

Prosiding Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat	e ISSN : 2581-1126 p ISSN : 2442-448X	Vol 5, No: 3	Hal: 281 - 287	Desember 2018
---	--	--------------	----------------	---------------

## **PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS DALAM MANAJEMEN LEMBAGA PELAYANAN SOSIAL**

**Meilanny Budiarti Santoso, Hetty Krisnani, Yustika Tri Dewi**

1. Departemen Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran
2. Departemen Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran
3. Program Studi Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran

13meilanny@gmail.com, hettykrisnani@yahoo.com, yustikatdj@gmail.com

### **ABSTRAK**

Lembaga pelayanan sosial merupakan suatu wadah yang dibentuk dengan tujuan untuk membantu memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan sosial dan mengatasi masalah-masalah sosial yang ada. Salah satu faktor yang sangat menentukan bagi tercapainya tujuan dari suatu lembaga pelayanan sosial adalah aspek manajemen dari lembaga sosial, yaitu aspek perencanaan. Sebuah lembaga pelayanan sosial harus memiliki strategi-strategi yang berpedoman dalam tujuan lembaganya. Manajemen strategi adalah proses pengarahan usaha perencanaan strategi dan menjamin strategi tersebut dilaksanakan dengan baik, sehingga menjamin kesuksesan dalam jangka panjang. Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan kajian yang telah dilakukan, lembaga belum sepenuhnya membuat rencana strategi dengan perumusan yang telah ditetapkan. Untuk itu, diharapkan lembaga pelayanan sosial lebih memperhatikan aspek-aspek manajemen terutama aspek perencanaan yang bersifat penting karena dapat membimbing langkah nyata lembaga untuk kedepannya.

**Kata kunci:** lembaga pelayanan sosial, manajemen, perencanaan

### **ABSTRACT**

*Social service institutions are a forum that is formed with the aim of helping meet the needs of the community for social services and addressing existing social problems. One of the factors that really determines the achievement of the objectives of a social service institution is the management aspect of a social institution, namely the planning aspect. A social service institution must have strategies that are guided by the objectives of the institution. Strategy management is the process of directing the strategic planning effort and ensuring that the strategy is well implemented, thus ensuring long-term success. The method used in this study is a descriptive method with a qualitative approach. Based on the studies that have been carried out, the institution has not fully made a strategic plan with the formulation that has been set. For this reason, it is expected that social service institutions pay more attention to management aspects, especially planning aspects that are important because they can guide the institution's concrete steps in the future.*

**Keywords:** social service institutions, management, planning

### **PENDAHULUAN**

Lembaga pelayanan sosial merupakan suatu wadah yang dibentuk dengan tujuan untuk membantu memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan sosial dan mengatasi masalah-masalah sosial yang semakin rumit. Salah satu faktor yang sangat

menentukan bagi tercapainya tujuan dari suatu lembaga pelayanan sosial adalah aspek manajemen dari lembaga pelayanan sosial. Adalah suatu kenyataan yang ada di Indonesia, bahwa lembaga-lembaga pelayanan sosial masih memiliki kendala dalam melaksanakan fungsi manajemen, hal ini bisa disebabkan

oleh beberapa faktor seperti kurangnya kompetensi dari orang-orang yang ada dalam lembaga tersebut, baik dalam pengelolaan dan manajemen dari lembaganya, maupun karena lembaga tersebut masih berjalan dalam landasan amal atau *charity*, sehingga kurang memperhatikan faktor manajemen dari lembaga tersebut.

Lembaga pelayanan sosial sendiri adalah bentuk nyata dari praktik pekerjaan sosial, melengkapi dukungan terhadap pentingnya pemahaman organisasional, (Weinbach, 1994, pp. vii-7) menegaskan bahwa: *“Management is integral part of social work practise. ... The activities of management are a natural extension of the knowledge, values, and skills possessed by social worker”*. Dalam bagian lain bukunya, (Weinbach, 1994, p. 3) mengemukakan: *“...management consists of spesific activies performed by social workers at all administrative level with in an human service organization... Wether a social worker ultimately assumes a position as a manager in a course of his or her professional career (and most will), this person will need to understand and to become competent in the management tasks of planning, staffing, organizing, controlling, and leading”*.

