

MODEL PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS (RENSTRA)
(Studi pada Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan Tahun 2006-2010)

Oleh

R a m l a n

A b s t r a k

Pada hekekatnya selama lebih dari tiga dekade terakhir, sistem pemerintahan dan pembangunan daerah belum pernah mengembangkan suatu standar pengukuran kinerja pemerintah daerah yang menggambarkan kepada kepentingan masyarakat luas. Sehingga menimbulkan tuntutan adanya perubahan alam manajemen pemerintahan dan pembangunan tersebut agar lebih berdaya guna dan berhasil guna. Rencana Strategis diharapkan dapat dijadikan sebagai suatu penjabaran yang lebih konkrit dari tuntutan reformasi tersebut sehingga kebijakan yang ada dapat lebih terbuka dan dapat diramalkan, akuntabilitas publik dapat lebih dipercaya, birokrasi yang professional, dan adanya aturan atau patokan yang jelas. Dari hasil penelitian, model penyusunan rencana strategis (renstra) Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan dapat disimpulkan bahwa masukan (*input*) perencanaan sudah dipenuhi tetapi masih diperlukannya perhatian pada pemanfaatan anggaran untuk memberikan nilai tambah, proses penyusunan telah dilaksanakan 8 (delapan) langkah Bryson tetapi masih diperlukannya perhatian pada langkah penjelasan misi, dari keterlibatan *stakeholder* juga telah mendapatkan tanggapan setuju dari responden tetapi masih diperlukan perhatian pada keikutsertaan masyarakat.

Key Words : Model Penyusunan Rencana Strategis, Tata Kota Dan Tata Bangunan Kota Medan

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Kehidupan bagi siapapun secara alami akan selalu menuju ke depan bila diukur dari sisi waktu yang digunakan. Mau tidak mau semua akan selalu bergeser maju dari hari ke hari berikutnya dengan direncanakan ataupun tidak. Tetapi hal ini tentunya tidak secara otomatis terkait dengan pencapaian kualitas yang diinginkan. Sepanjang kita sendiri mengharapkan satu perbaikan kualitas kehidupan, sudah sewajarnya bila hal tersebut sejak awal dipikirkan dan dirancang sedemikian rupa sehingga dapat terwujud.

Terkait dengan penyelenggaraan pemerintahan kota yang secara formal mempunyai ketua atau manajer yang disebut walikota yang harus bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang terkait dengan proses penyelenggaraan pemerintahan kota tersebut kepada

masyarakat melalui perwakilannya yakni lembaga legislatif, maka mau tidak mau kota harus mempunyai suatu rencana kerja ke depan, minimal ada satu arah yang jelas yang menggambarkan tentang kondisi kota yang akan dituju.

Tentang gambaran mau kemana seluruh kehidupan masyarakat kotanya akan 'dibawa'. Tentunya yang dimaksud dengan arah tersebut diatas adalah gambaran kondisi yang dikehendaki oleh seluruh warga kota-bukan lagi arah atau kondisi yang hanya dipahami dan dikreasikan hanya oleh pihak pemerintah saja, tetapi merupakan milik dan disepakati bersama masyarakat. Hal ini terkait erat dengan keberadaan Undang-Undang 32 tahun 2004 khususnya pasal 44 ayat 1 yang mengharuskan pihak eksekutif dalam hal ini Walikota untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan

kebijaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan kota yang telah ditetapkan bersama pihak Legislatif.

Implikasi yang nyata terhadap fenomena di atas adalah dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004. Dinamika pengalaman pembangunan dan pemerintahan telah menumbuhkan aspirasi dan tuntutan baru untuk menyelenggarakan pemerintahan di daerah dengan lebih baik. Rasyid dkk (2002, 217) menyatakan bahwa otonomi daerah diharapkan akan mempercepat pertumbuhan dan pembangunan daerah, disamping menciptakan keseimbangan pembangunan antara daerah di Indonesia.

Secara teoritik, adanya pemerintahan di daerah tidak terlepas dari adanya kepentingan administrasi dan kepentingan kesesuaian lokal. Di satu sisi adanya pemerintahan daerah akan dapat mengurangi kemacetan proses administrasi negara di tingkat pusat yang secara otomatis akan dapat meningkatkan administrasi Pemerintahan Pusat di daerah, dan di sisi lain adanya pemerintahan di daerah juga akan memudahkan adanya penyesuaian dengan berbagai masalah dan potensi daerah sekaligus membawa keterlibatan masyarakat dalam proses pemerintahan dan pembangunan. Untuk kepentingan pengadiminstrasian inilah sistem pemerintahan di daerah kemudian dikenal azas dekonsentrasi atau desentralisasi, sedang untuk kepentingan kesesuaian lokal kemudian dikenal asas desentralisasi politik atau *devolusi*.

Secara konseptual, pemerintahan di daerah yang berjalan dalam orientasi tersebut akan dapat membawa kesejahteraan. Persoalannya praktek pemerintahan di daerah, khususnya sebelum diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah kenyataannya telah menempatkan dekonsentrasi/desentralisasi administrasi menjadi sangat dominan dibandingkan dengan desentralisasi

politik. Konsekuensinya pusat pengendalian ada pada tatanan nasional (Pemerintahan Pusat), sedang daerah hampir tak berdaya. Wujud program desentralisasi lebih diartikan sebagai subsidi pusat kepada daerah untuk program yang kebijakan kuncinya telah ditentukan oleh Pemerintah Pusat.

Oleh karenanya pelimpahan wewenang kepada Pemerintah kota/kabupaten dituntut tidak lagi sekedar proses administrasi (desentralisasi administratif), tetapi juga suatu proses pemerintahan dan pembangunan yang dilaksanakan di daerah. Pemahaman inilah yang selanjutnya memunculkan tuntutan luas akan perlunya pelimpahan kewenangan (desentralisasi politik) oleh Pemerintah Pusat kepada Pemerintah kota/kabupaten. Artinya ada pergeseran peranan pemerintah pusat dari posisi yang sentral dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pemerintahan dan pembangunan kepada peningkatan kemandirian daerah.

Tetapi dalam pelaksanaannya terdapat kondisi yang dilematis, yaitu di satu sisi terdapatnya penurunan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Hal ini sejalan dengan pendapat Keban (2001 : 1) yaitu :

.....muncullah gejala menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Banyaknya kritikan dari para pakar pemerintahan dan administrasi publik di luar maupun di dalam negeri terhadap kesalahan tersebut dan menyarankan untuk melakukan perbaikan dibidang perencanaan mulai dari tingkat nasional sampai ke tingkat lokal.

Sehubungan dengan hal diatas maka Dinas Tata Kota Dan Tata Bangunan Kota Medan yang menjadi titik berat dari pelaksanaan otonomi itu harus dapat mengemban kepentingan tersebut. Untuk mewujudkan hal ini, Dinas Tata Kota Dan Tata Bangunan Kota Medan harus melakukan intervensi terbatas pada titik-

titik yang strategis, sehingga dipandang perlunya upaya penerapan mekanisme perencanaan sebagai perubahan yang terencana (*planned change*) dan perlu segera diimplementasikan untuk membangkitkan kembali kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Lebih lanjut Yeremias T. Keban (2001:1) menyatakan Salah satu wujud dari perbaikan tersebut adalah melakukan perencanaan strategis yaitu perencanaan yang memfokuskan diri pada bidang-bidang yang dianggap stretegis dengan dituntun oleh visi dan misi yang jelas.

Oleh karena hal itu, untuk lebih memfokuskan daerah dalam mencapai tujuannya maka harus disadari akan pentingnya rencana strategis sebagai suatu perencanaan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan pembangunan. Bryson (2001 : x) menyatakan bahwa perencanaan strategis dapat didefinisikan sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana suatu organisasi (atau entitas) itu, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal tersebut.

Dengan keterbatasan tersebut sebagai konsekuensinya, diperlukannya suatu kesadaran dalam penggunaan dana publik secara efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sehingga segala tindakan yang dilaksanakan haruslah berdasarkan skala prioritas kebutuhan. Hal ini mengakibatkan perlunya perilaku menyimpan (*saving*) dalam pembangunan anggaran daripada perilaku *spending* yang seringkali dilakukan dahulu yang mana dalam sistem anggaran seperti ini, sisa anggaran dianggap sebagai sesuatu yang negatif dan menjadi indikator kegagalan dan karenanya anggaran untuk suatu program dan proyek mesti dihapuskan (Dwiyanto, 2002 : 6).

Dalam merespon permasalahan inilah Dinas Tata Kota Dan Tata Bangunan Kota Medan melakukan terobosan dengan mengeterapkan suatu

mekanisme perencanaan dengan mengimplementasikan perencanaan strategis yaitu pendekatan yang berorientasi pada nilai-nilai yang ilmiah dan strategis.

Pada dasarnya perencanaan strategis juga merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan daerah. Berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 108 Tahun 2000 pasal 4 dan 5 tentang Tata cara Pertanggungjawaban Kepada Daerah, yang pada intinya menyebutkan tentang penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan laporan pertanggungjawaban Bupati/Walikota yang didasarkan pada tolak ukur Renstra, untuk itu setiap daerah wajib menetapkan Renstranya melalui Peraturan Daerah (Perda). Hal ini diperjelas oleh Keban (2001 : 2) yaitu "lembaga legislatif dapat memiliki pegangan yang pasti dalam menilai eksekutif secara lebih cepat. Artinya, legislatif lokal lebih memiliki tolak ukur yang jelas dan adil dalam menilai kinerja seorang Bupati atau walikota pada pertengahan atau akhir masa jabatannya."

Dengan demikian perencanaan strategis sebagai suatu produk perencanaan yang berbasis pendekatan ilmiah (*scientific approach*) merupakan suatu proses yang tak terhindari (*inevitable*) untuk dilakukan. Karena bila diabaikan dapat menurunkan kinerja pelayanan publik (kualitas penyelenggaraan pelayanan publik). Oleh karena itu rencana strategis tersebut harus disusun dengan sebaik-baiknya agar dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan pembangunan. Sehingga dalam konteks inilah kualitas penyusunan perencanaan strategis harus mendapatkan perhatian semestinya.

