

**MANAJEMEN STRATEGIK PEMERINTAH DAERAH DALAM
PENGELOLAAN DANA PROGRAM REHABILITASI SOSIAL RUMAH
TIDAK LAYAK HUNI (RS RTLH)
(Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Kantor Bappeda Kabupaten
Tuban)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**SATRIA DWI SETIAWAN
NIM 105030100111030**



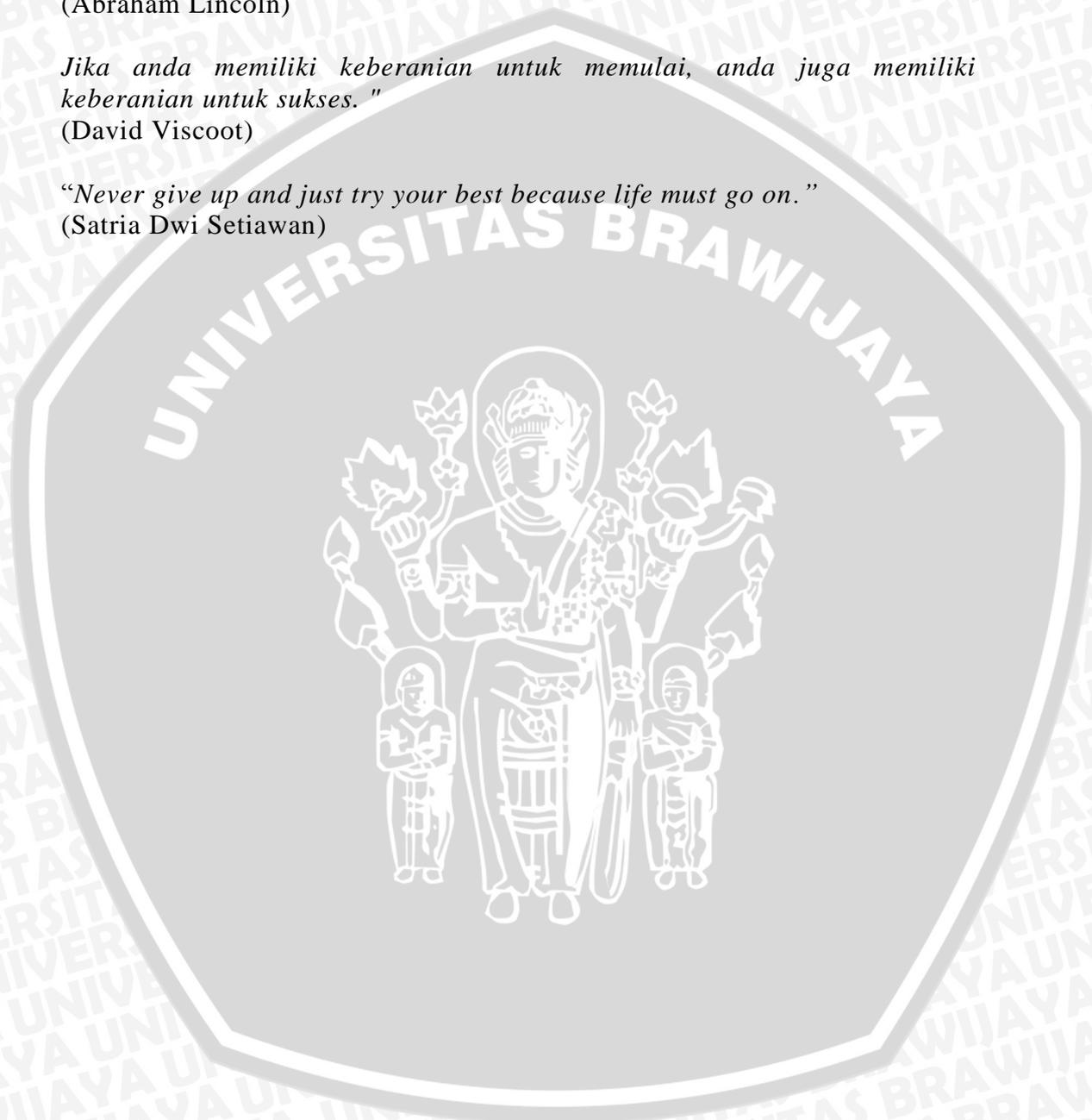
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2014**

MOTTO

"Sesuatu mungkin mendatangi mereka yang mau menunggu, namun hanya didapatkan oleh mereka yang bersemangat mengejarnya "
(Abraham Lincoln)

Jika anda memiliki keberanian untuk memulai, anda juga memiliki keberanian untuk sukses. "
(David Viscoot)

"Never give up and just try your best because life must go on."
(Satria Dwi Setiawan)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Manajemen Strategik Pemerintah Daerah Dalam
Pengelolaan Dana Program Rehabilitasi Sosial Rumah
Tidak Layak Huni (RS RTLH)
(Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Bappeda
Kabupaten Tuban)

Disusun Oleh : Satria Dwi Setiawan

NIM : 105030100111030

Fakultas : ILMU ADMINISTRASI

Jurusan : ADMNISTRASI PUBLIK

Konsentrasi : -

Malang, 09 Juli 2014

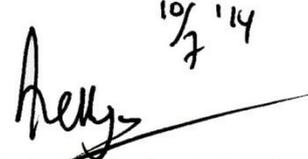
Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota


21/07 2014

Dr. Sarwono, M.Si
NIP. 19570909 198403 1 002


10/7 '14

Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si
NIP. 19690524 200212 2 002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya, pada:

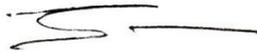
Hari : Selasa
Tanggal : 12 Agustus 2014
Jam : 11.00-12.00 WIB
Skripsi atas nama : Satria Dwi Setiawan
Judul Skripsi : Manajemen Strategik Pemerintah Daerah Dalam
Pengelolaan Dana Program Rehabilitasi Sosial Rumah
Tidak Layak Huni (RS RTLH) (Studi Pada Dinas
Pekerjaan Umum dan Kantor Bappeda Kabupaten Tuban)

Dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota



Dr. Sarwono, M.Si

NIP. 19570909 198403 1 002



Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si

NIP. 19690524 200212 2 002

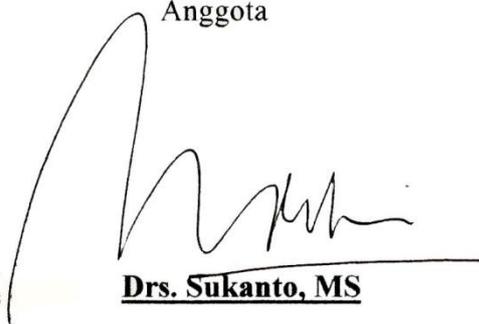
Anggota

Anggota



Dr. M. R. Khairul Muluk, S.Sos M.Si

NIP. 19710510 199803 1 004



Drs. Sukanto, MS

NIP. 19591227 198601 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 21 Juli 2014

Mahasiswa



Satria Dwi Setiawan
NIM 105030100111030

RINGKASAN

Satria Dwi Setiawan, 2014, Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, **Manajemen Strategik Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Dana Program Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni (RS RTLH) (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Bappeda Kabupaten Tuban)**. Dr.Sarwono,M.Si, Dr.Lely Indah Mindarti, M.Si, 102 Hal + xiii.

Upaya pengentasan kemiskinan diperlukan kebijakan yang memihak kepada masyarakat miskin dan perlu adanya kerjasama yang baik antara Pemerintah dengan pihak swasta. Penanggulangan kemiskinan harus seimbang antara pengembangan usaha ekonomi, bimbingan sosial dan pemenuhan rumah layak huni. Pemenuhan rumah layak huni juga menjadi salah satu faktor dalam menetapkan standar kemiskinan. Pemerintah Daerah Kabupaten Tuban membuat kebijakan yaitu program Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni (RS RTLH) bagi keluarga-keluarga miskin yang menempati rumah tidak layak huni. Pelaksanaan program RS RTLH Kabupaten Tuban sudah berjalan selama 7 mulai tahun 2007-2013, tetapi memiliki kendala dengan sumber dana yang terbatas, hal tersebut menyebabkan program RS RTLH tidak berjalan optimal karena masih jauh dengan sasaran target.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Fokus penelitiannya yaitu manajemen strategik yang dilakukan Pemerintah Daerah dalam menyelesaikan permasalahan sumber dana yang terbatas dan siapa pemberi dana serta proses pemberian dana program RS RTLH. Teknik pengumpulan data yaitu melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Metode analisa dengan cara reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian, terbatasnya sumber dana membuat pelaksanaan program RS RTLH tidak optimal dan masih jauh dengan sasaran target yang ditentukan. Para pengambil keputusan dalam program RS RTLH harus membuat strategi baru untuk mendapatkan sumber pendanaan yang baru, jika ingin meningkatkan program RS RTLH untuk tahun selanjutnya. Pengembangan dalam mencari jejaring dengan perusahaan masih lemah, karena banyaknya perusahaan di Kabupaten Tuban yang berjumlah 17 perusahaan, tetapi ada beberapa perusahaan yang belum melaporkan hasil pengelolaan dana CSR. Dan sasaran target harus dikoordinasikan dengan pemberi sumber dana khususnya untuk bantuan yang bersumber dari TNI. Berdasarkan hasil penelitian adapun saran yang dapat peneliti berikan yaitu dibutuhkan keputusan inovasi strategi yang baru, mengembangkan jejaring untuk program RS RTLH agar segera mencapai sasaran target yang ditentukan salah satunya melalui dana CSR dan koordinasi sasaran target lebih ditingkatkan serta bantuan CSR Bank Jatim bisa setiap tahun.

Kata Kunci : manajemen strategik, kebijakan publik, *coorporate social responsibility* (CSR)

SUMMARY

Satria Dwi Setiawan, 2014, Public Administration, Faculty of Administration, University of Brawijaya , **Strategic Management Of Local Government In The Management Of The Fund For Social Rehabilitation Program Home Is Not Livable (RS RTLH) (Studies in public works department and Bappeda Tuban Regency)**. Dr.Sarwono,M.Si, Dr.Lely Indah Mindarti, M.Si, 102 pages + xiii.

Poverty reduction efforts required policies that favor the poor and the need for good cooperation between the Government and private parties. Poverty reduction must be balanced between economic development, social assistance and the fulfilment of livable homes. Fulfillment house livable also became one of the factors in determining the standard of poverty. Local government of Tuban Regency make a policy it's Social Rehabilitation Program Home Is Not Livable (RS RTLH) for poor families who occupy the House is not livable. The implementaston of Program RS RTLH Tuban been running for 7 years start in 2007-2013, but it has problems with a limited source of funding, it also results in the RS RTLH program not running optimally because it is still far from the aim target .

The method used is a qualitative method. The focus of this research is stratejic management that local government do to solve problems the limited fund and who the investor and the process of fund RS RTLH program. Data collection technique is through observation , interviews , and documentations. Methods of analysis by means of data reduction , data display , and conclusion.

Based on the results of this study indicate that limited fund resources make the implementation of RS RTLH program not optimally and still far from the aim target. RS RTLH's decision makers have to build a new strategic to get a new funding source, if they want to improve RS RTLH program for the next year. Developing to explore network with another company still weak, because there are 17 companies in Tuban Regency but there are many of them still not report their CSR fund management. And the aim of the target should be coordinate with its source of funding especially for support from TNI (Karya Bahkti). Based on the research there are an advice that could given by a researcher It takes a decision on a new strategy of innovation, develop networks for the RS RTLH program to reach the aim target as soon as possible such as with CSR fund and coordinating aim target more improve also support fund from Bank Jatim CSR can apply every year.

Keywords : stratejic management, public policy, cooperate social responsibility (CSR).

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Manajemen Strategik Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Dana Program Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni (RS RTLH) (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Bappeda Kabupaten Tuban).”**

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

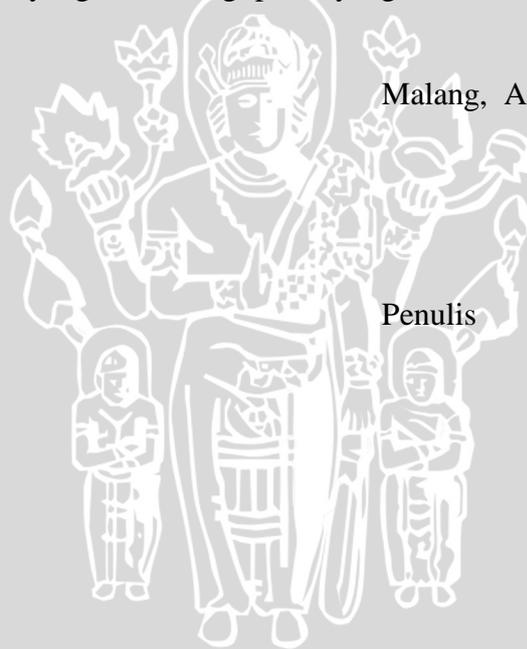
Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Sugeng dan Ibu Sri, selaku kedua orang tua yang dengan kesabaran, ketelatenan, keikhlasan, dorongan semangat, bimbingan dan doa yang selalu dipanjatkan.
2. Bapak Drs. Sarwono,M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing Skripsi yang selalu memberi kesabaran dan bimbingan yang sangat bermanfaat.
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si, selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang selalu memberi kesabaran dan bimbingan yang sangat bermanfaat.
4. Bapak. Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S.,selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Bapak. Drs. Choirul Saleh., M.Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik.
6. Bapak Danang selaku Kasi Bidang Sosial Budaya Bappeda, Bapak Dharmadin selaku Kasi Bidang Ekonomi Bappeda dan Bapak Sugiwaryatno, yang telah memberikan bantuan dan kesempatan untuk melaksanakan penelitian skripsi.