Manajemen dalam lembaga pelayanan sosial memiliki tantangan tersendiri, khususnya berkaitan dengan faktor-faktor yang membedakan organisasi yang berorientasi profit dengan organisasi nonprofit, khususnya terkait proses pengelolaannya. Kendala dalam hal administratif selalu muncul dalam lembaga pelayanan sosial (organisasi nonprofit). Sejumlah permasalahan muncul, umumnya terkait dengan sifat yang melekat dalam lembaga pelayanan sosial.

Sebuah lembaga pelayanan sosial harus memiliki strategi yang tertuang dalam rencana strategi organisasi, sehingga dalam menjalankan kegiatannya, lembaga bisa lebih objektif. Hal tersebut tertuang dalam (Kettner, 2002: p. xxi) yang menyatakan bahwa: *“Manajemen strategi adalah proses pengarahan usaha perencanaan strategi dan*

menjamin strategi tersebut dilaksanakan dengan baik, sehingga menjamin kesuksesan dalam jangka panjang. Maka perencanaan menjadi kunci untuk menuju tujuan pelayanan yang efektif”

Maka apa yang disebut dengan perencanaan strategis adalah sebuah alat manajemen, dan sama dengan setiap alat manajemen, alat itu hanya digunakan untuk satu maksud saja – menolong organisasi melakukan tugasnya dengan lebih baik. Perencanaan strategis dapat membantu organisasi memfokuskan visi dan prioritasnya sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan untuk memastikan agar anggota-anggota organisasi itu bekerja ke arah tujuan yang sama (Kaye & Allison, 2005, p. 1).

Tidak mudah dalam membuat suatu perencanaan, sebab terdapat langkah yang harus ditempuh dalam menyusun perencanaan. Maka dalam organisasi pelayanan sosial, khususnya perencanaan strategis menjadi suatu komponen yang melibatkan stakeholder dan merupakan proses mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Kita mengetahui, organisasi pelayanan sosial selalu mengatakan bahwa mereka kekurangan dalam berbagai hal, hingga pelayanan yang diberikan menjadi kurang optimal. Mulai dari kurangnya dana, kurangnya staf yang kompeten, sumber daya manusia yang kurang termotivasi, tidak adanya relawan, bahkan kegiatan atau program hanya berjalan apa adanya.

Kajian ini dilakukan di Rumah Cemara Bandung. Rumah Cemara merupakan sebuah organisasi atau lembaga pelayanan sosial yang berlokasi di Jl. Geger Kalong Girang No.52 Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat 40154. Lembaga ini didirikan pada tahun 2003 oleh lima orang mantan pecandu narkoba. Rumah Cemara adalah sebuah organisasi komunitas yang bertujuan meningkatkan kualitas hidup Orang dengan HIV/AIDS (ODHA) dan konsumen narkoba di Indonesia. Rumah Cemara memimpikan Indonesia tanpa stigma dan diskriminasi di mana semua orang memiliki kesempatan yang sama untuk maju,

memperoleh layanan HIV dan NAPZA yang bermutu, serta dilindungi sesuai konstitusi. (Media & Data Rumah Cemara, 2017).

Kajian ini dilakukan untuk menganalisis sejauh mana penyusunan rencana strategis yang dibuat oleh Rumah Cemara, apakah sudah sesuai dengan penyusunan rencana strategis yang seharusnya dilakukan oleh sebuah lembaga pelayanan sosial.

## METODE

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam proses penggalan informasi, peneliti menggunakan metode wawancara mendalam dan terstruktur yang mana sebelum melakukan kegiatan wawancara penulis telah menyiapkan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada narasumber.

