

**RENCANA PEMBANGUNAN JANGKA
MENENGAH DAERAH KOTA BATU
2018-2022 DALAM PERSPEKTIF
*STRATEGIC PLANNING***

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**RORO AYU ESTININGTYAS
155030100111037**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI PERENCANAAN PEMBANGUNAN
MALANG
2019**

MOTTO

“Karena, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya, sesudah kesulitan itu ada kemudahan.”

(QS al-Insyirah: 5-6).



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota
Batu 2018-2022 dalam Perspektif *Strategic Planning*.

Disusun Oleh : Roro Ayu Estininingtyas

NIM : 155030100111037

Fakultas : Ilmu Administrasi

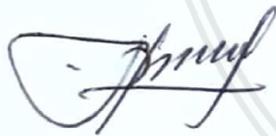
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Program Studi : Administrasi Publik (Perencanaan Pembangunan)

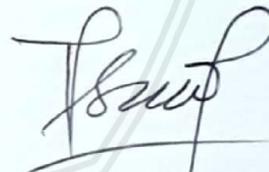
Malang, 28 Juni 2019

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing



Dr. Siswidiyanto, MS
NIP. 19600717 198601 1 002



Triśnawati, S.Sos., MAP
NIP. 19800307 200801 2 012

TANDA PENGESAHAN

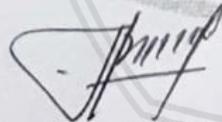
Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
 Tanggal : 11 Juli 2019
 Pukul : 09.00-10.00
 Skripsi atas nama : Roro Ayu Estiningtyas
 Judul : Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu 2018-2022 Dalam Perspektif *Strategic Planning*

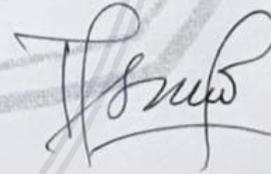
Dan Dinyatakan
LULUS
MAJELIS PENGUJI

Ketua,

Anggota



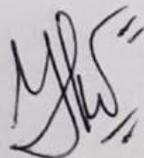
Dr. Siswidiyanto, MS
 NIP. 19600717 198601 1 002



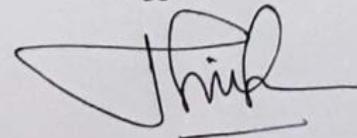
Trisnawati, S.Sos., MAP
 NIP. 19800307 200801 2 012

Anggota

Anggota



Dr. Ainul Hayat, S.Pd., M.Si
 NIP. 19730713 200604 1 001



Ali Maskur, S.AP, M.AP, MA
 NIP. 19860716 201404 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Roro Ayu Estiningtyas

NIM : 155030100111037

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "**Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu 2018-2022 dalam Perspektif *Strategic Planning***" adalah karya tulis ilmiah murni dari peneliti. Segala hal yang bukan merupakan karya cipta peneliti dalam skripsi terlampir telah ditandai oleh sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari, dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi karya orang lain, Saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah diperoleh (S1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 25 dan Pasal 70.

Malang, 28 Juni 2019

Yang membuat pernyataan,



Roro Ayu Estiningtyas

NIM: 155030100111037

RINGKASAN

Roro Ayu Estiningtyas, 2019. **Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu 2018-2022 dalam Perspektif *Strategic Planning***, Dr. Siswidiyanto, MS., Trisnawati, S.Sos., MAP, 139 Hal + xvi

Kota Batu merupakan salah satu kota yang memiliki potensi cukup baik yaitu pada sektor pariwisatanya. Tentunya dalam memanfaatkan potensi daerah yang ada, pemerintah Kota Batu memiliki strategi tersendiri. Diperlukan perencanaan strategi yang baik untuk merumuskan dokumen perencanaan yang tepat. Mengingat selama 2 tahun berturut-turut Kota Batu mendapatkan penghargaan dari Bappenas sebagai satu-satunya Kota dengan perencanaan terbaik tingkat nasional.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan penyusunan dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Batu tahun 2018-2022 dalam perspektif *Strategic Planning*. Serta faktor pendukung dan penghambat dalam penyusunan RPJMD tersebut. *Strategic planning* perlu dilakukan untuk membantu suatu organisasi merumuskan dan memecahkan masalah terpenting yang dihadapi. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang berlokasi di Pemerintah Daerah Kota Batu. Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa informan yang berkaitan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen dan foto yang berhubungan dengan topik tersebut. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisa dengan menggunakan model Miles Huberman dan Saldana.

Penelitian ini menemukan bahwa RPJMD Kota Batu 2018-2022 jika dilihat berdasarkan teori perencanaan strategis John M. Bryson, terdapat beberapa hal yang belum sesuai. Hal tersebut terbukti dengan tidak adanya analisis SWOT dalam dokumen RPJMD Kota Batu dimana dalam teori Bryson terdapat pada tahapan merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu. Selain itu, dalam penyusunan perencanaan strategis terdapat hambatan dari lingkungan internal dan eksternal organisasi seperti masih banyaknya data yang belum terakomodir, masih adanya OPD yang tidak sinkron dengan visi dan misi walikota, dan adanya ego sektoral antar OPD yang tidak saling mendukung sehingga menyebabkan masalah di Kota Batu tidak terselesaikan secara tuntas.

Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah menekankan koordinasi dengan baik mengingat dalam implementasinya terdapat banyak OPD yang melakukan ego sektoral, kedua mengoptimalkan penggunaan e-government untuk pengumpulan data agar terakomodir dan terintegrasi dengan baik, dan ketiga dilakukan monitoring dan evaluasi yang terstruktur dengan baik.

Kata Kunci: *Strategic Planning*, Penyusunan Rencana Pembangunan, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

SUMMARY

Roro Ayu Estiningtyas, 2019. **Middle Term Development Planning of Batu City 2018-2022 in the Strategic Planning Perspective**, Dr. Siswidiyanto, MS., Trisnawati, S.Sos., MAP, 139 Pages + xvi

Batu City is one of the cities that has quite good potential, namely in the tourism sector. Of course in utilizing the existing regional potential, the Batu City government has its own strategy. Good planning strategies are needed to formulate the right planning documents. Considering that for two consecutive years Batu City received an award from Bappenas as the only city with the best planning at the national level.

This study aims to find out and describe the preparation of the Batu City Medium Term Development Planning (RPJMD) document for 2018-2022 in the perspective of Strategic Planning. As well as supporting and inhibiting factors in the preparation of the RPJMD. Strategic planning needs to be done to help an organization formulate and solve the most important problems faced. This study uses a type of descriptive research with a qualitative approach located in the Regional Government of Batu City. The source of primary data is obtained from the results of interviews with several related informants, while secondary data is obtained from documents and photos related to the topic. Techniques for collecting data through interviews, observation, and documentation. While the analysis technique uses the Miles Huberman and Saldana models.

This study found that the Batu City RPJMD 2018-2022 when viewed based on John M. Bryson's strategic planning theory, there are some things that are not appropriate. This is proven by the absence of a SWOT analysis in the Batu City RPJMD document where in Bryson's theory there are at the stage of formulating a strategy for managing issues. In addition, in the preparation of strategic planning there are obstacles from the internal and external environment of the organization such as there are still many data that have not been accommodated, the existence of OPD that is out of sync with the mayor's vision and mission, and the existence of sectoral egos that do not support each other, causing problems in the City Stone has not been resolved completely.

The advice given in this study is to emphasize coordination well considering that in its implementation there are many DPOs who carry out sectoral egos, secondly optimizing the use of e-government for data collection to be well accommodated and integrated, and thirdly well-structured monitoring and evaluation.

Keywords: Strategic Planning, Preparation of Development Planning, Regional Medium-Term Development Planning (RPJMD).

HALAMAN PERSEMBAHAN

SAYA PERSEMBAHKAN KARYA INI
KEPADA BAPAK AGUS PRASISWO TERCINTA
KEPADA IBU SUWARNI TERCINTA
KEPADA KELUARGA BESAR
SERTA KEPADA ALMAMATER FIA UB



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu 2018-2022 dalam Perspektif *Strategic Planning*”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR., MS selaku Rektor Universitas Brawijaya.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Bapak Dr. Siswidiyanto, MS., selaku ketua Komisi Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan dengan ikhlas agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan hasil yang terbaik.

6. Ibu Trisnawati, S.Sos., M.AP., selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan dengan ikhlas agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan hasil yang terbaik.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
8. Seluruh Staff dan Karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya atas segala bantuan dan kerjasama yang telah diberikan.
9. Seluruh Staff dan Karyawan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Batu yang telah memberikan bantuan dalam pengurusan izin penelitian.
10. Seluruh Staff dan Karyawan Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Batu yang telah memberikan izin dan telah membantu berjalannya penelitian dengan sangat baik.
11. Seluruh Staff dan Karyawan Inspektorat Kota Batu yang telah memberikan izin dan telah membantu berjalannya penelitian dengan sangat baik.
12. Seluruh Staff dan Karyawan Sekretaris Daerah Kota Batu Bagian Organisasi yang telah memberikan izin dan telah membantu berjalannya penelitian dengan sangat baik.
13. Seluruh Staff dan Dewan DPRD Kota Batu yang telah memberikan izin dan telah membantu berjalannya penelitian dengan sangat baik.
14. Seluruh Perangkat Pemerintahan Kota Batu yang telah membantu peneliti didalam mengumpulkan data penelitian.



15. Bapak Dr. Ainul Hayat, S.Pd., M.Si, selaku Dosen Penguji Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan dengan ikhlas agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan hasil yang terbaik.
16. Bapak Ali Maskur, S.AP., M.AP., MA, selaku Dosen Penguji Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan dengan ikhlas agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan hasil yang terbaik.
17. Kakak tingkat saya Achmad Reza., S.AP yang membantu membimbing dan memberikan masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
18. Sahabat saya Oka, Retno, Rose dan Redo yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 11 Juli 2019

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
LEMBAR PERSEMBAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Sistematika Penulisan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
A. Administrasi Publik	11
1. Definisi Administrasi Publik	11
2. Unsur-Unsur Administrasi Publik	13
3. Peran Administrasi Publik	14
4. Fungsi Administrasi Publik	16
B. Administrasi Pembangunan	17
1. Definisi Administrasi Pembangunan	17
2. Ciri-Ciri Administrasi Pembangunan	18
3. Ruang Lingkup Administrasi Pembangunan	20
C. Perencanaan Pembangunan	21
1. Definisi Perencanaan Pembangunan	21
2. Tahap-Tahap Perencanaan Pembangunan	24
3. Ciri-Ciri Perencanaan Pembangunan	26
4. Unsur-Unsur Perencanaan Pembangunan	27
5. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah	28



D. Perencanaan Strategi.....	31
1. Definisi Perencanaan Strategi.....	31
2. Manfaat Perencanaan Strategis.....	32
3. Tahap-Tahap Perencanaan Strategis.....	33
E. Regulasi Perencanaan Pembangunan di Indonesia.....	38
1. Alur Regulasi Perencanaan Pembangunan di Indonesia	38
BAB III METODE PENELITIAN	42
A. Jenis Penelitian.....	42
B. Fokus Penelitian.....	43
C. Lokasi dan Situs Penelitian	43
D. Jenis dan Sumber Data	44
E. Teknik Pengumpulan Data.....	46
F. Instrumen Penelitian.....	47
G. Keabsahan Data.....	48
H. Analisis Data	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian	52
1. Gambaran Umum Kota Batu	52
a) Letak Geografis.....	52
b) Jumlah Penduduk Kota Batu.....	54
c) Aspek Ekonomi Kota Batu.....	55
d) Aspek Sosial Kota Batu	56
e) Visi dan Misi Kota Batu.....	57
2. Pemerintah Kota Batu	59
a) Logo Pemerintah Kota Batu.....	59
b) Struktur Organisasi Pemerintah Kota Batu	62
B. Penyajian Data Fokus Penelitian.....	63
1. RPJMD Kota Batu 2018-2022 Dalam Perspektif <i>Strategic Planning</i>	63
a) Memprakarsai Proses Perencanaan Strategis	63
b) Identifikasi Mandat Organisasi.....	65
c) Identifikasi Misi dan Nilai-Nilai Organisasi	67
d) Penilaian Lingkungan Eksternal dan Internal	71
e) Identifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi	86
f) Perumusan Strategi untuk Mengelola Isu-Isu	88

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022.....	89
a) Faktor pendukung.....	89
b) Faktor Penghambat.....	91
C. Analisis Data	94
1. RPJMD Kota Batu 2018-2022 Dalam Perspektif <i>Strategic Planning</i>	94
a) Memprakarsai Proses Perencanaan Strategis	94
b) Identifikasi Mandat Organisasi.....	96
c) Identifikasi Misi dan Nilai-Nilai Organisasi	98
d) Penilaian Lingkungan Eksternal dan Internal	100
e) Identifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi	110
f) Perumusan Strategi untuk Mengelola Isu-Isu	113
2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022.....	120
a) Faktor pendukung.....	120
b) Faktor Penghambat.....	121
BAB V PENUTUP	122
A. Kesimpulan.....	122
B. Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA	127
LAMPIRAN.....	130

DAFTAR TABEL

No. Judul	Halaman
1. Daftar Pemenang Anugerah Pangripta Nusantara.....	5
2. Kondisi dan Penggunaan Lahan di Kota Batu Tahun 2017	54
3. Jumlah Penduduk Kota Batu	55
4. Perkembangan PDRB Kota Batu Tahun 2012-2016.....	74



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Tahapan Perencanaan Pembangunan	25
2.	Tahapan Perencanaan Strategis (<i>Strategy Change Cycle</i>)	36
3.	Komponen Analisis Data Interaktif	41
4.	Peta Kota Batu.....	52
5.	Logo Pemerintah Kota Batu.....	60
6.	Struktur Organisasi Pemerintah Kota Batu	63
7.	Kegiatan Forum Diskusi Publik Penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022	69
8.	Kegiatan Musrenbang Penyusunan RPJMD Kota Batu Tahun 2018-2022	75
9.	Kegiatan Penandatanganan Nota Kesepakatan RPJMD Kota Batu Tahun 2018-2022	81
10.	Kegiatan Rapat Paripurna Penyusunan RPJMD Kota Batu Tahun 2018-2022	82

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Surat Riset Fakultas Ilmu Administrasi	130
2.	Surat Riset	131
3.	Pedoman Wawancara	132
4.	Hasil Observasi Penelitian	135
5.	Data Sekunder Hasil Penelitian.....	137



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional mengamanatkan bahwa rencana pembangunan harus saling mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan, menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi dan sinergi baik antar daerah, antar ruang, antar waktu, maupun antar fungsi pemerintahan, menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan serta pengawasan serta mengoptimalkan peran serta masyarakat. Terdapat hal lain yang perlu mendapatkan perhatian lebih yaitu mengenai penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan dan berkelanjutan. Oleh karena itu, dalam rangka mewujudkan amanat tersebut, maka perencanaan pembangunan di daerah disusun dalam tahapan-tahapan baik dalam waktu jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek.

Pelaksanaan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, perlu didukung dengan adanya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017. Setiap Pemerintah Daerah diwajibkan untuk menyusun dokumen perencanaan pembangunan daerah yaitu rencana pembangunan jangka panjang daerah (RPJPD), rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD), dan rencana kerja pemerintah daerah (RKPD) sebagai rencana tahunan, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor

86 Tahun 2017 menjadi pedoman teknis di dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah dalam hal ini termasuk dalam dokumen RPJMD.

Perencanaan pembangunan daerah merupakan proses pemikiran dan penentuan yang menyeluruh serta sudah diperhitungkan dengan berbagai perhitungan yang matang, dibuat secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu pada waktu yang telah ditetapkan untuk masa mendatang (Soekartawi, 1990:78). Penyusunan perencanaan pembangunan daerah harus dilakukan secara sistematis, hal ini berarti terdapat konsistensi dan kesinambungan antara kegiatan perencanaan pembangunan di masa lalu, sekarang maupun masa yang akan datang. Tujuan dari konsistensi dan kesinambungan ini adalah sebuah upaya untuk kepentingan keberhasilan pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, diperlukan sebuah dokumen perencanaan sebagai salah satu arah yang menjadi pedoman dalam perencanaan pembangunan daerah yaitu dengan dibuatnya dokumen Perencanaan Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program kepala daerah yang memuat tujuan, sasaran, strategi, arah kebijakan, pembangunan daerah dan keuangan daerah, serta program perangkat daerah dan lintas perangkat daerah. Dalam pembuatan dokumen RPJMD sendiri harus disertai dengan kerangka pendanaan yang bersifat indikatif untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang disusun dengan berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional

(RPJMN). Setiap dokumen perencanaan ini harus saling bersinergi untuk dapat mencapai hasil pembangunan yang berhasil, karena setiap pembangunan yang baik di setiap daerah turut mendukung keberhasilan pembangunan secara nasional (Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017, pasal 2 ayat 2).

Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Daerah Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah bahwa setiap daerah diwajibkan untuk menyusun RPJMD. Oleh karena itu, maka Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 ini menjadi acuan dalam membuat dokumen perencanaan setiap daerah khususnya dalam membuat RPJMD. Dimana nantinya setiap visi dan misi dari setiap kepala daerah yang menjabat pada periode tertentu terhitung selama 5 (lima) tahun harus disesuaikan agar selaras dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 tahun 2017 ini dijadikan sebagai pedoman dalam usaha untuk meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan daerah. Dimana kualitas perencanaan ini mencakup pada peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat, kesempatan kerja, lapangan berusaha, meningkatkan akses dan kualitas daya saing daerah dengan daerah lainnya. Oleh karena itu, dengan adanya peraturan menteri ini diharapkan setiap

perangkat daerah dapat mengimplementasikannya supaya dapat menghasilkan dokumen perencanaan yang baik, tertib, dan terarah agar proses pelaksanaan pembangunan di daerah dapat dilakukan dengan baik serta dapat saling bersinergi antara pusat dan daerah.

Melihat bahwa Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 digunakan sebagai pedoman dalam membuat dokumen perencanaan daerah, maka perlu diketahui apakah dalam Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 tersebut sudah mencakup aspek perencanaan strategis atau tidak. Hal ini diperlukan mengingat bahwa dalam dokumen perencanaan harus diperhatikan apakah dalam sebuah organisasi dapat menjalankan tugasnya dengan baik, mampu memfokuskan sumberdaya organisasi dengan baik, memastikan bahwa setiap elemen dalam organisasi dapat mencapai pada sasaran tujuan yang sama, dan dapat menilai serta menyesuaikan perubahan arah organisasi apabila terdapat perubahan lingkungan. Bryson (2004:27) menjelaskan perencanaan strategis adalah salah satu cara untuk membantu sebuah organisasi dan masyarakat dalam mengatasi keadaan mereka yang mengalami perubahan.

Perencanaan strategis dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk berpikir, bertindak, dan belajar secara strategis. Hal ini dapat membantu organisasi membangun penyelesaian masalah diatas kekuatan dan memanfaatkan peluang besar. Disamping itu, dapat pula mengatasi dan meminimalkan kelemahan dan tantangan serius. Maka dari itu, dalam penyusunan dokumen perencanaan khususnya RPJMD yang berpedoman pada Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 perlu melihat adanya aspek perencanaan strategis agar

tujuan dari organisasi publik dapat tercapai baik dari Pemerintah Daerah Provinsi, Kota dan Kabupaten.

Pemerintah Daerah baik Provinsi, Kota, dan Kabupaten mendapatkan apresiasi dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional mengenai daerah mana saja yang perencanaannya terbaik melalui penghargaan Anugerah Pangripta Nusantara. Trofi Anugerah Pangripta berarti anugerah perencanaan pembangunan terbaik di tingkat nasional yang melambangkan semakin mantap dan tegaknya pembangunan di Indonesia. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) pada tahun 2016 dan 2017 memberikan penghargaan Anugerah Pangripta Nusantara atas kategori Kota dengan perencanaan terbaik di Indonesia, Kabupaten dengan perencanaan terbaik di Indonesia, serta Provinsi dengan perencanaan terbaik di Indonesia. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1 Daftar Pemenang Anugerah Pangripta Nusantara Kategori Perencanaan Terbaik Tahun 2016-2017

Wilayah	Tahun 2016	Tahun 2017
Provinsi	<ol style="list-style-type: none"> 1. DKI Jakarta 2. Jawa Barat 3. Daerah Istimewa Yogyakarta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daerah Istimewa Yogyakarta 2. DKI Jakarta 3. Sumatera Selatan
Kabupaten/ Kota	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kota Batu 2. Kabupaten Denpasar 3. Kabupaten Donggala 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kota Batu 2. Kabupaten Tabanan 3. Kota Pekalongan

Sumber: Bappenas.go.id (diolah) 2018

Kota Batu merupakan kota dengan perencanaan terbaik. Hal ini dapat dibuktikan dengan keberhasilan Kota Batu mendapatkan penghargaan dari Bappenas. Berdasarkan tabel 1.1 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat

kota yang selama 2 (dua) tahun berturut-turut memenangkan peringkat pertama dengan perencanaan terbaik pada tingkat Kabupaten/Kota secara nasional yaitu satu-satunya adalah Kota Batu.

Eddy Rumpoko selaku walikota Batu yang menjabat itu menjelaskan bahwa “penghargaan ini karena adanya konsisten dengan konsep pertanian wisata yang tidak akan menjadi kota metropolitan, tapi pertumbuhan dalam aspek ekonomi dan masyarakat bagus, kondusif, dan aman.” Prestasi perencanaan terbaik yang diraih oleh Kota Batu tersebut tentu saja tidak lepas dari adanya dokumen perencanaan yang mendukung. Karena, tanpa adanya dokumen perencanaan yang baik, maka perencanaan tersebut tidak akan mampu dilaksanakan dengan baik pula. (timesindonesia.co.id, 26 April 2017).

Fenomena dan data diatas yang menjadi dasar peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam terhadap permasalahan diatas khususnya yang terkait dengan RPJMD Kota Batu 2018-2022 dalam perspektif *Strategic Planning* yang berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017. Sejauh mana *Strategic Planning* tersebut diaplikasikan dalam dokumen perencanaan RPJMD Kota Batu mengingat selama ini Kota Apel ini mendapat prestasi perencanaan yang terbaik, dan bagaimana *strategic planning* berperan dalam Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 sehingga berdampak pada RPJMD Kota Batu 2018-2022. Diharapkan dengan adanya Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 ini dapat memberikan perbaikan dalam perencanaan maupun pelaksanaan dari perencanaan tersebut mengingat bahwa Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 ini

merupakan produk baru dalam kebijakan terkait dengan perencanaan, pengendalian, dan evaluasi untuk dokumen perencanaan daerah.

Berdasarkan gambaran latar belakang tersebut, maka diharapkan dengan adanya sentuhan *strategic planning* dalam pedoman dokumen perencanaan daerah yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 ini yang menggantikan peraturan sebelumnya yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 dapat memberikan angin segar dalam penyusunan RPJMD Kota Batu baik dalam hal perencanaanya maupun pelaksanaan dari dokumen perencanaan tersebut. Oleh karena itu, maka peneliti akan melakukan sebuah penelitian lebih dalam dengan judul: **“Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu 2018-2022 dalam Perspektif *Strategic Planning*”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu 2018-2022 dalam perspektif *strategic planning*?
2. Apa sajakah faktor pendukung dan faktor penghambat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu 2018-2022 dalam perspektif *strategic planning*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dipaparkan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menggambarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu 2018-2022 dalam perspektif *strategic planning*.
2. Untuk mengetahui dan menggambarkan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu 2018-2022 dalam perspektif *strategic planning*.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya perencanaan pembangunan mengenai kajian RPJMD dalam *strategic planning*.

- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan tambahan pengetahuan bagi peneliti lain untuk mengembangkan penelitian yang terkait dengan RPJMD dalam perspektif *strategic planning*.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai salah satu bahan informasi, bahkan masukan dan bahan pertimbangan bagi instansi untuk menilai kebijaksanaan mengenai RPJMD di wilayah Kota Batu dalam perspektif *strategic planning* baik yang telah dilakukan dan yang akan dilakukan.
- b. Dapat memberikan contoh bagi wilayah lainnya yang tentu saja membuat RPJMD dalam perspektif *strategic planning*.

E. Sistematika Penulisan

Agar penulisan skripsi ini lebih terarah dan sistematis, maka skripsi ini terdiri dari lima pokok bahasan yang semuanya merupakan satu kesatuan, yaitu:

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penulisan skripsi, rumusan masalah, tujuan dilakukan penelitian dan manfaat penelitian.

BAB II. KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang teori-teori yang melandasi penulisan dan pembahasan yang berkaitan dengan judul. Teori ini akan didapatkan dari beberapa hasil studi kepustakaan dan literatur.

BAB III. METODE PENELITIAN

Dalam metode penelitian ini akan dikemukakan fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan mengenai gambaran umum Kota Batu, penyajian hasil penelitian, serta analisis data hasil penelitian yang dilakukan penulis terkait dengan proses RPJMD Kota Batu 2018-2022 dalam perspektif *Strategic Planning* beserta faktor pendukung dan penghambat dalam RPJMD Kota Batu 2018-2022.

BAB V. PENUTUP

Bab ini memaparkan mengenai kesimpulan daripada penelitian serta saran-saran yang diusulkan sebagai bahan perbaikan untuk kedepannya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Definisi Administrasi Publik

Kata “administrasi” yang dikenal hingga saat ini di Indonesia berasal dari kata *administrare* (Latin: *ad* = pada, *ministrare* = melayani). Dengan demikian apabila ditinjau dari asal kata, administrasi memiliki arti “memberikan pelayanan kepada”. Kata “administrasi” juga berasal dari kata *administration* (*to administer*). Kata *to administer* dapat berarti *to manage* (mengelola) dan *to direct* (menggerakkan). Maka administrasi merupakan kegiatan mengelola atau menggerakkan. Selain itu, kata “administrasi” juga dapat berasal dari bahasa Belanda, *administrative* yang pengertiannya mencakup tata usaha, manajemen organisasi, dan manajemen sumberdaya. Maka, administrasi mencakup kegiatan penatausahaan dan manajemen (Indradi, 2016:1).