2. Konsep Dokumen Rencana Strategis (Renstra)

a. Landasan Formal Renstra

Sebagai salah satu dokumen rencana pembangunan untuk 5 (lima) tahun ke depan, maka Rencana Strategis disusun selaras dengan Undang-Undang

Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Otonom oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) menurut azas desentralisasi. Susunan Pemerintah Daerah Otonom meliputi DPRD dan Pemerintah Daerah. Adanya pemisahan DPRD dari unsur Pemerintah Daerah dimaksudkan untuk menyerap serta menyalurkan aspirasi masyarakat menjadi kebijakan daerah dan melakukan fungsi pengawasan. Oleh karena itu Kepala Daerah dalam memimpin penyelenggaraan Pemerintah Daerah harus berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama DPRD. Disamping itu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya Kepala Daerah bertanggung jawab kepada DPRD.

Menurut Pasal 4 dan 5 Peraturan Pemerintah Nomor 108 Tahun 2000 tentang Tata cara Pertanggungjawaban Kepala Daerah, secara eksplisit menetapkan sebagai berikut :

Pasal 4 : 1) Pertanggungjawaban Kepala Daerah dinilai berdasarkan tolok ukur Renstra ; 2) Setiap daerah wajib menetapkan Renstra dalam jangka waktu 1 (satu) bulan, setelah Kepala Daerah dilantik ; 3) Renstra bagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Pasal 5 : Pertanggungjawaban Akhir Tahun Anggaran merupakan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD dalam bentuk perhitungan APBD berikut penilaian kinerja berdasarkan tolok ukur Renstra.

Oleh karenanya PP No.108 Tahun 2000 tentang Tata cara pertanggungjawaban Kepala Daerah ini merupakan landasan formal perumusan Rencana Strategis bagi suatu daerah.

Selanjutnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Bab I Ketentuan Umum pada PP No.108 Tahun 2000 tentang Tata cara Pertanggungjawaban Kepala Daerah yaitu : “Renstra, adalah rencana lima tahunan

yang menggambarkan visi, misi, tujuan, strategi, program dan kegiatan daerah”.

Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa secara garis besar peraturan diatas mewajibkan setiap kabupaten atau kota di seluruh Indonesia membuat Renstra sebagai tolok ukur penilaian kinerja Kepala Daerah termasuk dalam hal ini adalah Kota Medan. Daerah termasuk dalam hal ini adalah Kota Medan. Dengan demikian Renstra dalam konteks ini adalah merupakan sebuah produk pemerintah daerah berupa dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) karena dilaksanakan dalam kurun waktu lima tahun yang merupakan penjabaran visi dan misi dan program kerja Walikota dan Wakil Walikota Medan, dan yang dalam proses perumusannya, baik secara politik, teknokratik, parsipatif, *bottom up* dan *top down*, terintegrasi dengan RPJM Provinsi Sumatera Utara Tahun 2006-2010 dan RPJM Nasional Tahun 2004.

Dengan demikian kedudukan rencana strategis selain sebagai salah satu dokumen rencana pembangunan kota, guna memenuhi pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 108 Tahun 2000 juga merupakan *broad guide line* (garis penuntun umum) penyelenggaraan dan pelaksanaan pemerintahan serta pembangunan untuk 5 (lima) tahun ke depan, sekaligus menjadi pedoman pokok penyusunan rencana strategis masing-masing perangkat daerah sesuatu dengan inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

3. Kedudukan Renstra

Meneg-Otda dan PAU Studi Ekonomi UGM (2000 – 10) memberikan suatu batasan terhadap kedudukan dari Renstra, yaitu posisi perencanaan strategik lebih merupakan perencanaan jangka pendek ke menengah, dan bukan perencanaan jangka panjang. Perencanaan strategik dapat dipandang sebagai instrumen yang menjembatani kesenjangan

antara rencana tahunan dan rencana jangka panjang tradisional (Donnelly : 1984).

Secara khusus kedudukan Renstra kota Medan berkaitan dengan Perda No.3 Tahun 2002 menetapkan bahwa Pola Dasar Pembangunan Daerah Kota Medan merupakan arah bagi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah, swasta dan segenap masyarakat.

Selanjutnya berdasarkan Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAN dan BPKP, 2000 : 3) yang secara jelas menyebutkan bahwa :

Perencanaan strategik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Rencana strategik mengandung visi, misi, tujuan, sasaran, mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijaksanaan, program dan kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan.

Dengan demikian kedudukan Renstra dalam hal ini dipahami sebagai dokumen perencanaan teknis dan politis pemerintah daerah (Kota Medan) sekaligus juga sebagai penjabaran dari Poldas Pembangunan Daerah Kota Medan yang berorientasi pada hasil ingin dicapai selama kurun 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun yang mengandung visi, misi, tujuan, sasaran, kebijaksanaan, program, dan kegiatan yang realistis. Dan selanjutnya dijadikan sebagai pedoman bagi penyusunan Renstra pada dinas-dinas di daerah yang berfungsi sebagai pedoman bagi dinas yang bersangkutan dalam penyusunan rencana tahunan dinasnya.

4. Manfaat dan Pentingnya Renstra

Adapun manfaat perencanaan strategis menurut LAN dan BPKP (2000,4) adalah :

- a. Untuk merencanakan perubahan dalam lingkungan yang semakin kompleks
- b. Untuk pengelolaan keberhasilan
- c. Berorientasi pada masa depan
- d. Adaptif
- e. Pelayanan prima (*service excellence*)
- f. Meningkatkan komunikasi

Pada umumnya hal tersebut sama satu dengan yang lainnya namun Keban (2001 : 2 & 10) secara khusus mengetengahkan komplikasi dari manfaat Renstra sebagai dokumen sebagai berikut :

- a) Mengajarkan agar suatu lembaga sebaiknya merencanakan untuk membangun dengan memfokuskan diri pada bidang-bidang uang bersifat strategis, yaitu membangun sebagian kecil dari kegiatan-kegiatan yang menentukan hampir keseluruhan nasib lembaga tersebut. Bila diterapkan pada kabupaten atau kota, maka bidang-bidang yang dianggap paling menentukan nasib suatu kabupaten atau kota perlu diutamakan atau diprioritaskan, dan tidak perlu lagi membangun semua bidang dan yang terjadi selama ini.
- b) Rencana strategis akan mensensor apakah dinas-dinas tertebty atau lembaga teknis lainnya di daerah harus dihapus atau digabung.
- c) Lembaga legislatif lokal lebih memiliki tolok ukur yang jelas dan adil dalam menilai kinerja seorang bupati atau walikota pada pertengahan atau akhir masa jabatannya.
- d) Membantu mendorong proses demokratisasi di daerah ... dilihat dari proses yang dilalui dalam pembuatan rencana strategis dimana para

stakeholders dari seluruh lapisan masyarakat diundang dan diberi kesempatan untuk menyampaikan aspirasinya

- e) Mengakomodasikan pendekatan “bottom-up” (dalam perencanaan).

Selanjutnya berdasarkan Lampiran II (halaman 7) para Surat Edaran (SE) *Mendagri-Otda* No.050/1240/II/Bangda, tanggal 21 Juni 2001, dijelaskan bahwa :

Fungsi Renstra adalah :

- a. Menjabarkan visi dan misi penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat, sebagaimana dituangkan dalam Pola Dasar dan Propeda kedalam rencana program dan kegiatan lima tahunan daerah, dengan menggunakan bahasa program yang bersifat lebih taktis-strategis.
- b. Menguraikan rincian daftar program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rentang periode lima tahunan melalui sumber pembiayaan APBD setempat dalam skala prioritas yang tajam, dengan memberikan penekanan pada :
 1. program dan kegiatan yang berimplikasi pada rencana pendapatan daerah,
 2. program dan kegiatan yang berimplikasi pada belanja daerah
- c. Merupakan alat bantu yang terukur bagi rujukan penilaian kinerja Kepala Daerah pada setiap akhir tahun anggaran dan akhir masa jabatan, dengan menggunakan lima tolok ukur, yakni :
 1. masukan,
 2. keluaran,
 3. hasil,
 4. manfaat,
 - dan 5. dampak.
 Indikator kinerja sebagaimana disebut diatas dijabarkan dengan menggunakan modul pelatihan LAKIP yang telah

disosialisasikan oleh LAN, BPKP, Badan Diklat dan Biro Organisasi Depdagri-Otda.

Sehingga dari beberapa pengertian diatas Fikri (2001 : 14) memberikan pemahaman bahwa kehadiran Renstra mempunyai multi kegunaan antara lain :

- a. Membantu organisasi dalam memprioritaskan bidang-bidang yang bersifat strategis dan paling penting untuk dibangun
- b. Sebagai bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah untuk mendesain organisasi baik dari segi struktur, fungsi, produktivitas dan volumenya
- c. Sebagai pedoman untuk menilai kinerja dan pertanggungjawaban kepala daerah berdasarkan Inpres No.7 Tahun 1999 dan PP No.108 Tahun 2000.
- d. Sebagai perwujudan dan proses demokratisasi di tingkat lokal karena menekankan pada pendekatan bottom up planning

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alami (natural) dimana peneliti berfungsi sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 1994: 10). Hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Sementara menurut Stake (1995: 236) penelitian kualitatif lebih menekankan pada pemahaman (*understanding*) hubungan yang kompleks diantara semua yang ada dan mencoba membangun pemahaman yang tegas untuk pembaca melalui deskripsi.