## HASIL DAN DISKUSI

Berdasarkan Renstra (Rencana Strategis) Rumah Cemara 2016-2021, Rumah Cemara (RC) memegang teguh pendekatan berbasis HAM dan bukti (*human rights and evidence based approach*). Demikian pula komitmen terhadap inovasi yang akan diimplementasikan seiring dengan nilai-nilai dasar organisasi, yaitu menghargai keberagaman, fokus terhadap komunitas, *good governance*, kemitraan dan kolaborasi, serta belajar dan berbagi. Renstra Rumah Cemara 2016-2021 akan menjadi sebuah panduan dalam melakukan tindakan nyata lima tahun ke depan saat Rumah Cemara bekerja bersama sasaran kerja dan mitra Rumah Cemara untuk mengakhiri epidemi AIDS dan mencapai Indonesia tanpa stigma.

Hambatan dan permasalahan pastinya menghampiri semua lembaga pelayanan sosial yang ada. Demi mempertahankan dan terus memperbaiki organisasi dan pelayanan sosial yang ada, maka rencana strategi tersebut dibuat.

Berbagai tantangan yang dirasakan oleh Rumah Cemara saat ini adalah penurunan dukungan pendanaan internasional, adanya

ketetapan standar minimum dalam pelayanan perawatan, serta jaminan akses pengobatan; diagnostik; vaksin dan metode perawatan terbaru dan terjangkau. Maka dari itu, Renstra Rumah Cemara telah memahami dan merespon berbagai hambatan yang ada dan yang mungkin muncul di masa mendatang. Renstra Rumah Cemara membuat 4 tujuan yang telah di kemas sebaik mungkin untuk diterapkan dari tahun 2016 sampai 2021.

Renstra Rumah Cemara 2016-2021 menjabarkan 4 tujuan sebagai berikut;

### 1) Mendukung Keberlangsungan Program

Rumah Cemara mendukung keberlangsungan program terutama melalui inovasi dalam rangkaian model perawatan. Rumah Cemara dikenal sebagai pelopor dalam berbagai inovasi pencegahan HIV. Rumah Cemara akan memberikan dukungan terhadap tindakan pencegahan yang berpusat pada komunitas dan tindakan pencegahan yang mengkombinasikan fokus pada komunitas dengan program lainnya.

Untuk meningkatkan kualitas hidup ODHA, Rumah Cemara menggunakan strategi yang sebisa mungkin membuat mereka lebih terlibat di bidang perawatan dan dukungan. Peningkatan jumlah konsumen narkoba juga menjadi perhatian Rumah Cemara, karena respon nasional tidak menunjukkan adanya perubahan sesuai dengan arah perubahan global dalam menyikapi peningkatan konsumen NAPZA nonsuntik. Rumah Cemara akan bekerja untuk mencegah terjadinya penularan HIV di kalangan konsumen narkoba dengan mengidentifikasi praktik-praktik terbaik (*best practices*) dalam perawatan dan program pengurangan bahaya konsumsi narkoba (*harm reduction – HR*). Salah satu caranya adalah dengan memperkenalkan dan melibatkan ODHA ke dalam program tersebut melalui kemitraan dan kolaborasi yang layak.

### 2) Meningkatkan Lingkungan yang Kondusif

Peningkatan lingkungan yang kondusif bagi ODHA, konsumen narkoba, LSL, waria, juga mereka yang bersinggungan seperti pekerja seks komersial (PSK), remaja, serta

perempuan dan anak-anak akan dapat diraih melalui usaha-usaha advokasi. Saat ini pengidap HIV-AIDS di Indonesia masih mengalami diskriminasi di berbagai sektor kehidupan. Rumah Cemara akan menggunakan berbagai bukti dalam melakukan lobi dan akan bekerja sama dengan komunitas lain yang bergerak di bidang kesehatan. Rumah Cemara juga akan bekerja bersama dengan dinas sosial, aktivis gender, aktivis HAM, serta aktivis hak-hak perempuan dan anak. Rumah Cemara juga akan memberdayakan kelompok-kelompok ODHA dan konsumen NAPZA untuk memfasilitasi perubahan, terutama dengan penggunaan teknologi dalam belajar dan berbagi pengetahuan.