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa pengertian diatas adalah bahwa sebenarnya administrasi memiliki arti yang berbeda. Apabila dilihat dari terjemahan bahasa latin adalah sebuah kegiatan yang memberikan pelayanan atau servis sesuai dengan kebijakan yang ditentukan oleh yang memberikan tugas atau kewajiban. Sedangkan dalam terjemahan bahasa Inggris berarti suatu kegiatan yang memiliki makna luas, meliputi segala aktivitas untuk menetapkan kebijakan dan pelaksanaannya. Dan

menurut terjemahan bahasa Belanda berarti kegiatan yang hanya terbatas pada catat mencatat atau ketatausahaan.

Nigro bersaudara dalam Syafri (2012:20) mendefinisikan administrasi publik adalah usaha kerjasama kelompok dalam kerangka organisasi negara yang meliputi 3 (tiga) cabang yaitu eksekutif (pemerintahan), legislatif (DPR), dan yudisial atau yudikatif (kehakiman) serta hubungan timbal balik antar ketiganya. Administrasi publik memiliki peran penting dalam pembuatan kebijakan publik sehingga merupakan bagian dari proses politik dan memiliki perbedaan dengan administrasi swasta. Selain itu administrasi publik juga berhubungan erat dengan sejumlah kelompok swasta dan individu dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Administrasi publik juga dapat diartikan sebagai urusan atau praktik urusan pemerintah karena tujuan pemerintah adalah melaksanakan pekerjaan publik secara efisien dan sejauh mungkin sesuai dengan selera dan keinginan rakyat. Dengan adanya administrasi publik, pemerintah akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang tidak dapat atau tidak akan dipenuhi oleh usaha privat atau swasta. Sehingga masyarakat merasa bahwa pemerintah mampu untuk memenuhi kebutuhan mereka dan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Wilson dalam Syafri, 2012: 21).

2. Unsur-Unsur Administrasi Publik

Seperangkat instrumen yang saling terkait serta bersinergi diperlukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang berwujud pada sejumlah unsur yang mutlak dan harus ada. Hal ini berarti tanpa adanya unsur tersebut maka tujuan yang dikendaki tidak akan tercapai. Dan berikut ini menurut Syafri (2012:11) menjelaskan adanya beberapa unsur dalam administrasi publik diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Organisasi

Merupakan unsur utama bagi kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu karena organisasi merupakan sebuah wadah (tempat) pengelompokan orang dan pembagian tugas sekaligus tempat berlangsungnya dari berbagai aktivitas atau proses dalam pencapaian tujuan. Sebagai wadah maka organisasi berwujud kotak struktur yang menggambarkan hierarki, kedudukan dari orang-orang, pengelompokan orang dan pekerjaan, pola hubungan antar bagian atau unit yang ada. Maka organisasi sebagai proses menggambarkan berlangsungnya berbagai aktivitas dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

b) Manajemen

Proses pencapaian tujuan melalui orang lain. Oleh sebab itu, manajemen merupakan rangkaian aktivitas menggerakkan sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan melalui

pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Organisasi baru akan bermakna apabila telah berlangsung proses manajemen.

c) Komunikasi

Proses penyampaian pesan kepada orang lain melalui sebuah saluran atau media. Sekelompok orang yang tergabung dalam sebuah organisasi perlu melakukan komunikasi dengan pihak lain baik didalam maupun diluar organisasi dalam usaha kerja sama mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

d) Kepegawaian

Sekelompok orang yang bergabung dalam proses kerja sama pada suatu organisasi hanya akan menjadi kumpulan orang yang tidak bermanfaat apabila tidak dilakukan pengaturan tentang siapa mengerjakan apa. Rangkaian aktivitas akan menyusun dan mengatur pemanfaatan orang-orang (pegawai) yang diperlukan dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang menjadi unsur penting dalam administrasi.

e) Keuangan

Setiap tujuan yang ingin diraih pasti memerlukan dana, tanpa adanya ketersediaan dana maka sejumlah atau seluruh kebijakan maupun program tidak akan terlaksana dan tidak akan mencapai tujuannya. Unsur keuangan dalam administrasi merupakan rangkaian aktivitas yang berkaitan dengan segi pembiayaan dalam usaha kerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

f) Perbekalan

Perbekalan berupa sejumlah barang kebutuhan atau peralatan yang diperlukan guna mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Rangkaian aktivitas merencanakan, mengadakan, mengatur pemakainya, penyimpanan, pengendalian, perawatan, dan penghapusan barang-barang keperluan kerja sama dalam mencapai tujuan merupakan hal yang penting dalam administrasi.

g) Tata Usaha

Merupakan kegiatan pencatatan, pengolahan, pengumpulan, pemberian nomor atau kode surat, pengetikan, penggandaan, penyimpanan atau arsip dari berbagai informasi yang telah diterima atau yang dikeluarkan oleh suatu organisasi dan institusi dalam upaya kerja sama mencapai tujuan tertentu.

h) Hubungan masyarakat

Merupakan salah satu upaya untuk menjaga eksistensi melalui penciptaan hubungan baik dan dukungan masyarakat sekeliling terhadap usaha kerja sama yang sedang dilakukan tersebut. Karena tanpa adanya dukungan dan hubungan baik masyarakat disekelilingnya maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Hal ini mengingatkan bahwa masyarakat kini turut memberikan peran yang penting.

3. Peran Administrasi Publik

Peran administrasi publik hingga saat ini masih dianggap sebagai hal yang sangat penting dan memegang peranan yang krusial. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Polangi dalam Keban (2004:15), yang menyatakan bahwa kondisi ekonomi suatu negara sangat bergantung pada dinamika administrasi publik. Keban (2004:15) juga menjelaskan bahwa peran administrasi publik dapat diamati secara jelas dari dinamika pengaturan dan perubahan jenis departemen, penempatan menteri dan jajaran dalam jabatannya. Peran tersebut dapat dirasakan ketika kualitas para birokrat kunci seperti menteri dan para pejabat eselon yang ada di pusat dan daerah tidak memadai serta pergantian struktur dan fungsi birokrasi mulai dari pusat hingga daerah juga tidak responsif.

Gray dalam Keban (2004:19) turut menjelaskan peran dari administrasi publik dalam masyarakat adalah sebagai berikut:

- a) Administrasi publik berperan menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan;
- b) Administrasi publik melindungi hak-hak masyarakat atas pemilikan kekayaan, serta menjamin kebebasan bagi masyarakat untuk melaksanakan tanggung jawab atas diri sendiri dalam bidang kesehatan, pendidikan, dan pelayanan bagi masyarakat lanjut usia; dan
- c) Administrasi publik berperan melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari generasi ke generasi

berikutnya, serta memberikan jaminan dan dukungan sumber-sumber sehingga nilai-nilai tersebut mampu tumbuh dan berkembang sesuai dengan perubahan zaman serta dapat hidup bersama secara damai, serasi, selaras dengan budaya lain dalam lingkungannya.

Kesimpulan yang dapat penulis hasilkan dari paparan ahli diatas adalah bahwa sesungguhnya peran administrasi publik pada dasarnya untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan agar tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, setiap kegiatan dalam administrasi publik diupayakan agar tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan memiliki rasio terbaik antara input dan outputnya.

4. Fungsi Administrasi Publik

Lembaga Administrasi Negara (LAN) (2007:53), menjelaskan adanya ketidaksesuaian antara perilaku organisasi pemerintah dengan peraturan yang ada. Terdapat perbedaan kondisi di lapangan yang sangat kontras dengan keadaan sebenarnya secara teoritis. Oleh karena itu, Lembaga Administrasi Negara secara teoritik menjelaskan fungsi administrasi publik sebagai berikut:

1. Fungsi Pemerintahan Umum

Pemerintahan umum berhubungan dengan rangkaian kegiatan organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan umum (regulasi), didalamnya juga termasuk usaha untuk menciptakan dan memelihara ketentraman serta ketertiban. Dalam fungsi

pemerintahan umum ini lebih dekat mengenai fungsi pengaturan terkait dengan berbagai regulasi yang mendasarinya (*regulation function*);

2. Fungsi Pelayanan

Fungsi pelayanan memiliki hubungan yang erat antara unit organisasi pemerintahan yang mempunyai hubungan langsung dengan masyarakat. Dalam fungsi ini pelayanan berkaitan langsung dengan masyarakat, karena pelayanan memberikan dampak yang dapat dinikmati secara langsung dan tidak langsung oleh masyarakat dimana tujuan dari sebuah kebijakan dibuat adalah untuk meningkatkan pelayanan masyarakat; dan

3. Fungsi Pembangunan

Fungsi ini memiliki hubungan dengan unit organisasi pemerintahan yang menjalankan salah satu bidang tugas tertentu pada suatu sektor pembangunan. Dimana fungsi pokoknya adalah *development function* dan *adaptive function*.

B. Administrasi Pembangunan

1. Definisi Administrasi Pembangunan

Siagian (2001:5) menjelaskan administrasi pembangunan adalah seluruh usaha yang dilakukan oleh suatu negara atau bangsa untuk bertumbuh, berkembang, dan berusaha secara sadar dan terencana dalam semua segi kehidupan dan penghidupan negara yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan akhirnya. Administrasi pembangunan juga dapat

diartikan sebagai suatu administrasi bagi usaha pembangunan baik dari segi sosial dan ekonomi. Secara lebih spesifik maka administrasi pembangunan mempunyai fungsi untuk dasar perumusan berbagai kebijakan dan program-program pembangunan menuju arah modernitas bangsa dan pembangunan baik dilihat dari segi sosial maupun ekonominya serta dalam pelaksanaannya dapat dilakukan secara lebih efektif (Tjokroamidjojo dalam Sudriamunawar, 2012:34).

Tjokroamidjojo (1985:33) menjelaskan administrasi pembangunan adalah proses pengendalian usaha oleh suatu negara atau pemerintah untuk merealisasikan pertumbuhan yang direncanakan ke arah suatu keadaan yang dianggap lebih baik, dan mencakup kemajuan dalam segala aspek kehidupan bangsa. Sehingga tercipta negara yang dapat mensejahterakan masyarakatnya. Mengingat pembangunan merupakan bagian dari usaha untuk mencapai negara yang lebih baik dan sejahtera.

Kesimpulan berdasarkan definisi dari para ahli mengenai definisi administrasi pembangunan adalah upaya yang dilakukan secara sadar dalam proses pembangunan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Administrasi pembangunan sangat berkaitan erat dengan kegiatan pembangunan dimana kegiatan pembangunan ini nantinya dapat membantu dalam menyelesaikan masalah yang dialami disebagian negara yang sedang berkembang khususnya di Indonesia. oleh karena itu, administrasi dalam pembangunan sangat berkaitan dan diperlukan karena dapat membantu dalam tercapainya suatu tujuan yang telah ditentukan.

2. Ciri-Ciri Administrasi Pembangunan

Administrasi pembangunan memiliki ciri-ciri yang lebih maju bila dibandingkan dengan administrasi negara, maka berikut ini adalah ciri-ciri tersebut (Siagian, 2001:9):

- 1) Lebih memberikan perhatian terhadap lingkungan masyarakat yang berbeda-beda, terutama bagi masyarakat negara yang baru berkembang;
- 2) Mempunyai peran aktif dan berkepentingan terhadap tujuan-tujuan pembangunan, baik dalam perumusan kebijakan maupun pelaksanaan yang efektif. Bahkan ikut serta mempengaruhi tujuan dan menunjang pencapaian tujuan tersebut dalam bidang ekonomi, sosial dan politik;
- 3) Berorientasi pada usaha-usaha yang mendorong perubahan di masa depan;
- 4) Lebih menekankan pada orientasi pelaksanaan tugas-tugas pembangunan dari pemerintah. Dalam hal ini adalah usaha perumusan kebijakan pembangunan yang lebih efektif;
- 5) Administrasi pembangunan harus mengaitkan diri dengan substansi perumusan kebijaksanaan dan pelaksanaan tujuan pembangunan diberbagai bidang baik dari segi ekonomi, sosial dan budaya;
- 6) Dalam administrasi pembangunan administrator dalam aparatur pemerintah juga bisa merupakan penggerak perubahan; dan
- 7) Lebih berpendekatan lingkungan, berorientasi pada kegiatan dan bersifat sebagai pemecah masalah.

Kesimpulan dari ciri-ciri administrasi pembangunan tersebut menurut peneliti merupakan usaha yang saling mempengaruhi didalam bidang pembangunan. Terdapat berbagai upaya dalam memperbaiki kualitas kehidupan masyarakat baik dalam sisi ekonomi, sosial dan budaya. Mengingat 3 (tiga) poin ini merupakan hal yang harus bersinergi untuk mencapai tujuan di masa depan yang lebih baik.

3. Ruang Lingkup Administrasi Pembangunan

Sudriamunawar (2012:51) menyebutkan ruang lingkup administrasi pembangunan mempunyai 2 (dua) fungsi yaitu sebagai berikut:

- 1) Fungsi penyusunan kebijaksanaan penyempurnaan administrasi negara (*the development of administration*). Dalam fungsi ini terdapat beberapa poin yang dapat diperhatikan, diantaranya adalah sebagai berikut:
 - a) Kepemimpinan administratif, kepemimpinan inovatif, dan administrator pembangunan;
 - b) Pendayagunaan kelembagaan (organisasi pemerintah untuk melaksanakan pembangunan);
 - c) Pendayagunaan kepegawaian (pengadaan, pembinaan, pendidikan, dan latihan); dan
 - d) Pendayagunaan ketatausahaan (berkaitan dengan masalah organisasi dan tata tata laksana termasuk prosedur dan tata kerja).
- 2) Fungsi merumuskan kebijaksanaan dan program-program pembangunan serta pelaksanaannya secara efektif (*the administration of*

development). Dalam fungsi ini juga terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, meliputi:

- a) Administrasi perencanaan dan pemrograman pembangunan, misalnya dengan kemampuan dan mekanisme analisis serta pembentukan kebijaksanaan pembangunan (sistem perencanaan dan penganggaran);
- b) Administrasi pembiayaan pembangunan. Penyaluran biaya yang digunakan untuk berbagai macam kegiatan pembangunan yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan;
- c) Administrasi atau manajemen program dan proyek pembangunan dan berbagai cara koordinasinya; dan
- d) Administrasi atau sistem pengendalian dan pengawasan baik secara langsung maupun fungsional.

Jadi, menurut peneliti kesimpulan administrasi pembangunan dalam ruang lingkupnya berfungsi dalam proses pembuatan kebijakan dan harus bersinergi dengan program-program yang akan direalisasikan dalam pembangunan. Sehingga diperlukan adanya kejelasan biaya dalam penyaluran, pengendalian dan pengawasan yang dilakukan oleh lembaga pemerintahan yang terkait. Karena pada dasarnya jika dilihat dari segi ruang lingkupnya, administrasi pembangunan hanya sebagai pengawasan dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan.

C. Perencanaan Pembangunan

1. Definisi Perencanaan Pembangunan

Albert Waterston (1965) dalam Tjokroamidjojo (1987:12) menyebutkan perencanaan pembangunan adalah melihat ke depan dengan mengambil pilihan berbagai alternatif dari kegiatan untuk mencapai tujuan masa depan tersebut dengan terus agar pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan.

Tidak jauh berbeda dikemukakan oleh Widjojo Nitisastro (1963) dalam Tjokroamidjojo (1977:14) yang menjelaskan bahwa perencanaan pembangunan berkisar pada dua hal yaitu: penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan-tujuan konkrit yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu atas dasar nilai-nilai yang dimiliki masyarakat yang bersangkutan dan pilihan diantara cara-cara alternatif yang efisien serta rasional guna mencapai tujuan-tujuan tersebut, baik untuk penentuan tujuan yang meliputi jangka waktu tertentu maupun bagi pemilihan cara-cara tersebut diperlukan ukuran-ukuran atau kriteria tertentu yang terlebih dahulu harus dipilih. Dengan demikian, dalam perencanaan terdapat lima hal pokok menurut Widjojo Nitisastro yaitu terdiri dari beberapa hal berikut:

1. Permasalahan pembangunan suatu negara/masyarakat yang dikaitkan dengan sumber-sumber pembangunan yang dapat diusahakan;
2. Tujuan serta sasaran rencana yang ingin dicapai;
3. Kebijakan dan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran rencana dengan melihat sumber daya yang tersedia dan berbagai alternatif terbaik;
4. Penterjemahan dalam program-program atau kegiatan usaha yang konkrit; dan
5. Jangka waktu pencapaian tujuan.

Kamus management karangan Moekijat (1980:431-432) menyebutkan adanya 4 perumusan tentang arti perencanaan pembangunan, yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan pembangunan adalah hal memilih dan menghubungkan fakta-fakta serta hal membuat dan menggunakan dugaan-dugaan mengenai masa yang akan datang dalam hal menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan, yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan;
2. Perencanaan pembangunan adalah suatu usaha untuk membuat sebuah rencana tindakan, artinya menentukan apa yang dilakukan, siapa yang melakukan, dan dimana hal itu dilakukan;
3. Perencanaan pembangunan adalah penentuan suatu arah tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan; dan
4. Perencanaan pembangunan adalah suatu penentuan sebelumnya dari tujuan-tujuan yang diinginkan dan bagaimana tujuan tersebut harus dicapai.

Menurut Arsyad dalam Tarigan (2005:5) menjelaskan bahwa perencanaan pembangunan adalah suatu proses yang berkesinambungan yang mencakup keputusan-keputusan atau pilihan dari berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu pada masa yang akan datang. Maka berdasarkan definisi tersebut, Arsyad dalam Tarigan (2005:5) berpendapat ada 4 elemen dasar dalam perencanaan yaitu terdiri dari:

1. Merencanakan berarti memilih;
2. Perencanaan merupakan alat pengalokasian sumber daya;
3. Perencanaan merupakan alat untuk mencapai tujuan; dan
4. Perencanaan berorientasi ke masa depan.

Melihat pada definisi perencanaan pembangunan dari para ahli diatas, maka penulis memberikan kesimpulan bahwa perencanaan pembangunan adalah suatu usaha yang dilakukan dengan penuh kesadaran untuk mencapai

suatu tujuan tertentu dalam jangka waktu yang telah ditentukan dengan berbagai alternatif pilihan terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Tahap-Tahap Perencanaan Pembangunan

Perencanaan adalah suatu proses kegiatan usaha yang terus menerus dan menyeluruh dari penyusunan suatu rencana, penyusunan program kegiatan, pelaksanaan serta pengawasan, dan evaluasi pelaksanaannya. Secara lebih terperinci dapat dikemukakan tahapan-tahapan dalam suatu proses perencanaan, diantaranya adalah sebagai berikut (Tjokroamidjojo, 1987:57):

1) Penyusunan rencana

Merupakan tahapan awal dalam perencanaan pembangunan yang didalamnya terdapat tinjauan keadaan (*review before take off*), perkiraan keadaan masa yang akan dilalui oleh rencana (*forecasting*), penetapan tujuan rencana (*plan objectives*), identifikasi kebijaksanaan yang perlu dilakukan dalam rencana dan tahapan persetujuan rencana.

2) Penyusunan program rencana

Tahapan ini berisi perumusan yang lebih rinci mengenai tujuan maupun sasaran dalam jangka waktu tertentu, perincian jadwal kegiatan, jumlah dan jadwal pembiayaan serta penentuan lembaga dan kerjasama dengan lembaga yang akan melakukan program pembangunan.

3) Pelaksanaan rencana

Tahap ini memperhatikan dan mempertimbangkan pelaksanaan operasi terkait dengan kegiatan-kegiatan pemeliharaan. Berbagai kebijaksanaan perlu diikuti dengan implikasi pelaksanaan dan penyesuaian.

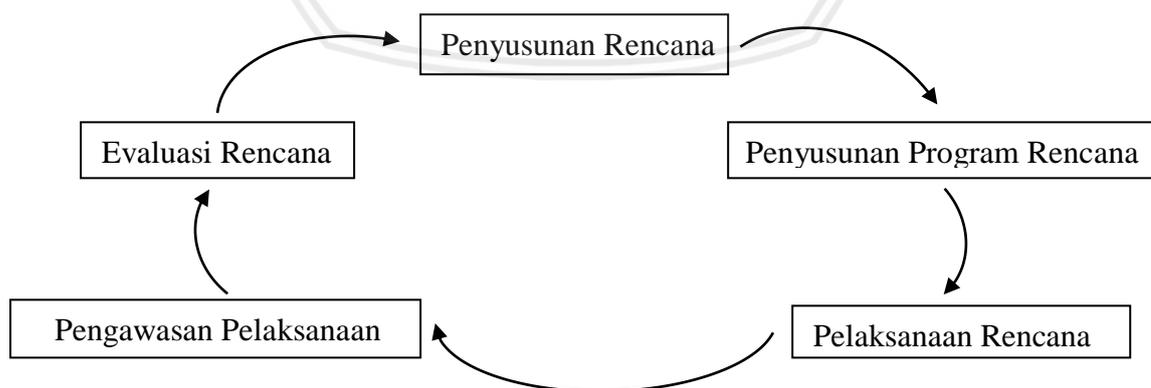
4) Pengawasan pelaksanaan

Tahap pengawasan ini bertujuan untuk mengusahakan agar pelaksanaan rencana dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, apabila terdapat penyimpangan maka perlu diketahui seberapa jauh penyimpangan tersebut dan apa penyebabnya, serta dilakukannya tindakan korektif terhadap adanya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

5) Evaluasi

Tahap evaluasi ini perlu dilakukan karena dapat membantu kegiatan pengawasan. Berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan maka akan menjadi bahan untuk perbaikan terhadap perencanaan selanjutnya atau penyesuaian diperlukan dalam pelaksanaan perencanaan.

Sebagai tambahan ilustrasi tentang tahapan perencanaan pembangunan maka berikut ini adalah siklusnya, seperti yang terdapat pada gambar 2.1 dibawah ini:



Gambar 2.1 Tahapan Perencanaan Pembangunan
Sumber: Bintoro Tjokroamidjojo (1987:61)

3. Ciri-Ciri Perencanaan Pembangunan

Ciri dari perencanaan pembangunan yang bersifat usaha untuk mencapai tujuan pembangunan akan terkait dengan peranan pemerintah sebagai pendorong pembangunan (*agent of development*). Berikut ini adalah ciri-ciri dari perencanaan pembangunan (Tjokroamidjojo, 1987:49):

- 1) Usaha yang dicerminkan dalam rencana untuk mencapai perkembangan sosial ekonomi bersifat tetap (*steady social economic growth*);
- 2) Usaha yang dicerminkan dalam rencana untuk meningkatkan pendapatan perkapita;
- 3) Usaha untuk mengadakan perubahan struktur ekonomi karena sebagian negara berkembang hanya berkembang pada bidang agraris saja;
- 4) Adanya perluasan kesempatan kerja dengan mengurangi pengangguran agar dapat menampung banyaknya golongan dengan usia kerja baru;
- 5) Usaha untuk pemerataan pembangunan agar tercipta pemerataan pendapatan antar berbagai golongan dan antar daerah;
- 6) Adanya usaha pembinaan lembaga-lembaga ekonomi masyarakat yang lebih menunjang kegiatan pembangunan;
- 7) Terdapat upaya dalam meningkatkan kemampuan membangun secara bertahap dan berdasarkan pada kemampuan nasional;
- 8) Terdapat usaha untuk secara terus-menerus menjaga stabilitas ekonomi; dan
- 9) Bersifat fundamental atau ideal dalam jangka panjang, seperti perubahan struktural pelembagaan masyarakat.

Disimpulkan bahwa perencanaan pembangunan secara garis besar memiliki cirri-ciri untuk meningkatkan perkembangan sosial ekonomi masyarakat. hal ini bertujuan untuk menciptakan pemerataan dalam pembangunan mengingat masih banyaknya terdapat ketimpangan pembangunan. Tentunya pembangunan harus dilakukan secara bertahap agar nantinya hasil dari pembangunan tersebut dapat dilakukan secara berkelanjutan.

4. Unsur-Unsur Perencanaan Pembangunan

Perencanaan pembangunan memiliki beberapa unsur pokok. Unsur-unsur ini ditelaah menjadi beberapa bagian, tentunya akan berbeda antara perencanaan antara negara satu dengan negara lainnya. Secara umum unsur-unsur pokok yang terdapat dalam perencanaan pembangunan adalah sebagai berikut (Tjokroamidjojo, 1987:62):

- 1) Kebijakan dasar atau strategi dasar rencana pembangunan sering disebut sebagai tujuan, arah, dan prioritas pembangunan. Unsur ini merupakan dasar daripada seluruh rencana yang kemudian dituangkan dalam unsur-unsur pokok perencanaan pembangunan lainnya;
- 2) Mempunyai kerangka rencana yang biasa disebut sebagai kerangka makro rencana. Dalam kerangka ini dihubungkan berbagai variabel pembangunan (ekonomi) serta implikasi hubungan tersebut;
- 3) Perkiraan sumber-sumber pembangunan merupakan pokok dalam penyusunan rencana pembangunan. Khususnya yang berkaitan dengan sumber-sumber pembiayaan pembangunan;

- 4) Kerangka kebijaksanaan yang konsisten yang perlu dirumuskan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan;
- 5) Program investasi yang dilakukan secara sektoral seperti dalam bidang pertanian, pendidikan, kesehatan, dst; dan
- 6) Administrasi pembangunan yang termasuk dalam bagian penelaahan terhadap mekanisme dan kelembagaan perencanaan serta pelaksanaan pembangunan (*planning machinery*).

Kesimpulan berdasarkan kutipan diatas adalah bahwa dalam perencanaan pembangunan terdapat unsur-unsur yang saling terkait dan mendukung satu sama lain. Hal ini dapat dilihat pada setiap unturnya yang memiliki poin penting karena perencanaan pembangunan tidak akan berjalan dengan maksimal apabila salah satu unsur tersebut tidak dijalankan. Seperti halnya kerangka kebijaksanaan dan perkiraan sumber daya yang harus saling terkait karena dalam membuat suatu kebijakan harus melihat besarnya sumber daya yang tersedia.

5. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)

Amanat dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 menjelaskan bahwa Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) adalah dokumen perencanaan daerah untuk periode 5 (lima) tahun terhitung sejak dilantik sampai dengan berakhirnya masa jabatan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah terpilih. Dalam penyusunan RPJMD terdapat tata cara, dimana tata cara menjadi acuan setiap daerah untuk

membuat dokumen perencanaannya. Berikut ini adalah 6 (enam) tahapan tata cara dalam penyusunan RPJMD:

1. Tahap Persiapan Penyusunan RPJMD

Persiapan penyusunan RPJMD terdiri dari beberapa tahapan, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Penyusunan rancangan keputusan Kepala Daerah tentang pembentukan tim penyusun RPJMD;
- b) Orientasi mengenai RPJMD;
- c) Penyusunan agenda kerja tim penyusun RPJMD;
- d) Penyiapan data dan informasi perencanaan pembangunan daerah berdasarkan SIPD; dan
- e) Penyusunan rancangan teknokratik RPJMD.

2. Tahap Penyusunan Rancangan Awal RPJMD

Penyusunan Rancangan Awal RPJMD terdiri dari beberapa tahapan, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Penyempurnaan rancangan teknokratik RPJMD;
- b) Penjabaran visi dan misi Kepala Daerah;
- c) Perumusan tujuan dan sasaran;
- d) Perumusan strategi dan arah kebijakan;
- e) Perumusan program pembangunan daerah;
- f) Perumusan program perangkat daerah; dan
- g) KLHS

3. Tahap Penyusunan Rancangan RPJMD

Penyusunan rancangan RPJMD Kabupaten/Kota adalah penyempurnaan rancangan awal RPJMD Kabupaten/Kota dan berdasarkan rancangan renstra perangkat daerah Kabupaten/Kota yang telah diverifikasi.

4. Pelaksanaan Musrenbang RPJMD

Musrenbang RPJMD dilakukan dengan tujuan untuk penajaman, penyelarasan, klarifikasi, dan kesepakatan terhadap tujuan, sasaran, strategi, arah kebijakan, dan program pembangunan daerah yang telah dirumuskan dalam rancangan awal RPJMD. Hasil dari musrenbang RPJMD dirumuskan dalam berita acara kesepakatan dan ditandatangani oleh unsur yang mewakili pemangku kepentingan yang menghadiri musrenbang RPJMD.

5. Tahap Perumusan Rancangan Akhir RPJMD

Merupakan proses penyempurnaan rancangan akhir RPJMD berdasarkan berita acara kesepakatan hasil musrenbang RPJMD dengan sistematika yang termuat dalam Permendagri Nomor 86 Tahun 2017.

6. Penetapan RPJMD

Bupati/Wali Kota menetapkan rancangan peraturan daerah tentang RPJMD Kabupaten/Kota yang telah dievaluasi oleh Gubernur menjadi peraturan daerah Kabupaten/Kota tentang RPJMD

Kabupaten/Kota paling lambat 6 (enam) bulan setelah bupati/wali kota dan wakil bupati/wakil wali kota dilantik.

D. Perencanaan Strategis

1. Definisi Perencanaan Strategis

Eadie dalam Bryson (2004:6) menjelaskan perencanaan strategis adalah upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang membentuk dan memandu mengenai apa organisasi itu, apa yang dilakukan dan kenapa melakukan. Perencanaan strategis membutuhkan pengumpulan informasi berskala luas namun efektif, klarifikasi misi dan berbagai masalah yang harus ditangani dengan pengembangan alternatif strategis untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang. Selain itu, perencanaan strategis dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mendorong pengambilan keputusan yang bijak dan analitis, serta mendorong keberhasilan implementasi dan akuntabilitas.

Perencanaan strategis merupakan salah satu cara untuk membantu organisasi dan masyarakat dalam mengatasi keadaan lingkungan yang mengalami perubahan. Hal ini dimaksudkan agar setiap organisasi mampu berpikir, bertindak, dan belajar menyelesaikan berbagai permasalahan secara strategis. Sehingga setiap organisasi nantinya dapat secara efektif menyelesaikan masalah dengan berbagai alternatif strategis terbaik (Bryson, 2004:27)

Kesimpulan dari peneliti bahwa perencanaan strategis adalah usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain itu, dengan adanya perencanaan strategis ini diharapkan organisasi mampu menyelesaikan berbagai masalah yang timbul dalam berbagai perubahan lingkungan organisasi yang ada. Hal ini dapat dilakukan dengan upaya berikir startegis dan menghasilkan berbagai alternatif strategis terbaik.

2. Manfaat Perencanaan Strategis

Terdapat berbagai alasan yang dapat mendorong organisasi publik dan nirlaba untuk terlibat dalam perencanaan strategis. Namun, apapun alasan tersebut tetap dapat menghasilkan manfaat yang serupa baik dalam organisasi publik maupun organisasi nirlaba. Berikut ini beberapa manfaat perencanaan strategis (Nutt dkk dalam Bryson, 2004:11):

- a) Sebagai pengenalan dalam pemikiran strategis, tindakan, dan pembelajaran yang dilakukan secara sistematis. Dalam hal ini, dilakukan pengumpulan informasi tentang lingkungan eksternal dan internal organisasi dengan berbagai kepentingan aktor yang terlibat serta pemeriksaan mendalam atas keberhasilan dan kegagalan organisasi;
- b) Pengambilan keputusan akan lebih baik. Hal ini dilatarbelakangi oleh semakin banyaknya keputusan strategis yang gagal karena sebagai akibat dari proses pengambilan keputusan yang buruk. Sehingga perencanaan strategis hadir memberikan fokus perhatian

pada isu-isu penting dengan berbagai tantangan yang dihadapi oleh organisasi dan membantu pembuat keputusan kunci mengetahui apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan masalah;

- c) Meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi akan didorong untuk mengklarifikasi dan menangani masalah organisasi utama dengan menanggapi dengan bijak berbagai tuntutan secara internal maupun eksternal organisasi (termasuk penanggung jawab) serta juga menangani dengan cepat berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi;
- d) Perencanaan strategis dapat menghasilkan peningkatan efektivitas sistem sosial yang lebih luas. Dalam hal ini, perencanaan strategis mampu memecahkan masalah publik yang sejak lama terjadi seperti pendidikan, kesehatan, pekerjaan, kemiskinan, lingkungan; dan
- e) Memberikan manfaat bagi berbagai aktor yang terlibat. Aktor yang menerima manfaat adalah pembuat kebijakan, pengambil keputusan utama yang dibantu untuk memenuhi peran serta tanggung jawab mereka, dan peserta dalam proses tersebut dapat meningkatkan kerja tim termasuk dengan penambahan keahlian mereka.

3. Tahap-Tahap Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis memiliki beberapa tahapan dalam pelaksanaannya. Berpikir strategis menurut Bryson (2004:32) dijabarkan dalam sebuah proses yang memiliki 10 Tahap yang disebut dengan

“*Strategy Change Cycle*”. Berikut adalah 10 tahapan dalam perencanaan strategis:

- 1) *Initiate and Agree on a Strategic Planning Process* (Memrakarsai dan Menyetujui Suatu Proses Perencanaan Strategis).

Tujuan pada langkah pertama ini adalah menegosiasikan kesepakatan dengan para pembuat keputusan (*decision maker*) atau pembentuk opini (*opini leaders*) internal maupun eksternal tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting;

- 2) *Identify Organizational Mandates* (Memperjelas Mandat Organisasi)
Mengidentifikasi mandate organisasi bertujuan untuk memperjelas arti mandate yang diberikan oleh otoritas eksternal baik formal maupun informal. Secara formal dan informal mandate organisasi memuat hal-hal yang harus dilaksanakan meliputi: persyaratan-persyaratan, batasan, harapan dan tekanan yang dihadapi;
- 3) *Clarify Organizational Mission and Values* (Memperjelas Misi dan Nilai-Nilai Organisasi).

Tahap ini memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi yang akan menghasilkan analisis *stakeholder* dan pernyataan misi organisasi.

- 4) *Assess the External and Internal Environments to Identify Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (Menilai Lingkungan Eksternal dan Internal).

Tahapan ini mengharuskan mengeksplorasi lingkungan yang berada pada lingkungan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang diluar kontrol organisasi meliputi kecenderungan politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi (PEST), kelompok masyarakat yang harus dilayani, dan pesaing. Sedangkan lingkungan internal adalah upaya mengenali kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi;

5) *Identify the Strategic Issues Facing the Organization* (Mengidentifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi).

Tahapan identifikasi isu strategis merupakan jantung dalam proses perencanaan strategis, yang sekaligus merupakan pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat, dan perpaduan produk atau jasa, klien atau pemakai biaya keuangan, organisasi ataupun manajemen;

6) *Formulate Strategies to Manage the Issues* (Merumuskan Strategi untuk Mengelola Isu-Isu).

Merumuskan strategi yang efektif serta implementasinya merupakan proses untuk menghubungkan keinginan, pilihan tindakan, dan konsekuensi tindakan;

7) *Review and Adopt the Strategies or Strategic Plan* (Meriview dan Mengadopsi Strategi dan Rencana Strategi).

Tahapan ini telah menentukan strategi yang akan dilakukan organisasi dalam menghadapi permasalahan strategis. Dimana strategi tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut: secara teknis dapat dilaksanakan, secara politis dapat diterima, dan strategi harus berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi;

8) *Establish an Effective Organization Vision* (Menciptakan Visi Organisasi yang Efektif untuk Masa Depan).

Tahap ini menyusun suatu visi sukses organisasi, berisi tentang gambaran keberhasilan organisasi jika menerapkan strategi yang telah ditetapkan. Visi ini nantinya akan disebarkan diseluruh jajaran organisasi sehingga setiap anggota dapat mengetahui dan memberikan inisiatif untuk mencapai tujuan bersama;

9) *Develop an Effective Implementation Process* (Mengembangkan Proses Implementasi).

Merupakan proses implementasi yang efektif dalam rangka merealisasikan strategi yang telah dikembangkan. Pengembangan proses perencanaan tindakannya adalah sebagai berikut:

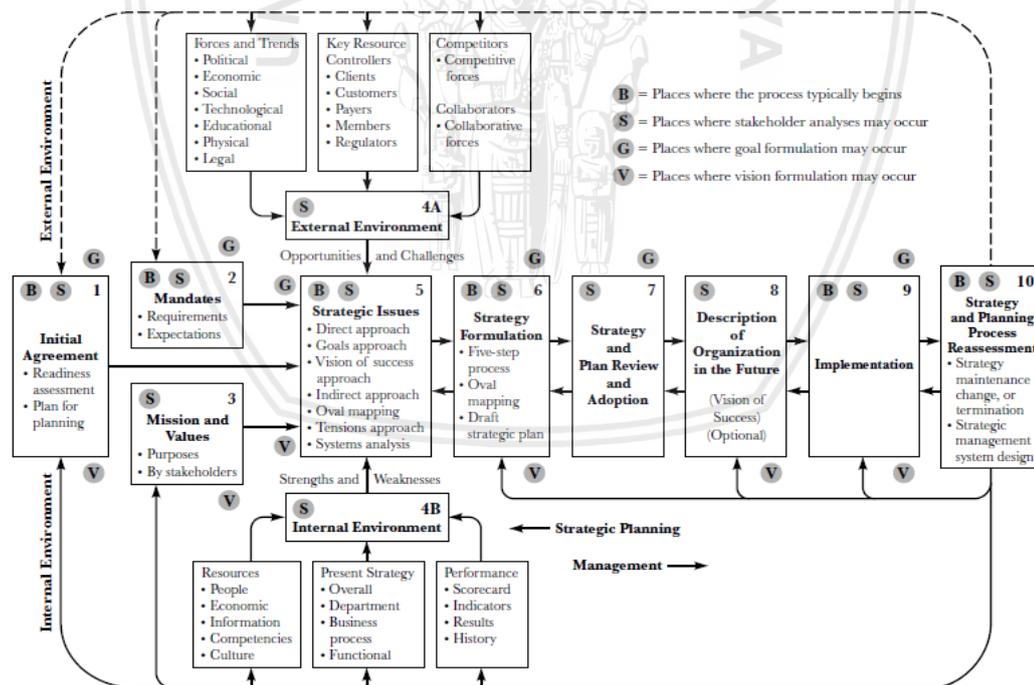
- a) Peranan implementasi dan tanggungjawab anggota organisasi;
- b) Sasaran khusus, hasil dan kejadian penting yang diharapkan;
- c) Langkah penganganan yang relevan;
- d) Penyusunan jadwal;
- e) Sumberdaya yang diperlukan dan darimana memperolehnya;
- f) Proses komunikasi;

- g) Proses review, monitoring, dan prosedur koreksi pada pekerjaan yang berjalan; dan
- h) Prosedur pertanggung jawaban.

10) *Reassess the Strategic and the Strategic Planning Process* (Menilai Kembali Strategi dan Proses Perencanaan Strategis).

Pada tahapan akhir ini adalah menilai kembali strategi dan proses perencanaan strategis, merupakan proses yang diperlukan dalam perencanaan berikutnya.

Lebih jelas tahapan-tahapan dalam perencanaan strategis dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2 Tahapan Perencanaan Strategis (*Strategy Change Cycle*)
Sumber: Bryson (2004:33)

E. Regulasi Perencanaan Pembangunan di Indonesia

1. Alur Regulasi Perencanaan Pembangunan di Indonesia

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional merupakan satu kesatuan dalam tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan dokumen perencanaan pembangunan baik dalam jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 ini dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat di tingkat pusat dan daerah. Oleh karena itu, Undang-Undang ini menjadi sangat penting sebagai dasar utama dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan baik di tingkat pusat maupun daerah mengingat salah satu tujuan dari Undang-Undang ini adalah mengintegrasikan pembangunan antar daerah, waktu, dan fungsi pemerintah yang berbeda dimana dalam hal ini adalah integrasi pembangunan antara pusat dan daerah.

Integrasi pembangunan antara pusat dan daerah tentu saja didasari dengan adanya regulasi yang mendukung perencanaan pembangunan di daerah agar nantinya dokumen perencanaan daerah tetap selaras dengan dokumen perencanaan di pusat. Oleh karena itu, terdapat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagai pengganti dari Undang-Undang sebelumnya yaitu Undang-Undang nomor 32 Tahun 2004. Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 ini bertujuan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan

daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 selanjutnya diterjemahkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Daerah Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah. Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 ini sebagai pengganti dari Permendagri Nomor 54 Tahun 2010. Dalam Permendagri ini membahas secara detail mengenai penyusunan, pengendalian dan evaluasi dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah.

Dokumen perencanaan daerah sendiri terdiri dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dengan jangka waktu 20 tahun, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dengan jangka waktu 5 tahun, dan Rencana Kerja Tahunan (RKP) dengan jangka waktu 1 tahun. Dalam setiap dokumen perencanaan tersebut mempunyai kriteria dan aturan sendiri dalam tata cara penyusunan, pengendalian dan evaluasinya. Namun, dalam penelitian ini peneliti akan lebih berfokus pada tahap penyusunan RPJMD.

Secara jelas dan terperinci dalam Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 menjelaskan tahap dalam penyusunan RPJMD dan telah diwajibkan bagi setiap daerah di Indonesia untuk membuat dokumen perencanaan. Maka, sebelum membuat dokumen perencanaan seperti RPJMD setiap daerah harus membuat Peraturan Daerah tentang RPJMD dan diwajibkan untuk berpedoman pada Permendagri Nomor 86 Tahun 2017. Seperti halnya Kota Batu yang mengeluarkan Perda Nomor 3 Tahun 2017 tentang RPJMD yang berpedoman pada Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 dan yang menjadi lampiran dalam Perda tersebut adalah dokumen perencanaan RPJMD dari daerah tersebut dalam hal ini adalah RPJMD Kota Batu untuk periode 2018-2022. Oleh karena itu, maka sebenarnya seluruh regulasi yang berkaitan dengan dokumen perencanaan daerah khususnya dalam penyusunan RPJMD merupakan bagian dari Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 mengingat perencanaan pembangunan di daerah menjadi bagian dari perencanaan pembangunan di pemerintahan pusat.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Faisal (2003:20) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti. Sedangkan Moleong (2014:6) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti status kelompok manusia dalam suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun kelas pemikiran pada masa sekarang dengan tujuan untuk mendeskripsikan, menggambarkan atau melukiskan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2005:4)

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka dapat diuraikan fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu dalam Perspektif *Strategic Planning* menurut Bryson (2004:33), peneliti memberi batasan penelitian karena yang dianggap relevan dan sesuai judul penelitian adalah 6 (enam) dari 10 tahapan, fokus tersebut terdiri dari:
 - a) Prakarsa Proses Perencanaan Strategis.
 - b) Identifikasi Mandat Organisasi.
 - c) Identifikasi Misi dan Nilai-Nilai Organisasi.
 - d) Penilaian Lingkungan Eksternal dan Internal.
 - e) Identifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi.
 - f) Perumusan Strategi untuk Mengelola Isu-Isu.
2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu:
 - a) Faktor Pendukung
 - b) Faktor Penghambat

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini berada di Kota Batu yang merupakan satu-satunya kota yang berturut-turut mendapatkan peringkat pertama dengan perencanaan terbaik pada tahun 2016 dan 2017 dalam ruang lingkup Kabupaten/Kota di Jawa Timur, penghargaan ini diberikan oleh

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai RPJMD Kota Batu. sedangkan, situs dalam penelitian ini adalah Kantor Pemerintahan Kota Batu.

D. Jenis dan Sumber Data

Terdapat 2 (dua) jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer menurut Azwar (1998:91) merupakan data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan pengambilan data secara langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan informan mengenai tahapan RPJMD Kota Batu periode 2018-2022 serta faktor pendukung dan faktor penghambat dalam penyusunan dokumen perencanaan tersebut.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Azwar (1998:91) adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Data primer dan data sekunder dalam penelitian ini didapatkan melalui sumber data. Arikunto (2013:172) menjelaskan bahwa sumber data dalam

penelitian adalah subjek darimana data diperoleh. Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Informan

Informan adalah orang yang memberikan informasi baik tentang dirinya ataupun orang lain atau suatu kejadian atau suatu hal kepada peneliti atau pewawancara (Afrizal, 2016:139). Pada penelitian ini penulis menyebutkan beberapa informan yang terlibat, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kota Batu;
- b) Inspektorat Kota Batu;
- c) Sekretariat Daerah Kota Batu (Bagian Organisasi); dan
- d) DPRD Kota Batu (Komisi Pembangunan).

2. Tempat dan Peristiwa

Tempat merupakan lokasi yang dipilih oleh peneliti untuk melakukan penelitian, sementara peristiwa merupakan kejadian atau keadaan yang terjadi pada tempat penelitian. Tempat pada penelitian ini adalah Kantor Pemerintah Kota Batu dalam pembuatan dokumen RPJMD 2018-2022.

3. Dokumen

Dokumen merupakan data dari bahan-bahan tertulis. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) Peraturan Daerah tentang RPJMD Kota Batu 2018-2022
- b) RPJMD Kota Batu 2018-2022

E. Teknik Pengumpulan Data

Arikunto (2013:243) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data. Teknik pengumpulan data merupakan salah satu langkah yang sangat penting dalam proses penelitian. Didalam suatu penelitian jika tidak ada kegiatan pengumpulan data maka data yang diperlukan tidak akan diperoleh dan penelitian tidak dapat dikatakan valid jika tidak ada data sebagai penunjangnya. Adapun teknik penelitian yang digunakan dibedakan menjadi 2 (tiga) yaitu:

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden dan jawaban-jawaban responden dicatat dan rekam. Hasil dari wawancara tersebut merupakan data mentah yang harus diolah, dianalisis oleh peneliti. Jenis wawancara ini mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara untuk menjaga agar wawancara yang dilakukan dapat seluruhnya dilakukan (Moleong, 2014:187).

2. Dokumentasi

Herdiansyah (2011:143) menjelaskan bahwa dokumentasi adalah suatu metode pengumpul data kualitatif dengan melihat atau menganalisis

dokumen. Dokumentasi ini merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data. Didalam penelitian ini peneliti memerlukan alat bantu untuk memperoleh data yang berkaitan dengan fokus penelitian. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti sendiri, dalam hal ini peneliti merupakan instrumen yang paling penting dalam pengumpulan data dan proses jalannya penelitian. Dalam hal ini peneliti mencatat fenomena-fenomena yang terjadi dalam RPJMD di Kota Batu yang menjadi fokus dalam penelitian ini.
2. Pedoman wawancara (*interview guide*), adalah suatu daftar pertanyaan yang diajukan kepada narasumber. Dalam hal ini peneliti telah menggunakan pedoman wawancara sebagai panduan wawancara dengan narasumber agar sesuai dengan topik yang telah ditentukan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data.
3. Perangkat penunjang lain adalah alat yang digunakan untuk merekam atau mencatat data-data dan informasi dalam suatu penelitian. Penunjang lain yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah alat perekam suara dan perlengkapan tulis.

G. Keabsahan Data

Moleong (2014:320) menjelaskan bahwa keabsahan data digunakan untuk menyanggah bahwa penelitian kualitatif dapat dikatakan tidak ilmiah serta merupakan unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif. Selain itu Moleong (2014:324) menyatakan adanya adanya 4 (empat) kriteris dalam keabsahan data, sebagai berikut:

1. Derajat Kepercayaan (*credibility*), berfungsi agar tingkat kepercayaan dapat dicapai dan mempertunjukkan bukti oleh peneliti;
2. Keteralihan (*transferability*), usaha mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks, maka peneliti menyediakan data deskriptif jika akan membuat keputusan mengenai pengalihan;
3. Kebergantungan (*dependability*), merupakan substitusi istilah reliabilitas dalam penelitian nonkualitatif; dan
4. Kepastian (*confirmability*), merupakan pemastian dari sesuatu objek dan tidak bergantung pada persetujuan seseorang mengenai suatu pandangan.

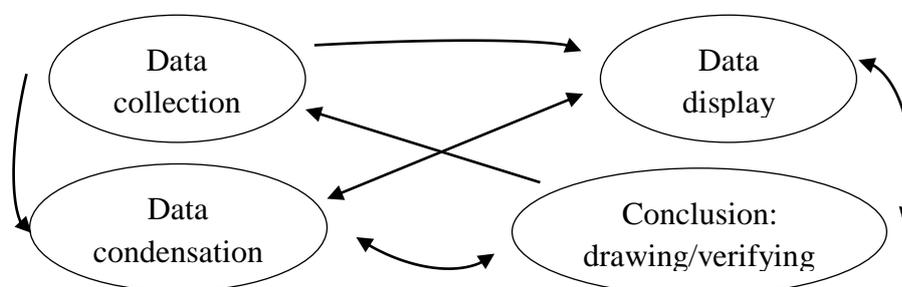
Penelitian ini menggunakan keabsahan data dengan derajat kepercayaan (*confirmability*) dan menggunakan teknik pemeriksaan triangulasi sumber. Moleong (2014:330) menjelaskan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut. Dan triangulasi sumber dilakukan dengan

membandingkan perspektif seseorang dengan bermacam pendapat dan pandangan dari narasumber pada pemerintah Kota Batu.

H. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengoordinasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain (Sugiyono, 2014:329).

Miles dan Huberman (2014:14) menjelaskan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas. Analisis data yang digunakan terdiri dari pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verfiting*). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar 3.1 dibawah ini:



Gambar 3.1 Komponen Analisis Data Interaktif
Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana (2014:14)

Gambar 3.1 diatas menjelaskan kegiatan analisis dan pengumpulan data yang merupakan proses siklus dan interaktif (Miles, 2014:19). Siklus tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan sesuai dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara dan dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian mengenai RPJMD Kota Batu 2018-2022 dalam perspektif Permendagri Nomor 86 Tahun 2017;

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data dilakukan setelah peneliti mengumpulkan data terkait RPJMD Kota Batu 2018-2022. Data yang diperoleh dari wawancara dan dokumentasi dipilah, dipusatkan, dan disederhanakan sesuai dengan fokus penelitian, sementara data yang tidak sesuai dengan fokus penelitian akan diabaikan;

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data hasil penelitian dapat diolah dan digabungkan dengan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu sehingga lebih mudah untuk dipahami. Penyajian data dalam penelitian ini akan disajikan dan kemudian dibandingkan dengan teori dan regulasi yang terkait dengan fokus penelitian; dan

4. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion*)

Tahapan terakhir adalah penarikan kesimpulan. Peneliti menarik kesimpulan dari data yang disajikan, maka peneliti selanjutnya perlu

mencari arti atau makna terhadap data-data yang disajikan kemudian membandingkannya dengan teori maupun regulasi terkait dengan fokus penelitian. Setelah peneliti dapat menemukan makna dari permasalahan maka akhirnya peneliti dapat melakukan penarikan kesimpulan.