7. Kekasihku tercinta Diana Setianingrum, sahabat-sahabatku FIA UB terutama best friend Arief Hidayat, Fadli Hibaturrahman, Roni Prasetyo, , Purwo Sasongko Praditama, Abiseka Anoraga kemudian teman-teman seperjuangan skripsi Iqbal Rifky, Soni, Doni, Fadli, serta semua teman-teman FIA UB angkatan 2010, teman-teman kos KS 34 yang selalu memberi dorongan dan dukungannya.
8. Serta semua pihak yang membantu dukungan baik moril maupun spiritual yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

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, Agustus 2014



Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR GRAFIK	xv
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kontribusi Penelitian	10
E. Sistematika Penulisan	11
BAB II	
KAJIAN PUSTAKA	
A. Administrasi Publik dan Kebijakan Publik	
1. Pengertian Administrasi Publik	15
2. Kebijakan Publik	
1. Pengertian Kebijakan	17
2. Pengertian Kebijakan Publik	18
3. Implementasi Kebijakan Publik	20
4. Evaluasi Kebijakan Publik	23
B. Manajemen Stratejik	
1. Pengertian Manajemen Stratejik.....	26
2. Manfaat Manajemen Stratejik	33
3. Teknik Pengawasan	34
4. Penilaian	34
5. The emergence of strategic foresight.....	36
C. Rumah Tidak Layak Huni (RTLH)	
1. Konsep RTLH	39
2. Kriteria KK Penerima Bantuan RTLH	41
3. Kriteria Sarana Prasarana Lingkungan	42
D. <i>Coorporate Social rensponsibility</i> (CSR) dan Jaringan Sosial	

1. Definisi CSR	42
2. Model CSR	43
3. Jaringan Sosial	45

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	47
B. Fokus Penelitian	48
C. Lokasi dan Situs Penelitian	49
D. Sumber dan Jenis Data	49
E. Teknik Pengumpulan Data	50
F. Instrumen Penelitian	51
G. Analisa Data	52

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	55
1. Gambaran Umum Kabupaten Tuban	55
a. Aspek Geografi	55
b. Aspek Demografi	60
c. Jumlah Bangunan Rumah Layak Dan Tidak Layak Huni	62
d. Kemiskinan	64
e. Indeks Pedidikan	66
f. Visi dan Misi Pemkab Tuban	67
2. Gambaran Umum Bappeda Kabupaten Tuban	68
a. Profil Bappeda	68
b. Visi dan Misi Bappeda	73
3. Gambaran Umum Dinas PU Kabupaten Tuban	75
a. Visi dan Misi Dinas PU	75
B. Penyajian Data Fokus Penelitian	76
1. Manajemen Stratejik Pemerintah Daerah Untuk mengatasi Permasalahan Keterbatasan Sumber Pendanaan Program RS RTLH	76
a. Peningkatan Program RS RTLH	76
b. Pengembangan Sumber Pendanaan Program RS RTLH	77
c. Peningkatan Peran Serta Perusahaan	79
2. Sumber-sumber Pendanaan yang Digunakan Dalam Program RS RTLH	82
a. Pemberi Dana Pada Program RS RTLH	84
b. Proses Pemberian Dana Dari Pihak Terkait	86
C. Analisis Pembahasan	87
1. Manajemen Stratejik Pemerintah Daerah Untuk mengatasi Permasalahan Keterbatasan Sumber Pendanaan Program RS RTLH	87



a. Peningkatan Program RS RTLH	87
b. Pengembangan Sumber Pendanaan Program RS RTLH	91
c. Peningkatan Peran Serta Perusahaan.....	96
2. Sumber-sumber Pendanaan yang Digunakan Dalam Program RS RTLH.....	100
a. Pemberi Dana Pada Program RS RTLH	101
b. Proses Pemberian Dana Dari Pihak Terkait	103

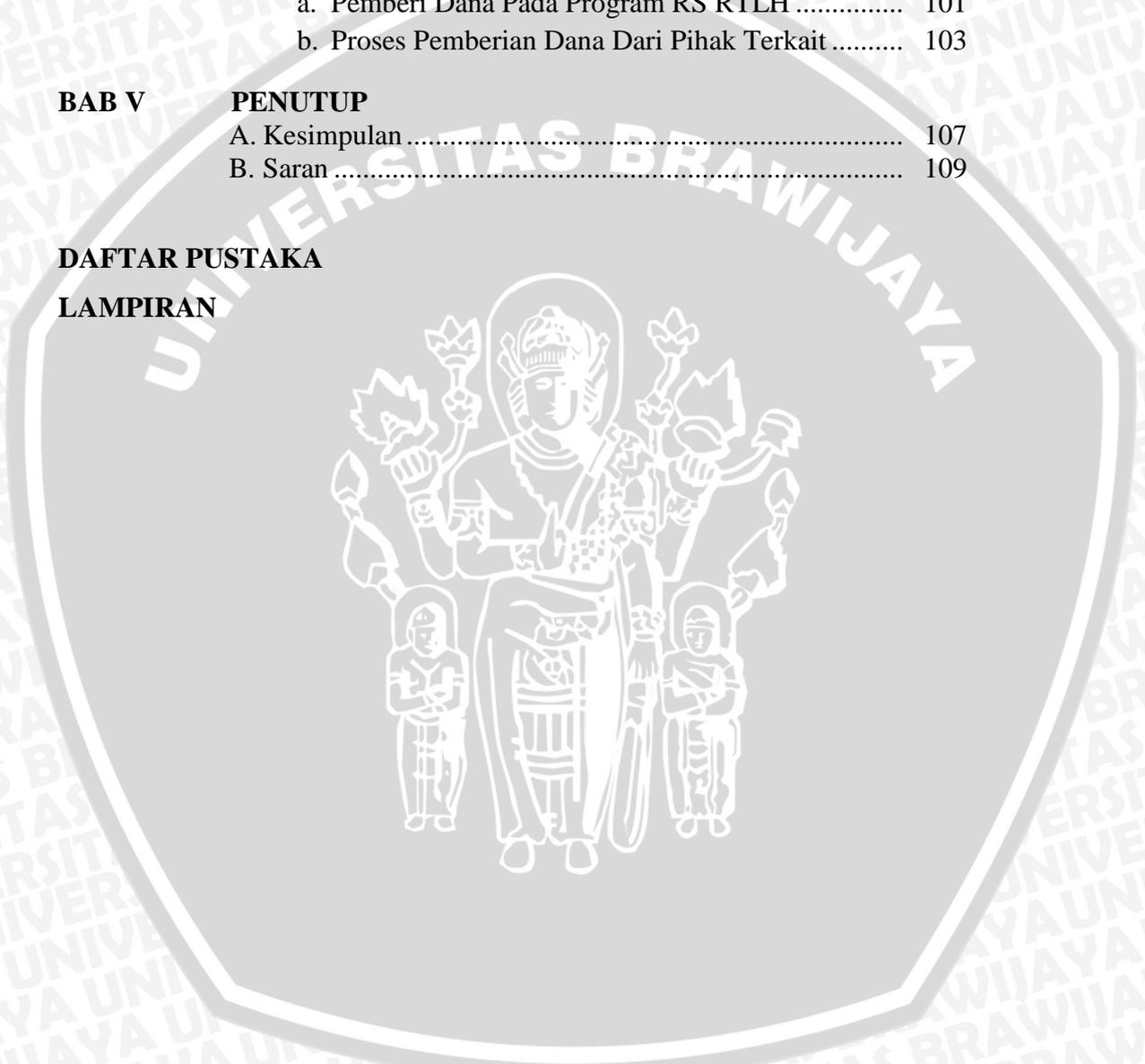
BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan	107
B. Saran	109

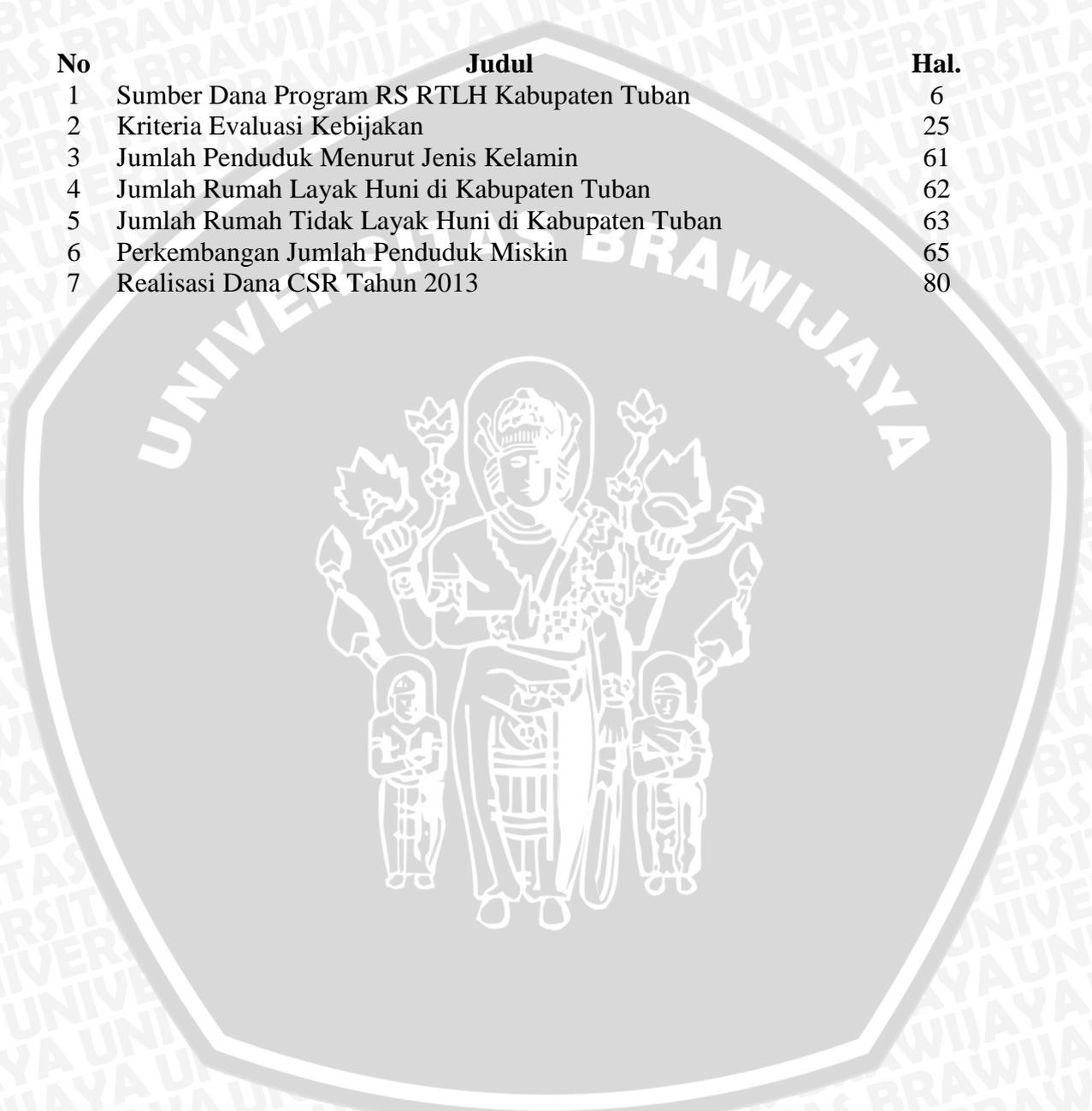
DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



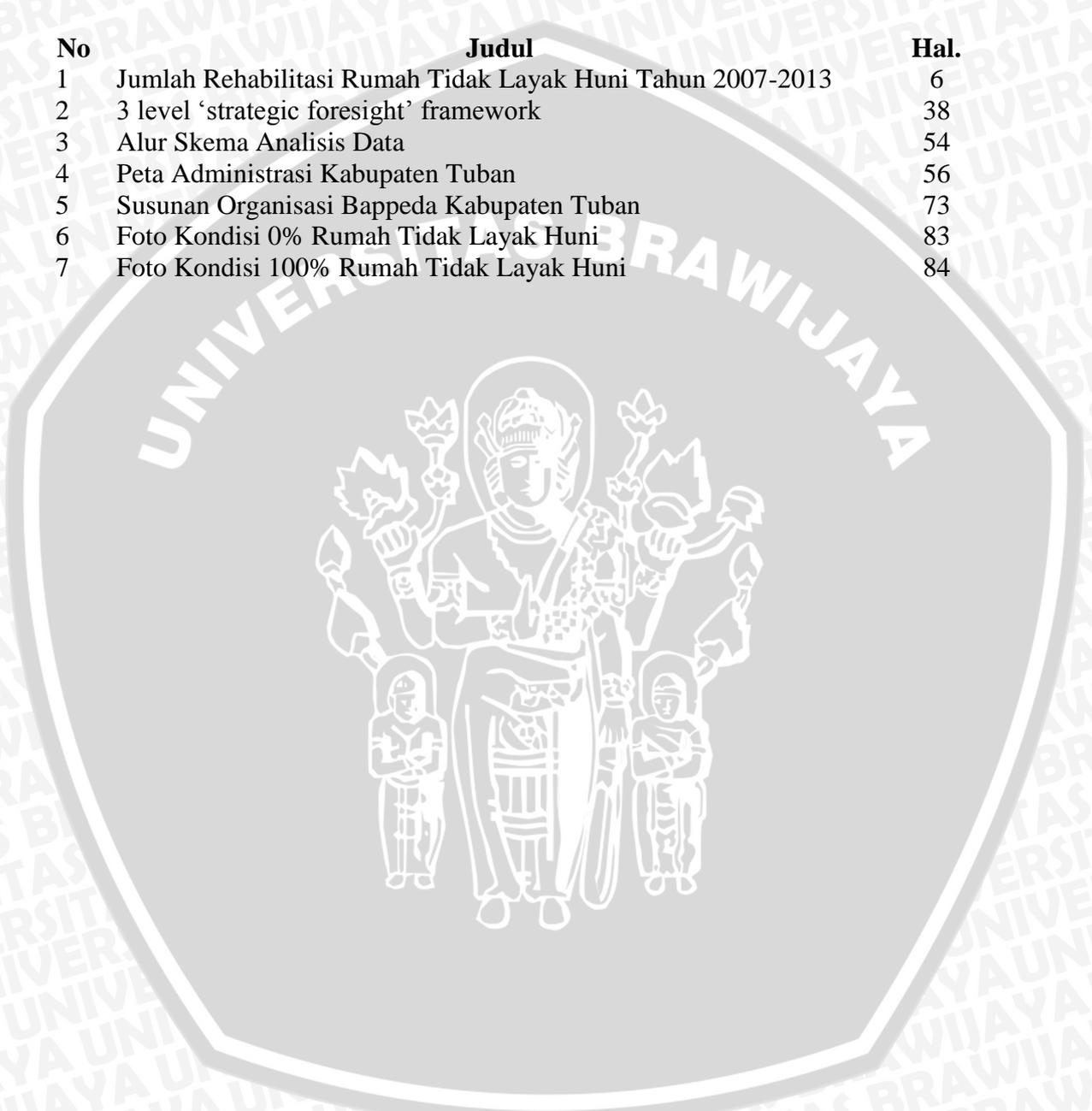
DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
1	Sumber Dana Program RS RTLH Kabupaten Tuban	6
2	Kriteria Evaluasi Kebijakan	25
3	Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin	61
4	Jumlah Rumah Layak Huni di Kabupaten Tuban	62
5	Jumlah Rumah Tidak Layak Huni di Kabupaten Tuban	63
6	Perkembangan Jumlah Penduduk Miskin	65
7	Realisasi Dana CSR Tahun 2013	80