Rumah Cemara akan meningkatkan pengalaman pelayanan dalam mengembangkan kelompok pengembangan diri (*self-help group*) terutama untuk kelompok marginal di tengah masyarakat. Menggunakan olahraga, seni, serta berbagai kegiatan kreatif lainnya sebagai titik masuk sekaligus media pendidikan pencegahan HIV serta saling mendukung satu sama lain (inti dari kelompok pengembangan diri) akan difokuskan pada anak jalanan.

### 3) Mempromosikan Kesehatan dan Kesejahteraan

Rumah Cemara akan mempromosikan layanan kesehatan dan kesejahteraan yang lebih luas. Fokusnya pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan yang merupakan penyelenggara skema asuransi kesehatan nasional di Indonesia. Saat ini pelayanan BPJS menunjukkan peningkatan mutu serta memiliki jangkauan yang luas. Namun tidak dapat dipungkiri, BPJS masih memiliki banyak kelemahan dalam memberikan pelayanan. Rumah Cemara akan mendukung penghapusan ketentuan diskriminatif yang menolak kepesertaan kelompok-kelompok marginal di BPJS. Kelompok yang diutamakan adalah mereka yang sebelumnya telah atau masih secara aktif mengkonsumsi narkoba (yang saat ini menjadi pengecualian untuk mendapatkan

pelayanan BPJS jika ditelusuri memiliki penyakit yang terkait dengan konsumsi narkoba).

Kelompok anak jalanan juga diutamakan oleh Rumah Cemara, karena mereka tidak memiliki akta kelahiran, sehingga mereka sulit terdaftar sebagai peserta BPJS. Rumah Cemara pun akan membentuk sebuah jaringan kemitraan yang luas dengan organisasi lain yang juga memiliki kepedulian terhadap cakupan pelayanan kesehatan universal untuk membantu Rumah Cemara dalam hal tersebut.

### 4) Memperkuat Kapasitas Institusi

Tujuan keempat akan memastikan bahwa Rumah Cemara dapat meraih standar tinggi yang telah ditetapkan bagi Rumah Cemara sendiri. Antara lain: pendanaan haruslah berimbang untuk memastikan kesinambungan, sehingga akan memperbanyak kegiatan penggalangan dana serta mendiversifikasi pendanaan Rumah Cemara. Sebuah upaya *re-branding*, disertai kegiatan kehumasan yang kuat, akan membantu Rumah Cemara untuk mencapai tujuan ini. Di saat bersamaan, Rumah Cemara akan memegang teguh sejumlah sistem manajemen, prosedur, dan praktik-praktik modern sebagai bagian dari strategi pengembangan yang berkesinambungan.

Berbagai hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa Rumah Cemara bekerja seefisien dan seefektif mungkin serta mempunyai sistem kelembagaan yang kuat. Hal tersebut yang menjadikan Rumah Cemara sebagai acuan (*benchmarking*), komputerisasi sistem personalia, memperkuat Dewan, serta membentuk sebuah komite keuangan dan audit. Pemantauan dan penilaian (monitoring dan evaluasi) terhadap sistem kelembagaan akan terus berproses.

Karena Rumah Cemara memiliki mitra kerja berbentuk organisasi, maka tujuan keempat ini tidak akan secara eksklusif dilakukan hanya dengan berfokus pada Rumah Cemara saja. Rumah Cemara menyadari adanya kebutuhan mitra untuk tumbuh, serta memenuhi standar yang sama seperti yang

diinginkan oleh Rumah Cemara, sehingga untuk membangun kapasitas mitra, Rumah Cemara akan mengembangkan standar kualitas minimum yang berfokus pada tata kelola dan kelembagaan mereka. Rumah Cemara juga akan memberikan dukungan kepada para mitra untuk melakukan proses yang serupa dengan Rumah Cemara, yaitu menuju standar akuntabilitas dan kualitas seperti yang sedang diupayakan untuk di capai oleh Rumah Cemara.