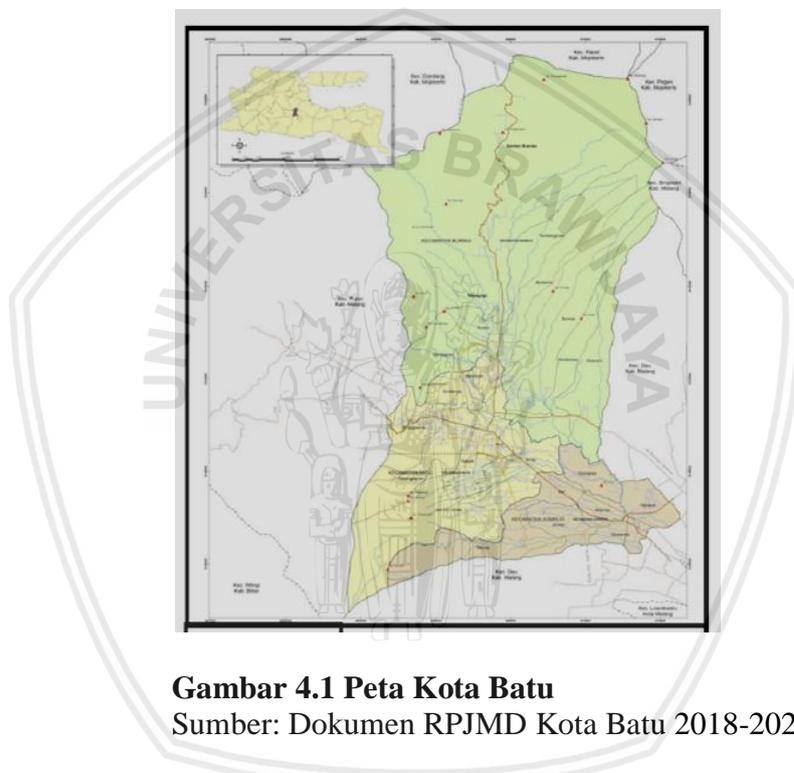
BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Batu

a) Letak Geografis



Gambar 4.1 Peta Kota Batu

Sumber: Dokumen RPJMD Kota Batu 2018-2022

Luas wilayah administrasi Kota Batu adalah 199,09 Km² atau 19.908,72 hektar. Kurang lebih 0,42 persen dari luas wilayah Provinsi Jawa Timur. Adapun batas wilayah administrasi Kota Batu adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara: Kecamatan Pacet Kabupaten Mojokerto, dan Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan.

- b. Sebelah Selatan: Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang.
- c. Sebelah Barat: Kecamatan Pujon Kabupaten Malang.
- d. Sebelah Timur: Kecamatan Karangploso dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang.

Ditinjau dari letak astronomisnya, wilayah Kota Batu berdasarkan permendagri Nomor 16 Tahun 2012 tentang Batas Daerah Kabupaten Malang dengan Kota Batu Provinsi Jawa Timur terletak diantara $112^{\circ}35'22.31152''$ Bujur Timur (BT) dan $7^{\circ}45'51.61362''$ Lintang Selatan (LS). Secara geostrategis, Kota Batu memiliki posisi yang cukup strategis bagi pengembangan potensi daerah. Kota Batu berada di wilayah Provinsi Jawa Timur terletak sekitar 101 km di sebelah timur Kota Surabaya, dan sekitar 15 km di sebelah barat Kota Malang, berada di jalur Malang-Kediri atau Malang-Jombang. Kota Batu memiliki peran yang sangat penting untuk menggerakkan roda perekonomian, khususnya dalam skala wilayah Malang Raya, dan umumnya dalam skala wilayah Provinsi Jawa Timur yaitu sebagai sentra pariwisata Jawa Timur.

Penggunaan lahan Kota Batu dengan luas total 19,908.70 Ha sampai dengan akhir tahun 2017 masih didominasi untuk kawasan hijau. Berikut secara lebih jelas dan terperinci terdapat pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1 Kondisi dan Penggunaan Lahan di Kota Batu Tahun 2017

No.	Jenis Penggunaan Lahan	Lahan	
		Ha	%
1.	Hutan Lindung	3,563,30	17,90
2.	Taman Hutan Rakyat R. Suryo	5.342,50	26,84
3.	Hutan Produksi	2.521,70	12,67
4.	Ruang Terbuka Hijau	1.777,70	8,93
5.	Kawasan Pertanian	4.018,50	20,18
6.	Kawasan Perumahan	2.104,50	10,57
7.	Kawasan Perdagangan dan Jasa	172,70	0,87
8.	Kawasan Perkantoran	12,70	0,06
9.	Kaw. Industry dan Pergudangan	26,70	0,13
10.	Kawasan Pariwisata	206,00	1,03
11.	Kaw. Pertahanan dan Keamanan	45,90	0,23
12.	Pelayanan Umum	117,00	0,59
	Total	19,908.70	100

Sumber: RPJMD Kota Batu 2018-2022

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar lahan yang berada di Kota Batu dimanfaatkan sebagai lahan terbuka hijau. Hal ini dapat dilihat berdasarkan besarnya luas kawasan taman hutan rakyat R. Suryo yaitu 5.342,50 Ha. Selain itu terdapat kawasan pertanian seluas 4.018,50 Ha. (Sumber: RPJMD Kota Batu 2018-2022)

b) Jumlah Penduduk Kota Batu

Jumlah penduduk di Kota Batu berdasarkan data Dinas Kependudukan dan catatan sipil Kota Batu pada tahun 2016 tercatat sejumlah 218.806 jiwa (sumber: LKPJ AMJ 2012-2017). Terdiri dari laki-laki sebanyak 110.374 jiwa dengan jumlah rumah tangga 65.153

KK. jumlah penduduk tersebut mendiami wilayah seluas 199,09 Km² sehingga rata-rata kepadatan penduduk pada tahun 2016 adalah 1.099 jiwa per Km². Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Kota Batu 2012-2016

uraian	satuan	Tahun				
		2012	2013	2014	2015	2016
Jumlah penduduk	Jiwa	206.395	209.825	211.298	214.969	218.806
Laki-laki	Jiwa	104.160	105.872	106.586	108.473	110.374
Perempuan	Jiwa	102.235	103.953	104.712	106.496	108.432
Rumah tangga	KK	57.468	58.636	59.987	62.497	65.135
Pertumbuhan penduduk	%	1.56	1.66	0.70	1.74	1.78
Kepadatan penduduk	Jiwa/ Km ²	1.04	1.05	1.06	1.08	1.10

Sumber: Dokumen RPJMD Kota Batu 2018-2022

Tabel 4.2 diatas menjelaskan bahwa jumlah penduduk pada setiap tahunnya mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat dari tahun 2015 yang tercatat 214.969 jiwa. Angka ini meningkat sekitar 1,78% atau bertambah sebanyak 3.837 jiwa. (Sumber: RPJMD Kota Batu 2018-2022)

c) Aspek Ekonomi Kota Batu

Kondisi ekonomi suatu daerah dapat mencerminkan tingkat kesejahteraan masyarakatnya. Adanya pertumbuhan ekonomi menunjukkan adanya peningkatan produksi di suatu daerah pada periode waktu tertentu. Dalam perekonomian terbuka, pertumbuhan ekonomi tidak hanya dipengaruhi oleh perekonomian global. Demikian dengan perekonomian di Kota Batu, tidak hanya dipengaruhi oleh aktivitas ekonomi penduduk Kota Batu namun juga

dipengaruhi oleh faktor-faktor luar seperti kondisi ekonomi nasional dan bahkan ekonomi global.

Laju pertumbuhan ekonomi Kota Batu mengalami fluktuasi sebagai berikut. Pada tahun 2013 dengan laju pertumbuhan 7.26% , pada tahun 2014 meningkat dengan laju pertumbuhan 7.28%, pada tahun 2015 mengalami penurunan dengan laju pertumbuhan 6.69%, dan pada tahun 2016 kembali naik dengan laju pertumbuhan 6.81%. Penurunan yang drastis pada laju pertumbuhan ekonomi pada tahun 2014 dan 2015 merupakan implikasi dari perekonomian nasional dan regional yang mengalami perlambatan. (Sumber: RPJMD Kota Batu 2018-2022)

d) Aspek Sosial Kota Batu

Permasalahan kemiskinan di Kota Batu menjadi prioritas utama untuk ditangani bersama. Permasalahan ini tidak mungkin dapat ditangani sendiri oleh pemerintah daerah atau pemerintah pusat saja, tetapi sudah menjadi tugas dan prioritas bersama antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah serta dengan turut melibatkan seluruh elemen masyarakat lainnya seperti penduduk miskin itu sendiri sebagai subjek perubahan, dunia usaha, dan perguruan tinggi.

Dalam penanganan masalah sosial pemerintah daerah tidak hanya menangani secara langsung terhadap penyandang masalahnya tetapi juga mendorong tumbuh berkembangnya Potensi dan Sumber Kesejahteraan Sosial (PSKS). PSKS adalah perseorangan, keluarga,

kelompok, dan/atau masyarakat yang dapat berperan serta untuk menjaga, menciptakan, mendukung, dan memperkuat penyelenggaraan kesejahteraan sosial. Pembangunan urusan sosial diarahkan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dengan memberi pelayanan bagi masyarakat yang membutuhkan, pelayanan terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS). Sehingga diharapkan masyarakat mampu mencukupi kebutuhan hidupnya secara wajar baik secara jasmani dan rohani.

Urusan sosial diselenggarakan oleh Dinas Sosial dan Tenaga Kerja (Dinsosnaker). untuk mencapai indikator utama sebagai acuan kondisi kemajuan sosial di Kota Batu pada tahun 2015 dilaksanakan berbagai program dan kegiatan. Jumlah program urusan sosial sebanyak 5 program dengan 21 kegiatan.

Dari jumlah penduduk yang ada di Kota Batu, terdapat 7.880 jiwa (3,67%). Pada tahun 2015 sejumlah tersebut sudah tertangani/terlayani sebanyak 2.727 orang melalui Program Keluarga Harapan (PKH) dan Kelompok Usaha Bersama (KUBE), yang mendapat bantuan sosial sejumlah 4.206 orang. (Sumber: RPJMD Kota Batu 2018-2022)

e) **Visi dan Misi Pembangunan Kota Batu**

Visi pembangunan daerah dalam RPJMD adalah visi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah terpilih yang disampaikan pada pemilihan kepala daerah (PILKADA) sebagai suatu komitmen atau janji kepada

masyarakat. selain itu, visi juga harus menjawab permasalahan pembangunan daerah dan isu strategis yang harus diselesaikan dalam jangka menengah serta dapat sejalan dengan arah pembangunan jangka panjang daerah. Maka visi Kota Batu untuk periode RPJMD 2017-2022 adalah sebagai berikut:

**“Desa Berdaya Kota Nerjaya Terwujudnya Kota Batu Sebagai
Sentra Agrowisata Internasional yang Berkarakter, Berdaya
Saing dan Sejahtera”**

Visi tersebut menggambarkan arah pembangunan atau kondisi masa depan daerah yang ingin dicapai dalam masajabatan 5 (lima) tahun. Melalui visi pembangunan Kota Batu selama lima tahun kedepan diharapkan seluruh *stakeholder* di Kota Batu secara bersama-sama mengoptimalkan kapasitasnya untuk terwujudnya Kota Batu sebagai sentra agrowisata internasional yang berkarakter, berdaya saing dan sejahtera.

Mengingat RPJMD Kota Batu 2017-2022 berorientasi pada pembangunan sektor agrowisata yang berkarakter serta berdaya saing tingkat internasional sebagai upaya mewujudkan masyarakat Kota Batu yang sejahtera. Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Sebagai upaya mewujudkan visi pembangunan daerah Kota Batu, maka ditetapkan misi pembangunan Kota Batu 2018-2022 sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas kehidupan sosial masyarakat yang berlandaskan nilai-nilai keagamaan dan kearifan budaya lokal;
2. Meningkatkan pembangunan kualitas dan kesejahteraan sumber daya manusia;
3. Mewujudkan daya saing perekonomian daerah yang progresif, mandiri berbasis agrowisata;
4. Meningkatkan pembangunan infrastruktur dan kawasan perdesaan yang berkualitas dan berwawasan lingkungan; dan
5. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih, dan akuntabel berorientasi pada pelayanan publik yang profesional.

Rumusan misi dalam dokumen RPJMD yang dikembangkan telah memperhatikan faktor-faktor lingkungan strategis, baik secara eksternal dan internal yang saling mempengaruhi. Selain itu terdapat kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang ada dalam pembangunan. Sehingga arah pembangunan nantinya dapat diketahui secara jelas demi mewujudkan visi dari pembangunan daerah Kota Batu khususnya dalam kurun waktu periode 2018-2022. (Sumber: RPJMD Kota Batu 2018-2022)

f) Pemerintah Kota Batu

1. Logo Pemerintah Kota Batu

Pemerintah Kota Batu memiliki logo sama halnya seperti pemerintah daerah lainnya. Hal ini merupakan identitas dan symbol dari pemerintah daerah Kota Batu itu sendiri. Untuk lebih

jelasnya logo dan makna dari Pemerintah Kota Batu dapat dilihat pada gambar 4.2 sebagai berikut:



Gambar 4.1 Logo Pemerintah Kota Batu

Sumber: website.batukota.go.id, 2019

Berdasarkan gambar 4.2 diatas maka makna dari logo pemerintah Kota Batu sendiri adalah sebagai berikut:

1. Gambar Bintang.

Melambangkan Ketuhanan Yang Maha Esa, yang bermakna meskipun berbeda suku, agama, dan pandangan hidup tetap menjunjung tinggi kerukunan umat beragama.

2. Gambar Padi dan Kapas.

melambangkan pangan dan sandang yang terdiri dari padi berjumlah 17 dan kapas berjumlah 10 mempunyai makna tanggal dan bulan peresmian Kota Batu.

3. Gambar Gunung

melambangkan kekuatan dan kebesaran yaitu Kota Batu berada pada lereng Gunung Panderman, gunung Arjuno, dan Gunung Welirang yang memiliki kekayaan alam yang cukup

besar terutama mata air yang menyatu menjadi sungai brantas, serta keanekaragaman flora dan fauna sehingga menjadi daya tarik wisata.

4. Gambar Keris.

Berwarna keemasan dengan posisi tegak yang melambangkan jiwa ksatria, kekuatan, ketajaman pikir, batin dan perjuangan yang pantang menyerah serta kepribadian yang berbudaya untuk mencapai Kota Batu kedepan.

5. Gambar Rantai.

Warna hitam yang melambangkan Persatuan dan Kesatuan dalam Negara Republik Indonesia. Rantai berjumlah tiga diartikan bahwa hubungan antara Manusia dengan Tuhan serta alam dan sesamanya adalah unsur yang tidak terpisahkan.

6. Gambar Candi.

Melambangkan sistem pemerintahan Kota Batu yang tertib, rapi, dan teratur.

7. Warna Dasar Hijau.

Dengan gambar filosofi petak-petak sawah melambangkan Kota batu adalah daerah Agraris, mengandung arti filosofi "Gemah Ripah Loh Jinawi" (Daerah subur) dan sebagian besar masyarakatnya bertani.

8. Gambar Air.

Melambangkan subur kehidupan yang lestari.

9. Bentuk Perisai.

Memiliki 5 sisi yang melambangkan pemerintah Kota Batu berdasarkan Pancasila sebagai Dasar negara Republik Indonesia.

10. Warna Merah Putih.

Melambangkan Bendera Indonesia.

11. Tulisan Kota Batu.

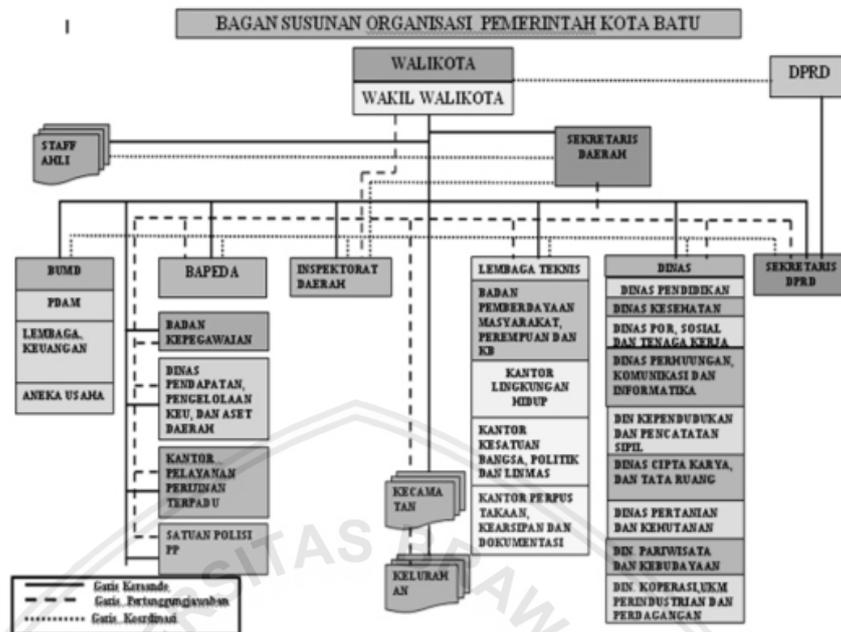
Menunjukkan sebutan bagi Kota dan Pemerintah Kota Batu.

12. Hakaryo Guno Mamayu Bawono.

Merupakan makna Condro Sengkolo yang mengandung arti Berkarya Guna Membangun Negara. Condro Sengkolo 1934 adalah Tahun Jawa yang merupakan peresmian Pemerintah Kota Batu dengan nilai kata : Hakaryo = 4, Guno = 3, Mamayu = 9, Bawono = 1 berjumlah 17, sebagai tanggal peresmian Kota Batu, dengan jumlah suku kata 11 bermakna dasar Hukum peresmian Kota Batu diatur dalam UUN 11 Tahun 2001. (Sumber: website.batukota.go.id)

2. Struktur Organisasi Pemerintah Kota Batu

Struktur Organisasi Pemerintah Kota Batu dapat dilihat pada gambar 4.3 sebagai berikut:



Gambar 4.3 Struktur Organisasi Pemerintah Kota Batu

Sumber: [pariwisatabu.wordpress.com](http://pariwisatabatu.wordpress.com) 2015

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 dalam Perspektif *Strategic Planning*.

a. Mempraktikkan Proses Perencanaan Strategis.

Langkah pertama yang dilakukan dalam proses perencanaan strategis adalah dengan menentukan dan menegosiasikan sebuah kesepakatan dengan jajaran orang-orang penting. Dengan membentuk kesepakatan dengan orang-orang penting yang membuat keputusan baik dalam opini internal maupun opini eksternal, maka nantinya upaya untuk membuat perencanaan strategis akan tercapai. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Batu membentuk tim dalam penyusunan RPJMD 2018-2022. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Budi Purnomo, ST, MAP Selaku Kepala

Subbidang pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan

Bappelitbang daerah Kota Batu:

“Terdapat SK tim penyusunan RPJMD berdasarkan SK walikota. Cuma sampai sekarang SK Tim Penyusunan RPJMD itu masih ada dibagian hukum dan belum turun sampai sekarang. Jadi ya memang ada itu SK Tim Penyusunan RPJMD mbak, tapi ya itu sepertinya belum bisa diakses sama mbaknya. Soalnya masih disana itu gak tau kok belum turun kesini.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 09:39 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Hal lain yang mendukung pertanyaan diatas mengenai adanya tim penyusun dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 turut dijelaskan oleh Bapak Sopa Ike Paci, S.Kom selaku Kepala bidang analisis, pengendalian, dan pelaporan perencanaan pembangunan Bappelitbang Kota Batu, beliau mengatakan:

“iya, kalau dalam pembentukan tim kan dasarnya ketentuan regulasi yang ada diatasnya yaitu kalau dalam penyusunan RPJMD itu mengutip Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 tentang SPPN, yang kedua tindak lanjutnya itu berdasarkan Permendagri 86 Tahun 2017 disitu kan memang disebutkan unsur-unsur dalam pembentukan tim yang harus tergabung dalam penyusunan RPJMD. Ada unsur perencanaan dalam hal ini Bappelitbang Daerah dalam hal ini sebagai koordinator melibatkan seluruh stakeholder OPD yang ada dan juga fungsi koordinasi. Nah fungsi koordinasi ini kalau di daerah kan ada di Sekretaris Daerah, ada di asisten, dokumen fungsi perencanaan ada di Bappeda, fungsi keuangan ada di Badan Keuangan Daerah, fungsi pengawasan ada di Inspektorat, dan fungsi unsur pelaksanaan teknis dalam hal ini adalah SKPD-SKPD yang semuanya tergabung. Karena memang ketentuannya tim penyusun RPJMD melibatkan seluruh stakeholder yang ada di Pemerintah Daerah dimulai dari unsur koordinasi, perencanaan, keuangan, pengawasan, dan pelaksanaan teknis. Nah diluar itu juga boleh ditambahkan untuk memantapkan isinya melibatkan pihak akademisi. Nah dalam hal ini kemarin kita meminta bantuan dari Fakultas Ilmu Administrasi Brawijaya untuk RPJMD Kota Batu tahun 2018-2022.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 10:16 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Dari hasil wawancara dengan dua narasumber diatas dapat disimpulkan bahwa dalam tahapan memprakarsai proses perencanaan strategis dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 terdapat Surat Keputusan Walikota Batu untuk pembentukan tim penyusun RPJMD Kota Batu 2018-2022. Namun data tersebut tidak dapat diakses dikarenakan masih berada di bagian hukum pemerintah Kota Batu. selain itu, pembuatan tim penyusun RPJMD Kota Batu 2018-2022 tersebut mengacu pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang SPPN dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017.

Dalam tim penyusun ini yang menjadi koordinator seluruh OPD di Pemerintah Kota Batu adalah BAPPELITBANG dan dalam hal ini melibatkan seluruh stakeholder yang ada di Pemerintah Daerah Kota Batu dimulai dari unsur koordinasi, perencanaan, keuangan, pengawasan, dan pelaksanaan teknis. Selain itu untuk lebih memantapkan substansinya Pemerintah Kota Batu melibatkan pihak akademisi dalam proses penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 dan dalam hal ini memilih untuk bekerja sama dengan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

b. Identifikasi Mandat Organisasi.

Organisasi akan selalu menempatkan adanya sebuah mandat, ini dikarenakan mandat merupakan sebuah keharusan yang penting untuk setiap organisasi agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar. Termasuk dengan adanya mandat dalam penyusunan RPJMD Kota

Batu 2018-2022 yang telah sesuai dengan SK tim penyusun dari Wali Kota Batu. Adanya SK tim penyusunan RPJMD tersebut memberikan mandat kepada setiap *stakeholder* agar menjalankan tugasnya sesuai dengan visi pembangunan dari Kota Batu pada periode 2018-2022 yaitu “Desa Berdaya Kota Nerjaya Terwujudnya Kota Batu Sebagai Sentra Agrowisata Internasional yang Berkarakter, Berdaya Saing dan Sejahtera”. Secara filosofi visi tersebut dapat dijelaskan melalui makna yang terkandung didalamnya sebagai berikut:

1. Desa berdaya kota Berjaya;
2. Mewujudkan Kota Batu sebagai sentra agrowisata internasional;
3. Mewujudkan Kota Batu sebagai sentra agrowisata internasional yang berkarakter;
4. Mewujudkan Kota Batu sebagai sentra agrowisata internasional yang berdaya saing; dan
5. Mewujudkan Kota Batu sebagai sentra agrowisata internasional yang sejahtera.

Penyusunan visi pembangunan dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 tidak terlepas dari adanya sebuah formulasi yang mendasarinya. Dalam formulasinya Bapak Sopa Sopa Ike Paci, S.Kom selaku Kepala bidang analisis, pengendalian, dan pelaporan perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu, mengatakan:

“Nah kalau pembuatan formulasi visi misi itukan dirumuskan oleh tim dengan mengacu pada janji kampanye Kepala Daerah pada saat pencalonan, yaitu janji-janji kampanye Kepala Daerah, janji politik ya. Pada waktu kampanye pencalonan oleh si calon kepala daerah

terpilih melalui tahapan pilkada kemudian terpilih kemudian janji-janjinya itu diformulasikan menjadi visi misi. Nah formulasi visi dan misi itu juga tidak hanya melihat pada janji politiknya saja, tetapi melihat pada kesesuaian dengan dokumen perencanaan yang ada. Dalam hal ini adalah RPJPD jangka panjang ya, kemudian dokumen perencanaan di atasnya RPJMD Provinsi dan RPJPD Provinsi. Intinya dilakukan rekonstruksi dan reformulasi terhadap janji-janji politik yang calon kepala daerah terpilih untuk selanjutnya diselaraskan dengan dokumen perencanaan untuk dikonfirmasi menjadi visi dan misi dalam RPJMD.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 10:16 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam identifikasi mandat organisasi dalam hal ini adalah penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 telah ditetapkan sesuai dengan SK tim penyusunan RPJMD Kota Batu tersebut. Dalam formulasi visi Kota Batu dibuat berdasarkan janji kampanye atau janji politik dari kepala daerah saat dilakukan pencalonan. Kemudian diformulasikan ke dalam visi pembangunan dan diselaraskan dengan dokumen perencanaan. Kemudian seluruh stekholder yang terlibat berkewajiban untuk menjalankan visi yang telah ditetapkan. Dengan adanya mandat dalam tim penyusunan RPJMD ini diharapkan akan keterlibatan dari semua stakeholder untuk lebih jelas dalam menentukan arah pembangunan dari visi pemerintah daerah Kota Batu.

c. Identifikasi Misi dan Nilai-Nilai Organisasi.

Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi adalah langkah untuk menegaskan sebuah misi dari pembangunan dalam ruang lingkup pemerintah Kota Batu. misi pembangunan merupakan sebuah langkah yang harus dicapai dalam sebuah organisasi karena misi merupakan

penjabaran dan langkah untuk mewujudkan visi yang telah ditentukan. Dengan adanya misi pembangunan dalam pemerintah Kota Batu diharapkan visi pembangunan dapat dijalankan dengan baik. Adapun misi dari pemerintah kota batu adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas kehidupan sosial masyarakat yang berlandaskan nilai-nilai keagamaan dan kearifan budaya lokal;
2. Meningkatkan pembangunan kualitas dan kesejahteraan sumber daya manusia;
3. Mewujudkan daya saing perekonomian daerah yang progresif, mandiri berbasis agrowisata;
4. Meningkatkan pembangunan infrastruktur dan kawasan perdesaan yang berkualitas dan berwawasan lingkungan; dan
5. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan akuntabel berorientasi pada pelayanan publik yang professional.