Oleh karena itu penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif. Untuk mempertajam pemahaman obyek yang diteliti, penelitian kualitatif menggunakan interpretasi untuk mengoptimalkan pemahaman pembaca tentang obyek yang

diteliti. Interpretasi langsung dari fenomena/kejadian memperoleh prioritas yang tinggi dalam penelitian kualitatif, daripada interpretasi atau pengukuran data. Berdasarkan pendapat tersebut, melalui penelitian ini penulis tujukan untuk mempelajari kualitas rencana strategis Dinas Tata Kota Dan Tata Bangunan Kota Medan tahun 2006-2010 yang akan dilihat dari penyusunan renstra tersebut berlangsung.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil tanggapan responden terhadap daftar pertanyaan (kuesioner) pada lokasi penelitian, maka Bab V ini akan diadakan pembahasan atas data kualitas penyusunan rencana strategis (Renstra) Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan tersebut yang diperoleh dari masukan (*input*) perencanaan, proses penyusunan dan keterlibatan *stakeholders* sebagai berikut :

1. Masukan (Input) Perencanaan

a. Dukungan Anggaran Bagi Penyelenggaraan Penyusunan Renstra

Salah satu orientasi pelaksanaan daripada perencanaan adalah perlunya kaitan atau hubungan yang erat antara perencanaan dan anggaran. Tujuannya adalah agar terdapat kepastian penyediaan pembiayaan baik proses perencanaan itu sendiri maupun hasil dari perencanaan. Sehingga dukungan anggaran merupakan suatu hal yang mutlak dibutuhkan dalam melaksanakan suatu kegiatan perencanaan.

Dalam penyusunan rencana strategis Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan telah didukung oleh anggaran yang cukup. Menurut sumber daya Bagian Keuangan Sekretariat Pemerintah Kota Medan bahwa anggaran tersebut berasal dari dana APBD Kota Medan yang berjumlah sebesar Rp.75.000.000,- (tujuh puluh lima juta rupiah) dan masing-masing peserta

menerima honoraroum sebesar Rp.800.000,- selama penyusunan itu berlangsung. Sebagaimana diketahui bahwa pelaksanaan penyusunan tersebut berlangsung selama 8 (delapan) hari kerja yaitu mulai pada tanggal 4 April 2006 sampai dengan tanggal 12 April 2006. Sehingga untuk dana operasional dianggarkan sebesar Rp.26.200.000,- (dua puluh enam juta dua ratus ribu rupiah).

Hal ini mendapat tanggapan yang positif dari para peserta penyusun Renstra tersebut. Hal ini dapat diungkapkan oleh responden dari sekretariat Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan yang menyatakan :

“Penyusunan Renstra Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan telah didukung oleh anggaran yang cukup memadai, demikian juga honorarium (insentif) yang diberikan kepada masing-masing peserta. Memang hal itu dikatakan memadai karena kita sudah bekerja penuh selama 8 (delapan) hari kerja dan sampai sore hari. Hal ini sebenarnya membuat kejenuhan dan kebosanan tapi karena ini tugas dan sangat strategis bagi pembangunan Kota Medan jadi memang sepadanlah dengan nilai insentif yang diterima”. (1 Maret 2007).

Tetapi apabila diperhatikan maka hal tersebut sungguh sangat besar. Karena sebagaimana diketahui anggaran sebesar itu sebenarnya sudah dapat mengikut sertakan masyarakat dalam penyusunan tersebut tetapi hal ini tidak dilakukan. Hal ini memberikan bukti bahwa pada dasarnya orientasi pemikiran dari aparat masih belum bergeser yaitu kegiatan merupakan sebagai suatu proyek tetapi bukan dilihat sebagai tanggungjawabnya sebagai pemerintah yang sudah selayaknya untuk melaksanakan pekerjaan bagi tujuan pembangunan. Hal ini sesuai dengan tanggapan responden dari Bappeda Kota Medan yang menyatakan :

“Kalau masyarakat diikutsertakan juga maka anggaran tersebut tentu tidak cukup karena sekarangkan harga mahal semuanya termasuk untuk snack dan

makan. Untuk bisa mengikuti sertakan masyarakat otomatis anggaran tersebut harus lebih dibesarkan”. (1 Maret 2006).

Memang insentif yang layak harus diperhatikan agar gairah dalam bekerja tetap dapat dipertahankan. Tetapi pada masa sulit begini sebenarnya sangat dibutuhkan suatu penghematan sebagaimana perencanaan memberikan perhatian terhadap keterbatasan pembiayaan. Sebaiknya dengan keterbatasan anggaran/biaya yang ada tersebut dapat memperoleh nilai tambah bagi penyusunan Renstra tersebut, dan hal ini tidak tercermin pada penyusunan Renstra Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan.

b. Pemenuhan Kebutuhan Informasi/Data yang Diperlukan

Informasi atau data yang dibutuhkan dalam penyusunan rencana strategis merupakan masukan (*input*) perencanaan, yang berupa data statistik dan informasi lainnya yang dibutuhkan. Pada dasarnya data tersebut harus akurat dan merupakan informasi tentang keadaan serta pencerminan apa yang ada.

Dalam penyusunan Rencana strategis, pemenuhan kebutuhan data/informasi yang diperlukan dipenuhi melalui data statistik yang dimiliki oleh masing-masing stakeholders yang terlibat. Hal ini dimungkinkan sebab para *stakeholder* yang terlibat hampir mewakili keseluruhan instansi yang berada dalam lingkungan sekretariat Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan. Sehingga kondisi yang ada digambarkan oleh data statistik yang terdapat pada masing-masing instansi tersebut. Memang selama penyusunan berlangsung, kendala yang berarti tentang ketersediaan informasi/data tidak ditemui. Hal ini didukung dengan hasil wawancara penulis terhadap responden dari Bappeda, sebagai berikut :

“Sebagaimana diketahui bahwa para *stakeholders* yang terlibat adalah aparat pemerintah yang terdiri dari beberapa instansi pemerintah di

lingkungan pemerintah Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan sehingga kendala tentang ketersediaan data/informasi ditemukan kendala tentang data/informasi mengenai sesuatu hal maka kita tinggal mengontak Biro Pusat Statistik Kota Medan ataupun juga mengontak instansi yang berkaitan dengan data informasi tersebut”. (5 Maret 2007).

Dari data diatas dapat dilihat bahwa selama penyusunan rencana strategis tersebut tidak ditemukan kendala yang berarti akan ketersediaan data/informasi tentang suatu hal. Lagipula apabila ditemukan maka dalam waktu yang relatif singkat data tersebut akan diperoleh. Dan juga dari data tersebut terlihat akan keyakinan dari para *stakeholders* yang terlibat akan keakuratan data tersebut.

Pada dasarnya hal ini memang dimungkinkan tetapi berdasarkan pengalaman penulis bahwa data/informasi yang biasanya terdapat dalam instansi pemerintah, penyusunannya atau pengumpulan datanya tidak selalu benar-benar dilakukan tetapi berdasarkan perkiraan semata atau tidak berdasarkan suatu teknik tertentu (*forecasting*) yang didasarkan pada disiplin keilmuan. Dan juga data yang ada biasanya merupakan data tahun sebelumnya dan hanya mengganti tahunnya saja. Sehingga sebenarnya terdapat keraguan penulis terhadap data yang diajukan selama penyusunan berlangsung. Keraguan itu juga terhadap apakah data tersebut merupakan refleksi penghimpunan aspirasi masyarakat.

Tetapi hal ini juga ditepiskan oleh pendapat responden dari *stakeholder* yang menyatakan:

“Selama Bapak Walikota ini menjabat perubahan sudah mulai tampak di Kota Medan. Hal ini dapat dilihat dari terobosan-terobosannya yaitu mulai dari tertib administrasi sampai kepada pelayanan masyarakat, contohnya KTP sekarang gratis dan juga Kota Medan sangat terang dan gemerlapan di malam

hari. Dan juga beliau sering mengadakan sidak (inspeksi mendadak) ke instansi, kalau terdapat kurang beres maka bersiaplah untuk lengser. Jadi mana ada yang berani macam-macam lagi". (5 Maret 2007).

Dari data di atas dapat dilihat akan keyakinan responden tersebut akan keakuratan data yang ada pada masing-masing instansi pada saat ini. Hal ini disebabkan adanya komitmen walikota akan terciptanya *good governance* di lingkungan pemerintah Kota Medan. Sehingga para aparat pemerintah bekerja dengan sebaik mungkin karena tidak ingin menerima resiko terhadap kelalaian maupun kesalahannya.

Sehingga dari keterangan-keterangan berupa data di atas dapat dikemukakan berdasarkan tanggapan responden dari hasil wawancara bahwa kebutuhan informasi/data yang diperlukan telah dipenuhi dalam menyusun rencana

strategis Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan.

c. Proses Penyusunan Renstra

Pada bagian ini akan diuraikan hasil analisis data yang diperoleh dari lokasi penelitian yang meliputi kedelapan langkah dari proses penyusunan Renstra Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan. Setiap langkah akan diuraikan secara berurutan berdasarkan urutan penyusunannya yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kesepakatan Awal Penyusunan

Kesepakatan awal merupakan cakupan uraian garis besar mengenai urutan langkah-langkah yang umum dalam upaya perencanaan strategis. Tanggapan responden terhadap kegiatan menyusun kesepakatan awal dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut :

Tabel 1. Tanggapan Responden Terhadap Indikator/Dimensi 1

Kategori	B O B O T	Frekuensi dan Prosentase Item Kesepakatan Awal										Total F	% Total F
		P1		P2		P3		P4		P5			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
STS	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TS	2	-	-	-	-	-	-	11	19,6	-	-	11	3,9
R	3	-	-	-	-	19	33,9	15	26,8	-	-	34	12,1
S	4	-	-	-	-	27	48,2	30	53,6	-	-	57	20,4
SS	5	56	100	56	100	10	17,9	-	-	56	100	178	63,6
Jumlah		56	100	56	100	56	100	56	100	56	100	280	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Keterangan : P = Pernyataan, F = Frekuensi

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa 5 (lima) pernyataan yang diajukan kepada 56 (lima puluh enam) responden diperoleh nilai total frekuensi 280 (100%) dengan beberapa variasi tanggapan.

Selanjutnya variasi tanggapan responden tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- 1) Yang menyatakan *sangat setuju* dengan nilai total frekuensi 178 (63,6%)
- 2) Yang menyatakan *setuju* dengan nilai total frekuensi 57 (20,4%)
- 3) Yang menyatakan *ragu-ragu* dengan nilai frekuensi 34 (12,1%)
- 4) Yang menyatakan *tidak setuju* dengan nilai frekuensi 11 (3,9%)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden kesepakatan awal penyusunan berada dalam rentang *sangat setuju* dengan nilai total frekuensi 178 (63,6%).