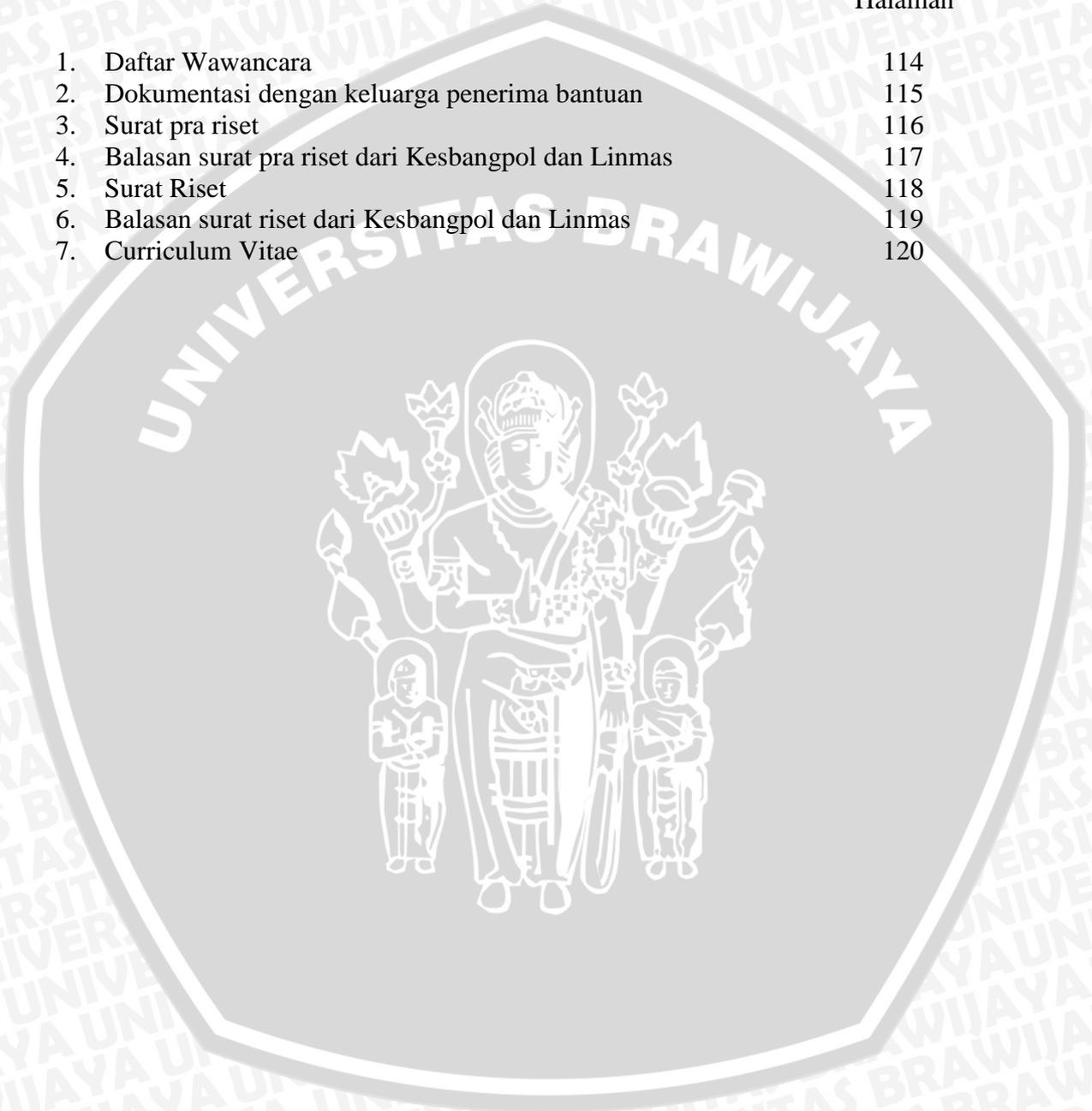
DAFTAR GAMBAR/BAGAN

No	Judul	Hal.
1	Jumlah Rehabilitasi Rumah Tidak Layak Huni Tahun 2007-2013	6
2	3 level 'strategic foresight' framework	38
3	Alur Skema Analisis Data	54
4	Peta Administrasi Kabupaten Tuban	56
5	Susunan Organisasi Bappeda Kabupaten Tuban	73
6	Foto Kondisi 0% Rumah Tidak Layak Huni	83
7	Foto Kondisi 100% Rumah Tidak Layak Huni	84



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Daftar Wawancara	114
2. Dokumentasi dengan keluarga penerima bantuan	115
3. Surat pra riset	116
4. Balasan surat pra riset dari Kesbangpol dan Linmas	117
5. Surat Riset	118
6. Balasan surat riset dari Kesbangpol dan Linmas	119
7. Curriculum Vitae	120



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Permasalahan kemiskinan di Indonesia perlu untuk segera ditangani mengingat parahnya keadaan ekonomi masyarakat dengan indeks pendapatan perkapita yang sangat rendah. Rendahnya pendapatan perkapita menjadi salah satu faktor penyebab tingginya angka kemiskinan di negara berkembang. Tindakan-tindakan kongkrit layaknya perlu dilakukan oleh pemerintah negara berkembang seperti Indonesia untuk mengatasi masalah kemiskinan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat agar lebih layak, oleh karena itu diperlukan strategi-strategi kebijakan untuk menangani masalah tersebut.

Dalam mengatasi permasalahan kemiskinan, diperlukan kebijakan yang menyentuh dari pemerintah yang memihak kepada keluarga miskin. Pada saat ini banyak dari kebijakan pemerintah yang kurang memihak kepada keluarga miskin, contohnya kebijakan menaikkan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) yang hasilnya membuat harga bahan pokok meningkat dikarenakan harga produksi yang semakin bertambah seiring terjadinya kenaikan BBM. Akibatnya dari kebijakan yang ditetapkan tersebut semakin memperburuk kondisi keluarga miskin. Pemerintah melakukan upaya-upaya penanggulangan kemiskinan sebagai bentuk kebijakan pembangunan yang menjadi tanggung jawab semua elemen bangsa baik dari unsur pemerintah, swasta dan masyarakatnya sendiri. Diperlukan

adanya kerjasama yang baik antara pemerintah dan sektor swasta dalam masalah pendana untuk keberhasilan penanggulangan kemiskinan ini.

Kementerian Sosial Republik Indonesia pada tahun 2011 mencatat bahwa fakir miskin yang menjadi sasaran program penanggulangan kemiskinan berjumlah 7,6 juta jiwa. Dari jumlah tersebut yang menempati rumah tidak layak huni berjumlah 4.6 juta jiwa atau 60,53 persen. Hal ini membawa implikasi pada kebijakan sosial, bahwa penanggulangan kemiskinan memerlukan langkah-langkah secara seimbang antara pengembangan usaha ekonomi, bimbingan sosial dan pemenuhan rumah layak huni.

Permasalahan pemukiman dan perumahan merupakan salah satu faktor yang digunakan dalam menetapkan standar kemiskinan, karena banyak penduduk miskin yang menempati wilayah permukiman kumuh. Hingga saat ini permasalahan pemukiman kumuh menjadi sorotan dunia, karena pemukiman merupakan salah satu kebutuhan dasar bagi masyarakat yang harus mendapat perhatian khusus dari pemerintah pusat maupun daerah. Gunarsa 1992, (dalam Suradi, 2012:206) Secara garis besar kebutuhan manusia dibagi menjadi dua, yaitu fisiologis-organik dan psikis-sosial. Kebutuhan fisiologis-organik atau kebutuhan material adalah kebutuhan yang terkait langsung dengan pertumbuhan fisik manusia. Termasuk didalam kebutuhan ini, yaitu tempat tinggal (rumah), sandang, pangan dan kesehatan. Sedangkan kebutuhan psikis-sosial adalah kebutuhan yang terkait dengan perkembangan psikis dan sosial manusia. Termasuk didalam kebutuhan ini, yaitu kebutuhan relasi sosial, menyatakan diri, kasih sayang, rasa aman, dan harga diri. Berdasarkan definisi tersebut, kebutuhan

tempat tinggal (rumah) merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia dan mutlak untuk dipenuhi dalam meningkatkan kesejahteraan hidupnya.

Merespon kondisi fakir miskin yang dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan rumah layak huni, Kementerian Sosial RI mengembangkan kebijakan sosial Penanggulangan Kemiskinan (P2K) melalui Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni (RS RTLH). RS RTLH dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan rumah layak huni sebagai unsur kesejahteraan sosial. Kegiatan RS-RTLH tersebut merupakan wujud dari kebijakan sosial, karena berupa pelayanan sosial yang dilaksanakan oleh pemerintah yang memberikan dampak langsung terhadap kesejahteraan masyarakat, Soetarso, 1980; Suharto, 2007 (dalam Suradi, 2012:207). Kegiatan RS RTLH tersebut dilaksanakan dengan tujuan untuk mengatasi sebagian masalah kemiskinan, tersedianya rumah yang layak huni, adanya kenyamanan bertempat tinggal, meningkatnya kemampuan keluarga dalam melaksanakan peran dan fungsi keluarga untuk memberikan perlindungan, bimbingan dan pendidikan, meningkatnya kualitas kesehatan lingkungan permukiman dan meningkatnya harkat dan martabat (Dit. Penanggulangan Kemiskinan Perkotaan, 2011).

Adapun peraturan yang mengatur tentang permukiman yaitu UU nomor 1 tahun 2011 tentang Perumahan dan kawasan permukiman, yang menyatakan :

- a. Bahwa setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal, dan mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat, yang merupakan kebutuhan dasar manusia, dan yang mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan watak serta kepribadian bangsa sebagai salah satu upaya membangun manusia Indonesia seutuhnya, berjati diri, mandiri, dan produktif.
- b. Bahwa negara bertanggung jawab melindungi segenap bangsa Indonesia melalui penyelenggaraan perumahan dan kawasan permukiman agar

masyarakat mampu bertempat tinggal serta menghuni rumah yang layak dan terjangkau di dalam perumahan yang sehat, aman, harmonis, dan berkelanjutan di seluruh wilayah Indonesia.

- c. Bahwa pemerintah perlu lebih berperan dalam menyediakan dan memberikan kemudahan dan bantuan perumahan dan kawasan permukiman bagi masyarakat melalui penyelenggaraan perumahan dan kawasan permukiman yang berbasis kawasan serta keswadayaan masyarakat sehingga merupakan satu kesatuan fungsional dalam wujud tata ruang fisik, kehidupan ekonomi, dan sosial budaya yang mampu menjamin kelestarian lingkungan hidup sejalan dengan semangat demokrasi, otonomi daerah, dan keterbukaan dalam tatanan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.
- d. Bahwa pertumbuhan dan pembangunan wilayah yang kurang memperhatikan keseimbangan bagi kepentingan masyarakat berpenghasilan rendah mengakibatkan kesulitan masyarakat untuk memperoleh rumah yang layak dan terjangkau.

Dalam rangka mewujudkan hunian yang layak bagi semua orang pemerintah pusat dan daerah bertanggung jawab untuk memberikan fasilitas kepada masyarakat agar dapat menghuni rumah yang layak, sehat, aman, terjangkau, mudah diakses dan terjangkau yang mencakup sarana dan prasarana pendukungnya. Untuk itu, pemerintah perlu menyiapkan program-program pembangunan perumahan. Pemerintah Daerah (Pemda) memiliki peran yang penting dalam pembangunan perumahan, sebab pemda adalah pihak yang mengetahui berapa jumlah kebutuhan hunian masyarakatnya. Pemugaran permukiman yang sudah tidak layak huni tersebut mendapat perhatian dari Pemerintah Daerah maupun pusat, akan tetapi program ini belum bisa tercapai secara menyeluruh.

Dalam pelaksanaan program RS RTLH (Rumah Tidak Layak Huni) terdapat kerjasama dalam hal bantuan dana dari pihak swasta atau perusahaan yang ada di daerah-daerah tersebut, dana tersebut berupa dana CSR (*Corporate Social Responsibility*). Program CSR sudah mulai bermunculan di Indonesia seiring telah

disahkannya Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, adapun isi Undang-Undang tersebut yang berkaitan dengan CSR, yaitu pada pasal 74 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, yang berbunyi:

1. Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.
2. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.
3. Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
4. Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

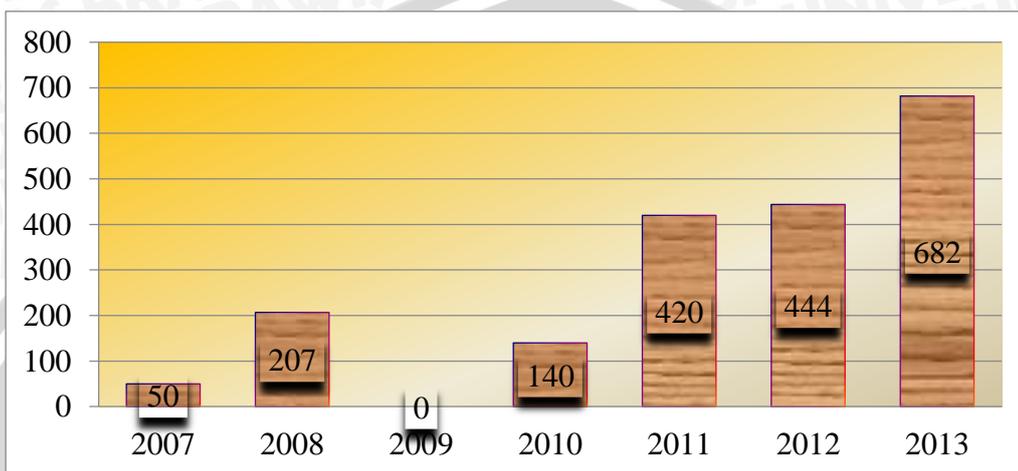
Sedangkan pada pasal 25 (b) Undang – Undang Penanaman Modal menyatakan kepada setiap penanam modal wajib melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan. Dari kedua pasal tersebut dapat gambarkan bagaimana pemerintah Indonesia berusaha untuk mengatur kewajiban pelaksanaan CSR oleh perusahaan atau penanam modal.

Di Kabupaten Tuban telah dilaksanakan program RS RTLH berupa pembangunan sarana dan prasarana rumah sederhana sehat. Program tersebut direncanakan oleh BAPPEDA (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah) yang kemudian dilaksanakan Dinas PU (Pekerjaan Umum) yang bekerjasama dengan Bank Jatim melalui dana CSR. Diharapkan melalui adanya program pemugaran RTLH tersebut rumah-rumah warga yang tidak layak huni dapat segera mendapatkan bantuan agar bisa meningkatkan taraf hidup dan kesehatan keluarga tersebut.

Perhatikan grafik 1 dan tabel 1 yang menggambarkan perkembangan dan sumber pendanaan program RS RTLH di Kabupaten Tuban.