Disamping adanya misi pembangunan dalam RPJMD Kota Batu 2018-2022, selanjutnya diperjelas dengan keterlibatan berbagai *stakeholders* yang terlibat dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022. Stakeholder tersebut salah satunya adalah dengan melibatkan dari pihak eksternal pemerintah Kota Batu yaitu Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya seperti yang dijelaskan oleh Bapak Budi Purnomo, ST, MAP selaku Kepala Subbidang pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Ya kita selalu melakukan diskusi dulu dengan pihak UB terus kita ajukan dengan Bu Wali, lalu dari Bu Wali kalau ada revisi ya langsung kita revisi kalau enggak ya langsung diterima berarti. Ya kita diskusi terus pokoknya antara Bu Wali dengan pihak UB. Karena kebetulan untuk penyusunan RPJMD 2018-2022 ini kita ada kerjasama dengan FIA UB.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 09:39 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Hal tersebut diperkuat dengan adanya dokumentasi dari pelaksanaan kegiatan Forum Konsultasi Publik yang turut dihadiri oleh pihak akademisi dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, sebagai berikut:



Gambar 4.4 kegiatan Forum Diskusi Publik Penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022

Sumber: Data Primer hasil observasi peneliti, 2019

Penjelasan diatas juga dipertegas oleh Bapak Sopa Ike Paci, S.Kom selaku Kepala bidang analisis, pengendalian, dan pelaporan perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Nah dalam pembuatan misi itu pada dasarnya ya sama saja dengan visi, tapi yang perlu mbaknya tau ya kalau misi itu penjabaran dari visi yang tadi itu. Penjabaran visi itu ya misi itu mbak, supaya nantinya visi itu bisa terlaksana dan bisa ditentukan juga program dan strateginya apa. Kalau untuk perumusanya ya itu sama saja, dari janji politiknya kepala daerah waktu pemilihan lalu diformulasikan sesuai

visi dan diselaraskan dengan dokumen perencanaannya mbak.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 10:16 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa misi merupakan bagian dari visi dimana misi sebagai strategi dalam mewujudkan visi yang telah ditetapkan. Misi dirumuskan dengan memperhatikan berbagai faktor lingkungan startegis, baik secara internal maupun eksternal yang kemudian dapat memberikan pengaruh terhadap kekuatan, kelemahan, peluang serta tantangan yang akan dihadapi oleh pemerintah Kota Batu. selanjutnya, dalam perumusan misi sendiri sama dengan perumusan visi yang berangkat dari janji politik kepala daerah ketika melakukan kampanye pencalonan dirinya yang kemudian diformulasikan sesuai dengan visi dan diselaraskan dengan keadaan daerah serta dokumen perencanaan lainnya seperti RPJMD Provinsi maupun RPJMN.

Nilai-nilai yang berkembang dalam pemerintah Kota Batu khususnya dalam BAPPELITBANG pemerintah Kota Batu adalah dengan melakukan berbagai kegiatan untuk saling bertukar informasi, seperti yang disampaikan oleh Bapak Budi Purnomo, ST, MAP Selaku Kepala Subbidang pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu:

“Kita sering berkoordinasi, sering berkomunikasi supaya informasi tidak berhenti dan terus berkembang. Ada informasi disampaikan., kalau disini kan ada forum sungram di WA jadi informasi apapun itu bisa langsung disampaikan. Kalau yang mengambil kebijakan itu ada

coffee morning setiap senin pagi. Jadi informasi disampaikan disitu untuk dilevel kebijakan kalau teknis ya di sungram tadi itu bersama semua OPD sudah ada disitu. Sering berkoordinasi baik yang formal dan informal disitu.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 09:39 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemerintah Kota Batu melakukan komunikasi baik secara formal maupun informal untuk melakukan diskusi dan saling bertukar informasi. Setiap senin pagi dilakukan kegiatan *coffee morning* sebagai wadah dalam penyampaian kebijakan yang akan dimabil dan dihadiri oleh setiap OPD yang ada dalam ruang lingkup pemerintahan Kota Batu. Kegiatan ini merupakan salah satu upaya yang dilakukan Kota Batu untuk tetap menjaga kinerja organisasi dan menjaga saling ketersambungan informasi yang ada agar terus berkembang.

d. Penilaian Lingkungan Eksternal dan Internal.

A. Identifikasi Lingkungan Eksternal

1. Aspek politik

Aspek politik adalah keadaan pada suatu wilayah yang berkaitan dengan situasi politik baik yang berada di lingkungan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. aspek politik yan perlu diperhatikan adalah berkaitan dengan peraturan mengenai penyusunan RPJMD Kota Batu tahun 2018-2022. Penyusunan RPJMD Kota Batu dibuat berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah,

Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Daerah Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah.

Kota Batu sendiri telah mengeluarkan sebuah Peraturan Daerah untuk penyusunan RPJMD yaitu Perda Nomor 3 Tahun 2018 tentang RPJMD 2018-2022. Perda ini secara terperinci menjelaskan mengenai pedoman bagi seluruh komponen daerah yang terdiri dari pemerintah, masyarakat, dunia usaha, dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022. Sebagai usaha dalam mewujudkan cita-cita masyarakat Kota Batu yang sesuai dengan visi, misi dan program pembangunan kepala daerah terpilih. sehingga seluruh upaya yang dilakukan oleh seluruh pemangku kepentingan dapat berjalan secara sinergis, koordinatif dan saling melengkapi satu dengan lainnya yang mengacu pada RPJMD Kota Batu 2018-2022. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Sopa Sopa Ike Paci, S.Kom selaku Kepala bidang analisis, pengendalian, dan pelaporan perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu, mengatakan:

“Mengenai peraturan mengenai penyusunan RPJMD ya kita mengutip yang paling atas itu berdasarkan sama Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 tentang SPPN itu, lalu dibawahnya diikuti sama Permendagri yang terbaru itu No. 86 Tahun 2017. Setelah itu kan masing-masing daerah baru bikin perdanya. Nah kita buat itu Perdanya ada No.3 Tahun 2018 tentang RPJMD Kota Batu 2018-2022. Jadi itu mbak kalau terkait dengan aspek politiknya.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 10:16 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut disimpulkan bahwa landasan hukum mengenai penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 sudah kuat. Terbukti dengan adanya Perda Nomor 3 Tahun 2018 yang membahas tentang RPJMD Kota Batu 2018-2022 yang berpedoman pada Permendagri No. 86 Tahun 2017. Dimana Perda No. 3 Tahun 2018 ini mengatur tentang pedoman untuk setiap komponen daerah yang terlibat dalam penyusunan RPJMD Kota Batu tahun 2018-2022.

2. Aspek ekonomi

Aspek ekonomi adalah aspek yang berkaitan dengan sifat-sifat dan arah sistem ekonomi tempat organisasi tersebut beroperasi. Mengenal aspek ekonomi bagi suatu organisasi menjadi hal yang penting karena dapat memberikan informasi bagi organisasi tersebut dalam bidang ekonomi eksternal. Dalam penyajian data ini yang menjadi aspek ekonomi pada Pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD 2018-2022 adalah dapat dilihat dari kondisi ekonomi daerah. seperti yang dijelaskan oleh

Bapak Sopa Sopa Ike Paci, S.Kom selaku Kepala bidang analisis, pengendalian, dan pelaporan perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu, mengatakan:

“kalau potensi di Kota Batu sendiri itu dapat dilihat dari berbagai perspektif dan pendekatan. Salah satunya dilihat dari sisi potensi unggulan ya berdasarkan PDRB Kota Batu. Bisa dilihat dari segi pariwisata disini ya, dari pariwisata saja sudah mendorong tumbuhnya ekonomi untuk sektor pendukung lainnya. Adanya pariwisata ini mendorong munculnya sektor perdagangan, jasa, dan akomodasi mbak. Untuk sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan ya relatif stabil untuk kontribusinya dalam PDRB Kota Batu”. (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 10:16 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Penjelasan tersebut diperkuat dengan adanya data PDRB Kota Batu dari 2012 hingga 2016, untuk lebih jelas dan terperinci dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Perkembangan PDRB Kota Batu
Periode Tahun 2012-2016**

Uraian	2012	2013	2014	2015	2016
Nilai PDRB (juta Rp.)					
- ADHB	8.079.640	9.078.617	10.259.709	11.510.377	12.901.976
- ADHK 2010	7.473.627	8.018.625	8.572.129	9.149.943	9.750.908
PDRB Perkapita (juta Rp.)					
- ADHB	41,5	46,3	51,7	57,4	63,8
- ADHK 2010	38,4	40,9	43,2	45,6	48,2
Pertumbuhan PDRB ADHK 2010 (%)	7,26	7,29	6,90	6,69	6,61
Jumlah penduduk (jiwa)	194.700	196.200	198.600	200.485	202.319
Pertumbuhan penduduk (%)	0,97	0,76	1,2	0,94	0,90

Sumber: RPJMD Kota Batu 2018-2022

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam aspek ekonomi Kota Batu yang menjadi sektor unggulan adalah dalam bidang pariwisata. Sektor pariwisata menjadi unggulan di Kota Batu karena sektor tersebut dapat mendorong tumbuhnya sektor pendukung lainnya seperti perdagangan, jasa dan akomodasi. Selain itu jika disimpulkan berdasarkan tabel PDRB Kota Batu maka dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan PDRB perkapita di Kota Batu dari setiap tahunnya dan selaras dengan kenaikan jumlah penduduk.

3. Aspek sosial

Aspek sosial adalah hubungan yang ada dalam masyarakat berdasarkan norma yang berlaku pada wilayah tersebut. Jadi, aspek sosial ini merupakan hal yang sangat penting untuk menilai lingkungan eksternal dalam proses perencanaan strategis. Dalam aspek sosial ini akan terdapat hubungan antara setiap individu dengan lembaga. Dapat dilihat aspek sosial dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 ini adalah mengenai hubungan sosial antara sesama individu dengan pihak-pihak yang terkait dan partisipasi masyarakat dalam penyusunan RPJMD Kota Batu yaitu salah satunya dengan adanya kegiatan musrenbang. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Budi Purnomo, ST, MAP Selaku Kepala Subbidang pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu:

“Nah, jadi gini mbak kalau untuk penyusunan RPJMD Kota Batu ini ya sesuai amanat Permendagri No. 86 Tahun 2017 kan ada tahapan musrenbang. Kita disini juga mengadakan musrenbang itu tahun lalu sekitar bulan Mei 2018. Dalam musrenbang itu Ibu Walikota tau kan ya Ibu Dewanti itu ya membahas tentang beberapa isu strategis salah satunya ya ada keamanan, pendidikan dan kesehatan, sosial ketenagakerjaan, pertanian dan banyak lainnya. Harapannya ya dengan adanya musrenbang itu bisa memberi manfaat tepat sasaran khususnya untuk masyarakat Kota Batu sendiri. Kalau buat pemerintah ya semoga bisa lebih akuntable, transparan dan bisa partisipatif dari bawah.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 09:39 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Penjelasan diatas diperkuat dengan adanya foto sebagai bukti kegiatan musrenbang yang telah dilakukan dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022, yaitu sebagai berikut:



Gambar 4.5 Kegiatan musrenbang penyusunan RPJMD Kota Batu Tahun 2018-2022

Sumber: Data Primer hasil observasi peneliti, 2019

Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek sosial dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 sudah cukup baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya kegiatan musrenbang yang melibatkan berbagai *stakeholder* yang terlibat dalam penyusunan RPJMD dan perwakilan dari tokoh masyarakat Kota Batu. Musrenbang ini menjadi wadah dari masyarakat untuk mengetahui setiap program pembangunan yang akan dilakukan untuk 5 (lima) tahun kedepan, sehingga masyarakat juga dapat menjadi *controller* dalam kegiatan pembangunan tersebut.

4. Aspek teknologi

Aspek teknologi merupakan salah satu aspek yang memiliki pengaruh penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam hal ini teknologi dapat memberikan kemudahan bagi keberlangsungan kinerja sebuah organisasi. Sehingga teknologi dapat memberikan penghematan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan membantu organisasi untuk mencapai visi misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Aspek teknologi dalam penyusunan RPJMD Kota Batu adalah mengenai sistem yang digunakan dalam pengumpulan data. Seperti yang telah dijelaskan oleh Bapak Hengky Setiawan Hp, S.Sis selaku Kepala Sub Bagian Program Dan Pelaporan Inspektorat Pemerintah Daerah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Tidak semua data terdokumentasikan karena masih lemah dalam pendokumentasian data, terus karena kita belum ada data yang terintegrasi. Jadi, informasinya lemah karena data belum terintegrasi. Tapi sekarang sudah mulai dibenahi dengan perbaikan sistem e-government antara lain disambungkan antara SIMDA dengan perencanaan di online dengann KASDA, Bank Jatim dan wajib pajak, kalau itu sudah terkoneksi semua berarti data sudah terintegrasi dan memungkinkan lebih mudah mengetahui banyak hal dan informasi berdasarkan data yang ada.” (Hasil wawancara hari Rabu, 6 Maret 2019 pukul 13:34 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Hal serupa berkaitan dengan teknologi juga turut disampaikan oleh Bapak Antonius Sau Asuai, SI selaku Pengolah Data Aplikasi dan Pengelolaan Data Sistem Keuangan Pemerintah Daerah Kota Batu, beliau mengatakan:

“jadi sebenarnya sebagai salah satu usaha untuk membantu proses pengelolaan dan pemanfaatan data itu diperlukan sistem informasi yang saling terintegrasi. Khususnya dalam rangka penyusunan RPJMD ini kan ya, pembangunan untuk jangka waktu 5 tahun mendatang, diperlukan data yang akuntabel sehingga nantinya program pembangunan kita ini tidak salah arah mbak ya. Apalagi sekarang sedang marak kan semua itu sekarang serba elektronik. Ya kita disini sedang memaksimalkan e-government disini. Data kita itu sebenarnya lengkap ya tapi kurang terintegrasi dengan baik. Jadi entah data itu dimana dan apakah sudah saling terintegrasi. Kami dari pemerintah Kota Batu juga sedang berusaha agar setiap data itu bisa terakomodir dengan baik sehingga data itu mudah untuk diakses dan dapat dipertanggung jawabkan keasliannya.” (Hasil wawancara hari Senin, 4 Maret 2019 pukul 11:18 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua narasumber tersebut maka dapat disimpulkan bahwa aspek teknologi dalam penyusunan RPJMD masih belum terintegrasi dan terakomodir dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang

menyatakan masih terdapat banyak data yang belum terakomodir dan tercecer. Mengingat data yang akuntabel dirasa sangat penting sebagai salah satu faktor yang menjadi pendukung dalam pembuatan program pembangunan untuk 5 tahun mendatang.

B. Identifikasi Lingkungan Internal

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia pada tahapan identifikasi lingkungan internal merupakan salah satu konsep *inputs*. Hal ini dikarenakan kemampuan sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh terhadap hasil kinerja pada suatu organisasi. Sumber daya manusia sendiri dapat diartikan sebagai kemampuan yang ada pada setiap individu. Kemampuan ini dapat berupa kemampuan fisik dan non fisik seperti kecerdasan, mental, *skill*, pendidikan dan pengalaman. Sumber daya pada pemerintah Kota Batu cukup baik. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Budi Purnomo, ST, MAP Selaku Kepala Subbidang pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Disini kayak sungramnya itu masih muda-muda jadi diajak berpikir agak keras itu masih nututi, beda kalau yang mendekati pensiun itu kan wis los gitu, ya kadang-kadang 35-45 itu usianya teman-teman itu, jadi ada hal hal baru itu cepet belajarnya. Jadi kalau masalah sumber daya manusianya Alhamdulillah masih bisa dikatakan mumpuni lah mbak. Apalagi sekarang itu semuanya udah serba teknologi ya, susah kalau sudah umur-umur pension. Alhamdulillahnya

disini masih bisa dibilang cukup mudah mbak. Selain itu ya, disini banyak yang lulusan FIA juga mbak untuk S2nya.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 09:39 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Hal serupa juga turut disampaikan oleh Bapak Bayu Trismianto Saputro, SE selaku analis kelembagaan dari pemerintah Kota Batu, beliau mengatakan:

“kalau sejauh ini ya, masalah sumber daya manusia masih cukup baik. Ya misalnya kalau dilihat dari segi usianya, gak tua sekali lah. Jadi kalau diajak diskusi itu masih enak, gampang nyantol gitu. Beda kan kalau sudah tua, kadang diajak ngomong aja ada yang gak nyantol gitu. Ya bisa dilihat sendiri kan ya ini karyawannya disini ini.” (Hasil wawancara hari Senin, 4 Maret 2019 pukul 11:29 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia pada Pemerintah Kota Batu sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan 2 (dua) narasumber yang menyatakan bahwa sumber daya manusia dalam lingkungan pemerintah Kota Batu memiliki kemampuan, cepat tanggap dalam belajar hal baru. Selain itu, pegawai di lingkungan pemerintah Kota Batu didominasi dengan karyawan yang berusia cukup muda diperkirakan usia 35-45 tahun dan belum memasuki usia pensiun. Sehingga dapat mengikuti perubahan teknologi dan cepat menyesuaikan dengan keadaan pada lingkungan kerja.

2. Strategi

Strategi merupakan hal yang sangat penting, karena akan mempermudah sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Pada tahapan ini strategi merupakan salah satu konsep *process* dalam mengidentifikasi lingkungan internal dalam sebuah organisasi. Maka, strategi dapat dikatakan sebagai sebuah rencana dalam proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Begitupun terdapat strategi yang dilakukan oleh pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Hengky Setiawan Hp, S.Sis selaku Kepala Sub Bagian Program Dan Pelaporan Inspektorat Pemerintah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Dalam proses kesepakatan memutuskan kebijakan untuk berbagai program yang diajukan dalam pembuatan dokumen RPJMD Kota Batu 2018-2022 itu ada proses namanya kajian akademik. Nah, untuk kajian akademik dalam penyusunan RPJMD yaitu salah satunya dengan Pak Bambang dan Pak Oscar. Sebelum final RPJMD ada kajian akademik atau naskah akademik istilahnya dari lembaga akademik yang memang berkompeten untuk saran masukan RPJMD Kota Batu. Ada janji politik kemudian disinkronkan menjadi draft final RPJMD yang dibahas di Dewan. Kemudian akan menjadi sebuah Perda.” (Hasil wawancara hari Rabu, 6 Maret 2019 pukul 13:34 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Hal serupa berkaitan dengan proses persetujuan sebuah kebijakan dalam hal ini adalah pembuatan rancangan awal mengenai penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022

disampaikan oleh Bapak Ali Erfan selaku Bagian Persidangan dan Risalah DPRD Kota Batu, beliau mengatakan:

“setelah ada proses penyempurnaan rancangan awal atau biasanya dibidang ranwal RPJMD itu, selanjutnya diajukan ke DPRD. Nah di DPRD ini nanti ditindak lanjuti dengan adanya tim pansus dan otda. Setelah itu dirapatkan lagi untuk mencapai kesepakatan dengan ibu Wali Kota juga. Jika sudah sepakat, kemudian ada yang namanya tanda tangan nota kesepakatan. Setelah tanda tangan ini ranwal tadi itu disempurnakan lagi. Setelah itu barulah dibawa untuk dikonsultasikan dengan Gubernur. Jadi begitu itu tahapan awal di DPRD.” (Hasil wawancara hari Senin, 22 April 2019 pukul 10.39 di Kantor DPRD Kota Batu).

Penjelasan diatas diperkuat dengan adanya foto sebagai bukti kegiatan rapat paripurna yang telah dilakukan dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022, sebagai berikut:



Gambar 4.6 Kegiatan penandatanganan nota kesepakatan RPJMD Kota Batu Tahun 2018-2022
Sumber: Data Primer hasil observasi peneliti, 2019

Selain dengan adanya proses penandatanganan nota kesepakatan, terdapat kegiatan rapat paripurna kesepakatan untuk penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022. Bapak Ali

Erfan selaku Bagian Persidangan dan Risalah DPRD Kota Batu, beliau mengatakan:

“RPJMD disampaikan oleh Pemerintah Daerah, selanjutnya dibahas oleh tim pansus DPRD bersama tim Otoda. Nah setelah itu barulah ditetapkan dalam rapat paripurna. Dengan disetujuinya pada saat rapat paripurna. Adanya rapat paripurna nanti antara semua DPRD dengan semua *stakeholder* yang ada di pemerintahan itu menentukan setuju nggaknya di rapat paripurna itu. Ya kalau setuju, gitu ya berarti sudah bisa dilaksanakan. Melalui rapat besar tadi. Nah rapat besar ini nanti mengundang dari semua unsur pemerintahan, polres dan semua itu nanti dihadirkan.” (Hasil wawancara hari Senin, 22 April 2019 pukul 10.39 di Kantor DPRD Kota Batu).

Penjelasan diatas diperkuat dengan adanya bukti kegiatan rapat paripurna yang telah dilakukan dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022, sebagai berikut:



Gambar 4.7 Kegiatan rapat paripurna penyusunan RPJMD Kota Batu Tahun 2018-2022

Sumber: Data Primer hasil observasi peneliti, 2019

Selain berbagai kegiatan diatas, terdapat rekontruksi organisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Batu dikarenakan terdapat banyak OPD yang tidak sinkron dengan

RPJMD. Berikut ini dijelaskan oleh Bapak Bayu Trismianto Saputro, SE selaku Analis Kelembagaan Pemerintah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Ini rencana akan dilaksanakan karena ternyata ada banyak yang tidak sinkron dengan RPJMD, nah tahun ini kita bekerjasama dengan bappeda, apasih yang harus dirubah dalam kelembagaan kita ini. Dan ini masih proses membuat metodenya. Padahal RPJMD sudah disahkan tahun 2018, kita ini telat dalam melaksanakan rekontruksi organisasi. Ada banyak faktor kenapa melakukan rekontruksi organisasi, kan kita menerjemahkan dari mandat walikota kemudian diturunkan ke daerah untuk setiap daerah menyesuaikan, ya banyak faktor salah satunya dari mandat, beban-beban internal pemerintah daerah dan eksternal yang tidak bisa diakomodir oleh kelembagaan. Karena fungsi kelembagaan dan kepala daerah adalah membantu pengadaan dan melaksanakan urusan yang dimenangkan di daerah. Ndak bisa beradaptasi dengan perubahan itu maka kan ya ga bisa mendukung kerjanya kepala daerah karena ini mandat yang diberikan pusat kepada walikota. Berhubungan dengan penyusunan RPJMD sebenarnya baru karena sekarang ini lagi *trend* berkaitan dengan kinerja, kinerja. Kita kemarin kan dari sisi organisasi gak salah karena lembaga sudah sesuai dengan aturan kelembagaan, tapi ternyata masih ada banyak permasalahan disitu yang belum bisa dicapai seperti yang kelembagaan inginkan, termasuk perencanaan maupun pelaporan karena ternyata kelembagaan belum bisa mengakomodir itu semua. Ya kita cobak lah kita sesuaikan, buat metode baru, sehingga dari perencana dan pelaksanaan kerjanya bisa bagus juga. Metode baru yang dibuat masih direncanakan dengan bappeda, apasih yang harus dilakukan untuk mengakomodir itu semua karena bappeda yang tau perencanaan itu nomenklturnya tidak sesuai dengan program kegiatan yang dilakukan sehingga harus dirubah. Nah dari sisi organisasi juga harus membatasi jangan sampai perubahan mereka itu melenceng dari aturan kelembagaan juga, ya itu makanya harus koordinasi juga.” (Hasil wawancara hari Senin, 4 Maret 2019 pukul 11:29 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi yang dilakukan pemerintah Kota Batu dalam

penyusunan RPJMD 2018-2022 mengenai berbagai penentuan kebijakan sudah dilakukan dengan cukup baik. Hal ini terbukti dengan adanya kegiatan kajian akademik, penandatanganan rancangan awal RJMD, dan rapat paripurna untuk penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022. Namun, adapula yang dinilai kurang baik yaitu terbukti dengan masih banyaknya OPD yang tidak sinkron dengan RPJMD sehingga program yang diajukan setiap OPD tidak sesuai dengan visi dan misi walikota. Sehingga pemerintah Kota Batu memutuskan untuk melakukan rekonstruksi organisasi walaupun dalam pelaksanaannya diakui terlambat dari waktu yang seharusnya.

3. Kinerja

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya pada suatu periode tertentu. Kinerja yang baik dalam sebuah organisasi akan memberi pengaruh terhadap keberhasilan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam hal ini kinerja dari pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD masih belum bisa dikatakan baik. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Budi Purnomo, ST, MAP Selaku Kepala Subbidang pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Ego OPD dan ego sektoral sampai saat ini masih ada. Itu yang lambat laun harus dihilangkan. Antar OPD itu masih

merasa ini bukan tugas saya sehingga mereka tidak mau saling membantu. Masih ada juga OPD yang tidak fokus dalam menyelesaikan sebuah permasalahan. Jadi masalah di daerah itu tidak bisa secara tuntas terselesaikan karena OPD dengan kemauannya sendiri. Sampai saat ini itu RPJMD Kota Batu masih belum *dishare* di website karena masih banyak OPD yang tidak sinkron padahal seharusnya sesuai waktunya sudah harus jadi mengingat 3 bulan setelah Bu Wali dilantik.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 09:39 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja dari sebagian OPD Kota Batu masih kurang baik. Hal ini dikarenakan masih banyak OPD yang memiliki ego sektoral masing-masing sehingga dapat menghambat program pembangunan Kota Batu dalam 5 (lima) tahun kedepan. Sehingga setiap OPD tidak saling mendukung dalam menyelesaikan tugasnya dan tidak berfokus pada penyelesaian masalah di Kota Batu dan berakibat tidak tuntasnya penyelesaian permasalahan di kawasan tertentu.

e. Identifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi.