Hal ini dapat diuraikan bahwa sebagaimana diketahui kesepakatan awal merupakan tahap pertama dari proses penyusunan rencana strategis (Renstra) sehingga tahap ini sangat menentukan bagi proses penyusunan tahap-tahap selanjutnya. Kegiatan ini dimulai sejak sebelum penyusunan Renstra dimulai pimpinan organisasi dalam hal ini Walikota memberikan prakarsa dan informasi untuk pengembangan dan arahan. Dukungan yang begitu besar dari Walikota Medan merupakan hal yang sangat penting dalam keberhasilan perencanaan strategis. Dukungan tersebut dapat dilihat dari sebelum diadakannya penyusunan rencana strategis (Renstra) terlebih dahulu diadakannya sosialisasi penyusunan Renstra dan Lakip Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan pada tanggal 8 Juni sampai dengan 18 Juni 2006.

Dari sosialisasi yang dilaksanakan tersebut diperoleh pengembangan makna dan implikasi yang meletak pada proses penyusunan. Tetapi pada dasarnya hal ini masih juga diragukan karena sebagaimana lazimnya setiap pendidikan atau latihan yang dilaksanakan oleh pemerintah terdapatnya asumsi di beberapa kalangan peserta bahwa diklat merupakan salah satu

sarana bagi aparat untuk refreshing, sehingga makna yang terkandung (hasil yang diharapkan) pada pendidikan sangat diragukan. Hal ini diakui oleh salah seorang responden dari Sekretariat Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan yaitu :

“Sebagaimana diketahui bahwa seperti biasanya diklat itukan untuk refreshing. Jadi kalau hasil dari diklat ya begitulah pas-pasan”. (12 Maret 2006).

Dari data diatas dapat diketahui bahwa sebenarnya para peserta diklat tersebut telah memperoleh tentang Renstra walaupun hanya sedikit. Dan hal tersebut merupakan sebuah modal bagi pengembangan komitmen tentang Renstra tersebut.

Setelah dilaksanakannya sosialisasi tersebut selanjutnya diadakan suatu rapat untuk membahas penyusunan rencana strategis dimaksud. Dan dalam rapat tersebut telah tercapai suatu pembentukan forum dengan susunan komite/tim pelaksana, orang yang harus dilibatkan dan prosedur (langkah-langkah) yang harus diikuti serta waktunya. Bryson (2001,85) menyatakan bahwa kesepakatan awal yang baik menandai permulaan dukungan politik yang ekstensif dan intensif dari orang-orang penting pembuat keputusan atau para pembentuk opini di tingkat tertentu dalam organisasi dan pada masalah yang berbeda dalam proses.

2. Penjelasan Misi

Penjelasan misi akan memberikan pemahaman mengenai tujuan organisasi agar tidak tersesat. Di bawah ini akan disajikan data tentang hasil tanggapan responden akan langkah-langkah yang telah dilakukan dalam merumuskan penjelasan misi ini dapat dilihat pada tabel frekuensi berikut :

Tabel 2. Tanggapan Responden Terhadap Indikator/Dimensi 3

Kategori	B O B O T	Frekuensi dan Prosentase Setiap Item Pernyataan										Total F	% Total F
		P9		P10		P11		P12		P13			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
STS	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TS	2	-	-	-	-	1	1,8			-	-	1	0,3
R	3	-	-	-	-	27	48,2	37	66,1	44	78,6	108	38,6
S	4	23	41,1	26	56,4	28	50	19	33,9	12	21,4	108	38,6
SS	5	33	58,9	30	53,6	-	-	-	-	-	-	63	22,5
Jumlah		56	100	56	100	56	100	56	100	56	100	280	100

Sumber : Hasil Penelitian Data Diolah, 2007

Keterangan : P = Pernyataan, F = Frekuensi

Dari tabel 2 dapat dilihat dari 5 (lima) pernyataan yang diajukan kepada 56 (lima puluh enam) responden diperoleh nilai total frekuensi 280 (100%) dengan beberapa variasi tanggapan.

Selanjutnya variasi tanggapan responden tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- 1) Yang menyatakan *setuju* dengan nilai total frekuensi 108 (38,6%)
- 2) Yang menyatakan *ragu-ragu* dengan nilai frekuensi 108 (38,6%)
- 3) Yang menyatakan *tidak setuju* dengan nilai frekuensi 1 (0,3%)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap penjelasan misi berada dalam rentang *setuju* dan *ragu-ragu* dengan nilai total frekuensi 108 (38,6%).

Setelah dilaksanakan maka penjelasan misi sangat dibutuhkan sebab misi memberikan suatu pemahaman akan tujuan sehingga jalan yang ditempuh nantinya tidak sesat. Pada langkah penjelasan misi ini, para *stakeholders* yang terlibat dalam forum telah mengetahui mandat yang diemban sehingga hal ini akan memudahkan dalam menjelaskan misi yang dituju. Tetapi karena misi menjelaskan apa yang harus dilakukan organisasi menyebabkan para *stakeholders* mempunyai perhatian yang begitu besar.

Perhatian yang begitu besar diberikan oleh *stakeholders* disebabkan

mereka mempunyai asumsi bahwa point-point yang tercantum nantinya akan mempunyai dampak bagi mereka. Sehingga mereka berusaha memasukkan pengaruhnya pada penjelasan misi yang ada. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh seorang responden dari Bappeda sebagai berikut :

“Semua peserta yang terlibat berlomba-lomba untuk memberikan pendapat sesuai dengan unit kerjanya. Hal ini disebabkan karena dengan diakomodasinya pendapat mereka mungkin mereka akan memperoleh proyek yang sesuai dengan tujuan yang ingin dilaksanakan dalam misi tersebut. Tetapi situasi ini sangat menguntungkan karena dengan begitu terjadi adu argumentasi antar sesamanya”. (5 Maret 2007).

Semua dikemukakan di atas bahwa terjadinya argumentasi untuk menyatakan pendapatnya agar terakomodasi di penjelasan misi akan menguntungkan sebab misi yang ada diperoleh merupakan hasil dari analisis yang sangat baik dari para *stakeholders* dan kesepakatan yang diperoleh dari *stakeholders* tersebut berdampak adanya suatu komitmen dukungan terhadap misi tersebut. Dengan demikian, kesepakatan akan tujuan akan memungkinkan bagi organisasi untuk mendekati pemecahan konflik dengan urutan yang efektif.

Tetapi hal ini juga mempunyai dampak yaitu tim perencana strategis hanya melakukan pengujian yang sepintas terhadap misi. Hal ini disebabkan mereka menganggap bahwa misi yang diperoleh sudah baik sehingga tidak perlu diuji secara mendalam. Demikian juga halnya dengan kesepakatan misi tersebut tidak melalui mempertahankannya dihadapan tim penyusun tetapi hanya dibacakan saja di hadapan tim perencana perencana strategis.

Seperti yang telah dijelaskan terdahulu bahwa misi akan menjelaskan tujuan organisasi, oleh sebab itu hendaknya kesepakatan misi tersebut harus disebar luaskan kepada masyarakat agar mereka tahu alasan disepakatinya misi tersebut. Penjelasan ini pada penyusunan Renstra Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan diinformasikan untuk kalangan terbatas. Hal ini disebabkan apabila disebarluaskan secara menyeluruh maka akan berdampak pada

banyaknya kritik dari masyarakat yang dapat menyebabkan kacaunya langkah penyusunan Renstra selanjutnya. Seorang responden dari Bappeda Kota Medan menyatakan :

“Dalam euforia demokrasi sekarang ini, masyarakat menganggap bahwa setiap keluhannya wajib untuk diakomodasi. Kalau ini dituruti maka beberapa banyak keluhan masyarakat yang harus diakomodasi, sudah tentu hal ini menghambat proses penyusunan selanjutnya’. (5 Maret 2007).

3. Penilaian Lingkungan Eksternal dan Internal

Penilaian lingkungan eksternal maupun internal diperlukan untuk merespon perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Tanggapan responden terhadap langkah menilai lingkungan ini dapat dilihat tabel distribusi frekuensi di bawah ini :

Tabel 6. Tanggapan Responden Terhadap Indikator/Dimensi 1 dan 2

Kategori	B O B O T	Frekuensi dan Prosentase Setiap Item Pernyataan												Total F	% Total F
		P14		P15		P16		P17		P18		P19			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			12	15	16
STS	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-			-	-	-
TS	2	-	-	10	17,9	-	-	-	-	-			-	10	3
R	3	-	-	43	76,7	-	-	-	-	24	42,9	47	83,9	114	33,9
S	4	32	57,1	3	5,4	21	37,5	31	55,4	32	57,1	9	16,1	128	38,1
SS	5	24	42,9	-	-	35	62,5	25	44,6	-	-	-	-	84	25
Jumlah		56	100	56	100	56	100	56	100	56	100	56	100	336	100

Sumber : Hasil Penelitian Data Diolah, 2007

Keterangan : P = Pernyataan, F = Frekuensi

Dari tabel 3 dapat dilihat dari 6 (enam) pernyataan yang diajukan kepada 56 (lima puluh enam) responden diperoleh

nilai total frekuensi 336 (100%) dengan beberapa variasi tanggapan.

Selanjutnya variasi tanggapan responden tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- 1) Yang menyatakan *setuju* dengan nilai total frekuensi 128 (38,1%)
- 2) Yang menyatakan *ragu-ragu* dengan nilai frekuensi 114 (33,9%)
- 3) Yang menyatakan *Sangat Setuju* dengan nilai frekuensi 84 (25%)
- 4) Yang menyatakan *tidak setuju* dengan nilai frekuensi 10 (3%)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap penilaian lingkungan eksternal dan internal berada dalam rentang *setuju* dengan nilai total frekuensi 128 (38,1%).

Sebagaimana diketahui bahwa sebagai salah satu ciri khusus perencanaan strategis adalah perhatian yang diberikannya kepada lingkungan eksternal dan internal. Penilaian lingkungan yang efektif akan menghasilkan informasi yang sangat penting bag kelangsungan dan kemajuan organisasi. Oleh karena itu proses yang berlangsung dalam menilai lingkungan tersebut menjadi penting karena menyediakan informasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi dan merupakan informasi yang berharga bagi langkah selanjutnya.