Grafik 1

Pemugaran Rumah Tidak Layak Huni (RTLH) Tahun 2007-2013



Sumber : Dinas PU Kab Tuban

Tabel 1

Sumber Dana Program RTLH Tahun 2007-2013

Tahun	Sumber	jumlah unit	Dana CSR Bank JAtim
2007	APBD	50	
2008	APBN	207	
2009	-	-	
2010	APBD	140	
2011	APBD	420	CSR 120 Unit
2012	APBD	444	
2013	APBD	682	CSR 185 Unit
Total		1943	

Sumber : Dinas PU Kab Tuban

Grafik 1 menjelaskan tentang perkembangan pembangunan program RS RTLH di Kabupaten Tuban yang sudah berjalan selama 7 tahun. Tahun 2007 hanya dapat merehabilitasi sebanyak 50 rumah, kemudian tahun 2008 mengalami peningkatan sebanyak 207 rumah, tetapi pada tahun 2009 tidak ada rumah yang direhabilitasi, pada tahun 2010 rehabilitasi rumah di Kabupaten Tuban meningkat sebanyak 140 rumah, begitu pula terjadi pada tahun 2011, 2012, 2013 rehabilitasi rumah tidak layak huni di Kabupaten Tuban mengalami peningkatan yang cukup signifikan, yaitu 420, 444 dan 682 unit rumah. Total unit rumah yang dapat direhabilitasi dari tahun 2007-2013 hanya sebanyak 1943 unit rumah.

Pada tabel 1 menjelaskan sumber-sumber pendanaan pada program RS RTLH di Kabupaten Tuban. Tahun 2007 sumber dana diperoleh dari dana APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah), selanjutnya pada tahun 2008 sumber dana berasal dari APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara), tetapi pada tahun 2009 tidak ada sumber dana yang masuk untuk melaksanakan rehabilitasi rumah. Tahun 2010 pendanaan berasal dari APBD, selanjutnya pada tahun 2011 dan tahun 2013 sumber dana yang diperoleh berasal dari APBD dan mendapat bantuan dari Bank Jatim berupa dana CSR, namun pada tahun 2012 dana hanya bersumber pada APBD.

Berdasarkan pada grafik1 dan tabel 1, program RS RTLH di kabupaten Tuban sudah berjalan selama 7 tahun. Meskipun jika dilihat perkembangan program RS RTLH ini ada peningkatan setiap tahunnya, tetapi jumlah pembangunannya masih sedikit. Menurut data BPS Kabupaten Tuban, kondisi rumah yang tidak layak huni masih sangat besar, yaitu 78.583 rumah. Rumah

yang tidak layak huni tersebut tersebar di 20 kecamatan se Kabupaten Tuban. Dari hasil pembangunan yang dilakukan sampai pada tahun 2013 dari 78.583 rumah yang perlu di renovasi hanya 1.943 unit rumah yang dapat terselesaikan dalam kurun waktu 7 tahun. Hasil tersebut masih jauh sekali apabila dibandingkan dengan sasaran rumah tangga yang ditargetkan.

Faktor terbatasnya dana dari pihak-pihak terkait menyebabkan pelaksanaan program RS RTLH dalam pengentasan kemiskinan ini masih belum terlaksana secara optimal. Program RS RTLH di Kabupaten Tuban telah bekerja sama dengan Bank Jatim yang berbentuk CSR, namun dana dari CSR juga masih terbilang sedikit. Program RS RTLH ini sangat penting bagi keluarga-keluarga yang berpenghasilan rendah. Oleh karena itu melalui program ini keluarga yang masih memiliki rumah tidak layak huni dapat segera mendapatkan bantuan dari pemerintah, agar rumah mereka menjadi layak huni dan jauh dari penyakit.

berdasarkan 7 tahun pembangunan program RS RTLH, ditemukan penilaian adanya hasil yang dicapai dari rehabilitasi rumah tidak layak huni di Kabupaten Tuban belum mencapai dari harapan target, hasil temuan penilaian dimanfaatkan untuk memantapkan sikap dan tindakan yang sifatnya proaktif, yaitu untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja pada tahap berikutnya (Sondang, Siagian (1998:263)). Strategi yang diterapkan para pengambil keputusan masih sama saja seperti yang dilakukan setiap tahunnya. Dengan tidak adanya perubahan strategi maka tidak akan menyelesaikan permasalahan pendanaan yang terbatas dalam program tersebut. Jadi perlu ada evaluasi kebijakan dalam program RS RTLH di Kabupaten Tuban ini, karena evaluasi

mengemban fungsi pembelajaran, artinya dengan mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang berhasil dan kegiatan-kegiatan yang tidak berhasil demi terciptanya hasil yang diharapkan, serta dengan menemukan apa yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan itu maka akan dimungkinkan penyempurnaan kinerja proyek atau program di masa yang akan datang dan dengan demikian menghindari kesalahan yang dibuat di masa lalu (Wahab (2001:8)).

Berdasarkan uraian permasalahan dalam program RS RTLH di Kabupaten Tuban yaitu terbatasnya pendanaan dan lambannya jalannya program yang berimbas tidak tercapainya sasaran target. Maka diperlukan suatu manajemen strategik dari para pengambil keputusan. Seperti yang dijabarkan oleh Sondang dan Siagian (1998:15) manajemen strategik adalah “Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut”. Jadi dapat disimpulkan untuk mencapai tujuan organisasi (program RS RTLH) diperlukan manajemen strategik yang dilakukan oleh para pengambil keputusan sebelum proses manajemen (*planning, organizing, actuating dan controlling*) berlangsung.

B. Rumusan Masalah

Masalah merupakan hambatan atau kendala yang perlu ditanggulangi dan dicari jalan keluarnya. Dengan demikian, berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen stratejik Pemerintah Daerah untuk mengatasi permasalahan keterbatasan danapogram RTLH (Rumah Tidak Layak Huni) di Kab. Tuban ?
2. Apa saja sumber-sumber pendanaan program RTLH (Rumah Tidak Layak Huni) di Kab.Tuban ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini sesuai dengan perumusan masalah diatas adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis keputusan yang dilakukan Pemda dalam mengatasi keterbatasan dana dalam program RTLH di Kabupaten Tuban.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis sumber- sumber pendanaan yang digunakan dalam program RTLH di Kabupaten Tuban .

D. Kontribusi Penelitian

Dari segi akademis maupun segi praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yaitu sebagai berikut :

1. Kontribusi Akademis

a. Bagi mahasiswa

- 1) Hasil sumbangsih dengan menerapkan manajemen stratejik sebagai dasar teori guna untuk melakukan keputusan-keputusan yang dibuat pimpinan dalam menentukan strategi yang baru untuk mengatasi permasalahan keterbatasan sumber pendanaan program RS RTLH di Kabupaten Tuban .

2) Hasil sumbangsih ini diharapkan bisa dijadikan referensi bagi peneliti lain sebagai bahan perbandingan selanjutnya, serta dapat dijadikan acuan bagi pihak yang melakukan penelitian.

b. Bagi perguruan tinggi

1) Hasil sumbangsih ini dapat digunakan sebagai bahan pustaka untuk mengadakan penelitian lanjutan.

2) Hasil sumbangsih ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran, wawasan dan bahan kajian dalam rangka meningkatkan peran Pemerintah Daerah dalam menentukan keputusan-keputusan yang baru untuk mengatasi keterbatasan sumber pendanaan program RS RTLH.

2. Kontribusi Praktis

a. Hasil sumbangsih ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Tuban bahwa dengan hanya mengandalkan sumber pendanaan dari APBD tidak bisa mengatasi permasalahan terbatasnya sumber pendanaan untuk program RS RTLH dan program tersebut tidak bisa berjalan dengan optimal.

b. Diperlukan pengembangan jejaring yang baik dengan pihak swasta maupun pihak luar lainnya untuk mendapatkan dukungan sumber pendanaan dalam program RS RTLH dan dilakukan sebelum proses manajemen (*planning, organizing, actuating dan controlling*) berlangsung.

- c. Sebagai bahan masukan bagi mahasiswa lain yang berminat melakukan penelitian dengan tema yang sama.

E. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan terbagi menjadi 5 (lima) bab. Adapun isi dari tiap-tiap bab adalah sebagai berikut :

BAB I. PENDAHULUAN

Dalam bab ini dikajikan uraian mengenai kerangka berfikir awal yang terdiri dari Latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, sistematika penulisan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi tentang kerangka teori sebagai landasan yang akan digunakan dalam penyelesaian masalah dan mendasari kerangka fikir secara teori serta mengikuti peraturan yang ada untuk menganalisa data.

Teori-teori yang digunakan untuk menganalisis data sebgaai berikut :

A). Administrasi Publik dan Kebijakan Publik

1. Pengertian Administrasi Publik
2. Kebijakan Publik
 1. Pengertian Kebijakan
 2. Pengertian Kebijakan Publik
 3. Implementasi Kebijakan Publik
 4. Evaluasi Kebijakan Publik

B). Manajemen Stratejik

1. Pengertian Manajemen Stratejik

2. Manfaat Manajemen Strategik
 3. Teknik Pengawasan
 4. Penilaian
- C). Rumah Tidak Layak Huni (RTLH)
1. Konsep RTLH
 2. Kriteria KK Penerima Bantuan RTLH
 3. Kriteria Sarana Prasarana Lingkungan
- D). *Coorporate Social rensponsibility* (CSR) dan Jaringan Sosial
1. Definisi CSR
 2. Model CSR
 3. Jaringan Sosial

BAB III. METODE PENELITIAN

Menjelaskan metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian yang digunakan, fokus penelitian yang menjadi perhatian utama, lokasi penelitian yang merupakan tempat dimana penelitian dilakukan, sumber dan jenis data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian yang dipergunakan dalam menggali data, dan analisa data yang merupakan tahap menganalisis data hasil penelitian.

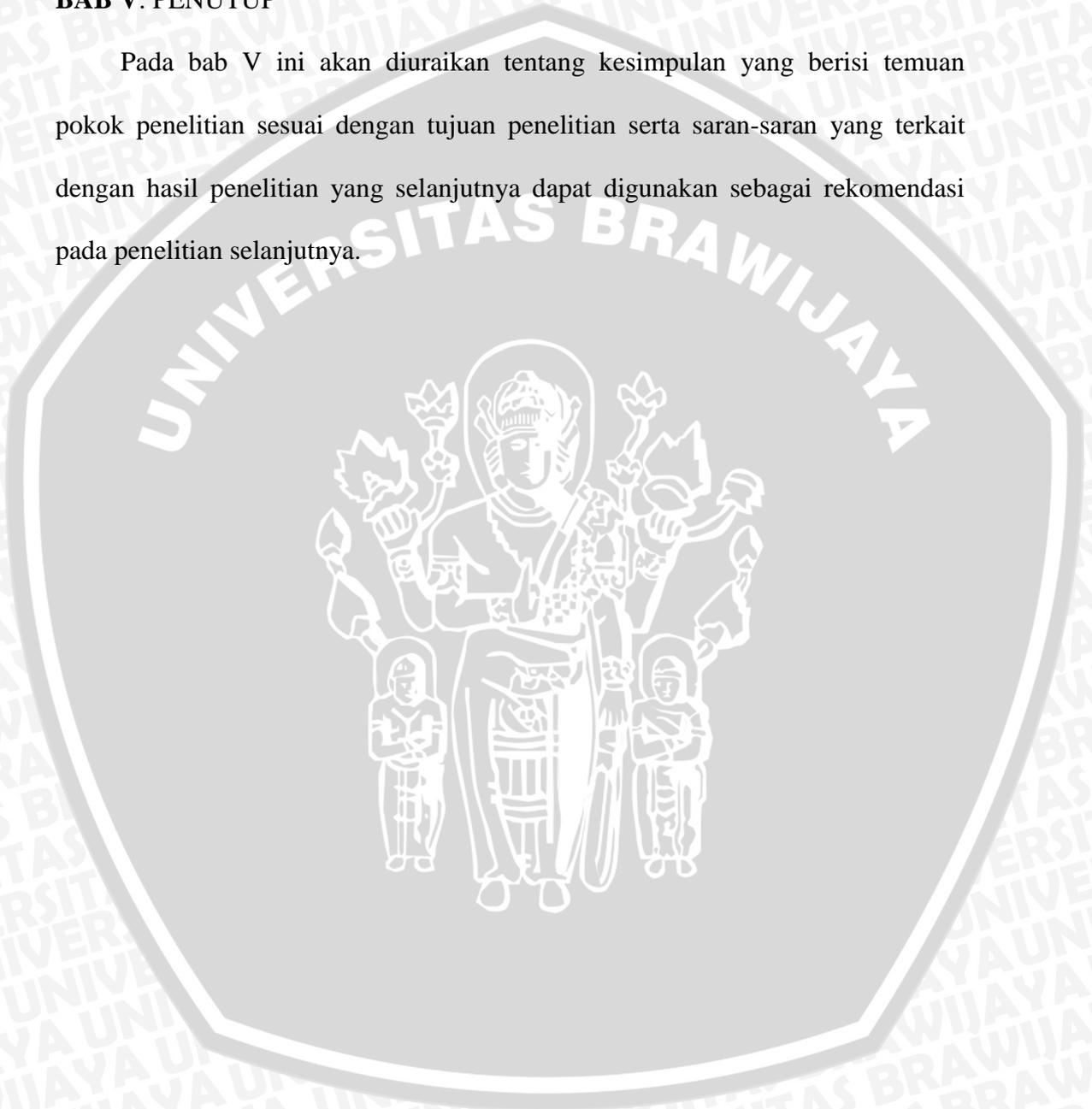
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang kumpulan data dan analisa yang menjadi tujuan utama dari penelitian. Dalam bab ini dikemukakan mengenai data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, berkaitan dengan tujuan penelitian dan sesuai dengan fokus

penelitian. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan.

BAB V. PENUTUP

Pada bab V ini akan diuraikan tentang kesimpulan yang berisi temuan pokok penelitian sesuai dengan tujuan penelitian serta saran-saran yang terkait dengan hasil penelitian yang selanjutnya dapat digunakan sebagai rekomendasi pada penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik dan Kebijakan Publik

1. Pengertian Administrasi Publik

Administrasi publik adalah proses kerjasama yang beraku dalam organisasi publik untuk memberikan pelayanan kepada publik. Dengan rumusan yang belum spesifik, administrasi publik adalah proses kerjasama yang berlaku dalam organisasi publik untuk melaksanakan fungsi pemerintahan dan pembangunan (Zauhar, 1996:33). Sedangkan R.C Chandler dan J.C. Plano 1988, (dalam indradi, 2010:144) mendefinisikan administrasi publik adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Jadi dapat disimpulkan administrasi publik merupakan proses kerjasama yang dilakukan oleh organisasi publik untuk melaksanakan fungsi pemerintahan seperti membuat keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.