Identifikasi isu-isu strategis yang akan dihadapi organisasi dalam mencapai tujuan merupakan hal yang sangat penting. Dalam hal ini pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD Kota Batu tentunya perlu melakukan identifikasi isu strategis dikarenakan isu strategis merupakan hal penting untuk pencapaian visi misi dan arah program pembangunan yang akan dilakukan dalam kurun waktu 5 tahun kedepan. Tentunya dalam identifikasi isu strategis diperlukan adanya indikator dan rumusan yang benar, seperti yang dijelaskan

oleh Bapak Antonius Sau Asuai, SI selaku Pengolah Data Aplikasi dan Pengelolaan Data Sistem Keuangan Pemerintah Kota batu, beliau mengatakan:

“Rumusan yang benar ranahnya yang benar di bappeda. Karena perencanaan itu termasuk formulasinya ditentukan oleh bappeda kita cuman mengikuti formulasi yang sudah ditentukan bappeda dan kita menghitung apakah nilai yang dicapai sudah sesuai dengan formula yang ditetapkan apa belum gitu ya. Jadi kita hanya mengukur target yang dibuat oleh SKPD lalu nanti setiap akhir tahun mereka menyampaikan kepada organisasi, lalu kita mengecek sesuai dengan perencanaan yang dibuat oleh bappeda tertuang dalam RPJMD. Targetnya sudah tercapai apa belum, sesuai dengan perencanaan apa belum, sesuai dengan RPJMD tingkat kota maupun renstra SKPD karena dari RPJMD kemudian diturunkan pada renstra SKPD. Kalau ditemukan tidak sesuai, maka dilakukan evaluasi kelembagaan. Jadi organisasi itu ada 3 sub, sesuai dengan yang ada pada struktur itu. Kalau sasaran tidak tercapai dilakukan evaluasi pertama yaitu evaluasi kinerja dulu setelah itu baru evaluasi kelembagaan, kenapa kok bisa tidak tercapai, dibagian mana yang tidak tercapai sehingga kelembagaannya juga bisa dievaluasi dan bisa meningkatkan kinerjanya. Jadi disini ada keterkaitan, semuanya saling terkait.” (Hasil wawancara hari Senin, 4 Maret 2019 pukul 11:18 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Selanjutnya Bapak Budi Purnomo, ST, MAP selaku Kepala Subbidang pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Ya permasalahan apa yang ada di Kota Batu itu yang kita jadikan isu, ya permasalahan strategis yang diutamakan menyangkut hajat orang banyak itu. Jadi ya bisa kita identifikasi dulu, misalnya di Batu ini ada masalah apa. Bisa jadi juga itu evaluasi dari pembangunan tahun-tahun sebelumnya. Dari situ kita bisa tarik isu strategis untuk RPJMD tahun berikutnya, ya ini tahun 2018-2022 ini misalkan.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 09:39 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam identifikasi isu strategis ranahnya berada pada Bappelitbang Kota Batu. Formulasi dan indikator strategi ditentukan oleh Bappelitbang. Formulasi dan indikator ini ditentukan dari identifikasi permasalahan yang ada di Kota Batu dan dapat ditarik isu berdasarkan evaluasi pada tahun-tahun sebelumnya.

f. Perumusan Strategi untuk Mengelola Isu-Isu.

Pemerintah Daerah Kota Batu dalam menentukan isu strategi penyusunan RPJMD 2018-2022 berdasarkan pada visi dan misi yang telah ditentukan sebelumnya. Terdapat beberapa isu strategis yang kini menjadi fokus dalam pembangunan dalam waktu 5 tahun mendatang. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Sopa Ike Paci, S.Kom selaku Kepala bidang analisis, pengendalian, dan pelaporan perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Isu strategis diformulasikan pertama itu kita melihat evaluasi capaian pelaksanaan pembangunan 10 sampai 5 tahu terakhir. Capaian pembangunan hasil-hasil yang sudah diperoleh itu kita evaluasi. Yang kedua adalah permasalahan yang terjadi selama 5 tahun terakhir yang kemudian adalah fenomena yang berkembang selama 5 tahun kedepan. Ya dari situ itu nantinya kita formulasikan menjadi isu strategis dengan prioritasnya. Jadi dengan reformasi visi tadi, isu strategis dirumuskan dari evaluasi, capaian, maupun evaluasi permasalahan pembangunan 5 sampai 10 tahun terakhir. Kemudian dipilah yang sesuai dengan prioritas yang dijabarkan dalam visi misi tadi. Kemudian di sektor ekonomi, SDM, kondisi keamanan wilayah, unggulan daerah itu semua isu strategisnya. Kemudian dalam RPJMD kemarin ada 5 isu strategis yang pertama itu adalah kerukunan penciptaan kondisi keamanan wilayah, pengembangan kualitas SDM terkait dengan peningkatan pelayanan dasar, daya saing daerah

perekonomian daerah meliputi sektor unggulan pertanian perikanan dan UKKM, pembangunan infrastruktur terkait dengan koneksitas desa kota, dan kelima adalah tata kelola pemerintah dan pelayanan publik. Isu strategisnya itu mencakup disitu.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 10:16 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam menentukan formulasi isu strategis penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 berada pada ruang lingkup Bappelitbang Kota Batu. Isu strategis yang dibuat berasal dari evaluasi, capaian, maupun evaluasi permasalahan pembangunan 5 sampai 10 tahun terakhir. Kemudian dipilah yang sesuai dengan prioritas yang dijabarkan dalam visi dan misi. Namun, pada implementasinya masih terdapat kekurangan yaitu terbukti dengan masih adanya ego ektoral yang dilakukan oleh OPD dalam pemerintah Kota Batu sehingga dapat menghambat keselarasan dalam mencapai tujuan pembangunan yang telah ditentukan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan dari walikota terpilih.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022.

A. Faktor Pendukung

Faktor pendukung dari pemerintah daerah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 adalah adanya sumber daya manusia yang masih dalam usia cukup muda sehingga lebih mudah untuk cepat belajar dengan hal baru. Selain itu terdapat komunikasi yang baik antar stakeholders yang terlibat dalam

penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022, baik dengan pihak internal maupun eksternal. Dalam penyusunan RPJMD ini inspektorat juga melakukan sistem strategis pengawasan atau pemeriksaan khusus terhadap kegiatan prioritas. Untuk lebih terperinci dijelaskan oleh Bapak Budi Purnomo, ST, MAP selaku Kepala Subbidang pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu:, sebagai berikut:

“Disini kayak sungramnya itu masih muda-muda jadi diajak berpikir agak keras itu masih nututi, beda kalau yang mendekati pensiun itu kan wis los gitu, ya kadang-kadang 35-45 itu usianya teman-teman itu, jadi ada hal hal baru itu cepet belajarnya. Jadi kalau masalah sumber daya manusianya Alhamdulillah masih bisa dikatakan mumpuni lah mbak. Apalagi sekarang itu semuanya udah serba teknologi ya, susah kalau sudah umur-umur pensiun. (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 09:39 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Ali Erfan selaku Bagian Persidangan dan Risalah DPRD Kota Batu, mengenai keterlibatan antar stakeholder dalam penyusunan RPJMD Kota Batu baik dalam ruang lingkup internal dan eksternal sebagai berikut:

“RPJMD disampaikan oleh Pemerintah Daerah, selanjutnya dibahas oleh tim pansus DPRD bersama tim Otoda. Nah setelah itu barulah ditetapkan dalam rapat paripurna. Dengan disetujuinya pada saat rapat paripurna. Adanya rapat paripurna nanti antara semua DPRD dengan semua *stakeholder* yang ada di pemerintahan itu menentukan setuju nggaknya di rapat paripurna itu. Ya kalau setuju, gitu ya berarti sudah bisa dilaksanakan. Melalui rapat besar tadi. Nah rapat besar ini nanti mengundang dari semua unsur pemerintahan, polres dan semua itu nanti dihadirkan.” (Hasil wawancara hari Senin, 22 April 2019 pukul 10.39 di Kantor DPRD Kota Batu).

Selanjutnya dari pihak inspektorat menyampaikan bahwa dalam penyusunan RPJMD dilakukan adanya pengawasan khusus untuk program prioritas, seperti yang disampaikan oleh Bapak Hengky Setiawan Hp, S.Sis selaku Kepala Sub Bagian Program Dan Pelaporan Inspektorat Pemerintah Daerah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Setelah RPJMD disusun Renstra OPD, nah ini mengacu pada RPJMD. Renstra OPD ini kan juga dilakukan desk oleh tim TAPD yang salah satu anggotanya adalah inspektorat walaupun peran utamanya di bappeda. Nah Review RPJMD ini menggunakan kertas kerja.” (Hasil wawancara hari Rabu, 6 Maret 2019 pukul 13:34 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 yang menjadi faktor pendukung adalah adanya sumber daya manusia yang cukup mumpuni dalam hal usia, sudah melibatkan seluruh stakeholder yang menjadi bagian dalam penyusunan RPJMD baik dari ruang lingkup internal maupun eksternal, dan adanya pengawasan khusus yang dilakukan oleh inspektorat untuk program prioritas dengan adanya sebuah kertas kerja.

B. Faktor Penghambat

Faktor penghambat dari pemerintah daerah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 adalah adanya beberapa sumber daya manusia yang masih memerlukan penambahan softskill, masih terdapat ego sektoral pada OPD yang menyebabkan tidak sinkron dengan visi misi kepala daerah, terdapat data yang tidak

terkomentasikan sehingga tidak bisa diakses dengan mudah, dan adanya keterlambatan dalam melakukan rekonstruksi organisasi. Untuk lebih terperinci disampaikan oleh Bapak Sopa Ike Paci, S.Kom selaku Kepala bidang analisis, pengendalian, dan pelaporan perencanaan pembangunan Bappelitbang Kota Batu, beliau mengatakan:

“Kalau sumber daya manusia yang menjadi kekuatan sekaligus kelemahan artinya kan ada sisi kuatnya ada sisi lemahnya. Seperti ini, ada budaya masyarakat kita yaitu gotong royong apa namanya aktif untuk ikut serta dalam pembangunan kemudian kemampuan keuangan daerah kita. Namun disatu sisi menjadi kelemahan kita karena SDM kita juga musti perlu penambahan softskill, kemampuan seperti itu.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 10:16 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Selanjutnya, terdapat kendala mengenai adanya ego sektoral yang dilakukan oleh OPD di pemerintah Kota Batu. ego sektoral ini menyebabkan tidak sinkron antara program OPD dengan visi misi kepala daerah. seperti yang dijelaskan oleh Bapak Budi Purnomo, ST, MAP Selaku Kepala Subbidang pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan Bappelitbang daerah Kota Batu:

“Ego OPD dan ego sektoral sampai saat ini masih ada. Itu yang lambat laun harus dihilangkan. Antar OPD itu masih merasa ini bukan tugas saya sehingga mereka tidak mau saling membantu. Masih ada juga OPD yang tidak fokus dalam menyelesaikan sebuah permasalahan. Jadi masalah di daerah itu tidak bisa secara tuntas terselesaikan karena OPD dengan kemauannya sendiri. Sampai saat ini itu RPJMD Kota Batu masih belum *dishare* di website karena masih banyak OPD yang tidak sinkron padahal seharusnya sesuai waktunya sudah harus jadi mengingat 3 bulan setelah Bu Wali dilantik.” (Hasil wawancara hari Jumat, 15 Maret 2019 pukul 09:39 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Selain itu, dalam bidang inspektorat menyampaikan adanya hambatan dalam penyusunan RPJMD yaitu masih terdapat banyak

data yang tidak terkommentasikan, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Hengky Setiawan Hp, S.Sis selaku Kepala Sub Bagian Program Dan Pelaporan Inspektorat Pemerintah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Tidak semua data terdokumentasikan karena masih lemah dalam pendokumentasian data, terus karena kita belum ada data yang terintegrasi. Jadi, informasinya lemah karena data belum terintegrasi. kalau itu sudah terkoneksi semua berarti data sudah terintegrasi dan memungkinkan lebih mudah mengetahui banyak hal dan informasi berdasarkan data yang ada.” (Hasil wawancara hari Rabu, 6 Maret 2019 pukul 13:34 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Analisis kelembagaan pemerintah Kota Batu turut menyampaikan adanya penghambat dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2028-2022 yaitu adanya keterlambatan dalam melakukan rekontruksi organisai sebagai akibat dari tidak sinkronnya OPD dengan visi misi kepala daerah. seperti yang disampaikan oleh Bapak Bayu Trismianto Saputro, SE selaku analis kelembagaan dari pemerintah Kota Batu, beliau mengatakan:

“Ini rencana akan dilaksanakan karena ternyata ada banyak yang tidak sinkron dengan RPJMD, nah tahun ini kita bekerjasama dengan bappeda, apasih yang harus dirubah dalam kelembagaan kita ini. Dan ini masih proses membuat metodenya. Padahal RPJMD sudah disahkan tahun 2018, kita ini telat dalam melaksanakan rekontruksi organisasi. Ada banyak faktor kenapa melakukan rekontruksi organisasi, kan kita menerjemahkan dari mandat walikota kemudian diturunkan ke daerah untuk setiap daerah menyesuaikan, ya banyak faktor salah saunya dari mandat, beban-beban internal pemerintah daerah dan eksternal yang tidak bisa diakomodir oleh kelembagaan. Dan ini juga sebenarnya kita bisa dikatakan terlambat dalam melakukan rekontruksi organisasi. Sekarang saja masih mau direncanakan untuk dilakukan.” (Hasil wawancara hari Senin, 4 Maret 2019 pukul 11:29 di Kantor Balai Kota Among Tani Kota Batu).

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi penghambat dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 adalah adanya sumber daya manusia yang memiliki softskill kurang memadai, masih terdapatnya ego sektoral antar OPD yang menyebabkan tidak sinkron dengan visi misi kepala daerah sehingga menyebabkan permasalahan yang ada di Kota Batu tidak terselesaikan secara tuntas dan memberikan dampak terhadap kelembagaan yaitu dilakukannya rekontruksi organisasi. Penghambat yang terkahir adalah berkaitan dengan data, karena sebenarnya data yang dimiliki oleh pemerintah Kota Batu sangat lengkap namun terhambat karena tidak semua data terdokumentasikan dan terintegrasi dengan baik.

C. Analisis Data

- 1. Penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 dalam Perspektif *Strategic Planning*.**
 - a. Memprakarsai Proses Perencanaan Strategis.**

Langkah awal yang dilakukan dalam perencanaan strategis adalah dengan menentukan siapa saja *stakeholder* atau aktor penting yang akan terlibat dalam pembuatan perencanaan strategis tersebut. Seperti halnya Kota Batu yang memiliki SK Tim Penyusun RPJMD Kota Batu 2018-2022 yang berpedoman pada Permendagri 86 Tahun 2017. Hal ini sesuai dengan Bryson (2004:34) bahwa tujuan dari langkah pertama adalah untuk menegosiasikan kesepakatan diantara para pembuat keputusan (*decision*

maker) atau pemimpin opini (*opinion leader*) internal (dan mungkin eksternal) tentang keseluruhan upaya perencanaan strategis dan langkah-langkah perencanaan utama. Oleh karena itu, perencanaan startegis pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 yang disebut sebagai *decision maker* adalah Walikota dari Kota Batu yang dalam pembuatan surat keputusan telah membentuk adanya tim penyusun dokumen RPJMD Kota Batu 2018-2022.

Tim penyusun RPJMD Kota Batu 2018-2022 terdiri dari berbagai aktor yang memang sesuai dengan bidang dan kompetensinya, aktor-aktor tersebut dari berbagai OPD yang terlibat secara langsung dalam penyusunan RPJMD. Hal ini tentunya sesuai dengan ungkapan Bryson (2004:35) yang menjadi tugas utama permarakarsa dalam perencanaan strategis adalah menentukan secara tepat siapa yang menajdi pembuat keputusan utama dan selanjutnya adalah menentukan orang, kelompok, unit atau organisasi mana yang harus dikibatkan dalam pembuatan perencanaan strategis tersebut. Salah satu contohnya adalah Bappelitbang Kota Batu yang fungsinya sebagai badan perencanaan ditunjuk untuk menjadi koordinator untuk penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022.

Tahapan awal pada penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 dapat dikatakan cukup baik, hal ini terbukti dengan Walikota Batu sebagai (*decision maker*) telah membuat SK untuk tim penyusunan RPJMD. Namun, terdapat ketidaksesuaian yang peneliti alami antara di lapangan dengan teori Bryson, yaitu SK tim penyusun RPJMD Kota Batu yang

belum turun dan masih berada pada bidang hukum Pemerintah Kota Batu. Padahal seharusnya jika dilihat dari waktunya dan dokumen RPJMD sudah jadi pada tahun 2018 maka seharusnya SK tim tersebut sudah digunakan oleh pihak Bappelitbang selaku koordinator dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 namun pihak Bappelitbang mengatakan bahwa SK tersebut belum turun dan masih berada di bagian hukum. Dimana tim yang ditunjuk dalam tim penyusun tersebut terdiri dari setiap OPD di pemerintah Kota Batu yang sesuai dengan bidang dan kompetensinya untuk kebutuhan pemerintah dalam penyusunan RPJMD Kota Batu. Hal ini menjadi bukti bahwa pemerintah Kota Batu melakukan penyusunan RPJMD dengan cukup serius.

b. Identifikasi Mandat Organisasi.

Menurut Bryson (2004:37) menjelaskan mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi terdiri dari berbagai “keharusan” yang harus dihadapi, yaitu berbagai persyaratan, batasan, harapan, tekanan, dan kendala yang dihadapi oleh setiap organisasi. Melalui visi pemerintah Kota Batu yang tertuang dalam RPJMD Kota Batu 2018-2022 yaitu “Desa Berdaya Kota Nerjaya Terwujudnya Kota Batu Sebagai Sentra Agrowisata Internasional yang Berkarakter, Berdaya Saing dan Sejahtera”.

Tugas pokok dan fungsi dari Bappelitbang Kota Batu dalam penyusunan RPJMD 2018-2022 sebagaimana telah ditentukan oleh walikota Batu adalah menjadi koordinator dalam penyusunan RPJMD

Kota Batu 2018-2022 berdasarkan Surat Keputusan yang telah dibuat. Dalam menjalankan tugasnya Bappelitbang sebagai perencana dan penentu indikator perencanaan yang dalam pelaksanaannya kemudian diserahkan kepada setiap OPD sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari setiap OPD yang bersangkutan. Adapun tim penyusun RPJMD Kota Batu 2018-2022 telah disesuaikan dengan bidang dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap OPD yang menjadi bagian dari penyusunan RPJMD tersebut.

Pemaparan diatas sesuai dengan yang dijelaskan oleh Bryson (2004:37) memperjelas mandat organisasi adalah upaya untuk memperjelas apa yang sebenarnya menjadi tugas pokok dari suatu organisasi. Hal ini dalam pelaksanaannya berkaitan dengan hal yang boleh dilakukan organisasi dalam melaksanakan tugasnya dan hal yang tidak boleh dilakukan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, dengan adanya mandat organisasi ini maka setiap organisasi dapat secara jelas mengetahui tugas pokok dan fungsinya serta mengetahui boleh dan tidaknya suatu hal dilakukan dalam proses pelaksanaannya.

Jadi, inti fokus mengenai mandat organisasi di Kota Batu sudah cukup baik, karena dalam pembagian mandat tersebut sudah didukung dengan adanya SK tim penyusun RPJMD. Namun, hingga saat ini peneliti belum mengetahui SK tersebut secara legal nyata adanya. Sehingga untuk pemaparan tugas pokok dan fungsi tim penyusun tidak dapat diketahui oleh peneliti telah sesuai atau tidak dengan SK tim penyusun RPJMD Kota

Batu 2018-2022, mengingat SK tersebut tidak dibuktikan secara legal oleh pihak pemerintah Kota Batu.

c. Identifikasi Misi dan Nilai-Nilai Organisasi.

Menurut Bryson (2004:37) misi berkaitan dengan mandat organisasi, bagi lembaga pemerintahan hal ini berarti organisasi memiliki tuntutan atau kebutuhan sosial dan politik yang dapat diidentifikasi serta dipenuhi oleh suatu lembaga organisasi tersebut. Maka dapat diartikan bahwa misi adalah menjelaskan tujuan organisasi untuk kedepannya. Berdasarkan misi yang telah ditetapkan dalam RPJMD Kota Batu 2018-2022 maka pemerintah Kota Batu dalam pelaksanaannya telah melibatkan banyak *stakeholder*. Pemaparan tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Bryson (2004:38) bahwa sebelum mengembangkan pernyataan tentang misi, setiap organisasi harus menyempurnakan analisis stakeholdernya. Analisis stakeholder sendiri adalah mengidentifikasi dengan tepat siapa yang harus terlibat dalam proses penyusunan rencana strategis. Dalam proses penyusunan RPJMD Kota Batu ini yang menjadi stakeholder salah satunya adalah Bappelibang, DPRD, Inspektorat dan seluruh OPD pada pemerintah Kota Batu.

Dalam pelaksanaannya pemerintah Kota Batu harus melibatkan masyarakat agar misi yang telah dibuat tersebut dapat tercapai. Seperti halnya Kota Batu yang melibatkan masyarakat dalam penyusunan RPJMD 2018-2022 dengan melakukan kegiatan musrenbang untuk menarik aspirasi dan agar masyarakat mengetahui program pembangunan Kota

Batu untuk 5 tahun kedepan. Hal ini sesuai dengan Bryson (2004:38) bahwa masyarakat juga harus membenarkan keberadaan suatu lembaga atau organisasi dengan baik agar mereka dapat mengetahui berbagai nilai pemangku kepentingan serta memenuhi kebutuhan sosial dan politik para pemangku kepentingan tersebut, termasuk kebutuhan akan rasa kebersamaan. Dalam mengidentifikasi misi atau tujuan organisasi tidak lebih dari membenarkan dari keberadaan organisasi tersebut.

Jadi, berdasarkan pemaparan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa apabila berdasarkan teori Bryson masyarakat dilibatkan dalam penyusunan misi dan misi suatu organisasi. Kerena teori Bryson lebih menekankan pada aspek tuntutan dan kebutuhan sosial masyarakat yang dilihat berdasarkan seberapa besar masyarakat dilibatkan dalam proses penyusunan RPJMD. Namun, hal ini berbeda dengan implementasinya di Kota Batu karena pemerintah Kota Batu melibatkan masyarakat dalam kegiatan musrenbang dan dibuktikan dengan bukti dokumentasi kegiatan. Jadi, teori Bryson melibatkan masyarakat dalam penyusunan visi dan misi, sedangkan Kota Batu melibatkan masyarakat setelah visi dan misi tersebut sudah disusun. Dalam artian terdapat perbedaan proses antara teori Bryson dan yang terjadi dilapangan.

Namun, apabila peneliti telaah terdapat misi yang sama dengan RPJMD periode 5 tahun sebelumnya. Peneliti menilai misi tersebut merupakan misi yang belum tercapai maksimal pada periode sebelumnya dan hendak berusaha dicapai keberhasilannya pada periode tahun 2018-

2022. Misi tersebut adalah mengenai sektor unggulan pariwisata Kota Batu berbasis internasional dan peningkatan pembangunan infrastruktur di kawasan Kota Batu. Sehingga peneliti beranggapan bahwa 2 dari 3 misi pada RPJMD Kota Batu 2018-2022 merupakan misi turunan dari RPJMD sebelumnya yaitu periode 2012-2017.

d. Penilaian Lingkungan Eksternal dan Internal.

A. Identifikasi Lingkungan Eksternal

a. Aspek politik

Menurut Salusu (1996:321) dalam implementasi strategis, aspek politik yang perlu diperhatikan adalah perubahan peraturan perundang-undangan terutama yang berkaitan dengan ruang lingkup dan misi organisasi. Aspek politik merupakan suatu hal yang penting, karena aspek ini adalah yang awal harus diidentifikasi dalam proses perencanaan strategis yang berada di luar organisasi. Adapun pemerintah daerah Kota Batu sudah mempunyai landasan hukum yang kuat berkaitan dengan penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022. Pemerintah Kota Batu mempunyai landasan hukum baik ditingkat pusat maupun daerah.

Landasan hukum ditingkat pusat ditandai dengan adanya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara

Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah. Sedangkan di daerah pemerintah Kota Batu memiliki Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2018 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2018-2022.

Penjelasan diatas sesuai dengan Bryson (2004:39) bahwa pemantauan aspek politik, ekonomi, dan sosial dalam lingkungan eksternal dapat membantu perencana untuk membuat keputusan agar mampu melihat peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi. Seperti halnya Kota Batu yang sudah memiliki landasan hukum yang kuat, namun dalam pelaksanaannya dirasa masih belum maksimal. Terbukti dengan masih banyaknya OPD yang melakukan ego sektoral dan memiliki kebijakan yang tidak sesuai dengan misi walikota. Hal ini berakibat tidak sesuainya program dengan dokumen RPJMD yang telah dibuat.

Menurut Hidajat (2012:11) politik adalah kegiatan yang berkaitan dengan perumusan dan pelaksanaan kebijakan umum. Maka dalam hal ini pemerintah Kota Batu memiliki kebijakan pembangunan untuk kepentingan bersama dan kemajuan Kota

Batu. oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya diperlukan pengawasan yang lebih terstruktur agar semua stakeholder dalam pembuat dokumen perencanaan ini dapat berjalan secara selaras dan sesuai dengan pedoman peraturan Perundang-Undangan yang telah dibuat baik ditingkat pusat maupun daerah.

b. Aspek ekonomi

Pearce dan Robindon (1997:93) menjelaskan bahwa salah satu aspek eksternal yang harus diperhatikan adalah kecenderungan aspek ekonomi tempat suatu organisasi beroperasi. Pernyataan tersebut sesuai dengan yang telah dilakukan oleh pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD 2018-2022. Dalam hal ini pemerintah Kota Batu melakukan identifikasi mengenai sektor unggulan yang terdapat di Kota Batu sendiri yaitu bidang pariwisata seperti yang terdapat dalam dokumen RPJMD Kota Batu 2018-2022.

Rosyidi (1991:22) menjelaskan bahwa didalam perekonomian, pemerintah bertugas untuk mengatur, mengendalikan, serta mengadakan control atas berjalannya roda perekonomian agar daerah tersebut bisa maju serta masyarakat dapat hidup dengan layak dan damai. Oleh karena itu maka pemerintah Kota Batu harus mengatasi permasalahan seperti adanya pesaing dari luar Kota Batu dan memberikan motivasi serta arahan agar masyarakat dapat bersaing. Sehingga dengan

cara tersebut diharapkan dapat terus menjaga kestabilan dan peningkatan terhadap PDRB Kota Batu.