Seperti yang telah diuraikan pada bab terdahulu bahwa hasil-hasil yang diinginkan, manfaat dan *panduan proses* adalah sama antara langkah 4 dan 5 (Bryson, 2001). Sehingga dalam analisa ini langkah 4 dn 5 disatukan pembahasannya. Di dalam penyusunan Renstra Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan, tim perencana strategis menyadari akan perlunya suatu penetapan prosedur yang sederhana, dengan maksud agar para *stakeholders* dapat memberikan pemikiran yang strategis akan lingkungan eksternal maupun intenal. Sebagaimana yang diungkapkan oleh responden dari Bappeda yaitu :

“Kita membuat prosedur yang sederhana mungkin dalam melakukan penilaian baik eksternal maupun internal yaitu dengan melihat ke dalam dahulu baru

yang diluar. Dengan prosedur yang sederhana ini diharapkan semua yang terlibat dapat memberikan pendapatnya dengan gamblang, dan pihak lain juga terbuka kesempatannya untuk memberikan masukan” (5 Maret 2007).

Setelah diperoleh sejumlah daftar peluang dan ancaman eksternal maupun kekuatan dan kelemahan internal selanjutnya dilakukan pengembangan daftar tersebut. Untuk mengembangkan daftar tersebut dapat menggunakan teknik yang sederhana yaitu teknik kartu putih (*snow card*). Dalam hal ini sebagian besar tim perenana mengatakan bhwa dalam mengembangkan daftar SWOT tersebut memang telah menggunakan suatu teknik tetapi mereka kurang yakin bahwa teknik yang digunakan adalah teknik kartu putih (*snow card*). Tetapi dalam menganalisa lingkungan tersebut, selalu mempertimbangkan fenomena yang terjadi dalam forum.

Hal seperti ini yang disampaikan oleh seorang responden dari Sekretariat sebagai berikut :

“Dalam pengembangan daftar SWOT tersebut digunakan suatu metode tetapi saya kurang yakin metode itu bernama metode kartu putih, memang menggunakan kartu juga yang ditempel-tempelkan di dinding. Walaupun begitu tim perencana strategis selalu aktif kok dalam melihat fenomena yang ada di forum dan mereka selalu tanggap terhadap hal tersebut sehingga proses tersebut dapat berjalan dengan baik”. (6 Maret 2007).

Dari data diatas dapat dilihat bahwa penilaian lingkungan tersebut telah menggunakan suatu kategori yaitu kartu putih (*snow card*) sehingga proses penyusunan telah dilaksanakan, tetapi untuk melembagakan analisis SWOT tersebut secara berkala tidak dilaksanakan.

4. Identifikasi Isu-Isu Strategis

Sebagaimana telah dijelaskan terdahulu bahwa mengidentifikasi isu-isu strategis merupakan jantung dalam proses perencanaan strategis. Karena tujuan

langkah ini adalah untuk mengidentifikasi pilihan kebijakan pokok yang dihadapi organisasi. Sehingga langkah-langkah dalam merumuskan identifikasi isu-isu strategis harus benar-benar diperhatikan.

Tanggapan responden terhadap langkah identifikasi isu-isu strategis pada penelitian ini dapat dilihat dari tabel 6 berikut ini :

Tabel 4. Tanggapan Responden Terhadap Indikator/Dimensi 7

Kategori	B O B O T	Frekuensi dan Prosentase Terhadap Indikator/Dimensi 6								Total F	% Total F
		P20		P21		P22		P23			
		F	%	F	%	F	%	F	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
STS	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TS	2	2	3,6	-	-	-	-	-	-	2	0,9
R	3	38	67,8	-	-	-	-	35	62,5	73	32,6
S	4	16	28,6	28	50	14	25	21	37,5	79	35,3
SS	5	-	-	28	50	42	75	-	-	70	31,2
Jumlah		56	100	56	100	56	100	56	100	224	100

Sumber : Hasil Penelitian Data Diolah, 2007

Keterangan : P = Pernyataan, F = Frekuensi

Dari tabel 4 dapat dilihat dari 4 (lima) pernyataan yang diajukan kepada 56 (lima puluh enam) responden diperoleh nilai total frekuensi 224 (100%) dengan beberapa variasi tanggapan.

Selanjutnya variasi tanggapan responden tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- 1) Yang menyatakan *setuju* dengan nilai total frekuensi 79 (35,3%)
- 2) Yang menyatakan *ragu-ragu* dengan nilai frekuensi 73 (32,6%)
- 3) Yang menyatakan *tidak sangat setuju* dengan nilai frekuensi 70 (31,2%)
- 4) Yang menyatakan *tidak setuju* dengan nilai frekuensi 2 (0,9%)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap langkah identifikasi isu-isu strategis dalam rentang *setuju* dan *ragu-ragu* dengan nilai total frekuensi 79 (35,3%).

Dan hasil tersebut dapat diuraikan bahwa pada dasarnya menurut pedoman proses langkah identifikasi strategis dimulai dengan dilaksanakannya peninjauan kembali terhadap mandat, misi dan faktor SWOT organisasi. Tetapi hal ini tidak dilaksanakan oleh tim perencana strategis

Pemerintah Kota Medan, dengan alasan bahwa dengan dilakukannya peninjauan kembali terhadap langkah-langkah sebelumnya tidak efisien sebab akan menghabiskan waktu dan tenaga sedangkan langkah-langkah sebelumnya itu dirumuskan melalui perdebatan yang cukup ulet. Sebagaimana disampaikan oleh beberapa orang responden pada Bappeda yaitu :

“Peninjauan kembali terhadap langkah-langkah terdahulu tidak mungkin untuk dilakukan karena akan tidak efisien. Sebagaimana kita ketahui bahwa langkah-langkah terdahulu itu juga diperoleh melalui suatu perdebatan yang sangat sengit, jadi kalau peninjauan itu dilakukan kembali sudah tentu akan membuang waktu dan tenaga. Oleh karena itu lebih baik dilaksanakan proses selanjutnya”. (5 Maret 2007).

Dalam mengidentifikasi isu-isu strategis tersebut telah dipilih suatu pendekatan yaitu pendekatn “visi keberhasilan”. Pendekatn tersebut sebenarnya bukan dengan mengadakan pemilihan dari beberapa alternatif tetapi lebih merupakan pendekatan yang berasal

dari arahan Walikota. Walaupun demikian, langkah mengidentifikasi isu-isu strategis dapat dilaksanakan dengan baik. Isu-isu tersebut diperoleh melalui proses dengan cara memusatkan perhatian pada isu yang paling tidak penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Bryson (2001) yaitu :

“... memulai proses penyelesaian isu strategis adalah dengan cara memusatkan perhatian pada isu yang paling tidak penting, sehingga para pembuat keputusan akan bisa mendapatkan pengalaman dalam menanggulangi isu dan konflik lainnya ketika konsekuensi kegagalan paling kecil”.

Isu-isu strategis yang dihasilkan tersebut diurutkan berdasarkan urutan prioritas. “*Litmus test*” merupakan cara dalam mengembangkan beberapa ukuran tentang bagaimana strategisnya suatu isu. Tetapi dalam langkah ini juga terdapat keraguan akan metode yang digunakan dalam mengembangkan beberapa ukuran tentang tingkat kestrategisan isu tersebut. Sehingga dalam hal ini juga mereka tidak mengetahui nama dari metode yang digunakan itu.

5. Perancangan Strategi

Setelah dilaksanakan identifikasi terhadap isu-isu strategis maka langkah selanjutnya adalah perlunya mengembangkan suatu strategi untuk mengatasi isu strategis tersebut dan juga sebagai respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Tanggapan responden terhadap langkah perumusan strategi dapat dilihat dari 13 (tiga belas) pernyataan yang diajukan kepada 56 (lima puluh enam) responden diperoleh nilai total frekuensi 728 (100%) dengan beberapa variasi tanggapan.

Selanjutnya variasi tanggapan responden tersebut dapat dirincikan sebagai berikut :

- 1) Yang menyatakan *setuju* dengan nilai total frekuensi 322 (44,2%)
- 2) Yang menyatakan *sangat setuju* dengan nilai total frekuensi 224 (30,8%)

- 3) Yang menyatakan *ragu-ragu* dengan nilai frekuensi 178 (24,5%)

- 4) Yang menyatakan *tidak setuju* dengan nilai frekuensi 4 (0,5%)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap langkah identifikasi isu-isu strategis dalam rentang *setuju* dan *ragu-ragu* dengan nilai total frekuensi 322 (44,2%).

Adapun beberapa hal yang dapat diuraikan dalam merumuskan perancangan strategi yaitu seluruh stakeholders telah berpartisipasi setiap kegiatan yang dilaksanakan tetapi dalam pengambilan keputusan terdapat kecenderungan akan dominasi arahan dari atasan yang mendominasi sehingga untuk mencapai efektivitas yang selayaknya dilakukan melalui penggabungan *top down planning* dengan *bottom up planning* tidak terlaksana dengan baik.

Dan juga sebagaimana telah diuraikan bahwa dalam setiap proses yang dilaksanakan sebaiknya diadakan suatu pengevaluasian tetapi hal ini sangat jarang dilakukan dengan alasan yang sama yaitu efisiensi sehingga responden meragukan akan kriteria yang digunakan oleh stakeholders dalam melaksanakan proses kegiatan langkah tersebut.