Nigro dan Nigro 1980, (dalam Zauhar, 1996:31), mengartikan *Public Administration* sebagai Administrasi publik yang mendefinisikan administrasi publik sebagai berikut :

- a. Usaha kerjasama kelompok di dalam suatu organisasi publik
- b. Mencakup tiga buah badan/lembaga (eksekutif, legislatif dan yudikatif) serta interelasi di antara kegiatannya
- c. Mempunyai peran yang sangat penting dalam merumuskan kebijaksanaan publik, dan oleh karenanya merupakan bagian dari proses politik
- d. Mempunyai perbedaan yang sangat jelas dengan administrasi privat

- e. Mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai macam kelompok dan individu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat

Administrasi publik harus berfungsi dengan baik khususnya di negara sedang berkembang, banyak program-program pemerintah berhenti ditengah jalan karena administrasi publik tidak berjalan dengan baik. Hal itu sesuai menurut Zauhar (1996:2), bahwa di dunia ini terdapat berbagai macam kepentingan yang bertentangan satu sama yang lain, yang penyelesaiannya dapat dilakukan dengan baik, hanya jika administrasi berfungsi dengan baik.

Zauhar (1996:7), juga menjelaskan tidak ada organisasi yang sukses dalam mencapai tujuannya tanpa dukungan administrasi yang efektif. Dalam konteks yang agak luas, pencapaian tujuan ekonomi, sosial, politik, militer atau keagamaan dari suatu organisasi sangat tergantung pada administrasi yang efisien. Usaha kelompok bertanggung jawab untuk memajukan masyarakat dan sebaliknya kemajuan masyarakat di tunjang oleh administrasi yang berkelanjutan dan tertib. Administrasi yang efisien secara nyata memberikan andil yang sangat besar bagi suksesnya suatu organisasi dan akhirnya akan mengarah pada kemakmuran masyarakat.

Di dalam pelaksanaannya, administrasi publik sebisa mungkin diharuskan untuk selalu memberikan atau membuat kebijakan-kebijakan yang berorientasi pada masyarakat luas mengingat banyaknya permasalahan-permasalahan yang ada di dalam masyarakat tersebut. Berdasarkan hal tersebut, Zauhar (1996:3) menjelaskan bahwa persoalan yang harus ditangani oleh administrasi publik semakin hari kian rumit dan beragam, baik kualitas maupun kuantitasnya. Di lain pihak sumber daya dan dana yang dimiliki oleh administrasi publik sangat terbatas. Oleh karena itu maka di dalam pelaksanaannya administrasi publik tidak bisa mengerjakan pekerjaannya secara serentak dengan tingkat yang sama tinggi. Administrasi publik harus mempunyai prioritas yang terencana.

Berdasarkan pernyataan yang telah dipaparkan diatas, upaya untuk memecahkan isu-isu publik dilakukan melalui pembuatan kebijakan publik yang dilakukan oleh aktor – aktor administrasi publik. Kebijakan publik yang dibuat oleh administrasi publik haruslah mewakili harapan masyarakat. Oleh sebab itu dalam melancarkan operasi yang dilakukan oleh Adminitrasi publik dituangkan melalui pembentukan sebuah kebijakan publik yang terencana agar kebijakan yang dihasilkan mampu mewujudkan harapan dan kesejahteraan masyarakat.

2. Kebijakan Publik

1. Pengertian Kebijakan

Secara *etimologis* istilah *policy* (kebijakan) berasal dari bahasa Yunani, Sansekerta, dan Latin. Akar kata dalam bahasa Yunani dan Sansekerta/*polis* (negara-kota) dan *pur* (kota) dikembangkan dalam bahasa Latin menjadi *politia* (Negara) dan akhirnya dalam bahasa Inggris Pertengahan menjadi *policie* yang berarti menangani masalah-masalah publik atau administrasi pemerintahan” (Dunn 2003:51).

Kebijakan merupakan suatu keputusan yang digunakan untuk mengatasi masalah atau memecahkan suatu masalah tingkah laku secara umum. Baik kepada pemerintah yang membuat keputusan maupun kepada yang tidak membuat suatu kebijakan tersebut.

Menurut Pasolong (2007:39), bahwa pada umumnya kebijakan dapat dibedakan atas empat bentuk, yaitu:

- a. *Regulatory*, yaitu mengatur perilaku orang
- b. *Redistributive*, yaitu mendistribusikan kembali kekayaan yang ada, atau mengambil kekayaan dari yang kaya lalu memberikannya kepada yang miskin.
- c. *Distributive*, yaitu melakukan distribusi atau memberikan akses yang sama terhadap sumber daya tertentu, dan
- d. *Constituent*, yaitu ditujukan untuk melindungi negara.

Dengan definisi berbagai kebijakan diatas dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan serangkaian konsep dan tindakan yang dibuat atau di usulkan oleh orang atau kelompok yang di gunakan untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan tersebut berasal dari input (orang/sekelompok orang). Yang kemudian dikumpulkan menjadi sebuah kebijakan yang tepat sasaran.

2. Pengertian Kebijakan Publik

Dalam upaya pemerintah untuk menanggapi kepentingan masyarakat, yang dalam kondisi dan situasi tertentu nampak sebagai masalah (*problem*), yang kemudian merupakan *public issues*, maka *public policy* sebagai suatu keputusan haruslah ditetapkan tepat pada waktunya, tidak boleh tergesa-gesa namun juga tidak boleh ditetapkan secara terlambat. Berikut beberapa definisi kebijakan publik :

- a. *Public policy* merupakan suatu keputusan. Namun tidak sekedar keputusan yang hidup "*a standing decision*", yang mempunyai tujuan untuk memenuhi kepentingan masyarakat (*public interest*). Dalam menetapkan kebijakan publik pasti menimbulkan pengorbanan dari sebagian masyarakat baik itu besar ataupun kecil. (Soenarko, 2005:44)
- b. *Public policy as a projected of goals, values, and practice*. (Harold D Laswell dan Abraham Kaplan (dalam Islamy, 1991:15)

- c. *Public policy is as purposive course of action, followed by an actor or a set off actors indealing with a problem or matter of concern.* (James E Anderson dalam Soenarko, 2005:42).
- d. Kebijakan publik adalah hal-hal yang diputuskan pemerintah untuk dikerjakan dan hal-hal yang diputuskan pemerintah untuk tidak dikerjakan atau dibiarkan (Nugroho, 2006:55).

Profesor Islam Islami mendefinisikan kebijakan publik sebagai serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat. Beliau menyimpulkan beberapa definisi kebijakan publik sebagai berikut (Islamy, 1991 : 20-21) :

- a. Kebijakan publik itu dalam bentuk perdananya berupa tindakan-tindakan pemerintah.
- b. Kebijakan publik itu tidak cukup hanya dinyatakan tetapi dilaksanakan dalam bentuknya yang nyata.
- c. Kebijakan publik baik itu melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu itu mempunyai dan dilandasi dengan maksud dan tujuan tertentu.
- d. Kebijakan publik itu harus senantiasa ditujukan bagi kepentingan seluruh anggota masyarakat.

Berbicara kebijakan publik tidak akan terlepas dari masalah publik. Masalah publik adalah masalah yang berdampak pada kehidupan publik. Sedangkan kebijakan publik merupakan agenda kebijakan yang dirumuskan oleh pemerintah sebagai bentuk tanggapan (*responsivness*) terhadap masalah publik. Dalam menyelesaikan masalah publik faktor yang terpenting adalah hubungan normatif antara pejabat publik dengan masyarakat yang dipimpin. Adapun ukuran-ukuran normatif yang terdapat dalam interaksi antara penguasa, penyelenggara, atau administrator negara dengan rakyat, serta seharusnya kebijakan-kebijakan publik itu dilaksanakan meliputi keadilan sosial, partisipasi dan aspirasi warga negara,

masalah-masalah lingkungan, pelayanan umum, moral individu atau moral kelompok, pertanggung jawaban administrasi.

3. Implementasi Kebijakan Publik

Van meter dan Van Horn dalam (Wahab, 2005:65) merumuskan proses implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik individu-individu atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan.

Sedangkan Daniel A.Mazmanian dan Paul A.Sabatier dalam (Wahab, 2005:65) menjelaskan makna implementasi sebagai apa yang sebenarnya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan yaitu kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk men-administrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat atau dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian. Berdasarkan pandangan yang diutarakan oleh kedua ahli tersebut, Wahab (2005:65) membuat kesimpulan bahwa proses implementasi kebijakan sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat. Dan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap dampak baik yang diharapkan maupun tidak diharapkan.

Dalam khasanah ilmu kebijakan telah banyak dikembangkan model-model atau teori yang membahas tentang implementasi kebijakan. Model-model tersebut ada yang relatif abstrak dan ada pula yang relatif operasional. Semakin kompleks masalah kebijakan maka semakin diperlukan model yang relatif operasional yaitu model yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang menjadi fokus analisis. Adapun, model-model implementasi (Wahab, 2005:71-83) yang akan dijelaskan pada pembahasan ini antara lain :

- a. Model yang dikembangkan oleh Bryan W.Hogwood dan Lewis A.Gunn. model ini sering disebut sebagai *the top down approach*. Menurut Hogwood dan Gunn, untuk dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna maka diperlukan syarat-syarat tertentu, yaitu :
 - 1) Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan/kendala yang serius.
 - 2) Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai.
 - 3) Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.
 - 4) Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari oleh hubungan kausalitas yang handal.
 - 5) Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya.
 - 6) Hubungan saling ketergantungan harus kecil.
 - 7) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
 - 8) Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat.

- 9) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna.
- 10) Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntuk dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Berdasarkan model-model implementasi yang dikemukakan oleh Bryan W.Hogwood dan Lewis A.Gunn. Hal tersebut dapat dilihat dari hambatan-hambatan yang terjadi pada saat pelaksanaannya. Yang keberhasilannya bergantung pada poin satu yaitu kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan/instansi pelaksanaan. Yang dalam pelaksanaannya memiliki kendala kurangnya dana untuk pemenuhan pencapaian tujuan pembangunan RTLH. Hal tersebut jelas tidak memenuhi persyaratan kebijakan secara sempurna seperti pada poin dua dan tiga yang tertulis bahwa untuk pelaksanaan program tidak memiliki sumber-sumber yang cukup memadai dan perpaduan sumber-sumber yang diperlukan tidak benar-benar tersedia. Sinergi kerjasama yang dilakukan antara Dinas PU dan Bank Jatim memiliki hubungan saling ketergantungan yang besar yang bertolak belakang dengan poin enam bahwa dalam hubungan ketergantungan harus kecil selain kurangnya komitmen dari kerjasama tersebut dalam usaha pencapaian program RTLH. Transparansi sangatlah diperlukan untuk menentukan keberhasilan kerjasama untuk membangun komunikasi dan koordinasi yang sempurna seperti yang tercatat pada poin sembilan. Dampak yang akan muncul dari kerjasama pelaksanaan program RTLH tersebut akan mempengaruhi pada tingkat pencapaian yang direncanakan oleh Dinas PU.

4. Evaluasi Kebijakan Publik

Dalam buku Wayne Parson (2006:547), Thomas R. Dye mendefinisikan evaluasi kebijakan adalah pemeriksaan yang objektif, sistematis dan empiris terhadap efek dari kebijakan dan program publik terhadap targetnya dari segi tujuan yang ingin dicapai.

Sedangkan Dunn (2003:608) menyamakan evaluasi dengan penafsiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilai. Dalam arti yang spesifik, evaluasi kebijakan berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Dengan demikian, evaluasi kebijakan tidak lain adalah mengukur kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan, serta mengukur seberapa jauh telah terjadi penyimpangan dan ketidakpastian.

Menurut Dunn (2003:609), evaluasi memainkan sejumlah fungsi utama. *Pertama*, evaluasi memberikan informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai, dan kesempatan telah dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini, evaluasi mengungkapkan seberapa jauh tujuan-tujuan dan target tertentu yang telah dicapai. *Kedua*, evaluasi memberikan sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemulihan tujuan dan target. Nilai-nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target. Nilai juga dikritik dengan menanyakan secara sistematis kepastian tujuan dan target dalam hubungan dengan masalah yang dituju. Dalam alternatif sumber nilai (misalnya, kelompok

kepentingan dan keompok-kelompok klien) maupun landasan mereka dalam berbagai bentuk rasionalitas (teknis, ekonomis, legal, sosial, substantif).

Evaluasi sangat perlu dilakukan sehingga suatu kebijakan dapat dinilai secara objektif dan dapat dideteksi sejauh mana kebijakan tersebut menuju kearah yang dihendaki. Menurut Wahab (2001:8) evaluasi kebijakan merupakan suatu instrumen rasional untuk meneliti kondisi-kondisi dan hasil-hasil dari proyek, program pembangunan atau berbagai bentuk pemberian pelayanan kepada publik guna memperoleh informasi mengenai kinerja proyek atau kinerja tersebut. Mengutip dari pendapat Guba dan Lincoln dalam Wahab (2001:8) ada lima fungsi penting dari evaluasi kebijakan yaitu :

- a) Evaluasi mengemban fungsi pembelajaran, artinya dengan mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang berhasil dan kegiatan-kegiatan yang tidak berhasil dalam mengantarkan pada hasil yang diharapkan, serta dengan menemukan apa yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan itu maka akan dimungkinkan penyempurnaan kinerja proyek atau program di masa yang akan datang dan dengan demikian menghindari kesalahan yang dibuat di masa lalu
- b) Evaluasi sebagai kemudi dan manajemen. Hasil-hasil yang diperoleh dari evaluasi akan memberikan umpan balik dan memungkinkan pihak manajemen mengendalikan proyek tetap pada arahnya sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.
- c) Evaluasi sebagai fungsi kontrol dan inspeksi, dalam artian bahwa dapat digunakan untuk menginformasikan kepada pimpinan puncak atau negara donor apakah kegiatan-kegiatan yang ditunjukkan dalam dokumen proyek telah dilaksanakan dengan semestinya dan menunjukkan hasil-hasil sebagai yang diharapkan.
- d) Evaluasi sebagai fungsi akuntabilitas karena memberikan informasi dan atas dasar informasi itu pihak Dewan Perwakilan Rakyat dan pembayar pajak dapat menilai apakah dana yang telah mereka sediakan telah digunakan dengan benar dan demi tujuan yang diharapkan.
- e) Evaluasi sebagai fungsi kepenasihatian, dalam artian bahwa hasil-hasil evaluasi akan dapat digunakan untuk mendapatkan dana yang lebih banyak guna mendanai suatu proyek atau proyek-proyek sejenis dimasa yang akan datang.

a. Kriteria dan Tipe Evaluasi Kebijakan Publik

Menurut Dunn (2003:610) ada beberapa kriteria yang dalam melakukan evaluasi terhadap kebijakan. Kriteria yang dijelaskan Dunn dapat dilihat pada tabel 2 :

Tabel 2
Kriteria evaluasi Kebijakan

Tipe Kriteria	Pertanyaan
Efektifitas	Apakah Hasil yang diinginkan tercapai ?
Efiseinsi	Seberapa banyak usaha yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan ?
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan untuk memecahkan masalah ?
Perataan	Apakah biaya dan manfaat di distribusikan dengan merata pada kelompok berbeda ?
Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan Kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok tertentu ?
Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai ?