Pada kenyataannya, PDRB Kota Batu 5 tahun terakhir terus mengalami peningkatan. Hal ini turut didukung dengan nilai investasi yang terus mengalami peningkatan pada tahun 2016 saja telah mencapai hampir Rp 1,885 triliun dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Begitu pula dengan kondisi PDRB perkapita mencapai 5,3 juta perbulan pada tahun 2016. Namun, berbanding terbalik dengan hal tersebut peneliti menemukan bahwa kondisi pada angka kemiskinan dan pengangguran di Kota Batu masih dalam kondisi fluktuasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemerataan investasi masih berpusat pada bidang pariwisata dan belum menyentuh pada aspek kemiskinan dan pengangguran di Kota Batu secara maksimal, serta hingga saat ini dalam RPJMD Kota Batu 2018-2022 pemerintah Kota Batu tetap menjadikan pariwisata sebagai sektor unggulan karena memberikan nilai investasi yang tinggi bagi Kota Wisata Batu. Oleh karena itu Kota Batu mengambil salah satu isu strategis yang berkaitan dengan aspek ekonomi dalam RPJMD 2018-2022 yaitu peningkatan daya saing perekonomian daerah berbasis pada sektor unggulan.

c. Aspek sosial

Menurut Salim (2002:8) pengertian sosial pada strukturnya yaitu susatu tatanan dari hubungan-hubungan sosial

dalam masyarakat yang menempatkan pihak-pihak tertentu dalam posisi sosial tertentu berdasarkan suatu sistem nilai dan norma yang berlaku pada suatu masyarakat dalam waktu tertentu. Seperti halnya pemerintah Kota Batu yang turut memiliki hubungan dengan pihak eksternal dalam penyusunan RPJMD 2018-2022. Dalam penyusunan RPJMD ini Kota Batu dibantu oleh pihak eksternal dimana salah satunya adalah dari pihak akademisi yaitu Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Pihak akademisi lebih terlibat dalam proses penyusunan rencana teknokratik RPJMD Kota Batu 2018-2022. Hal tersebut didukung oleh sebagaimana disampaikan oleh Salim (2002:13) bahwa hubungan sosial merupakan hubungan antar lembaga, individu yang bersifat umum yang memiliki dasar kemasyarakatan.

Dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 tentu saja tidak dapat terlepas dari peran serta masyarakat sekitar, hal ini dikarenakan partisipasi sangat diperlukan dalam proses penyusunan RPJMD Kota Batu seperti yang sudah tertera pada peraturan Perundang-Undangan. Oleh karena itu, pihak pemerintah Kota Batu mengadakan kegiatan musrenbang dan Forum Konsultasi Publik yang melibatkan banyak pihak eksternal. Pernyataan di atas turut didukung oleh Solekhan dalam Conyers (2014:142) bahwa masyarakat akan lebih mempercayai program atau proyek pembangunan jika mereka merasa dilibatkan

dalam proses persiapan dan perencanaan, karena mereka akan lebih mengetahui seluk-beluk proyek dan akan mempunyai rasa memiliki terhadap proyek tersebut.

Oleh karena itu pemerintah Kota Batu sadar akan pentingnya partisipasi masyarakat. Adanya musrenbang dan forum konsultasi publik akan membuka aspirasi masyarakat serta membuat masyarakat mengetahui program pembangunan 5 tahun kedepan yang akan dilakukan. Sehingga masyarakat dapat ikut serta dalam mengawasi pembangunan yang dilakukan di Kota Batu.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam fokus ini pemerintah kota batu sudah melaksanakan sesuai dengan teori Bryson yaitu dengan keterlibatan masyarakat dalam proses penyusunan RPJMD 2018-2022. Namun, dalam kenyataannya peneliti tidak menemukan data pendukung sebagai bukti kegiatan tersebut. Hal tersebut hanya dibuktikan dengan dokumentasi kegiatan namun, tidak terdapat transparansi data berupa daftar hadir peserta dan berita acara kegiatan musrenbang.

d. Aspek Teknologi

Menurut Sutabari (2014:18) teknologi merupakan alat pengganti peran manusia, karena teknologi dapat memberikan peran dalam melaksanakan tugas dan proses secara otomatis. Dalam hal ini, pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD

masih terdapat beberapa hal yang belum menggunakan teknologi secara maksimal. Seperti halnya dalam pengumpulan data dan dokumentasi. Masih terdapat banyak data yang belum terdokumentasikan dengan baik, sehingga menyebabkan data tidak terintegrasi. Data yang tidak terintegrasi tersebut menyebabkan data yang ada dalam pemerintah Kota Batu menjadi data yang lemah. Oleh sebab itu, maka sebenarnya aspek teknologi merupakan salah satu aspek yang penting, mengingat perkembangan zaman saat ini. Terlepas dari itu, apabila aspek teknologi dalam suatu organisasi belum mengalami kemajuan (*update*) maka dapat menghambat proses organisasi untuk mencapai visi dan misi yang telah ditentukan.

Dalam bidang teknologi, pemerintah Kota Batu saat ini telah berusaha dalam melakukan perbaikan. Hal ini dilakukan dengan adanya upaya untuk melakukan pembaharuan menggunakan E-Government dan mengintegrasikan setiap data yang ada. Sehingga semua data yang tersedia menjadi valid serta dapat saling terkait antar sistem.

B. Identifikasi Lingkungan Internal

a. Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2003:3) sumber daya manusia dapat dilihat dari 2 aspek, yaitu aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kualitas mencakup kemampuan fisik maupun nonfisik

(kecerdasan, mental, skill, pendidikan, dan pengalaman). Sedangkan aspek kuantitas mencakup jumlah sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Maka secara garis besar sumber daya manusia dapat diartikan sebagai potensi fisik dan nonfisik yang melekat pada seseorang. Jika dilihat pada aspek kuantitas maka pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD ini sudah mencakup jumlah sumber daya manusia yang tersedia karena sudah melibatkan banyak pihak dan sesuai dengan peraturan yang ada. Sedangkan, dalam aspek kualitasnya pemerintah Kota Batu apabila dilihat dari pendidikannya sudah cukup baik terbukti dengan banyaknya staff yang terdiri dari lulusan S2. Namun, dalam implementasinya masih banyak yang melakukan kecurangan dengan melakukan ego sektoral dalam kinerjanya dan tidak sesuai dengan pedoman RPJMD yang sudah ada.

Selain itu, dalam prakteknya pemerintah Kota Batu dalam upaya penyusunan RPJMD telah melakukan pelatihan. Terbukti dengan adanya kegiatan bimtek dengan mengumpulkan seluruh stakeholder untuk penyusunan Renstranya. Hal ini diperlukan karena Renstra menjadi penyokong dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022. Jadi, pemerintah Kota Batu memberikan bimtek kepada seluruh OPD dan sungramnya untuk penyusunan Renstra. Pernyataan tersebut sesuai dengan Suit dan Almasdi

(2006:18) bahwa dalam menggali dan mendayagunakan sumber daya manusia perlu dilakukan upaya secara lebih terarah dan produktif dengan pengelolaan, pengurusan, dan pengaturan pemanfaatannya secara lebih terprogram.

b. Strategi

Menurut Bryson (2004:40) strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi melakukannya. Dalam tahapan ini strategi sangat diperlukan karena strategi merupakan tahapan perencanaan yang dibuat untuk menghadapi permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Dalam hal ini pemerintah Kota Batu turut mempunyai strategi dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022.

Strategi yang dilakukan pemerintah Kota Batu adalah dengan melakukan kegiatan kajian akademik, penandatanganan rancangan awal RPJMD, dan rapat paripurna untuk penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022. Namun, adapula yang dinilai kurang baik yaitu terbukti dengan masih banyaknya OPD yang tidak sinkron dengan RPJMD sehingga program yang diajukan oleh setiap OPD tidak sesuai dengan visi dan misi walikota. Sehingga pemerintah Kota Batu memutuskan untuk melakukan restrukturisasi organisasi walaupun dalam pelaksanaannya diakui mengalami keterlambatan.

c. Kinerja

Kinerja dari pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD Kota Batu saat ini dalam tahapan proses pembangunan sebagaimana seperti yang telah tertuang dalam RPJMD Kota Batu 2018-2022. Salah satunya adalah dengan revitalisasi pasar induk Batu yang saat ini menjadi program prioritas dalam dokumen RPJMD 2018-2022. Selaras dengan hal tersebut Mahmudi (2015:90) menjelaskan bahwa ukuran kinerja tingkat Kabupaten/Kota digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja pemda dalam mengimplementasikan strategi dalam mencapai visi dan misi daerah sebagaimana yang telah tertuang dalam dokumen perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Oleh karena itu, secara garis besar kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh para pegawai pada suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2002:22) menyebutkan kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam hal ini kinerja Kota Batu dinilai masih kurang baik. Hal ini dikarenakan masih banyak OPD yang memiliki ego sektoral masing-masing sehingga dapat menghambat program pembangunan Kota Batu dalam 5 (lima) tahun kedepan. Hal ini menjadi penyebab setiap OPD tidak saling mendukung dalam menyelesaikan tugasnya dan

tidak berfokus pada penyelesaian masalah di Kota Batu. oleh karena itu, dalam upaya mengatasi hal tersebut pemerintah Kota Batu melakukan sinkronisasi dengan seluruh OPD dan berupaya menciptakan etos kerja yang baik.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaannya kinerja di pemerintah Kota Batu masih melakukan ego sektoral. Sehingga kinerja pegawai peneliti anggap kurang maksimal dalam tujuan bersama mencapai tujuan pembangunan, terbukti dengan adanya OPD yang tidak sinkron dengan visi dan misi walikota Batu. Hal ini dapat memberikan selisih paham antara program setiap OPD dengan program kerja dari walikota terpilih di Kota Batu.

e. Identifikasi Isu Strategis yang dihadapi Organisasi

Tahapan selanjutnya setelah suatu organisasi melakukan penilaian terhadap lingkungan eksternal dan internalnya dalam proses perencanaan strategis adalah mengidentifikasi isu-isu yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Dalam mengidentifikasi isu-isu strategis untuk penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 pemerintah Kota Batu khususnya Bappelitbang yang mempunyai kewenangan dalam hal perencanaan yaitu dengan memformulasikan isu strategis berdasarkan evaluasi dan capaian pelaksanaan pembangunan yang dilakukan dalam kurun waktu 10 sampai 5 tahun terakhir. Selain itu, dalam menentukan formulasi isu strategisnya

Bappelitbang melakukan identifikasi dengan melihat fenomena yang berkembang selama 5 sampai 10 tahun kedepan.

Perumusan isu strategis yang dilakukan oleh pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD 2018-2022 sesuai dengan Bryson (2004:42) bahwa identifikasi isu strategis adalah kebijakan mendasar atau tantangan kritis yang mempengaruhi mandat, misi, dan nilai-nilai dalam suatu organisasi. Selain itu, dalam tahapan ini dilakukan penemuan cara terbaik untuk meringkai isu-isu yang biasanya memerlukan kebijaksanaan, pemahaman yang mendalam tentang operasi organisasi, dan kepentingan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, Bappelitbang dalam merumuskan isu strategis tersebut melakukan reformasi visi yang didapatkan dari proses evaluasi, capaian dan evaluasi permasalahan pembangunan. Berdasarkan hasil tersebut kemudian dilakukan pemilahan sesuai dengan prioritas yang dijabarkan dalam visi dan misi walikota.

Diperlukan cara yang terbaik dan efektif dalam mengidentifikasi isu-isu strategis pada suatu organisasi. Dalam hal ini isu strategis muncul dari gabungan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal organisasi terdiri dari sumber daya manusia, strategi dan kinerja. Sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari aspek politik, sosial, dan aspek teknologi. Oleh karena itu, maka sebuah organisasi harus cepat menyesuaikan terhadap lingkungan yang dihadapi untuk dapat bersaing masa masa sekarang dan masa yang akan datang. Karena sesungguhnya suatu organisasi dalam menjalankan perencanaan strategis sudah mutlak

pasti menghadapi isu strategis dan identifikasi isu strategis tersebut harus memberikan petunjuk yang bermanfaat mengenai bagaimana cara memecahkan suatu masalah dalam organisasi.

Jadi, pada tahap identifikasi isu strategis ini Pemerintah Kota Batu mengambil isu utama berdasarkan permasalahan pembangunan yang ada di Daerah Kota Batu. pemerintah Kota Batu pada awalnya akan melakukan identifikasi mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan dari kinerja pembangunan daerah pada masa sebelumnya. Identifikasi ini dilakukan baik dalam ruang lingkup internal maupun eksternal. Oleh karena itu, dalam hal ini pemerintah Kota Batu melakukan penelaahan terhadap kinerja pemerintah yang belum tercapai dalam periode sebelumnya yang kemudian disesuaikan menurut bidang dan urusan yang dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yaitu berdasarkan urusan wajib pelayanan dasar, urusan wajib non pelayanan dasar dan urusan pilihan. Berdasarkan pemaparan diatas maka Kota Batu memiliki isu strategi sebagai berikut:

1. Menjaga stabilitas kondisi sosial politik, kerukunan antar umat beragama, pelestarian budaya dan nilai kearifan lokal;
2. Peningkatan kualitas daya saing SDM daerah pengendalian kuantitas penduduk dan perluasan lapangan kerja;
3. Peningkatan daya saing perekonomian daerah berwawasan lingkungan berbasis cirri khas dan potensi unggulan daerah;

4. Peningkatan ketersediaan infrastruktur yang berorientasi pada konsep hijau;
5. Pemantapan reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

Maka isu strategis merupakan suatu kondisi atau permasalahan daerah yang bersifat mendesak yang harus segera diperhatikan atau diutamakan dalam merancang pembangunan daerah karena memiliki dampak yang signifikan untuk masa mendatang.

f. Merumuskan Strategi untuk Mengelola Isu-Isu

Tahapan berikutnya setelah melakukan identifikasi isu strategis adalah melakukan perumusan strategi untuk mengelola isu-isu strategis yang telah diidentifikasi sebelumnya. Pada tahapan ini akan dirumuskan program-program strategis untuk menyikapi isu paling strategis yang sudah dilakukan evaluasi pada tahap sebelumnya. Menurut Bryson (2004:46) strategi adalah pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menentukan apa organisasi itu, apa yang dilakukan, dan mengapa dilakukan.

Berdasarkan dokumen RPJMD Kota Batu tahun 2018-2022 terdapat 5 isu strategis yang menjadi prioritas. Isu strategis pertama adalah **menjaga stabilitas kondisi sosial politik, kerukunan antar umat beragama, pelestarian budaya dan nilai kearifan lokal**. Isu ini dapat ditetapkan sebagai strategi yang akan dijalankan untuk mengelola dan

menindaklanjuti isu-isu strategis yang muncul dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022. Strategi yang digunakan untuk isu ini adalah dengan menjaga keamanan dan ketentraman warga dalam menjauhkan dari berbagai ancaman baik dalam segi sosial, politik, antar umat beragama, pelestarian budaya dan kearifan lokal. Dalam pelaksanaannya isu strategis tersebut dilaksanakan dengan beberapa program kerja sebagai berikut:

- 1) Program pencegahan dan penanggulangan konflik sosial, dengan meningkatkan kerukunan antar umat beragama melalui berbagai forum dialog sosial maupun ekonomi;
- 2) Program pengembangan wawasan kebangsaan, program pemantapan dan penguatan kelembagaan demokrasi dengan meningkatkan fasilitas layanan keagamaan dan sosial masyarakat melalui bantuan dan koordinasi antara pemangku kepentingan dan pemerintah; dan
- 3) Program peningkatan keamanan dan ketertiban masyarakat dan kenyamanan lingkungan dengan menjaga keamanan dan ketertiban umum.

Isu strategis kedua adalah **peningkatan kualitas daya saing SDM daerah, pengendalian kuantitas penduduk dan perluasan lapangan kerja**. Strategi yang digunakan untuk isu ini adalah dengan memperbaiki kualitas SDM melalui pendidikan dan kesehatan. Isu strategis ini merupakan suatu indeks komposit yang mencakup 3 bidang pembangunan manusia yang dianggap sangat mendasar yaitu usia hidup (*longevity*),

pengetahuan (*knowledge*), dan standar hidup layak (*decent living*). Dalam pelaksanaannya isu strategis tersebut dilaksanakan dengan beberapa program kerja sebagai berikut:

- 1) Program wajib belajar pendidikan dasar Sembilan tahun dan program peningkatan mutu pendidik serta tenaga kependidikannya melalui peningkatan aksesibilitas dan kualitas pendidikan serta peningkatan kualitas pendidik dan sarana pendukung pendidikan;
- 2) Program pengembangan budaya baca dan pembinaan perpustakaan melalui peningkatan kualitas literasi masyarakat melalui inisiasi budaya membaca gerakan kunjung perpustakaan; dan
- 3) Program peningkatan usia harapan hidup melalui peningkatan Gerakan Masyarakat Hidup Sehat (GERMAS).

Isu strategis ke tiga adalah **peningkatan daya saing perekonomian daerah berwawasan lingkungan berbasis ciri khas dan potensi unggulan**. Perubahan ekonomi dalam isu strategis ini adalah proses perubahan kondisi perekonomian suatu daerah secara berkesinambungan menuju keadaan yang lebih baik Selama periode tertentu. Adanya pertumbuhan ekonomi merupakan indikasi keberhasilan pmbnagunan ekonomi. Strategi yang digunakan untuk isu ini adalah dengan meningkatkan kontribusi potensi unggulan daerah seperti pariwisata serta pengawasan dan kepedulian terhadap dampak pencemaran lingkungan. Dalam pelaksanaannya isu strategis tersebut dilaksanakan dengan beberapa program kerja sebagai berikut:

- 1) Program pengembangan pemasaran wisata, pengembangan destinasi wisata, dan pengembangan sumber daya kepariwisataan dengan mengoptimalkan kinerja sektor dominan dengan fokus ekonomi berkelanjutan;
- 2) Program pengembangan usaha mikro, industri kecil dan menengah dengan mengembangkan sektor UMKM, koperasi dan industri pengolahan hasil pertanian, perikanan untuk mendukung sektor pariwisata; dan
- 3) Program peningkatan promosi dan kerjasama investasi dengan peningkatan iklim investasi dan usaha yang kondusif.

Isu strategis ke empat adalah **peningkatan ketersediaan infrastruktur yang berorientasi pada konsep hijau**. Indeks pembangunan infrastruktur adalah komposit dari hasil-hasil pembangunan infrastruktur pelayanan dasar dan pendukung daya saing perekonomian daerah dalam kondisi baik. Strategi yang digunakan untuk isu ini adalah dengan memperbaiki jaringan telekomunikasi informatika, inovasi teknologi, dan revitalisasi atau perbaikan lingkungan. Dalam pelaksanaannya isu strategis tersebut dilaksanakan dengan beberapa program kerja sebagai berikut:

- 1) Program penataan bangunan dan pemukiman dengan pemerataan pembangunan desa dan kelurahan melalui peningkatan kualitas infrastruktur dasar;

- 2) Program pembangunan dan rehabilitasi/pemeliharaan prasarana dan fasilitas perhubungan dengan meningkatkan konektivitas ekonomi dan daerah melalui ketersediaan sarana dan prasarana transportasi yang memadai dan handal; dan
- 3) Program peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan dengan meningkatkan pemberdayaan dan kualitas pembangunan desa secara terintegrasi.

Isu strategis ke lima adalah **pemantapan reformasi birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik**. Dalam definisi operasionalnya komposit nilai evaluasi reformasi birokrasi dengan area kelembagaan, budaya organisasi, ketatalaksanaan, regulasi deregulasi birokrasi, dan sumber daya manusia. Strategi yang digunakan untuk isu ini adalah melalui reformasi birokrasi yang berfokus pada kelembagaan dan aparatur dengan memegang prinsip *good governance*. Dalam pelaksanaannya isu strategis tersebut dilaksanakan dengan beberapa program kerja sebagai berikut:

- 1) Program penatausahaan keuangan daerah, program perencanaan dan penganggaran tahunan pembangunan daerah, program pengendalian, evaluasi dan pelaporan perencanaan pembangunan daerah dengan meningkatkan tata kelola keuangan daerah (perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan

dan pertanggungjawaban) yang baik (transparansi, akuntabel, dan partisipatif);

- 2) Program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur dengan meningkatkan kapasitas dan kompetensi ASN; dan
- 3) Program peningkatan kualitas pelayanan publik dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik. (pelayanan EGOV dan penumbuhan inovasi pemerintah daerah).

Perumusan strategi bertujuan untuk perencanaan dan memantapkan terkait dengan penyusunan dokumen RPJMD Kota Batu 2018-2022 yang bersifat strategis. Strategi yang dimaksudkan untuk mengelola isu-isu strategis adalah dengan cara menciptakan kerukunan penciptaan kondisi keamanan wilayah, pengembangan kualitas SDM terkait dengan peningkatan pelayanan dasar, daya saing daerah perekonomian daerah meliputi sektor unggulan pertanian perikanan dan UKKM, pembangunan infrastruktur terkait dengan koneksitas desa kota, dan kelima adalah tata kelola pemerintah dan pelayanan publik. Hal ini selaras dengan pendapat Bryson (2004: 48) bahwa strategi yang efektif harus dapat diterapkan secara teknis dan layak secara administrative, dapat diterima secara politis oleh para pemangku kepentingan utama serta berorientasi pada hasil yang sesuai dengan filosofi dan nilai-nilai organisasi.

Bryson (2004: 47) menjelaskan strategi harus diuraikan dengan cukup rinci agar memungkinkan adanya penilaian yang masuk akal tentang kemanjurannya dan memberikan panduan yang layak bagi

implementasinya. Setiap program kerja dalam RPJMD Kota Batu 2018-2022 telah memiliki panduan dalam menjalankan sebuah rencana kerja. Oleh karena itu, dalam usaha mengatasi isu-isu dalam perencanaan strategis dilakukan dengan upaya berpikir secara keseluruhan yang tentunya dengan memahami kondisi dari seluruh stakeholder yang berperan dalam penyusunan RPJMD tersebut, serta lingkungan untuk menjadi pertimbangan dalam mengatasi isu permasalahan yang ada di Kota Batu.

Namun, pada dokumen RPJMD Kota Batu tidak terdapat analisis SWOT dimana analisis SWOT merupakan bagian yang sangat penting dalam tahap merumuskan isu strategis. Sehingga, dalam teori perencanaan yang dibuat oleh John M. Bryson perencanaan strategis dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 belum bisa dikatakan ideal. Pada tahap awal *initial agreement* seharusnya SK sudah dapat dibuktikan secara legal mengingat dokumen RPJMD sudah dibuat. Selain itu, terdapat perbedaan dalam perumusan isu strategis dikarenakan seharusnya jika melihat teori Bryson menggunakan analisis SWOT sehingga dapat diketahui secara jelas peluang dan ancaman serta kelemahan dan kekuatan Kota Batu yang dalam prakteknya dalam dokumen RPJMD Kota Batu tidak terdapat analisis SWOT yang menjadi salah satu bagian penting dalam dokumen perencanaan.

Maka peneliti menyimpulkan bahwa merumuskan isu strategis untuk mengelola isu-isu berarti menjawab dan memecahkan dengan

menyediakan solusi yang akan dilakukan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang ada di daerah Kota Batu. Dimana dalam memecahkan masalah tersebut, solusi yang diberikan harus sinkron dengan misi pembangunan Kota Batu. Sehingga pemecahan masalah tersebut dapat berjalan secara sinkron dalam ruang lingkup Pemerintah Kota Batu.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022.

A. Faktor Pendukung

Faktor pendukung dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 adalah dengan adanya keterlibatan seluruh stakeholder yang menjadi bagian dalam penyusunan RPJMD baik dari ruang lingkup internal maupun eksternal, adanya pengawasan khusus yang dilakukan oleh inspektorat untuk program prioritas dengan adanya sebuah kertas kerja, dan identifikasi isu strategi berdasarkan isu utama pembangunan di Kota Batu. Hal ini menjadi faktor pendukung dilihat dari ruang lingkup internal dan eksternal pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD 2018-2022. Uraian diatas selaras dengan Bryson (2004: 295) bahwa organisasi dalam menyusun perencanaan strategis harus memperhatikan ide yang muncul agar dapat sesuai dengan kebijakan yang dibuat. Oleh karena itu, pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 dapat mengambil tindakan maupun kebijakan yang lebih dini dalam mengatasi permasalahan baik dalam ruang lingkup internal maupun eksternal.

B. Faktor Penghambat

Faktor penghambat pemerintah Kota Batu dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 adalah adanya sumber daya manusia yang memiliki *softskill* kurang memadai, masih terdapatnya ego sektoral antar OPD yang menyebabkan tidak sinkron dengan visi misi kepala daerah sehingga menyebabkan permasalahan yang ada di Kota Batu tidak terselesaikan secara tuntas dan memberikan dampak terhadap kelembagaan yaitu dilakukannya rekonstruksi organisasi. Penghambat yang terakhir adalah berkaitan dengan data, karena data yang dimiliki oleh pemerintah Kota Batu sangat lengkap namun terhambat karena tidak semua data terdokumentasikan dan terintegrasi dengan baik.