Dilihat dari aspek perencanaan untuk lembaga rehabilitasi, perlindungan, penanggulangan ODHA dan konsumen narkoba di Indonesia, proses *assessment* untuk aspek perencanaan menghasilkan simpulan bahwa Rumah Cemara sudah termasuk lembaga yang menerapkan aspek perencanaan dengan cukup baik. *Strategic Plans* atau perencanaan strategi sudah dirancang dan siap direalisasikan dari tahun 2016 sampai tahun 2021. Rencana strategi 5 tahun tersebut adalah acuan dan pedoman Rumah Cemara untuk menjalankan lembaganya sebagai bentuk pelayanan sosial kepada masyarakat khususnya kepada ODHA dan para konsumen narkoba.

Sayangnya, rencana strategis Rumah Cemara yang sudah cukup baik tersebut dipandang masih terdapat kekurangan, terutama bila dikaji berdasarkan langkah-langkah proses penyusunan perencanaan yang semestinya dilakukan oleh sebuah lembaga pelayanan sosial.

Penyusunan Perencanaan adalah proses antisipasi terhadap hasil target dan juga dalam membuat sebuah rencana. Schaffer (Skidmore, 1995, p. 51) membuat daftar tentang empat langkah mengenai penyusunan perencanaan, yaitu:

- 1) Riset, dimaksudkan untuk menganalisis kekuatan-kekuatan lembaga, kekurangan kelemahan serta menentukan resiko yang ditimbulkan oleh faktor eksternal.
- 2) Formula objektif, untuk mendefinisikan apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang.
- 3) Perencanaan yang strategis, untuk

membangun sebuah sistem kerja yang mengarah pada tujuan.

- 4) Perencanaan operasional, untuk menciptakan langkah setiap departemen dan fungsi.

Setelah melihat dari data penelitian, Rumah Cemara memang sudah memiliki perencanaan lembaga, dari mulai rencana strategis yang dideskripsikan dengan 4 tujuan penting. Memiliki tujuan, visi dan misi yang baik. Memiliki donatur-donatur yang sudah terjalin hubungan dengan baik. Mempunyai program *league of change* yang sangat berhasil dan diakui di rancah dunia. Dikenal dengan tempat rehabilitasi yang tidak hanya didasari pelayanan medis, tetapi juga cenderung mendapat pelayanan sosial dan dukungan sosial dari lingkungan. Lembaga yang mawadahi pelayanan sosial HAM sangat mendapat perhatian lebih saat ini, sehingga membuka peluang bagi Rumah Cemara untuk terus meningkatkan bentuk pelayanan dan manajemen organisasi dengan cara menarik simpatisan dan masyarakat untuk ikut *aware* dalam isu HAM khususnya ODHA dan korban pengguna narkoba. Hal tersebut merupakan bentuk nyata daripada Rumah Cemara yang telah memperhatikan aspek perencanaan dalam manajemen lembaga pelayanan sosial.

Untuk itu organisasi lembaga pelayanan sosial yang baik adalah organisasi yang memiliki tujuan berdasarkan visi dan misi lembaga yang telah disepakati oleh pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan cara untuk mencapainya yang biasanya disebut strategi. Selanjutnya disusun perencanaan (*plan*), kebijakan (*policies*), tahap-tahap pencapaian, organisasi dan personalia yang akan melaksanakannya, dan anggaran, serta program aksi.

Dalam sebuah organisasi terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi jalannya suatu organisasi. Faktor internal dan eksternal lembaga harus diantisipasi dengan kepekaan lembaga dengan membuat suatu rencana strategis. Perencanaan strategis khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber

organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi tersebut.

