimal.

Proses strategi yang berjalan menjadi faktor pendorong proses perencanaan strategis karena dapat dijadikan kekuatan. Strategi akan berjalan dengan baik seperti karena dengan proses perencanaan yang baik seperti ATCS, sistem jalan satu arah, dan BRT. Sehingga, proses perencanaan strategis yang baru dapat mencontoh bagaimana proses perencanaan strategis yang sebelumnya telah berjalan dengan baik.

Proses kinerja pegawai dapat dijadikan faktor penghambat karena ada beberapa pekerjaan yang belum mencapai target dan kedisiplinan pegawai yang kurang sehingga dapat menjadi kelemahan organisasi.

F. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa evaluasi proses perencanaan strategis tahun 2016-2021 Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang masih belum optimal, hal ini dapat dilihat pada proses perencanaan strategis dan faktor

pendorong serta faktor penghambat dari proses perencanaan strategis dibawah ini:

1. Proses Perencanaan Strategis

a) Memrakarsai dan Menyepakati Suatu Proses Perencanaan Strategis

Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang telah melakukan FGD (*Focus Group Discussion*) dengan *stakeholders*. Namun, para *stakeholders* tidak selalu dihadiri oleh pemimpinnya atau kepala SKPD, melainkan dengan mengutus perwakilan untuk menghadiri proses perencanaan.

b) Mengidentifikasi Mandat Organisasi

Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang menjalankan mandat sesuai dengan tupoksinya. Tetapi dalam hal perencanaan hanya memperhatikan rencana jangka menengah daerah dan kurang memperhatikan rencana jangka panjang daerah.

c) Memperjelas Misi dan Nilai – nilai Organisasi

Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang berpartisipasi sesuai dengan tupoksinya dalam pembangunan Kota Semarang. Namun, Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang belum melakukan koordinasi dengan Pemerintah Kota Semarang mengenai rencana kerja yang menjadi program pembangunan Kota Semarang sehingga pengawasan dari Pemerintah Kota Semarang kurang optimal.

d) Mengidentifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi

Isu strategis yang dipilih menggunakan metode AHP atau *Analytic Hierarchy Process* oleh tim pembuat renstra Dinas

Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang. Namun, pemilihan isu strategis hanya dapat dipilih melalui metode pembobotan yang bersifat subyektif dari tim kecil pembuat renstra Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dan disetujui oleh semua orang yang ada di Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang tanpa adanya pengetahuan keadaan lapangan yang dipaparkan oleh tim kecil pembuat renstra kepada setiap individu.

e) Merumuskan Strategi untuk Mengelola Isu – isu

Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang mempunyai tim untuk merumuskan strategi yaitu tim kecil pembuat renstra sesuai persetujuan kepala SKPD. Namun, tim tersebut terdiri dari sub bagian perencanaan dan evaluasi serta perwakilan setiap bidang. Perwakilan setiap bidang tersebut bukan berarti kepala bidangnya melainkan hanya mewakili bidangnya tanpa adanya pertimbangan khusus.

f) Menciptakan Visi Organisasi yang Efektif bagi Masa Depan

Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang tidak membuat visi sendiri melainkan hanya menerjemahkan visi dari kepala daerah. Seharusnya SKPD tetap membuat visinya sendiri berdasarkan Permendagri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 menyatakan bahwa setiap SKPD wajib membuat visi SKPD nya sendiri dengan mempertimbangkan visi misi kepala daerah dan arah pembangunan daerah jangka menengah serta hasil perumusan isu-isu strategis berdasarkan tugas dan fungsi SKPD provinsi sesuai dengan ketentuan.

2. Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat Proses Perencanaan Strategis

- a) Proses Mengidentifikasi Faktor – faktor dari Lingkungan Eksternal Dalam Proses Perencanaan Strategis: Peluang dan Ancaman

Lingkungan eksternal dilihat dari teknologi, aspirasi masyarakat, infrastruktur, anggaran, dan situasi politik. Dimana pemanfaatan teknologi media informasi merupakan faktor pendorong, aspirasi masyarakat berupa keinginan masyarakat yang berlebihan merupakan faktor penghambat, pengelolaan infrastruktur transportasi merupakan faktor pendorong, keadaan anggaran atau ekonomi merupakan faktor penghambat dan situasi politik juga merupakan faktor penghambat.

- b) Proses Mengidentifikasi Faktor – faktor dari Lingkungan Internal Dalam Proses Perencanaan Strategis: Kekuatan dan Kelemahan

Lingkungan internal dilihat dari sumber daya, proses strategi yang berjalan, dan kinerja sumber daya manusia. Dimana keadaan sumber daya manusia merupakan faktor penghambat, proses strategi yang berjalan merupakan faktor pendorong, dan kinerja sumber daya manusia merupakan faktor penghambat.

REKOMENDASI

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan kesimpulan, saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan proses perencanaan strategis agar lebih baik dilihat dari proses perencanaan strategis adalah:

1. Tahapan memrakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis dapat diperbaiki oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan

Informatika Kota Semarang dengan cara:

- a. Melakukan koordinasi dengan *stakeholders* untuk berkomitmen dalam proses perencanaan strategis Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang supaya memperoleh hasil kesepakatan yang maksimal.
- b. Melaksanakan survey lapangan supaya tahu bagaimana keadaan lapangan dan menjadi masukan pada saat melakukan proses awal perencanaan strategis.