Sumber : William Dunn, 2003:610

James Anderson dalam Winarno (2007: 227) membagi evaluasi kebijakan ke dalam tiga tipe. tipe evaluasi yang dibuat ini didasarkan pada pemahaman evaluator terhadap evaluasi. Pertama, evaluasi kebijakan dipahamai sebagai kegiatan fungsional hal ini terjadi apabila evaluasi kebijakan dipandang sebagai kegiatan yang memiliki kepentingan yang sama dengan kebijakan itu sendiri. para

pembuat kebijakan membuat kebijakan berdasar proses analisis sebagai dasar pertimbangan dalam proses pembuatan kebijakan, program-program, serta proyek-proyek yang dilakukan oleh administrator. Dalam proses evaluasi akan terdapat banyak *pro* maupun *kontra* dalam setiap tahapannya dikarenakan setiap evaluasi menggunakan dasar indikator berbeda dalam menentukan manfaat atau *output* kebijakan.

Kedua, tipe evaluasi ini yang memfokuskan diri pada bekerjanya kebijakan-kebijakan atau program tertentu, dengan demikian tipe evaluasi ini lebih mengutamakan transparansi atau efisiensi dalam proses pelaksanaan program. Namun tipe ini memiliki kekurangan dikarenakan keterbatasan untuk mengetahui dampak program pada masyarakat. Dan ketiga, tipe evaluasi sistematis. Tipe evaluasi ini memiliki kecenderungan melihat program-program kebijakan secara obyektif dan rasional sehingga dampak bagi masyarakat dapat diketahui sejauh mana program-program kebijakan tersebut berjalan sesuai target. Evaluasi sistematis dibentuk untuk mengetahui dampak dari pelaksanaan kebijakan untuk melihat sejauh mana kebijakan tersebut dapat menjawab masalah isu-isu publik. Evaluasi sistematis memiliki konsekuensi bahwa evaluasi ini akan memberikan gambaran mengenai dampak dari kebijakan dan memberikan usulan perubahan kebijakan dengan didasarkan pada kenyataan bagi para pembentuk kebijakan dan masyarakat umum.

B. Manajemen Stratejik

1. Pengertian Manajemen Stratejik

Manajemen strategi terdiri atas dua suku kata yang dapat dipilah menjadi kata manajemen dan strategi.

Manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) dan penganggaran (*budgeting*) (Nawawi, 2003:52).

Unsur – unsur yang ada dalam manajemen tersebut apabila dijabarkan dalam penjelasan adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Suatu organisasi dapat terdiri atas dua orang atau lebih yang bekerja sama dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen mempunyai beberapa pengertian sebagai berikut: (1) Pemilihan dan penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, langkah, kebijaksanaan, program, proyek, metode dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. (2)

Pemilihan sejumlah kegiatan untuk diterapkan sebagai keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana akan dilakukan serta siapa yang akan melaksanakannya. (3) Penetapan secara sistematis pengetahuan tepat guna untuk mengontrol dan mengarahkan kecenderungan perubahan menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan.

(4) Kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah – langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan sistem kerjasama sekelompok orang, yang dilakukan dengan pembidangan dan pembagian seluruh pekerjaan atau tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja, yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satu – satuan kerja. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan wewenang dan tanggungjawab masing – masing diikuti dengan mengatur hubungan kerja baik secara vertikal maupun horizontal.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan organisasi setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana sesuai dengan kebutuhan unit atau satuan kerja yang dibentuk.

4. Penganggaran (*Budgeting*)

Merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting peranannya. Karena fungsi ini berkaitan tidak saja dengan penerimaan, pengeluaran, penyimpanan, penggunaan dan pertanggungjawaban namun lebih luas lagi berhubungan dengan kegiatan tatalaksana keuangan. Kegiatan fungsi anggaran dalam organisasi sektor publik menekankan pada pertanggungjawaban dan penggunaan sejumlah dana secara efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena dana yang dikelola tersebut merupakan dana masyarakat yang dipercayakan kepada organisasi sektor publik.

5. Pengawasan (*Control*)

Pengawasan atau kontrol harus selalu dilaksanakan pada organisasi sektor publik. Fungsi ini dilakukan oleh manajer sektor publik terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam satuan atau unit kerjanya. Kontrol diartikan sebagai proses mengukur (*measurement*) dan menilai (*evaluation*) tingkat efektivitas kerja personil dan tingkat efisiensi penggunaan sarana kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan kata yang kedua adalah strategi yang berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas (Salusu 2003 :85). Pendapat yang lain mendefinisikan strategi sebagai kerangka kerja (*frame work*), teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus (Rabin et.al, 2000 : xv).

Apabila kedua kata pada manajemen dan strategi digabung, menghasilkan kata manajemen strategi, dan disini lebih ditunjukkan dengan kata manajemen strategik. Manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamik karena berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan dimasa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh satu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah pula. Dengan kata lain strategi manajemen dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena

organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi.

Manajemen stratejik juga berkaitan dengan upaya membuat strategi yang cocok untuk permasalahan yang dihadapi oleh suatu organisasi. Dengan kondisi lingkungan baik dari internal maupun eksternal tersebut proses pengambilan keputusan untuk strategi yang cocok memerlukan pemikiran yang semakin sulit dan rumit. Untuk itulah diperlukan manajemen stratejik.

Siagian (1998:15) menyatakan manajemen stratejik adalah “Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut”.

Menurut Siagian (1998:15) Dalam merumuskan suatu strategi, manajemen puncak harus memperhatikan berbagai faktor yang sifatnya kritikal. *Pertama:* Strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi karena manajemen puncak menyatakan secara garis besar apa yang menjadi pembenaran keberadaan organisasi, filosofi yang bagaimana yang akan digunakan untuk menjamin keberadaan organisasi tersebut dan sasaran apa yang ingin dicapai. Yang jelas menonjol dalam dalam faktor pertama ini ialah bahwa strategi merupakan keputusan dasar yang dinyatakan secara garis besar. *Kedua:* Dalam merumuskan dan menetapkan strategi, manajemen puncak mengembangkan profil tertentu bagi organisasi. Profil dimaksud harus menggambarkan kemampuan yang dimiliki dan kondisi internal yang dihadapi oleh organisasi yang bersangkutan. *Ketiga:* Pengenalan yang tentang lingkungan dengan mana organisasi akan berinteraksi,

terutama situasi yang membawa suasana persaingan yang mau tidak mau harus dihadapi oleh organisasi apabila organisasi yang bersangkutan ingin tidak hanya mampu melaksanakan eksistensinya, akan tetapi juga meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerjanya. *Keempat*: Suatu strategi harus merupakan analisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi. Dengan analisis yang tepat berbagai alternatif yang dapat ditempuh akan terlihat. *Kelima*: Mengidentifikasi beberapa pilihan yang wajar ditelaah lebih lanjut dari berbagai alternatif yang tersedia dikaitkan dengan keseluruhan upaya yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Selanjutnya yang *Keenam*: Menjatuhkan pilihan pada satu alternatif yang dipandang paling tepat dikaitkan sasaran jangka panjang yang dianggap mempunyai nilai yang paling strategik dan diperhitungkan dapat dicapai karena didukung oleh kemampuan dan kondisi internal organisasi. *Ketujuh*: suatu sasaran jangka panjang pada umumnya mempunyai paling sedikit empat ciri yang paling menonjol, yaitu: (a) sifatnya yang idealistik, (b) jangkauan waktunya jauh ke masa depan, (c) hanya bisa dinyatakan secara kualitatif, dan (d) masih abstrak. Dengan ciri-ciri seperti itu, suatu strategi perlu memberikan arah tentang rincian yang perlu dilakukan. Artinya, perlu ditetapkan sasaran antara dengan ciri-ciri: (a) jangkauan waktu ke depan spesifik, (b) praktis dalam arti diperkirakan mungkin dicapai, (c) dinyatakan secara kuantitatif, dan (e) bersifat konkret. *Kedelapan*: Memperhatikan pentingnya operasionalisasi keputusan dasar yang dibuat dengan

memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana, dan waktu. *Kesembilan*: Mempersiapkan tenaga kerja yang memenuhi berbagai persyaratan bukan hanya dalam arti kualifikasi teknis, akan tetapi juga berperilaku serta mempersiapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan harkat dan martabat manusia dalam organisasi.

Dan *Kesepuluh* : teknologi yang akan dimanfaatkan yang karena peningkatan kecanggihannya memerlukan seleksi yang tepat. *Kesebelas*: Bentuk, tipe, dan struktur organisasi yang akan digunakan pun harus turut diperhitungkan, misalnya apakah akan mengikuti pola tradisional dalam arti menggunakan struktur yang hierarkial dan piramidal, ataukah akan menggunakan struktur yang lebih datar dan mungkin berbentuk matriks. *Keduabelas*: Menciptakan suatu sistem pengawasan sedemikian rupa sehingga daya inovasi kreativitas dan diskresi para pelaksana kegiatan operasional tidak "dipadamkan". *Ketigabelas*: Sistem penilaian tentang keberhasilan atau ketidakberhasilan pelaksanaan strategi yang dilakukan berdasarkan serangkaian kriteria yang rasional dan objektif. *Keempatbelas*: Menciptakan suatu sistem umpan balik sebagai instrumen yang ampuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan itu untuk mengetahui apakah sasaran terlampaui, hanya sekedar tercapai atau bahkan mungkin tidak tercapai. Kesemuanya ini diperlukan sebagai bahan dan dasar untuk mengambil keputusan di masa depan.

Dari pembahasan di atas kiranya jelas bahwa pada dasarnya yang dimaksud dengan strategi bagi manajemen organisasi pada umumnya ialah rencana berskala

besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

2. Manfaat Manajemen Strategik Dalam Organisasi Sektor Publik

Nutt dan Backoff (1992) dalam Salusu (2006: 496-498), mengemukakan beberapa alasan perlunya perubahan strategis yang sekaligus memberikan petunjuk tentang bagaimana manfaat manajemen strategis bagi organisasi publik maupun organisasi nonprofit sebagai berikut:

- a. Organisasi baru atau yang sedang berkembang harus memikirkan langkah tujuan dan sasaran yang diprioritaskan.
- b. Kebutuhan mempertahankan stabilitas pembiayaan yang memerlukan strategi – strategibaru untuk mencari sumber pembiayaan baru.
- c. Keinginan mengembangkan pelayanan, seiring makin tersedianya sumber daya yang dimiliki, mendorong manajer melakukan perubahan kebijakan, prosedur, bahkan mungkin prioritas konsumen yang dilayani.
- d. Perluasan peranan karena desakan publik, untuk menjawab kebutuhan mereka.
- e. Perubahan kepemimpinan biasanya diikuti dengan visi baru yang menuntut para eksekutif memahami dan menyesuaikan diri dengan kebijakan baru.
- f. Tuntutan yuridis dalam perencanaan yang memungkinkan perubahan prosedur bila ada desakan pemerintah untuk memperoleh bantuan yang diperlukan.
- g. Tuntutan akan integrasi antar departemen, biro, bidang, bagian, seksi dan lain-lain sangat sering terjadi dalam organisasi pemerintahan yang menuntut penyesuaian misi, tujuan, serta berbagai prosedur.
- h. Koordinasi tindakan yang menuntut adanya perubahan dalam kebijaksanaan internal.
- i. Ancaman politik yang menuntut para eksekutif menyesuaikan kebijaksanaan organisasinya dengan tuntutan tersebut.

3. Teknik-teknik Pengawasan

Sondang dan Siagian (1998:259), Untuk mengetahui dengan jelas apakah penyelenggara berbagai kegiatan operasional sesuai dengan rencana atau tidak, dan apakah terjadi deviasi atau tidak, manajemen perlu mengamati jalannya kegiatan operasional tersebut. Berbagai teknik yang dapat digunakan antara lain adalah :

- a. Pengamatan langsung atau observasi oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya.
- b. Melalui laporan baik lisan maupun tertulis dari para penyelia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya.
- c. Melalui penggunaan kuisioner yang respodennya adalah para pelaksana kegiatan operasional.
- d. Wawancara.

4. Penilaian Stratejik

Sondang dan Siagian (1998:261-264), dalam upaya untuk mencapai tujuan akhir suatu organisasi merupakan suatu proses. Berbagai ciri suatu tujuan akhir antara lain adalah :

- a. Jangkauan waktunya jauh ke masa depan
- b. Bersifat idealistik
- c. Dinyatakan secara kualitatif
- d. Belum konkret melainkan abstrak

Berdasarkan ciri-ciri yang disebutkan diatas, dalam setiap tahapan diperlukan berbagai upaya melalui perumusan misi yang harus diemban, penetapan tujuan antara yang ada kalanya dikenal dengan istilah sasaran, baik jangka panjang, jangka sedang dan jangka pendek, sifatnya yang idealistik perlu

dirinci sehingga mempunyai nilai praktis, kuantifikasi hasil yang dicapai perlu dilakukan yang sekaligus merupakan konkretisasi hasil dan tindakan operasional.

Dengan setiap tahapan yang dilakukan berarti bahwa pada satu kurun waktu tertentu, sebagian proses dimaksud berakhir. Hasil-hasil yang dicapai pada suatu tahaplah yang menjadi objek penilaian. Instrumen yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian bisa saja serupa dengan instrumen yang dipakai dalam melakukan pengawasan. Jika cara demikian yang ditempuh, perbedaannya terletak pada orientasi waktu, sasaran dan pemanfaatannya. Orientasi waktu terselenggaranya pengawasan adalah saat berlangsungnya berbagai kegiatan operasional, sedangkan orientasi waktu penilaian adalah tahap berikut dalam proses pencapaian tujuan. Telah diketahui pula bahwa sasaran pengawasan terbatas pada keterkaitannya dengan rencana yang telah ditetapkan sedangkan sasaran penilaian meliputi faktor-faktor organisasional. Pemanfaatan hasil temuan pun berbeda antara pengawasan dan penilaian. Hasil temuan pengawasan dimanfaatkan terutama untuk tindakan yang bersifat preventif dan kalau pun ada unsur korektifnya, terbatas pada peningkatan penyelenggaraan kegiatan operasional pada tahap sekarang. Sebaliknya, hasil temuan penilaian dimanfaatkan untuk memantapkan sikap dan tindakan yang sifatnya proaktif, yaitu untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja pada tahap berikutnya.

Dengan penggunaan berbagai instrumen dan teknik penilaian, para manajer yang melakukan penilaian akan menemukan satu dari tiga bentuk temuan, yaitu :

- a. Hasil yang dicapai melebihi harapan target

- b. Hasil yang dicapai sama dengan harapan target
- c. Hasil yang dicapai kurang dari harapan dan target.