Dengan adanya strategi yang baru maka organisasi akan bergerak dari satu jalan hidup ke jalan hidup lainnya. Hal ini sudah tentu akan merubah situasi dan kondisi yang sudah lama berjalan, sehingga akan menimbulkan emosi dan ketegangan, dan ini merupakan suatu kelaziman yang terjadi. Serta akhirnya dikhawatirkan akan menghambat keberhasilan implementasi kebijakan. Oleh karena itu penting untuk memperhitungkan suatu periode katarsis untuk mengurangi dan menanggulangi emosi dan ketegangan tersebut. Tetapi priode kartasis tersebut mendapat tanggapan *ragu-ragu* dari responden akan telah diperhitungkan priode tersebut oleh *stakeholders* maupun tim perencana strategis. Hal ini didukung oleh ungkapan responden dari *Stakeholdes* yaitu :

“Di dalam forum tidak pernah didengar bahasan tentang memperhitungkan perubahan situasi dan kondisi akibat adanya strategi baru itu nantinya. Sudah merupakan kewajaran apabila ada orang yang merasa terancam dengan situasi baru tetapi perubahan itu cepat atau lambat pasti akan terjadi juga”. (7 Maret 2007).

Anggaran merupakan sesuatu yang sangat penting dalam melaksanakan suatu kegiatan. Oleh karena itu agar rencana strategis tersebut dapat diimplementasikan harus dimodali dan prosedur tentang permodalan tersebut harus segera direalisasikan. Tetapi dalam hal ini jawaban responden terbagi dua yaitu setengah dari responden meragukan dan yang setuju. Hal ini disebabkan karena mereka mengira bahwa dalam keadaan krisis merupakan hal yang mustahil bagi Pemerintah untuk mewujudkannya, seperti yang diungkapkan oleh responden dari sekretariat Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan, yaitu :

“Saya kurang yakin kalau Pemerintah punya dana untuk melaksanakan rencana strategis tersebut,

karena banyak proyek yang sudah ditunda malahan dipangkas. Mungkin rencana ini hanya tinggal rencana saja nantinya”. (7 Maret 2007).

Pada dasarnya yang harus diyakini adalah bahwa berpikir anggaran akan mendukung keberhasilan suatu perencanaan strategis, sehingga rencana strategis mendahului, dan bukan mengikuti, pembuatan anggaran.

6. Penciptaan Visi Yang Efektif di Masa Depan

Setelah keseluruhan langkah dilalui maka langkah yang terakhir dalam proses perencanaan strategis adalah mengembangkan suatu deskripsi yang jelas dan ringkas tentang organisasi atau komunitas harus seperti apa ketika berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya. Hal inilah yang dikenal dengan langkah penciptaan visi yang efektif di masa depan.

Tanggapan responden terhadap langkah penciptaan visi yang efektif dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 8 berikut ini :

Tabel 5. Tanggapan Responden Terhadap Indikator/Dimensi 6

Kategori	B O B O T	Frekuensi dan Prosentase Setiap Item Pernyataan													Total F		% Total F	
		P37		P38		P39		P40		P41		P42		P43				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
STS	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TS	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
R	3	21	37,5	21	37,5	12	21,4	17	30,4	-	-	-	-	-	-	71	18,1	
S	4	34	60,7	34	60,7	42	75	39	69,6	14	25	4	7,1	34	60,7	201	51,3	
SS	5	1	1,8	1	1,8	2	3,6	-	-	42	75	52	92,9	22	39,3	120	30,6	
Jumlah		56	100	56	100	56	100	56	100	56	100	56	100	56	100	392	100	

Sumber : Hasil Penelitian Data Diolah, 2007

Keterangan : P = Pernyataan, F = Frekuensi

Dari tabel 9 dapat dilihat dari 7 (enam) pernyataan yang diajukan kepada 56 (lima puluh enam) responden diperoleh nilai total frekuensi 392 (100%) dengan beberapa variasi tanggapan.

Selanjutnya variasi tanggapan responden tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- 1) Yang menyatakan *setuju* dengan nilai total frekuensi 201 (51,3%)
- 2) Yang menyatakan *Sangat Setuju* dengan nilai frekuensi 120 (30,6%)
- 3) Yang menyatakan *tidak setuju* dengan nilai frekuensi 71 (18,1%)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap langkah penciptaan visi yang efektif di masa depan berada dalam rentang *setuju* dengan nilai total frekuensi 201 (51,3%).

Adapun uraian yang dapat diberikan yaitu bahwa sebelum pelaksanaan langkah penciptaan visi dimulai telah disediakan waktu tunggu sebelum mengembangkan visi keberhasilan. Hal ini dimungkinkan disebabkan oleh visi keberhasilan yang akan dirumuskan nantinya akan memungkinkan organisasi untuk dapat mencapai kinerja yang baik. Dengan waktu tunggu akan diperoleh suatu pikiran dan tindakan strategis yaitu berpikir tentang dan bertindak pada aspek yang benar-benar penting dalam hubungan mereka dengan lingkungannya. Oleh sebab itu hal ini hanya mungkin apabila ada waktu tunggu setelah melampaui ketujuh langkah terdahulu. Dan hal ini sebagaimana diungkapkan oleh responden dari *Stakeholder* yang menyatakan :

“Sebenarnya kami menyusun visi itu setelah istirahat satu hari. Hal ini digunakan untuk memikirkan apa perlu untuk menyusun visi yang baru dan menggantikan visi yang sudah ada. Memang pada akhirnya kita harus menyusun visi yang baru”. (7 Maret 2007).

Setelah dilaluinya proses waktu tunggu, maka proses selanjutnya yaitu mengumpulkan item-item terdahulu dimana akan dianalisa keputusan dan

tindakan yang telah dilakukan. Hal ini berguna karena melalui visinya, organisasi harus dipertautkan secara efektif dengan masa lampainya. Kemudian tim perencanaan strategis melakukan konstruksi akan visi keberhasilan tersebut yaitu saling mengungkapkan dan mendiskusikan respon para stakeholders. Dari ungkapan dan diskusi tersebut diperoleh suatu konsensus untuk mengganti visi yang sudah ada dengan visi baru yang diharapkan secara realistis benar-benar meluas tentang substansi dan gaya pernyataan visi tersebut.

Agar visi baru tersebut diketahui oleh seluruh instansi dan lapisan masyarakat maka diputuskanlah untuk menyebarkanluarkannya. Hal ini dilaksanakan karena visi keberhasilan memiliki pengaruh kuat kepada keputusan dan tindakan organisasi untuk dijadikan rujukan sebagai alat melihat dan membenarkan tanggapan yang tepat terhadap pelbagai situasi yang dihadapi organisasi. Dukungan informasi ini diperoleh dari responden dari *Stakeholders* yaitu:

“Memang terjadi perubahan terhadap visi yang ada sebelumnya karena dianggap tidak menjawab keputusan dan tindakan strategi yang dirumuskan, untungnya konsensus terhadap visi baru tersebut cepat diperoleh. Agar visi baru tersebut diketahui oleh seluruh instansi dan lapisan masyarakat selanjutnya visi tersebut disebarluaskan baik ke seluruh instansi maupun juga kepada masyarakat melalui spanduk. Mungkin ini dimaksudkan agar masyarakat juga tahu apa yang menjadi visi Pemerintah pada masa yang akan datang”. (7 Maret 2007).

Tetapi yang sangat disayangkan dalam penyebarluasan tersebut hanya pernyataan visi tersebut saja tidak secara keseluruhan dokumen Renstra Pemerintah Kota Medan. Dari keseluruhan langkah yang telah dilaksanakan dalam proses penyusunan rencana strategis diatas maka dapat diketahui bahwa dari kedelapan langkah yang dilaksanakan hanya langkah

penjelasan misi mempunyai nilai total frekuensi yang sama antara yang menyatakan ragu-ragu dengan yang menyatakan setuju tetapi secara keseluruhan langkah tersebut telah terlaksana karena nilai total frekuensi yang menyatakan setuju dan sangat setuju lebih besar dari yang menyatakan ragu-ragu dan

tidak setuju. Sehingga proses penyusunan Renstra telah dilaksanakan sesuai dengan disiplin keilmuan penyusunan sebuah Renstra. Di bawah ini akan disajikan tabel distribusi frekuensi untuk nilai total frekuensi variabel proses penyusunan Renstra yang didasarkan pada matriks tabulasi data (lampiran 1), yaitu:

Tabel 10. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Total Variabel Proses Penyusunan Renstra (X2)

Kategori/ Bobot	Frekuensi Dan Prosentase Setiap Indikator/Dimensi																Total F	(%) Total F
	I/D 1		I/D 2		I/D 3		I/D 4		I/D 5		I/D 6		I/D 7		I/D 8			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
STS/1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TS/2	11	3,9	-	-	1	0,3	10	3,0	10	3,0	2	0,9	4	0,5	-	-	38	1,4
R/3	34	12,1	61	36,3	108	38,6	114	33,9	114	33,9	73	32,6	178	24,5	71	18,1	753	27,4
S/4	57	20,4	76	45,2	108	38,6	128	38,0	128	38,0	79	25,3	322	44,2	201	51,3	1099	40,1
SS/5	178	63,6	31	18,5	63	22,5	84	25	84	25	70	31,2	224	30,8	120	30,6	854	31,1
Jumlah	280	100	168	100	280	100	336	100	336	100	224	100	728	100	392	100	2744	100

Sumber : Hasil Penelitian Data Diolah, 2007

Keterangan : I/D = Indikator/Dimensi, F = Frekuensi

Berdasarkan tabel 10 dapat dilihat dari total 8 (delapan) indikator/dimensi dengan 43 (empat puluh tiga) pernyataan yang diajukan kepada 56 (lima puluh enam) responden diperoleh nilai total frekuensi 2744 (100%) dengan beberapa variasi tanggapan. Selanjutnya variasi tanggapan responden tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- 1) Yang menyatakan *setuju* dengan nilai total frekuensi 1099 (40,1%)
- 2) Yang menyatakan *sangat setuju* dengan nilai total frekuensi 854 (31,1%)
- 3) Yang menyatakan *ragu-ragu* dengan nilai total frekuensi 753 (27,4%)
- 4) Yang menyatakan *tidak setuju* dengan nilai total frekuensi 38 (1,4%)

A. Keterlibatan Stakeholders

Dalam penyusunan Renstra bagi organisasi publik, stakeholders merupakan faktor yang sangat menentukan dan berpengaruh langsung terhadap langkah-langkah berikutnya. Deskripsi tentang keterlibatan stakeholders yang diikutsertakan dalam penyusunan Renstra dapat dilihat melalui uraian daripada tanggapan responden terhadap indikatornya yaitu identifikasi stakeholders dan perannya. Dan hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Identifikasi Stakeholders

Kunci keberhasilan dalam penyusunan suatu rencana strategis adalah kepuasan pada stakeholders. Jika tidak mengetahui siapa stakeholdersnya kemungkinan kecil akan mengetahui apa

yang harus dilakukan untuk memuaskan stakeholders-nya (Bryson, 2001).