Selaras dengan penjelasan di atas Bryson (2004:299) menjelaskan bahwa tugas utama dari pemimpin organisasi adalah mengatasi konflik internal, mendefinisikan misi organisasi. Oleh karena itu, dalam penyusunan RPJMD ini peran atau tanggung jawab pemimpin sangat besar karena dampaknya dapat berpengaruh kepada kemajuan organisasi tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari perencanaan strategis adalah supaya organisasi dapat secara objektif melihat kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasinya dan dapat mengantisipasi kegiatan yang sedang dilakukan dan akan dilakukan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dengan mengetahui, dan menggambarkan perencanaan strategis Pemerintah Daerah Kota Batu dalam dokumen RPJMD tahun 2018-2022 maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif *strategic planning* dalam RPJMD Kota Batu 2018-2022 yang dibuat oleh Pemerintah Daerah Kota Batu adalah sebagai berikut:
 - a. Prakarsa proses perencanaan strategis Pemerintah Kota Batu telah membuat SK walikota untuk pembentukan tim penyusunan RPJMD 2018-2022, namun SK tersebut tidak terlampir karena menurut Bappelitbang SK tersebut belum turun dan masih berada pada bagian hukum pemerintah Kota Batu;
 - b. Mandat organisasi Bappelitbang Kota Batu bertindak sebagai koordinator dalam penyusunan indikator, rumusan, dan formulasi dalam RPJMD Kota Batu 2018-2022 sebagaimana terdapat dalam SK tim penyusun RPJMD. Namun SK tersebut tidak dapat dibuktikan secara legal oleh pihak Bappelitbang dengan alasan SK tersebut belum diturunkan oleh bagian hukum;
 - c. Misi dan Nilai organisasi Pemerintah Kota Batu berpedoman pada misi yang telah ditetapkan dalam RPJMD Kota Batu 2018-2022 berdasarkan janji politik kepala daerah ketika kampanye dengan

memperhatikan lingkungan eksternal maupun internalnya. Namun peneliti menemukan adanya 2 dari 3 misi yang merupakan misi turunan dari periode sebelumnya tetapi kedua misi tersebut masih relevan dengan keadaan di Kota Batu saat ini;

- d. Pemerintah Kota Batu telah membuat penilaian mengenai lingkungan eksternal dan internalnya namun pada implementasinya masih terdapat kekurangan baik dalam aspek teknologi, sumber daya manusia, dan kinerjanya;
- e. Identifikasi isu-isu strategi yang dihadapi organisasi pada tim penyusun khususnya Bappelitbang Kota Batu sebagai *stakeholder* kunci melakukan identifikasi isu strategis berdasarkan permasalahan yang ada di Kota Batu dan evaluasi dari tahun sebelumnya; dan
- f. Perumusan strategi untuk mengelola isu-isu didasarkan pada evaluasi, capaian, maupun evaluasi permasalahan pembangunan 5 tahun sampai 10 tahun terakhir. Namun, dalam dokumen RPJMD Kota Batu tidak terdapat analisis SWOT dimana analisis SWOT merupakan bagian yang sangat penting dalam tahap merumuskan isu strategis. Sehingga, dalam teori perencanaan yang dibuat oleh John M. Bryson perencanaan strategis dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 belum bisa dikatakan ideal. Pada tahap awal *initial agreement* seharusnya SK sudah dapat dibuktikan secara legal mengingat dokumen RPJMD sudah dibuat. Selain itu, terdapat perbedaan dalam perumusan isu strategis dikarenakan seharusnya jika melihat teori

Bryson menggunakan analisis SWOT sehingga dapat diketahui secara jelas peluang dan ancaman serta kelemahan dan kekuatan Kota Batu yang dalam prakteknya dalam dokumen RPJMD Kota Batu tidak terdapat analisis SWOT yang menjadi salah satu bagian penting dalam dokumen perencanaan.

2. Terdapat beberapa faktor pendukung dan faktor penghambat baik dalam lingkungan eksternal dan internalnya sebagai berikut:
 - a. Pendukung: sudah melibatkan seluruh stekholder yang menjadi bagian dalam penyusunan RPJMD baik internal maupun eksternal, adanya pengawasan khusus yang dilakukan inspektorat untuk program prioritas melalui kertas kerja, dan identifikasi isu strategi berdasarkan isu utama pembangunan di Kota Batu yang relevan; dan
 - b. Penghambat: pemerintah Kota Batu yang kurang transparansi data, terdapat ego sektoral antar OPD yang menyebabkan tidak sinkron dengan dokumen RPJMD dan data yang kurang terintegrasi dan terdokumentasi menyebabkan data yang diperoleh menjadi kurang akuntabel.

B. Saran

Peneliti memiliki saran-saran yang diharapkan mampu membantu perencanaan strategis dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022 agar menjadi lebih baik, diantaranya sebagai berikut:

1. Agar RPJMD Kota Batu 2018-2022 dapat dikatakan sebagai dokumen perencanaan yang ideal hendaknya RPJMD tersebut dilengkapi dengan analisis SWOT karena analisis SWOT merupakan bagian yang penting dalam dokumen perencanaan dan menentukan isu strategis mengingat Kota Batu secara 2 tahun berturut turut mendapat penghargaan Pangripta sebagai Kota dengan perencanaan terbaik dan penghargaan ini menilai dari baiknya dokumen perencanaan yang telah dibuat oleh Kota di seluruh Indonesia.
2. Dalam penyusunan dokumen RPJMD 2018-2022 Bappelitbang sebagai Koordinator harus melakukan koordinasi dengan baik, mengingat dalam penyusunannya terdapat banyak OPD yang melakukan ego sektoral. Menyebabkan hingga saat ini dokumen RPJMD Kota Batu 2018-2022 belum *publish* kepada khalayak umum dan masih dalam tahap sinkronisasi kembali sehingga tidak sesuai dengan peraturan Permendagri No. 86 Tahun 2017 yang menyebutkan dokumen perencanaan harus sudah disahkan 3 bulan setelah kepala daerah terpilih dilantik.
3. Dalam rangka mempermudah akses data yang diperlukan dalam penyusunan RPJMD Kota Batu perlu mengoptimalkan sistem PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi) yang di kelola oleh

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batu sebagai upaya untuk memperbaharui data-data sebagai bentuk keterbukaan informasi publik.



Daftar Pustaka

- Afrizal. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Arikunto, Suharsini. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Belajar
- Chomariyah, dkk. 2016. *Keuangan Desa Pesisir (Hukum dan Konsep Akuntabilitas Pengelolaan Berbasis Partisipatif)*. Malang : Inteligensi Media.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2017. Apresiasi Perencanaan Pembangunan, Kementerian PPN/Bappenas Persembahkan Anugerah Pangripta Nusantara 2017. <https://www.bappenas.go.id>. Diakses 10 Januari 2019, 20.39.
- Bryson, John M. 2004. *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Dinas Pariwisata Kota Batu 2015. Struktur Organisasi Pemerintah Kota Batu. <https://www.pariwisatabatu.wordpress.com>. Diakses 8 April 2019, 15:22.
- Faisal, Sanapiah. 2003. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Melayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed.revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herdiansyah, Haris. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Hidajat, Imam. 2012. *Teori-Teori Politik*. Malang: SETARA Press.
- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Lembaga Administrasi Negara. 2007. Paradigma Kebijakan Pelayanan Publik Di Era Otonomi Daerah Diklat Teknis Pelayanan Publik, Akuntabilitas dan Pengelolaan Mutu (*Public Service Delivery, Accountability, and Quality Management*). Jakarta.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Ed.3. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, Anwar P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, Matthew dan Huberman, Michael. 2014. *Analisis Data Kualitatif (Penerjemah Tjejep Rohendi Rohidi)*. Jakarta: UI Press.

- Miles Matthew, Michael Huberman, Johny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis (A Methods Sourcebook) Third Edition*. United States of America: SAGE Publication.
- Moekijat. 1980. *Kamus Management*. Alumni. Bandung.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Rosdakarya.
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Pemerintah Kota Batu 2019. Logo dan Makna Pemerintah Kota Batu. <https://www.website.batukota.go.id>. Diakses 8 April 2019, 15:21.
- Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 3 Tahun 2017 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah 2018-2022.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana Pembangunan Daerah Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu 2018-2022.
- Rosyidi, Suherman. 1991. *Pengantar Teori Ekonomi Pendekatan Kepada Teori Ekonomi Mikro dan Makro*. Surabaya: Duta Jasa.
- Salim, Agus. 2002. *Perubahan Sosial Sketsa Teori dan Refleksi Metodologi Kasus Indonesia*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Gramedia.
- Siagian. Sondang P. 2001. *Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi, dan Strateginya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solekhan, Moch. 2014. *Penyelenggaraan Pemerintah Desa Berbasis Partisipasi Masyarakat*. ed.revisi. Malang: Setara Press.
- Sudriamunawar, Haryono. 2012. *Pengantar Studi Administrasi Pembangunan Edisi Revisi*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suit, Y. & Almasdi. 2006. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Sutabari, Tata. 2014. *Pengantar Teknologi Informasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sjamsuddin, Sjamsiar. 2016. *Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang: Intrans Publishing.
- Syafri, Wirman. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Surabaya: Erlangga.
- Tarigan, Robinson. 2005. *Perencanaan Pembangunan Wilayah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Times Indonesia. 2017. Kota Batu Kembali Raih Penghargaan Perencanaan Terbaik di Indonesia. <https://www.timesindonesia.co.id>. Diakses 10 Januari 2019, 22.30.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1987. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1985. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

LAMPIRAN

1. Surat Riset Fakultas Ilmu Administrasi



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 2264/UN10.F03.11/PN/2019
Lampiran : -
Hal : Riset

Kepada Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa Politik
Kota Batu

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya memohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan melakukan riset bagi mahasiswa:

Nama : Roro Ayu Estiningtyas
Alamat : Jln. Kyai Parseh Jaya, No. 78 RT/RW: 02/05. Bumiayu, Kota Malang, Jawa Timur, 65135
NIM : 155030100111037
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik (Perencanaan Pembangunan)
Judul : Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Batu 2018-2022 dalam Perspektif *Strategic Planning*
Lokasi : 1. Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Batu
2. Inspektorat Kota Batu
3. Sekretariat Daerah Kota Batu (Bagian Organisasi)
4. DPRD Kota Batu (Komisi Pembangunan)
Waktu : Februari 2019 s/d Juni 2019

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 14 Februari 2019

a.n. Dekan
Kepala Jurusan Administrasi Publik



Dr. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D.
NIP. 19670217 199103 1 010

Formulir di buat rangkap 4 untuk :
1 Instansi
2 Mahasiswa
3 Jurusan
4 Arsip TU



2. Surat Riset



PEMERINTAH KOTA BATU
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 Jl. Jenderal Sudirman 507 Balaikota Among Tani G
 edung B Lantai 2

KOTA BATU

Batu, 20 Februari 2019

Nomor : 072/0235/422.205/2019
 Lampiran : -
 Hal : Ijin Penelitian

Kepada
 Yth. 1. Inspektur Kota Batu
 2. Kepala Bappelitbangda Kota Batu
 3. Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Batu
 4. Sekretaris DPRD Kota Batu
 Di-

Batu

Menunjuk surat pengantar dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
 Universitas Brawijaya Malang Tanggal 14 Februari 2019
 Nomor : 2264/UN10.F03.11/PN/2019 Perihal Ijin Penelitian bersama ini diberitahukan
 bahwa :

Nama : RORO AYU ESTININGTYAS
 NIM : 155030100111037
 Jurusan : Administrasi Publik
 Fakultas/Universitas : FIA/Universitas Brawijaya Malang
 Alamat : Jl. MT. Haryono 163 Malang

Bermaksud mengadakan Penelitian pada Instansi yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut :

Judul : Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah
 Daerah Kota Batu Tahun 2018 - 2022 Dalam Perspektif
 Strategic Planning
 Data yang dicari : - Peraturan Daerah tentang RPJMD
 - RPJMD Koat Batu Tahun 2018 - 2022
 - SK Tim Penyusun RPJMD Kota Batu
 Lokasi : 1. Inspektorat Kota Batu
 2. Bappelitbangda Kota Batu
 3. Bagian Organisasi Setda Kota Batu
 4. Komisi Pembangunan Pada Sekretariat DPRD -
 Kota Batu
 Peserta : -
 Waktu : 25 Februari 2019 s/d 20 April 2019

Selama melakukan kegiatan wajib mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku dan melaporkan secara tertulis hasil kegiatannya kepada instansi setempat. Demikian untuk menjadikan maklum.

An. WALIKOTA BATU
 KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA
 DAN POLITIK KOTA BATU



Drs. SANTOTO WIDAYAT, M.A.P.
 Pembina Tk I
 NIP. 19660717 198603 1 006

→ **Tembusan :**
 Yth.Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
 Universitas Brawijaya Malang



3. Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan

1. Memrakarsai dan Menyepakati Proses Perencanaan Strategis

- a) Bagaimana tahapan dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022?
- b) Apakah terdapat pembentukan tim pemrakarsa untuk menetapkan siapa saja yang termasuk dalam jajaran penting *decision maker*?
- c) Bagaimana upaya yang dilakukan dalam usaha pembuatan perencanaan strategis dengan para *decision maker* (pembuat kebijakan)?
- d) Bagaimana proses dalam menyepakati kebijakan untuk penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022?

2. Identifikasi mandat organisasi

Bagaimana cara mengidentifikasi mandat organisasi dalam penyusunan RPJMD Kota Batu?

3. Memperjelas misi dan nilai – nilai organisasi

- a) Bagaimana formulasi visi dan misi dalam penyusunan RPJMD Kota Batu?
- b) Bagaimana nilai yang berkembang dalam penyusunan RPJMD Kota Batu?
- c) Bagaimana fungsi setiap misi dalam penyusunan RPJMD Kota Batu?

4. Penilaian lingkungan eksternal dan internal

- a) Bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi dalam penyusunan RPJMD Kota Batu?
- b) Bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dihadapi Kota Batu dalam penyusunan RPJMD?

5. Identifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi

- a) Bagaimana cara dalam memformulasikan setiap isu dalam penyusunan RPJMD Kota Batu dan bagaimana kaidahnya?

6. Perumusan strategi untuk mengelola isu strategis

- a) Apakah setiap isu sudah ditetapkan rumusan strategi untuk setiap masalah yang dihadapi?
- b) Apakah isu strategi yang ada sudah mencakup lingkungan internal dan eksternal?

7. Faktor pendukung dan penghambat dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022

- a) Bagaimana faktor pendukung dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022?
- b) Bagaimana faktor penghambat dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022?

Inspektorat Kota Batu

1. Bagaimana upaya pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Kota Batu dalam penyusunan RPJMD 2018-2022?
2. Apakah terdapat pemeriksaan khusus terhadap kegiatan prioritas lain yang sesuai dengan kebijakan walikota untuk keberhasilan program yang terdapat dalam RPJMD Kota Batu?
3. Bagaimana proses kesepakatan memutuskan kebijakan untuk berbagai program yang diajukan dalam pembuatan dokumen RPJMD Kota Batu 2018-2022?
4. Bagaimana penilaian lingkungan eksternal dan internal yang dihadapi dalam proses penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022? Dilihat dari (peluang+ancaman) dan (kekuatan+kelemahan).

Sekretariat Kota Batu (Bagian Organisasi)

- 1) Bagaimana pengukuran indikator dan rumusan yang benar dalam penyusunan RPJMD Kota Batu?
- 2) Bagaimana proses yang dilakukan dalam rekonstruksi organisasi atau kelembagaan dalam penyusunan RPJMD Kota Batu?

DPRD Kota Batu (Komisi Peninjauan RPJMD)

1. Bagaimana proses dalam menyepakati misi dari ibu Edi Dewanti dalam penyusunan dokumen RPJMD Kota Batu?
2. Bagaimana proses awal persetujuan dalam kesepakatan penyelenggaraan perencanaan strategis dalam penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022?
3. Bagaimana proses persetujuan yang dilakukan dalam penyusunan dokumen perencanaan RPJMD Kota Batu 2018-2022?
4. Bagaimana penilaian faktor internal dan eksternal dalam keberhasilan persetujuan penyusunan RPJMD tersebut? Dilihat dari (peluang+ancaman) dan (kekuatan+kelemahan).
5. Pertimbangan apa yang diperhitungkan dalam memberikan persetujuan terhadap rancangan awal RPJMD Kota Batu 2018-2022?
6. Bagaimana upaya pengawasan yang dilakukan dalam proses penyusunan dan dalam pelaksanaan pasca penyusunan RPJMD Kota Batu 2018-2022?

4. Hasil Observasi Penelitian



Wawancara dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Batu
 Sumber: Data Primer Hasil Wawancara Penelitian, 2019



Wawancara dengan Inpektorat Daerah Kota Batu
 Sumber: Data Primer Hasil Wawancara Penelitian, 2019



Wawancara dengan Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Batu
 Sumber: Data Primer Hasil Wawancara Penelitian, 2019





Wawancara dengan DPRD Kota Batu
Sumber: Data Primer Hasil Wawancara
Penelitian, 2019



Ruang Rapat Paripurna DPRD Kota Batu
Sumber: Data Primer Hasil Wawancara
Penelitian, 2019

5. Data Sekunder Hasil Penelitian

(Dokumen Peraturan Daerah Kota Nomor 3 Tahun 2018 tentang RPJMD 2018-2022)



WALIKOTA BATU

**PROVINSI JAWA TIMUR
PERATURAN DAERAH KOTA BATU
NOMOR 3 TAHUN 2018**

TENTANG

**RENCANA PEMBANGUNAN JANGKA MENENGAH DAERAH
TAHUN 2017-2022**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALIKOTA BATU,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 260 ayat (1) dan ayat (2), Pasal 264 ayat (1), dan Pasal 267 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, perlu menetapkan Peraturan Daerah Kota Batu tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2017-2022;

Mengingat :

1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kota Batu (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 91, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4118);
3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
4. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
5. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang

- Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234);
6. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
 7. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 21, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4817);
 8. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);
 9. Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan;
 10. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah;
 11. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah;
 12. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 1 Tahun 2009 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2005-2025;
 13. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 5

14. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 3 Tahun 2014 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2014-2019 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 1 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 3 Tahun 2014 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2014-2019;
15. Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 7 Tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Batu Tahun 2010-2030;
16. Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 4 Tahun 2012 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kota Batu Tahun 2005-2025;

**Dengan Persetujuan Bersama
DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KOTA BATU
dan
WALIKOTA BATU**

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **PERATURAN DAERAH TENTANG RENCANA
PEMBANGUNAN JANGKA MENENGAH DAERAH
TAHUN 2017-2022.**

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Pasal 1

Dalam Peraturan Daerah ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kota Batu.
2. Pemerintah Daerah adalah Walikota dan Perangkat Daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah.
3. Walikota adalah Walikota Batu.
4. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disingkat DPRD adalah Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Batu.
5. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu kepala daerah dan DPRD dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
6. Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah yang selanjutnya disebut

tugas dan mengoordinasikan penyusunan, pengendalian, dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan daerah.

7. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang selanjutnya disingkat RPJMD adalah dokumen perencanaan pembangunan daerah untuk periode 5 (lima) tahun terhitung sejak Tahun 2017 sampai dengan Tahun 2022 yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program kepala daerah.
8. Rencana Pembangunan Tahunan Daerah yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Pemerintah Daerah yang selanjutnya disingkat RKPD adalah dokumen perencanaan daerah untuk kurun waktu 1 (satu) tahun.
9. Rencana Strategis Perangkat Daerah yang selanjutnya disebut Renstra-PD adalah dokumen perencanaan Perangkat Daerah untuk periode 5 (lima) tahun terhitung sejak Tahun 2017 sampai dengan Tahun 2022.
10. Rencana Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disebut Renja-PD adalah dokumen perencanaan satuan kerja Perangkat Daerah untuk periode 1 (satu) tahun.
11. Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan.
12. Misi adalah rumusan umum mengenai upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi.
13. Prioritas Pembangunan Daerah adalah pembangunan yang diutamakan dan didahulukan dari yang lain dalam rangka mengimplementasikan visi dan misi Walikota dan Wakil Walikota yang berkorelasi dengan pencapaian prioritas dan sasaran pembangunan Provinsi dan Nasional.
14. Strategi adalah langkah berisikan program indikatif untuk mewujudkan visi dan misi.
15. Arah Kebijakan adalah arah atau tindakan yang diambil oleh Pemerintah Daerah untuk mencapai tujuan.
16. Program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh Perangkat Daerah untuk mencapai sasaran dan tujuan serta untuk memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh Bappelitbangda.
17. Program dan Kegiatan Prioritas Daerah adalah program dan kegiatan utama dan harus didahulukan dari yang lainnya dalam rangka

18. Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

BAB II

MAKSUD, TUJUAN, DAN RUANG LINGKUP

Pasal 2

Maksud penyusunan RPJMD adalah sebagai pedoman bagi seluruh komponen daerah yang terdiri dari pemerintah, masyarakat, dunia usaha, dan pemangku kepentingan lainnya dalam mewujudkan cita-cita masyarakat Kota Batu sesuai dengan visi, misi, dan program pembangunan Kepala Daerah terpilih masa bakti 2017-2022, sehingga seluruh upaya yang dilakukan oleh pelaku pembangunan bersifat sinergis, koordinatif, dan saling melengkapi satu dengan yang lainnya di dalam satu pola sikap dan pola tindak dengan mengacu kepada RPJMD Kota Batu Tahun 2017-2022.

Pasal 3

Tujuan penyusunan RPJMD antara lain sebagai berikut:

- a. merumuskan gambaran umum kondisi daerah sebagai dasar perumusan permasalahan dan isu strategis daerah, sebagai dasar prioritas penanganan pembangunan daerah 5 (lima tahun) kedepan, sehingga dokumen ini dapat digunakan sebagai pedoman bagi seluruh Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Batu dalam menyusun Renstra Perangkat Daerah Periode 2017-2022;
- b. merumuskan pedoman pengelolaan terhadap kebijakan keuangan daerah, strategi pembangunan daerah, kebijakan umum, dan pembangunan daerah Tahun 2017-2022;
- c. merumuskan dan menetapkan berbagai program prioritas yang disertai dengan indikasi pagu anggaran dan target indikator kinerja yang akan dilaksanakan pada Tahun 2017-2022; dan
- d. merumuskan indikator kinerja sebagai dasar penilaian dan evaluasi kinerja tahunan di lingkungan Pemerintah Kota Batu.

Pasal 4

RPJMD sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dijabarkan lebih lanjut dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Daerah ini dengan sistematika sebagai berikut:

- a. BAB I Pendahuluan;
- b. BAB II Gambaran Umum Kondisi Daerah;
- c. BAB III Gambaran Keuangan Daerah;
- d. BAB IV Permasalahan dan Isu-isu Strategis Daerah;
- e. BAB V Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran
- f. BAB VI Strategi, Arah Kebijakan, dan Program Pembangunan Daerah;
- g. BAB VI Kerangka Pendanaan Pembangunan dan Program Perangkat Daerah;
- h. BAB VII Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Daerah; dan
- i. BAB VIII Penutup.

BAB III PELAKSANAAN RPJMD

Pasal 5

RPJMD sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dilaksanakan dengan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

- a. seluruh Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Batu, Pemerintah Desa, dan seluruh pemangku kepentingan agar mendukung pencapaian target sebagaimana yang telah ditetapkan RPJMD Tahun 2017-2022;
- b. seluruh Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Batu, Pemerintah Desa, dan seluruh pemangku kepentingan agar melaksanakan program-program yang tercantum di dalam RPJMD Tahun 2017-2022 dengan sebaik-baiknya;
- c. seluruh Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Batu agar menyusun Renstra-PD dengan berpedoman pada RPJMD Tahun 2017-2022; dan
- d. seluruh Pemerintah Desa dalam menyusun RPJM Desa harus mempedomani RPJMD Tahun 2017-2022.

BAB IV PENGENDALIAN DAN EVALUASI

Pasal 6

- (1) Pengendalian dan evaluasi terhadap pelaksanaan RPJMD dilakukan dalam rangka menjamin dan memastikan tercapainya visi dan misi Walikota yang dituangkan dalam RPJMD.
- (2) Walikota melalui Bappelitbangda melakukan pengendalian dan evaluasi pelaksanaan RPJMD.
- (3) Pengendalian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan terhadap pelaksanaan pembangunan daerah, indikasi program prioritas, dan kebutuhan pendanaan.
- (4) Evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi indikasi rencana program prioritas, kebutuhan pendanaan untuk mencapai misi, tujuan, dan sasaran dalam upaya mewujudkan visi pembangunan jangka menengah daerah.
- (5) Ketentuan lebih lanjut tentang tata cara evaluasi dan pengendalian pelaksanaan RPJMD diatur dengan Peraturan Walikota.

BAB V PERUBAHAN RPJMD

Pasal 7

Perubahan RPJMD dapat dilakukan apabila:

- a. hasil pengendalian dan evaluasi menunjukkan bahwa proses perumusan tidak sesuai dengan tahapan dan tata cara penyusunan rencana pembangunan Daerah yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. hasil pengendalian dan evaluasi menunjukan bahwa substansi yang dirumuskan tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- c. terjadi perubahan yang mendasar mencakup terjadinya bencana alam, guncangan politik, krisis ekonomi, konflik sosial budaya, gangguan keamanan, pemekaran Daerah, atau perubahan kebijakan nasional; dan/atau
- d. bertentangan dengan kepentingan nasional.

Pasal 8

Pasal 9

- (1) Dalam hal pelaksanaan RPJMD Tahun 2017-2022 target sasaran kinerja yang ditetapkan telah tercapai, maka dirumuskan kembali besaran target sasaran kinerja baru.
- (2) Dalam hal pelaksanaan RPJMD Tahun 2017-2022 target sasaran kinerja yang ditetapkan sulit tercapai, maka dirumuskan kembali penyesuaian kembali besaran target sasaran kinerja baru.
- (3) Target sasaran kinerja baru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) ditetapkan dengan Peraturan Walikota.

**BAB VI
KETENTUAN PENUTUP**

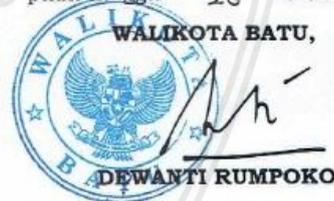
Pasal 10

Peraturan Daerah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Daerah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Daerah Kota Batu.

Ditetapkan di Batu
pada tanggal 28 Juni 2018

WALIKOTA BATU,



DEWANTI RUMPOKO

Diundangkan di Batu
pada tanggal 28 Juni 2018
Pj. SEKRETARIS DAERAH KOTA BATU,

EDDY MURTONO

LEMBARAN DAERAH KOTA BATU TAHUN 2018 NOMOR
NOMOR REGISTER PERATURAN DAERAH KOTA BATU NOMOR 138-3/2018