Jadi yang termasuk temuan dalam program RS RTLH di Kabupaten Tuban yaitu pada hasil yang dicapai kurang dari harapan dan target. Dalam menghadapi kondisi seperti ini, manajemen puncak perlu bersikap lapang dada dan kepala dingin. Manajemen puncak perlu dengan lebih jernih melihat faktor-faktor organisasional yang mungkin menjadi penyebab ketidakberhasilan itu. Misalnya, modal kerja yang tidak mencukupi, sarana dan prasarana kerja yang tidak memadai, target dan standar yang tidak realistis, sistem imbalan yang tidak adil atau tidak wajar, sistem karier yang tidak jelas dan pengembangannya yang tidak sistematis, perlindungan karyawan yang tidak mantap, misalnya dalam hal kesehatan dan keselamatan kerja dan lain sebagainya.

5. *The Emergence Of Strategic Foresight* (Munculnya Stratejik Untuk Masa Depan).

Strategic foresight is 'the ability to create and maintain a high quality and maintain a high quality, coherent and functional forward view, and to use the insights arising in organisationally useful ways' (Slaughter, 1999:287). A shared forward view will allow an organisation to do one or more of the following: detect adverse conditions, guide policy, shape strategy, and explore new markets, products and services. As already discussed, the traditional strategic planning model often includes words about the future in its process, but the development of strategic foresight as an integral and critical step in that process in order to develop a better understanding of the future has not yet been achieved. That is, the need to develop strategic foresight as a core organisational capacity and to build that capacity over time has not been recognised (Stratejik dalam tinjauan masa depan adalah “kemampuan untuk membuat dan mempertahankan kualitas yang tinggi, pandangan ke depan yang runtut dan fungsional, dan untuk menggunakan wawasan yang timbul dalam cara-cara yang berguna secara keorganisasian” (Slaughter, 1999:287). Pandangan maju bersama akan memungkinkan suatu organisasi untuk melakukan satu atau lebih hal berikut: mendeteksi kondisi yang merugikan, panduan kebijakan, strategi 8 bentuk, dan menjelajahi pasar-pasar baru, produk dan layanan. Model perencanaan strategis

tradisional sering mencakup kata tentang masa depan dalam proses, tapi pengembangan strategis tinjauan ke masa depan sebagai integral dan langkah penting dalam proses untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik di masa depan belum dicapai. Itu adalah, kebutuhan untuk mengembangkan strategik untuk masa depan sebagai inti kapasitas organisasi dan untuk membangun kapasitas dari waktu ke waktu telah tidak diakui).

Just as scanning and analysing the present and past external environment are defined as separate steps in planning, so scanning and analysing the future needs to be defined as a separate step, and tools and methods to facilitate that scanning need to be identified. One way to shift strategic planning towards strategic foresight is to re-conceptualise the traditional planning model as a three level, hierarchical process: (Sama seperti scanning dan menganalisis lingkungan eksternal sekarang dan masa lalu didefinisikan sebagai langkah-langkah yang terpisah dalam perencanaan, sehingga scanning dan menganalisis kebutuhan masa depan untuk didefinisikan sebagai sebuah langkah terpisah, dan peralatan dan metode untuk memfasilitasi pemindaian itu perlu diidentifikasi. Salah satu cara untuk pergeseran strategis perencanaan ke arah strategis foresight adalah mengkonsep ulang model perencanaan tradisional sebagai tiga tingkat, proses hirarki) :

- a. *Strategic Thinking* (Pemikiran Stratejik)
- b. *Strategic Decision Making* (Pengambilan Keputusan Stratejik)
- c. *Strategic Planning* (Perencanaan Stratejik)

The three level framework (Voros and Conway, (2002:9)) can be viewed as a framework for implementing strategic foresight, as shown in Figure 2. This framework includes all elements of the current planning process and integrates futures approaches at the strategic thinking stage. It is the view – and hope - of

the author that ultimately, strategic planning will be seen not as an inclusive process as it is now, but as the implementation stage of strategic foresight. (Voros and Conway, (2002:9)) Tiga tingkat kerangka dapat dilihat sebagai suatu kerangka kerja untuk melaksanakan stretejik untuk masa depan, seperti yang ditunjukkan dalam gambar 2. Kerangka kerja ini mencakup semua elemen dari proses perencanaan saat ini dan mengintegrasikan pendekatan berjangka pada tahap pemikiran stratejik. Ini adalah pandangan dan harapan bahwa pada akhirnya, perencanaan stratejik akan dilihat bukan sebagai sebuah proses yang inklusif seperti sekarang, tetapi sebagai tahap implementasi dalam stratejik tinjauan masa depan).

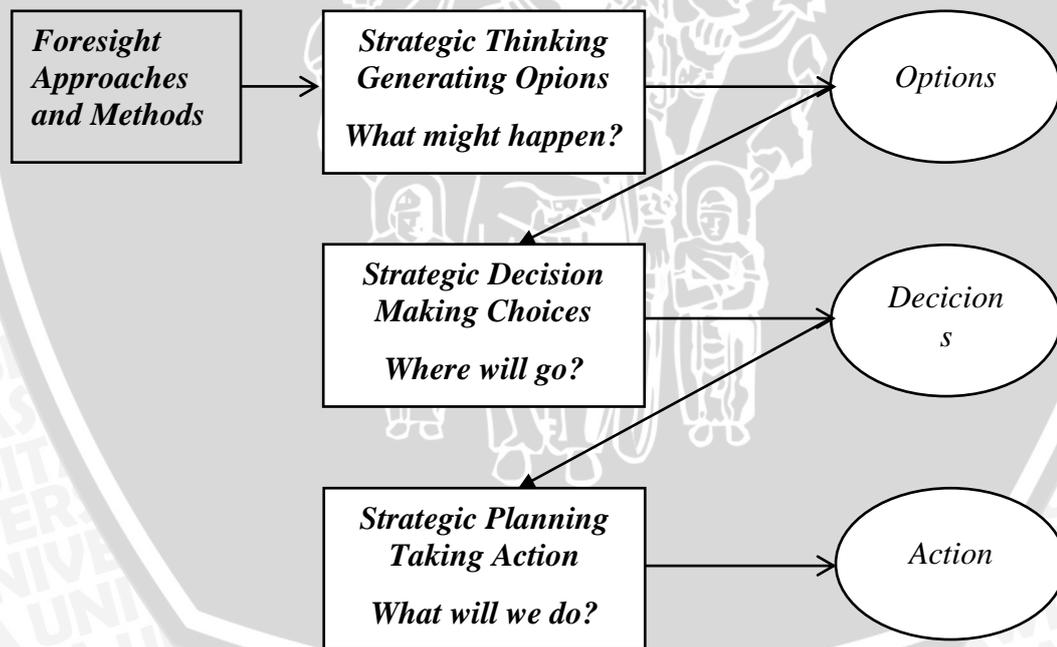


Figure 2: Three Level ‘Strategic Foresight’ Framework
 Source : (Conway and Voros, (2002:10))

This conceptualisation is one fairly simplistic interpretation of strategic foresight in organisations, but it makes clear that strategic planning does not

disappear; it becomes a critical element in a broader framework that includes a step that will allow the future to be considered as an integral element in strategy formation. (Konseptualisasi ini adalah salah satu interpretasi yang cukup sederhana untuk strategik masa depan dalam organisasi, tetapi itu membuat jelas bahwa perencanaan strategik tidak hilang akan tetapi menjadi unsur penting dalam kerangka kerja yang lebih luas yang mencakup langkah yang akan memungkinkan masa depan untuk dianggap sebagai elemen yang menyeluruh dalam pembentukan strategi).

Strategic foresight can be positioned in an organisation as 'an element of strategic thinking which informs strategy making, which directs strategic planning and action. Care [should be] taken to stress that it does not replace strategic planning but rather enriches the context within which strategy is developed, planned and executed' (Conway and Voros, (2002:10)) (Strategik masa depan dapat diposisikan dalam sebuah organisasi sebagai elemen dari pemikiran strategik yang menginformasikan pembuatan strategi, yang mana mengarahkan ke perencanaan strategik dan tindakan yang dilakukan. Perawatan harus diambil untuk menekankan bahwa tidak mengganti perencanaan strategik melainkan lebih memperkaya konteks di mana strategi adalah dikembangkan, direncanakan dan dilaksanakan).

C. RTLH (Rumah Tidak Layak Huni)

1. Konsep RTLH

Mengutip dari kemsos.go.id, rumah memiliki fungsi yang sangat besar bagi individu dan keluarga tidak saja mencakup aspek fisik, tetapi juga mental dan

sosial. Untuk menunjang fungsi rumah sebagai tempat tinggal yang baik maka harus dipenuhi syarat fisik yaitu aman sebagai tempat berlindung, secara mental memenuhi rasa kenyamanan dan secara sosial dapat menjaga privasi setiap anggota keluarga, menjadi media bagi pelaksanaan bimbingan serta pendidikan keluarga. Dengan terpenuhinya salah satu kebutuhan dasar berupa rumah yang layak huni, diharapkan tercapai ketahanan keluarga.

Pada kenyataannya, untuk mewujudkan rumah yang memenuhi persyaratan tersebut bukanlah hal yang mudah. Ketidakberdayaan mereka memenuhi kebutuhan rumah yang layak huni berbanding lurus dengan pendapatan dan pengetahuan tentang fungsi rumah itu sendiri. Pemberdayaan fakir miskin juga mencakup upaya Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni (RS RTLH). Demikian juga persoalan sarana prasarana lingkungan yang kurang memadai dapat menghambat tercapainya kesejahteraan suatu komunitas. Lingkungan yang kumuh atau sarana prasarana lingkungan yang minim dapat menyebabkan masalah sosial dan kesehatan.

Permasalahan RS RTLH yang dihuni atau dimiliki oleh kelompok fakir miskin memiliki multidimensional. Oleh sebab itu, kepedulian untuk menangani masalah tersebut diharapkan terus ditingkatkan dengan melibatkan seluruh komponen masyarakat (stakeholder) baik pemerintah pusat maupun daerah, dunia usaha, masyarakat, LSM dan elemen lainnya. Untuk memperbaiki RS RTLH tersebut, Direktorat Pemberdayaan Fakir Miskin mengalokasikan kegiatan RS RTLH yang dipadukan dengan pembuatan Sarana dan Prasarana Lingkungan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang dapat diakses secara umum.

2. Kriteria Kepala Keluarga Penerima Bantuan RS-RTLH

- a. Memiliki KTP/identitas diri yang berlaku;
- b. Kepala keluarga /anggota keluarga tidak mempunyai sumber mata pencaharian atau mempunyai mata pencaharian tetapi tidak dapat memenuhi kebutuhan pokok yang layak bagi kemanusiaan;
- c. Kehidupan sehari-hari masih memerlukan bantuan pangan untuk penduduk miskin seperti zakat dan raskin;
- d. Tidak memiliki asset lain apabila dijual tidak cukup untuk membiayai kebutuhan hidup anggota keluarga selama 3 bulan kecuali tanah dan rumah yang ditempati;
- e. Memiliki rumah di atas tanah milik sendiri yang dibuktikan dengan sertifikat atau girik atau ada surat keterangan kepemilikan dari kelurahan /desa atas status tanah.
- f. Rumah yang dimiliki dan ditempati adalah rumah tidak layak huni yang tidak memenuhi syarat kesehatan, keamanan dan sosial, dengan kondisi sebagai berikut :
 - a) Tidak permanen dan / atau rusak;
 - b) Dinding dan atap dibuat dari bahan yang mudah rusak/lapuk, seperti : papan, ilalang, bamboo yang dianyam/gedeg, dsb;
 - c) Dinding dan atap sudah rusak sehingga membahayakan, mengganggu keselamatan penghuninya;
 - d) Lantai tanah/semen dalam kondisi rusak;

- e) Diutamakan rumah tidak memiliki fasilitas kamar mandi, cuci dan kakus.

3. Kriteria Sarana dan Prasarana Lingkungan

Sarana prasarana lingkungan yang menjadi sasaran kegiatan adalah :

- a. Terletak pada lokasi RS RTLH;
- b. Merupakan fasilitas umum yang mendukung peningkatan kualitas hidup masyarakat terutama warga miskin;
- c. Menjadi kebutuhan dan diusulkan oleh masyarakat;
- d. Legal dan tidak berpotensi menimbulkan konflik sosial;
- e. Masyarakat setempat bersedia untuk mengalokasikan sumber daya yang mereka miliki seperti : lahan, tenaga dan material.

D. *Corporate Social Responsibility* (CSR) Dan Jaringan Sosial

1. Definisi *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Secara konseptual, banyak pengertian tentang tanggung jawab sosial perusahaan. “CSR adalah tanggung jawab sebuah organisasi terhadap dampak dampak dari keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatannya pada masyarakat dan lingkungan yang diwujudkan dalam bentuk perilaku transparan dan etis yang sejalan dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat; mempertimbangkan harapan para pemangku kepentingan, sejalan dengan hukum yang ditetapkan dan norma-norma perilaku internasional, serta terintegrasi dengan organisasi secara menyeluruh” (Rachman, 2011:17).

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah sebagai komitmen perusahaan untuk melaksanakan kewajibannya didasarkan atas keputusan untuk

mengambil kebijakan dan tindakan dengan memperhatikan para stakeholder dan lingkungan dimana perusahaan melakukan aktivitasnya yang berlandaskan pada ketentuan hukum yang berlaku (Wahyudi dan Azheri,2008:36).

Dari definisi CSR di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa tanggungjawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan komitmen moril perusahaan untuk menciptakan kesejahteraan di wilayah kerja perusahaan tersebut dengan mengakomodir kepentingan ekonomi, sosial dan lingkungan.

2. Model *Coorporate Social Responsibility* (CSR)

Merujuk pada Saidi dan Abidin (2004: 64-65) sedikitnya ada empat model atau pola CSR yang umumnya diterapkan oleh perusahaan di Indonesia.

- a. **Keterlibatan langsung.** Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara. Untuk menjalankan tugas ini, sebuah perusahaan biasanya menugaskan salah satu pejabat seniornya, seperti corporate secretary atau public affair manager atau menjadi bagian dari tugas pejabat public relation.
- b. **Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan.** Perusahaan mendirikan yayasan sendiri di bawah perusahaan atau groupnya. Model ini merupakan adopsi dari model yang lazim diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju. Biasanya, perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin atau dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan yayasan. Beberapa yayasan yang didirikan perusahaan diantaranya adalah Yayasan Coca Cola Company, Yayasan Rio Tinto (perusahaan pertambangan), Yayasan Dharma Bhakti Astra, Yayasan Sahabat Aqua, GE Fund.
- c. **Bermitra dengan pihak lain.** Perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga sosial/organisasi non-pemerintah (Ornop), instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya. Beberapa lembaga sosial/Ornop yang bekerjasama dengan perusahaan dalam menjalankan CSR antara lain adalah Palang Merah Indonesia (PMI), Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia (YKAI), Dompot Dhuafa; instansi pemerintah (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia/LIPI,

Depdiknas, Depkes, Depsos); universitas (UI, ITB, IPB); media massa (DKK Kompas, Kita Peduli Indosiar).