Dari pendapat yang diuraikan Bryson tersebut dapat diketahui bahwa stakeholders memegang peranan yang penting dalam penyusunan rencana strategis (Renstra), oleh sebab itu identifikasi stakeholders sebagai langkah

pertama harus benar-benar baik. Karena stakeholders yang telah teridentifikasi dengan baik akan menghalangi pelaksanaan penyusunan Renstra yang baik. Pada tabel di bawah ini akan disajikan tanggapan responden terhadap identifikasi stakeholders dalam penyusunan Renstra tersebut.

Tabel 11. Tanggapan Responden Terhadap Identifikasi Stakeholders

Kategori	B O B O T	Frekuensi dan Prosentase Setiap Item Penyusunan						Total F	% Total F
		P1		P2		P3			
		F	%	F	%	F	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS	1	-	-	-	-	-	-	-	-
TS	2	42	75	-	-	-	-	42	25
R	3	14	25	-	-	4	7,2	18	10,7
S	4	-	-	38	67,9	40	71,4	78	46,4
SS	5	-	-	18	32,1	12	21,4	30	17,9
Jumlah		56	100	56	100	56	100	168	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Keterangan : P = Pernyataan, F = Frekuensi

Berdasarkan tabel 11 dapat dilihat dari total 3 (tiga) pernyataan yang diajukan kepada 56 (lima puluh enam) responden diperoleh nilai total frekuensi 168 (100%) dengan beberapa variasi tanggapan.

Selanjutnya variasi tanggapan responden tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- 1) Yang menyatakan *setuju* dengan nilai total frekuensi 78 (46,4%)
- 2) Yang menyatakan *tidak setuju* dengan nilai total frekuensi 42 (25%)
- 3) Yang menyatakan *sangat setuju* dengan nilai total frekuensi 30 (17,9%)
- 4) Yang menyatakan *ragu-ragu* dengan nilai total frekuensi 18 (10,7%)

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap penyusunan suatu rencana strategis hendaknya mengikut sertakan seluruh pihak yang berkepentingan. Tetapi hal ini

tidak diakomodasi dalam penyusunan rencana strategis Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan. Adapun yang dilibatkan dalam penyusunan tersebut hanya terbatas pada Aparat Pemerintah Kota Medan yang ditugaskan berdasarkan Surat Keputusan Walikota Medan Nomor 050/2527/K/2006.

Dan data ini juga didukung oleh ungkapan responden dari Sekretariat Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan yang menyatakan :

“Kalau semua lapisan masyarakat dilibatkan maka penyusunan Renstra itu akan rumit. Karena tuntutan masyarakat itu banyak sekali dan beragam-ragam dan juga Dewan Perwakilan Rakyat Daerah itukan merupakan perwakilan masyarakat”. (7 Maret 2007).

Hal ini bertentangan dengan pendapat Bryson (2001,60) yang menyatakan :

“Yang menjadi *stakeholders* pemerintah adalah warga, pembayar pajak, penerima pelayanan, badan yang memerintah pegawai, serikat kerja, kelompok kepentingan partai politik, komunitas keuntungan, dan pemerintah lainnya”.

Dengan dibatasinya *stakeholders* yang dilibatkan menyebabkan tim tersebut telah terseleksi berdasarkan tingkat pendidikan dan pelatihan, karena sebagaimana diketahui tim Renstra tersebut adalah mereka yang menduduki eselonering yang mana rata-rata telah mempunyai tingkat pendidikan S.1 dan juga sebagaimana telah dijelaskan terdahulu bahwa sebelum diadakan penyusunan, terlebih dahulu tim dibekali dengan diklat sosialisasi tentang Renstra dan Lakip.

Apabila dicermati maka di dalam keputusan tim penyusun tersebut ditemukan kejanggalan yaitu lebih melibatkan Kassubbag di Sekretariat Pemerintah Kota dan tidak dilibatkannya dinas-dinas daerah. Dan sebagaimana hasil wawancara via telepon dengan responden dari Bappeda Kota Medan diungkapkan bahwa :

“Dinas-dinas tidak dilibatkan di dalam penyusunan Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan karena nantinya mereka juga akan menyusun Renstra masing-masing organisasinya dengan patokan Renstra Kota Medan yang sudah disusun tersebut”. (7 Maret 2007).

Akan tetapi sebagaimana diketahui bahwa berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 dinyatakan bahwa Dinas daerah merupakan unsur pelaksana pada Pemerintah Daerah sedangkan Subbag di Sekretariat merupakan unsur penunjang. Sehingga Dinas daerahlah yang lebih berperan penting nantinya dalam melaksanakan program-program pembangunan di daerah dibandingkan dengan subbag tersebut. Dan juga sebagai unsur pelaksana Dinas Daerah mempunyai sarana dan prasarana yang dapat

mengimplementasikan program-program tersebut.

Sebagaimana diketahui juga berdasarkan Peraturan Daerah Kota Medan nomor 4 Tahun 2001 bahwa seorang Kepala Dinas mempunyai eselonering II B sedangkan Kassubbag mempunyai eselon IV A. dari komposisi struktur jabatan tersebut dapat diketahui bahwa Kadis mempunyai 3 (tiga) tingkatan lebih tinggi dibandingkan dengan Kassubbag atau dapat dikatakan eselonering Kadis merupakan kedua tertinggi pada sebuah Kabupaten atau Kota. Sehingga pada dasarnya Kepala Dinas mempunyai kedudukan yang strategis sebagai *stakeholders* dalam penyusunan Renstra Kota Medan.

Dari hal tersebut juga dapat diketahui bahwa wewenang yang melekat pada Kepala Dinas sudah tentu jauh lebih besar dibandingkan dengan Kassubbag. Seorang kepala Dinas mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan organisasi yang dipimpinnya sedangkan Kassubbag tidak mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan karena Kepala Dinas merupakan top manager di organisasinya sehingga dapat mengambil keputusan terhadap tindakan yang akan dilakukan organisasinya.

Dan dari ungkapan responden tersebut juga masih dapat dilihat bahwa pola pikir program sebagai proyek masih sangat erat meletak dalam perilaku birokrasi. Sehingga bukan perilaku penghematan (*saving*) yang dilakukan tetapi masih berperilaku spending.

d. Peran Serta *Stakeholders*

Indikator kedua pada keterlibatan *stakeholders* dalam penyusunan Renstra adalah peran serta *stakeholders*. Peran serta *stakeholders* mempunyai kedudukan yang sangat penting karena strategi dan keputusan yang dihasilkan merupakan hasil dari peran (pengaruh) dari para *stakeholders* yang terlibat. Tanggapan

responden terhadap peran stakeholders dalam kegiatan penyusunan Renstra Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan

akan disajikan pada tabel 5.15 sebagai berikut :

Tabel 12. Tanggapan Responden Terhadap Peran Stakeholders

Kategori	B O B O T	Frekuensi dan Prosentase Setiap Item Pernyataan						Total F	% Total F
		P4		P5		P6			
		F	%	F	%	F	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STS	1	-	-	-	-	-	-	-	-
TS	2	-	-	-	-	-	-	-	-
R	3	-	-	-	-	6	10,7	6	3,6
S	4	36	64,3	38	67,9	50	89,3	124	73,8
SS	5	20	35,7	18	32,1	-	-	38	22,6
Jumlah		56	100	56	100	56	100	168	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Keterangan : P = Pernyataan, F = Frekuensi

Berdasarkan tabel 12 dapat dilihat dari 3 (tiga) pernyataan yang diajukan kepada 56 (lima puluh enam) responden diperoleh nilai total frekuensi sebesar 168 (100%) dengan beberapa variasi tanggapan.

Selanjutnya variasi tanggapan responden tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- 1) Yang menyatakan *setuju* dengan nilai total frekuensi 124 (73,8%)
- 2) Yang menyatakan *sangat setuju* dengan nilai total frekuensi 38 (22,6%)
- 3) Yang menyatakan *ragu-ragu* dengan nilai total frekuensi 6 (3,6%)

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap peran stakeholders berada dalam rentang *setuju* dengan nilai total frekuensi 124 (73,8%).

Uraian yang dapat diberikan terhadap peran serta stakeholders dalam penyusunan Renstra Dinas Tata Kota Dan Tata Bangunan Kota Medan adalah bahwa pada dasarnya setiap stakeholders yang terlibat memang mutlak harus berperan serta dalam setiap langkah perencanaan. Peran yang dilakukan stakeholders dimulai

sejak awal sampai berakhirnya proses penyusunan berlangsung dan peran itu juga dilakukan pada setiap bagian proses penyusunan. Dengan demikian para stakeholders merasa mempunyai kepentingan untuk selalu berperan dalam mengelola dan menganalisis data pada setiap kerangka pembahasan penyusunan Renstra, yang mana peran tersebut akan menentukan kebijakan dari rencana strategis yang akan disusun nantinya. Sehingga dengan berperan sertanya seluruh stakeholders maka akan memperoleh hasil yang baik.

Dalam melaksanakan peran mereka tersebut dapat dilihat dari ungkapan responden dari Bappeda yang menyatakan :

“Para stakeholders terlihat sangat antusias dalam setiap kerangka pembahasan apalagi dalam membuat program kegiatan an mereka itu juga mempunyai cara dalam membahas suatu permasalahan atau data yang ada. Mungkin karena sudah mengikuti diklat dan sudah mempunyai pengalaman dalam bertugas sehingga semua kegiatan dapat dikerjakan dengan baik”. (8 Maret 2007).

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa dalam melaksanakan peran tersebut, para stakeholders melakukan kerjasama dan koordinasi dengan baik. Walaupun dalam urian terdahulu diketahui bahwa dalam merumuskan setiap langkah pembahasan sebenarnya terjadi perdebatan yang sengit. Hal ini menandakan bahwa

para stakeholders yang terlibat sudah dewasa dalam berdiskusi dan beradu argumentasi.