Maka apa yang disebut dengan perencanaan strategis adalah sebuah alat manajemen, dan sama dengan setiap alat manajemen, alat itu hanya digunakan untuk satu maksud saja – menolong organisasi melakukan tugasnya dengan lebih baik. Perencanaan strategis dapat membantu organisasi memfokuskan visi dan prioritasnya sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan untuk memastikan agar anggota-anggota organisasi itu bekerja ke arah tujuan yang sama (Kaye & Allison, 2005, p. 1).

Berdasarkan berbagai kajian yang telah dilakukan, perencanaan strategis pada lembaga pelayanan sosial seperti Rumah Cemara menjadi alat bantu yang sangat penting untuk menjadi pedoman organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Oleh karena itu diperlukan upaya bersama (mengerahkan) segala potensi dan sumber daya yang dimiliki organisasi dalam proses dan aplikasinya.

Selain itu perencanaan strategis dapat dikatakan suatu proses yang harus diambil oleh suatu organisasi untuk meyakinkan bahwa segala perubahan dapat diantisipasi untuk tercapainya visi dan misi organisasi tersebut. Maka perencanaan strategis merupakan suatu proses yang dilakukan secara terus-menerus dan tidak periodik. Hal ini dapat dikatakan perencanaan strategis harus proaktif terhadap perubahan-perubahan yang dapat mempengaruhi organisasi untuk mencapai tujuannya

## SIMPULAN

Setelah ditelaah lebih lanjut, dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan rencana strategis pada sebuah lembaga pelayanan sosial merupakan hal yang sangat penting. Adapun keberadaan rencana strategis pada lembaga pelayanan sosial Rumah Cemara masih perlu mendapatkan intervensi dalam hal perumusan perencanaan strategis. Berbagai bentuk hambatan dan masalah yang dirasakan

oleh Rumah Cemara Bandung harus diperhatikan lebih lanjut dengan menggunakan Metode SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*) dalam Perencanaan Strategi. Metode SWOT tersebut dirasa penting untuk dilakukan guna mengadakan perubahan dalam manajemen suatu organisasi (*change management*) secara sistematis.

Untuk merealisasikannya, lingkungan internal dan lingkungan eksternal Rumah Cemara menjadi faktor yang penting dalam mempengaruhi terjadinya permasalahan dan hambatan-hambatan. Langkah-langkah yang dilaksanakan dalam menyusun perencanaan strategis adalah menganalisis data-data atau riset awal. Hasil analisis inilah yang nantinya akan memberikan langkah-langkah prioritas bagi perbaikan Rumah Cemara dalam pembentukan rencana strategi berupa; “apa yang akan dilakukan nanti?”. Analisis yang paling sesuai untuk menganalisis keadaan lingkungan internal dan eksternal lembaga adalah SWOT.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. (2005). *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)* edisi kesembilan jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks.
- Hasenfeld, Yaheskel. (1983). *Human Service Organizations*. Prentice Hall.
- Kaye, & Allison. (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba Pedoman Praktis dan Buku Kerja*. Jakarta, Indonesia: Yayasan Obor Indonesia.
- Kettner, P. M. (2002). *Achieving Excellence in The Management Of Human Service Organization*. Boston: Allyn & Bacon.
- Media & Data Rumah Cemara. (2017, January 21). *Rumah Cemara*. Retrieved from Rencana Strategis Rumah Cemara 2016-2021: <http://rumahcemara.or.id/book/rencana-strategis-rumah-cemara-2016-2021/>
- Robert W. Weinbach. (1994). *The Social*

Prosiding Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat	e ISSN : 2581-1126 p ISSN : 2442-448X	Vol 5, No: 3	Hal: 281 - 287	Desember 2018
---	--	--------------	----------------	---------------

Worker as Manager, Theory and Practice, 2nd Edition Allyn & Bacon

Skidmore, R. A. (1995). *Social Worker Administration*. London: Allyn And Bacon.

Weinbach, R. W. (1994). *Social Worker as Manager*. Boston, London, Toronto, Sydney: Allyn & Bacon.

Wolf, Thomas. (1990). *Managing a Nonprofit Organization*. New York: Prentie Hall Press.