2. Tahapan mengidentifikasi mandat organisasi dapat diperbaiki oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dengan cara:

- a. Melakukan telaah mendalam semua undang – undang, peraturan tentang perencanaan pembangunan daerah, dan dokumen perencanaan Kota Semarang supaya menyinkronkan strategi pembangunan Kota Semarang.
- b. Melakukan konsultasi secara berkala dengan Bappeda Kota Semarang mengenai perencanaan yang dilaksanakan oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang

3. Tahapan memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi, dapat ditingkatkan oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dengan cara melakukan koordinasi dengan Pemerintah Kota Semarang mengenai rencana kerja yang menjadi program pembangunan Kota Semarang.

4. Tahapan mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi dapat ditingkatkan oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dengan cara melaksanakan survey lapangan mengenai isu-isu strategis yang dihadapi oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dan dipaparkan kepada semua pegawai supaya semua pegawai tahu bagaimana keadaan lapangan dan menjadi masukan pada memilih isu strategis.
5. Tahapan merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu dapat diperbaiki oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dengan cara melakukan seleksi dalam penunjukkan tim pembuat renstra dimana orang tersebut tahu seluk beluk organisasi dengan baik sehingga dapat merumuskan strategi yang tepat.
6. Tahapan menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan dapat diperbaiki oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dengan cara membuat visi organisasi yang berlandaskan Permendagri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008.

Sedangkan saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan proses perencanaan strategis agar lebih baik dilihat dari faktor pendorong dan penghambat adalah:

1. Proses Mengidentifikasi Faktor – faktor dari Lingkungan Eksternal Dalam Proses Perencanaan Strategis dapat dilihat dari:
 - a. Pemanfaatan kemajuan teknologi media informasi dapat ditingkatkan oleh Dinas

Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dengan cara:

- 1) Melakukan pengelolaan *website* lebih baik dengan mengunggah informasi terbaru setiap hari mengenai program kerja Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang sebagai bentuk transparansi kepada masyarakat.
 - 2) Melakukan *maintenance* di setiap minggu untuk menghilangkan *bug* dan mengurangi kemungkinan *server down* saat mengakses *website*.
- b. Keinginan masyarakat yang berlebihan dapat ditangani oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dengan cara memberikan informasi kepada masyarakat mengenai tupoksi Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang melalui sosialisasi dalam kegiatan musyawarah seperti musrenbang sehingga dapat mengurangi keluhan masyarakat yang berlebihan.
 - c. Pengelolaan Infrastruktur Transportasi dan Anggaran dapat ditingkatkan oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dengan cara memilih prioritas pembenahan infrastruktur transportasi yang paling dibutuhkan oleh masyarakat dengan memaksimalkan anggaran yang ada untuk pembenahan infrastruktur transportasi.

- d. Situasi politik yang ada di Kota Semarang dapat disikapi oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dengan cara melaksanakan program yang dicanangkan oleh kepala daerah sesuai dengan tupoksi Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dan juga melakukan kajian dokumen RPJPD Kota Semarang.
2. Proses Mengidentifikasi Faktor – faktor dari Lingkungan Internal Dalam Proses Perencanaan Strategis dapat dilihat dari:
- a. Kekurangan sumber daya manusia dapat ditangani oleh Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dengan cara menambah sumber daya manusia untuk sesuai dengan regulasi yang berlaku dan disetujui oleh Kepala Dinas Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika Kota Semarang dengan *stakeholders*.
 - b. Proses strategi yang berjalan dapat ditingkatkan dengan cara melakukan rekap data secara berkala proses strategi yang tengah berjalan yang dievaluasi secara berkala. Data tersebut akan menjadi bahan untuk perencanaan yang akan datang.
 - c. Kinerja pegawai yang belum baik dapat diperbaiki dengan cara:
 - 1) Melakukan pengawasan secara langsung dalam setiap program kerja oleh Kepala Dinas supaya dapat mengontrol dan

meminimalisir kesalahan kerja mengganggu kinerja pegawai.

- 2) Memberikan motivasi secara langsung kepada para pegawai oleh Kepala Dinas sehingga dapat meningkatkan etos kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, John M. 2004. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization 3rd Edition*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Bryson, John M. 2016. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Nawawi, Hadari. 2012. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pratama, Yongki; Lenny Prima Hardiyanti; Welda. (2013). *Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Wisma Grand Kemala Palembang: Jurnal STMIK-MDP*.
- Setiyono, Budi. 2014. *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik*. Yogyakarta: CAPS.
- Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT Rineka Cipta 8
- Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008.

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kota Semarang Tahun 2005-2025

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Semarang Tahun 2016-2021

Rencana Strategi (Renstra) Dinas Perhubungan, Informasi dan Komunikasi Kota Semarang Tahun 2016-2020.

Rencana Kerja Dishubkominfo Kota Semarang Tahun 2017.