Dari keseluruhan uraian diatas akan dirangkum dalam sebuah tabel yang dapat menyajikan sautu gambaran keseluruhan indikator/Dimensi partisipasi stakeholders, sebagai berikut ;

Tabel 13. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Total Variabel X3

Kategori	B O B O T	Frekuensi dan Prosentase Setiap Item Indikator/Dimensi				Total F	% Total F
		I/D 1		I/D 2			
		F	%	F	%		
1	2	3	4	5	6	7	8
STS	1	-	-	-	-	-	-
TS	2	42	25	-	-	-	-
R	3	18	10,7	6	3,6	6	3,6
S	4	78	46,4	124	73,8	124	73,8
SS	5	30	17,9	38	22,6	38	22,6
Jumlah		168	100	168	100	168	100

Sumber : Hasil Penelitian Data Diolah, 2007

Keterangan : P = Pernyataan, F = Frekuensi

Dari tabel 13 diatas dapat dilihat dari 2 (dua) indikator dengan 6 (enam) pernyataan yang diajukan kepada 56 (lima puluh enam) responden diperoleh nilai total frekuensi sebesar 336 (100%) dengan beberapa variasi tanggapan yang dapat dirinci sebagai berikut :

- 1) Yang menyatakan *setuju* dengan nilai total frekuensi 202 (60,1%)
- 2) Yang menyatakan *sangat setuju* dengan nilai total frekuensi 68 (12,5%)
- 3) Yang menyatakan *tidak setuju* dengan nilai total frekuensi 42 (12,5%)
- 4) Yang menyatakan *ragu-ragu* dengan nilai total frekuensi 24 (7,2%)

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa tanggapan responden terhadap peran stakeholders berada dalam rentang *setuju* dengan nilai total frekuensi 202 (60,1%).

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian akhir ini akan disajikan beberapa kesimpulan berdasarkan pembahasan dan hasil analisis dari bab terdahulu. Kemudian bertitik tolak dari kesimpulan tersebut, peneliti memberikan rekomendasi dengan harapan dapat memberikan masukan terhadap permasalahan yang dihadapi dalam penyusunan rencana strategis pada Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan di masa yang akan datang.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada Bab-bab terdahulu, maka model penyusunan rencana strategis (Renstra) Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pada dasarnya masukan (*input*) perencanaan dalam penyusunan Renstra Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan yang meliputi

dukungan anggaran dan pemenuhan kebutuhan data/informasi telah dipenuhi. Tetapi yang masih perlu diperhatikan yaitu dalam pemanfaatan terhadap penggunaan dana tersebut.

2. Proses penyusunan rencana strategis di Dinas Tata Kota dan Tata Bangunan Kota Medan dapat dikatakan telah melaksanakan 8 (delapan) langkah proses perencanaan strategis dari Bryson yang dijadikan standar dalam penelitian ini yaitu :

1. Memprakarsai 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 mengola isu-isu
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan

Tetapi masih perlu perhatian pada langkah penjelasan misi mana yang perlunya untuk disebarluaskan sebagai informasi yang penting bagi seluruh masyarakat.

3. Keterlibatan *stakeholders* dalam penyusunan rencana strategis tersebut juga mempunyai tingkat persetujuan tetapi pada keterlibatan tersebut masih diperlukannya perhatian terhadap keikutsertaan masyarakat. Karena penyusunan rencana strategis tersebut didominasi oleh pihak Pemerintah sehingga asumsi terhadap substansi yang dihasilkan merupakan dominasi kepentingan pihak Pemerintah. Dan pihak pemerintah yang dilibatkan juga masih kurang tepat.

Saran

Berdasarkan hasil analisis terhadap data yang diperoleh dari penelitian ini, maka ada beberapa hal yang disarankan

untuk menjadi perhatian dan perbaikan di kemudian hari, antara lain :

1. Dalam keterbatasan anggaran yang ada sebaiknya dapat dimanfaatkan kepada sesuatu yang dapat memberikan nilai tambah bagi penyusunan perencanaan, sehingga Renstra sebagai produk perencanaan dapat dihasilkan lebih baik lagi.
2. Sebaiknya Renstra yang dihasilkan tersebut disebarluaskan sebagai sebuah informasi yang penting bagi masyarakat. Hal ini diperlukan agar diperolehnya masukan untuk dapat dilakukannya perbaikan terhadap Renstra tersebut.
3. Untuk menyusun rencana strategis yang akan datang, dalam identifikasi *stakeholders* selayaknya tepat dilakukan dan keterlibatan masyarakat harus diikuti sertakan mulai dari proses perencanaan awal sampai akhir. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin terakomodasinya kepentingan masyarakat.
4. Sebelum diikutsertakannya masyarakat dalam penyusunan Renstra sebaiknya terlebih dahulu dibekali dengan pengetahuan tentang Renstra melalui sosialisasi. Hal ini dimaksudkan agar terdapatnya kesamaan persepsi tentang Renstra yang akan disusun sehingga kualitas Renstra yang dihasilkan dapat lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini 2000. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Arsyad, Lincolin, 1999. *Pengantar Perencanaan dan Pembangunan Ekonomi Daerah*, Edisi I, Yogyakarta, BPF.
- Bernardin and Russel, 1998. *Human Resource An Experiential Approach*, United States : McGraw-Hill International Editions.
- BPKP.2001. *Manajemen Perubahan*, Jakarta : BPKP

- Bryson, John, M. 2001. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, (Miftahuddin : terjemahan), Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- , 1995. *Strategic Planning For Publik And Nonprofit Organization (A Guide to Strngthening and Sustain Organizational Achievement)*, San Frasisco : Jossey – Bass Publisher.
- Dwiyanto, A. Pramusinto, A., dan Purbokusumo, Y. 1993. *Kinerja Organisasi Pelayanan Publik di DIY dan Jawa Tengah*, Laporan Peneliti : Yogyakarta. UGM.
- Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Seminar Sehari Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapan, 20 Mei 1995, Yogyakarta : Fisipol UGM.
- , 2000. *Materi Kuliah Manajemen Strategik Sektor Publik*, Yogyakarta : MAP UGM.
- , Dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta : Pusat Studi Kependudukan dan kebijakan Universitas Gadjah Mada.
- Effendi, Sofian dan Chris Manning. 1995. *Prinsip-Prinsip Analisa Data Dalam Metode Penelitian Survai*. Jakarta : LP3ES.
- Flavel, Ron dan Williams Joe, 1996. *Strategic Management : A Practical Approach*, Prentice Hall, Sidney.
- Gasperz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas Penerapan Konsep-Konsep Kualitas-Kualitas Dalam Bisnis Total*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson L, James, dkk, 1992. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur Proses*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Hoffer, C.W. dan Schedel, D. 1978. *Strategy Formulation : Analytical Concept*, S. Paul, Minn : West Publishing Co.
- Keban. Yeremias. T. 1995. *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*, Seminar Sehari Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan Penerapan, 20 Mei 1995, Yogyakarta : Fisipol UGM.
- , 2001. *Pokok-Pokok Pikiran Penyusunan Rencana strategis Kabupaten/Kota*, Workshop Pejabat Legislatif dan Eksekutif Daerah, Kab/Kota se-Indonesia, Jakarta 14 – 16 Mei 2001, Yogyakarta : MAP UGM.
- LAN dan BPKP. 2000. *Modul Sosialisasi Sistem AKIP*, Jakarta : LAN dan BPKP.
- Mercer, J.L. 1991. *Strategic Planning For Public Manager*, New York ; Quorum Books.
- Osborne, David dan Ted Gaeber. 1997. *Mewirusahaakan Birokrasi*. Cetakan ketiga, Jakarta : Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- PAU Studi Ekonomi UGM dan Meneg – Otda, 2000. *Pembekalan teknis manajemen Strategij dan Teknik Penganggaran Keuangan Bagi Anggota DPRD dan Pejabat Pemda*, Yogyakarta : PAU – UGM.
- Rasyid, Ryaas dkk. 2002. *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*. Yogyakarta : Penerbit Pustaka pelajar.
- Salusu, J. 2002. *Pengambilan keputusan Strategij untuk organisasi publik dan Organisasi Non Profit Jakarta : Gramedia Widiasarana dan Organisasi non Profit Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia*.

- Schroeder, Roger M. 1989. *Operation management, decision Making In The Operation Function* (Third Ed) United States of America : McGraw Hill, Inc.
- Steers, Ricard M. 1985 Efektivitas Organisasi (kaidah Perilaku) Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Steiner, A. George. 1997. *Strategic Planning : What Every Manager Must Know*, New York : Free Press Paperbacks, A Division of Simon & Schuster Inc.
- Singarimbun, Masri. Effendi, Sofian (ed), 1995. *Metode Penelitian Survai*. Cetakan Kedua, Jakarta : LP3ES.
- Sugiyono, 2001. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Thoha, Miftah, 2002. *Pembinaan Organisasi, Proses Diagnosa dan Intervensi*. Jakarta : Rajawali Press.
- Thompson,Jr. A.A. dan Strickland III, A. J. 2001. *Strategi Management Concept and Cases*, Bahan Kuliah Manajemen Sektor Publik, Dosen Tim MAP UGM (Utomo, W., Dwiyanto, A. dan Keban, Y. T., Yogyakarta : MAP).
- Tjiptono, Fandy. 1996. *Manajemen Jasa*, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Triguno. 1997. *Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta : PT. Golden Teravon Press.
- Utomo, Warsito. 2002. *Bahan Kuliah Manajemen Strategis*. Yogyakarta : MAP – UGM.
- Wahjusumidjo. 2000. *Perencanaan Strategik*, Bahak Diklat Staf dan pimpinan Administrasi Tingkat Pertama, Jakarta : LAN.

Tesis :

- Dimiyathi Muhammad dan Planning . Nasa Profit salusu selusu Rangka Kerja yeJohn M dan Shadily, Hassan. 1997. Kamus

Inggris Indonesia, Jakarta PAU: PT. Gramedia Jakarta.