- d. **Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium.** Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu. Dibandingkan dengan model lainnya, pola ini lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang bersifat “hibah pembangunan”. Pihak konsorsium atau lembaga semacam itu yang dipercayai oleh perusahaan-perusahaan yang mendukungnya secara pro aktif mencari mitra kerjasama dari kalangan lembaga operasional dan kemudian mengembangkan program yang disepakati bersama.

Suharto (2006:5), CSR merupakan kepedulian perusahaan yang didasari tiga prinsip dasar yang dikenal dengan istilah *triple bottom lines*, yaitu *profit*, *people* dan *planet* (3P) :

- **Profit.** Perusahaan tetap harus berorientasi untuk mencari keuntungan ekonomi yang memungkinkan untuk terus beroperasi dan berkembang.
- **People.** Perusahaan harus memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan manusia. Beberapa perusahaan mengembangkan program CSR seperti pemberian beasiswa bagi pelajar sekitar perusahaan, pendirian sarana pendidikan dan kesehatan, penguatan kapasitas ekonomi lokal, dan bahkan ada perusahaan yang merancang berbagai skema perlindungan sosial bagi warga setempat.
- **Planet.** Perusahaan peduli terhadap lingkungan hidup dan keberlanjutan keragaman hayati. Beberapa program CSR yang berpijak pada prinsip ini biasanya berupa penghijauan lingkungan hidup, penyediaan sarana air bersih, perbaikan permukiman, pengembangan pariwisata (ekoturisme).

3. Jaringan Sosial

Jaringan sosial merupakan salah satu dimensi kapital sosial selain kepercayaan dan norma. Konsep jaringan dalam kapital sosial lebih memfokuskan pada aspek ikatan antar simpul yang bisa berupa orang atau kelompok (organisasi). Lawang 2005 (Dalam ketut (2009:6)), menyatakan pada dasarnya jaringan sosial terbentuk karena adanya rasa saling tahu, saling menginformasikan, saling mengingatkan, dan saling membantu dalam melaksanakan ataupun mengatsi sesuatu. Intinya, konsep jaringan dalam kapital sosial menunjuk pada semua hubungan dengan orang atau kelompok lain yang memungkinkan kegiatan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Selanjutnya, jaringan itu sendiri tidak dapat terbentuk dari hubungan antar personal, antar individu dengan isntitusi, serta jaringan antar institusi. Sementara jaringan sosial (*network*) merupakan dimensi yang bisa saja memerlukan dukungan dua dimensi lainnya karena kerjasama atau jaringan sosial tidak akan terwujud tanpa dilandasi norma dan rasa saling percaya.

Lebih lanjut, dalam menganalisis jaringan sosial, Granovetter (dalam Ketut (2009:6) mengetengahkan gagasan mengenai pengaruh struktur sosial terutama yang dibentuk berdasarkan jaringan terhadap manfaat ekonomis khususnya menyangkut kualitas informasi. Menurutnya terdapat empat prinsip utama yang melandasi pemikiran mengenai adanya hubungan pengaruh antara jaringan sosial dengan manfaat ekonomi, yakni : *Pertama*, norma dan kepadatan jaringan (*network density*). *Kedua*, lemah atau kuatnya iakatan (*ties*) yakni manfaat ekonomi yang ternyata cenderung didapat dari ikatan yang lemah. *Ketiga*, peran

lubang struktur (*structural holes*) yang berada diluar ikatan lemah ataupun ikatan kuat yang ternyata berkontribusi untuk menjembatani relasi individu degan pihak luar. *Keempat*, intrepetasi terhadap tindakan ekonomi dan non ekonomi, yaitu adanya kegiatan-kegiatan non ekonomis yang dilakukan dalam kehidupan sosial individu yang ternyata mempengaruhi tindakan ekonominya. Dalam hal ini Granovetter menyebutnya ketelambatan tindakan non ekonomi dalam kegiatan ekonomi sebagai akibat adanya jaringan sosial.

Gannovetter (dalam Ketut (2009:8) juga mengutarakan pandangan mengenai teori jaringan sosial dengan menjelaskan hubungan pengaruh antara jaringan sosial dengan manfaat ekonomi. Dalam hal ini Granovetter menyebutnya ketertambatan tindakan non ekonomi dalam kegiatan ekonomi, seperti halnya bagaimana jaringan sosial berperan sebagai sumber inovasi yang terkait dengan dengan teori difusi inovasi. Dalam hal ini, sumber inovasi yang dimaksudkan bukan sumber inovasi program baru tetapi bagaimana inovasi mencari jaringan sosial.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang menggambarkan atau menjelaskan suatu peristiwa yang sesungguhnya terjadi. Di sini penulis menggambarkan atau menjelaskan bagaimana manajemen strategik pengelolaan dana program RS RTLH.

Hal ini sesuai dengan apa yang di kemukakan oleh Hasan (2002:22),

“Metode penelitian deskriptif adalah mencari teori, bukan menguji teori. Metode ini menitikberatkan pada observasi. Peneliti bertindak sebagai pengamat, ia hanya mengamati gejala dan mencatatnya dalam buku observasi. Dengan suasana ilmiah berarti bahwa peneliti terjun ke lapangan. Ia tidak berusaha memanipulasi variable”.

Sedangkan jenis pendekatan kualitatif menurut Santana (2007:29) menyatakan bahwa memproses pencarian gambaran data dari konteks kejadiannya langsung, sebagai upaya melukiskan peristiwa seperti kenyataannya. Berarti membuat berbagai kejadiannya seperti merekat dan melibatkan perspektif (peneliti) yang partisipatif di dalam berbagai kejadiannya, serta menggunakan pendikduksian dalam gambaran fenomena yang di amatinya. Jadi penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif merupakan jenis penelitian yang mendeskripsikan suatu fenomena atau peristiwa yang ada sesuai dengan peristiwa sesungguhnya.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan suatu penyempitan batasan masalah yang bertujuan agar penulis lebih konsentrasi ke dalam batasan penelitian yang dipilih sehingga lebih memudahkan di dalam menentukan data yang diperlukan dalam pelaksanaan penelitian. Penentuan fokus penelitian menurut Moloeng (2007: 94), mempunyai dua tujuan :

1. Membatasi studi, dengan kata lain fokus penelitian dapat membatasi bidang-bidang atau cara pandang terhadap hal-hal baru misalnya jika peneliti membatasi diri pada upaya menemukan teori dari dasar, maka lapangan lainnya tidak dimanfaatkan lagi.
2. Memenuhi kriteria masuk-keluar suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan, dengan bimbingan dan arahan suatu fokus, seseorang peneliti tahu persis data mana dan data tentang apa yang perlu di kumpulkan.

Dengan berlandaskan dalam Moloeng (2007: 94), fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Strategi yang dilakukan Pemerintah daerah untuk menyelesaikan permasalahan pendanaan yang terbatas dalam program RS RTLH (Rumah Tidak Layak Huni) di Kab. Tuban.
 - a. Peningkatan program RS RTLH
 - b. Pengembangan sumber dana dalam program RS RTLH
 - c. Peningkatan peran serta pihak swasta berbentuk CSR
2. Sumber-sumber pendanaan program RS RTLH (Rumah Tidak Layak Huni) di Kab.Tuban .
 - a. Pemberi dana pada program RS RTLH
 - b. Proses pemberian dana dari pihak-pihak yang terkait

C. Lokasi Dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak dimana lokasi penelitian akan dilakukan, untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan dan berkaitan dengan permasalahan penelitian. Adapun lokasi penelitian yang akan dijadikan sebagai tempat penelitian adalah pada dinas PU dan Bappeda yang melaksanakan program pemugaran RS RTLH Kabupaten Tuban. Penulis memilih lokasi ini karena program pemerintah daerah tersebut sangat berpotensi untuk mengentaskan kemiskinan dan meningkatkan taraf kehidupan masyarakat kabupaten tuban.

Sedangkan Situs penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat memperoleh data-data yang relevan dan akurat. Dalam penelitian ini, peneliti menentukan situs penelitian pada Dinas PU dan Bappeda Kabupaten Tuban.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah tempat dimana peneliti dapat memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Berdasarkan jenisnya, sumber data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder

1. Data Primer

Data primer adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati yang diamati atau di wawancarai dan digunakan sebagai data utama. Sumber data primer ini dicatat melalui catatan tertulis atau melalau perekaman video atau audio tape, pengambilan foto atau film (Moeloeng, 2007:157). Adapun sumber data primer yang diperoleh peneliti dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas PU dan Bappeda Kabupaten Tuban.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang sumbernya diluar kata dan tindakan yang merupakan sumber kedua, akan tetapi data sekunder tidak bisa diabaikan. Di lihat dari sumber data, bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis dapat dibagi dari sumber buku dan majalah ilmiah, sumber dan arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi (Moeloeng, 2007:159).

Data sekunder yang di maksud dalam hal ini adalah data-data dari Dinas PU dan Bappeda seperti gambaran program RS RTLH, denah lokasi, dokumentasi-dokumentasi kegiatan, dan hasil yang tercapai pada tahun ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam upaya mengumpulkan data yang diperlukan di dalam penelitian, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup :

1. Studi Kepustakaan

Yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan riset pustaka untuk mencari, mengumpulkan dan menggali berbagai literatur, memanfaatkan teori, mempelajari hasil karya ilmiah maupun media masa yang sangat membantu dalam penelitian yang dilakukan.

2. Penelitian Lapangan

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan sendiri oleh peneliti di lokasi penelitian yang telah ditetapkan. Data yang diperoleh melalui:

a. Observasi

Menurut Sarwono (2006:224), kegiatan observasi meliputi melakukan pencatatan secara sistematis kejadian-kejadian, perilaku, obyek-obyek

yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Dalam hal ini pengamatan dilakukan pada pengelolaan dana program RS RTLH. Dengan cara melihat dan mencatat hal-hal yang dianggap penting dalam penelitian ini.

b. Wawancara (interview)

Menurut Sarwono (2006:224), keunggulan utama wawancara ialah memungkinkan peneliti mendapatkan jumlah data yang banyak, sebaliknya kelemahannya ialah karena wawancara melibatkan aspek emosi, maka kerjasama yang baik antara pewawancara dan yang diwawancarai sangat diperlukan.

c. Dokumentasi

Menurut Sarwono (2006:225), merupakan sarana pembantu peneliti dalam mengumpulkan data atau informasi dengan cara membaca surat-surat, pengumuman, iktisar rapat, pernyataan tertulis kebijakan tertentu dan bahan-bahan tulisan lainnya. Di sisni peneliti mengumpulkan data atau informasi dari Dinas PU dan Bappeda Kabupaten Tuban yaitu dengan cara mencari data yang sifatnya tertulis seperti struktur organisasi, deskripsi wilayah dan kegiatan-kegiatan yang berkaitan penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen untuk penelitian sebagai alat-alat atau fasilitas yang dipergunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaanya lebih mudah dan

hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. (Arikunto, 2006:160).

Instrumen untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, antara lain:

1. Peneliti sendiri, artinya peneliti sebagai instrumen pengamat yang melakukan pengamatan, mencatat fenomena objek yang terjadi.
2. Pedoman Wawancara (*Interview Guide*), instrumen ini dipergunakan sebagai pedoman dalam melakukan wawancara dengan narasumber untuk memperoleh data yang sesuai dengan fokus penelitian.
3. Catatan Lapangan (*field note*) yaitu berupa catatan-catatan yang dipergunakan untuk mencatat informasi utama selama peneliti melakukan observasi.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang penting karena didalamnya kita dapat mengupas segalanya. Menurut Patton dalam Moleong (2000: 103) analisa data adalah proses mengatur urutan data, mengkoordinasikan kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Sedangkan metode analisis yang dipakai adalah berdasarkan teori Miles and Huberman dalam Sugiyono (2008 : 91-99) yang mengatakan bahwa aktivitas didalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus hingga tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktifitas dalam analisis yaitu:

1. Reduksi Data

Reduksi data dimaksudkan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah yang

muncul dari catatan – catatan tertulis di lapangan. Data yang diperoleh di lapangan kemudian direduksi oleh peneliti dengan cara: klasifikasi data, menelusuri tema – tema, menulis memo dan selanjutnya dilakukan pilihan terhadap data yang diperoleh di lapangan, kemudian dari data itu mana yang relevan dan mana yang tidak relevan dengan permasalahan dan fokus penelitian, agar data yang disajikan menjadi mudah untuk dipahami orang lain.

2. Penyajian Data

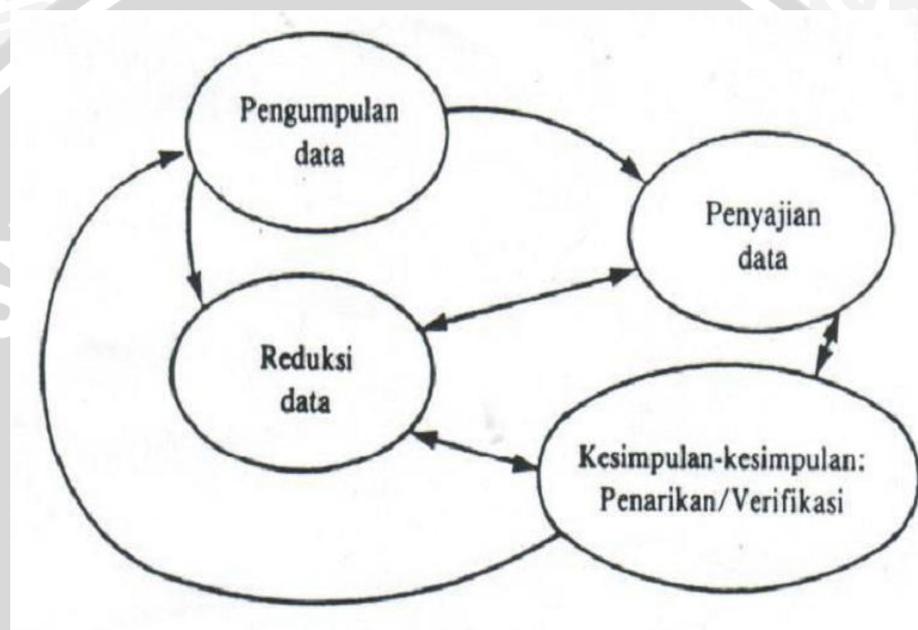
Penyajian data atau display data dimaksudkan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian – penyajian, kita dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan bagi peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian – bagian tertentu dari data penelitian, sehingga dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan.

3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi data

Penarikan kesimpulan atau verifikasi data merupakan kegiatan analisis data yang terakhir, dengan menyajikan data – data yang kita dapat dan dianalisis menggunakan teori – teori yang dicantumkan penulis. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008: 99) mengatakan bahwa kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, akan berubah bila tidak ditemukan bukti – bukti pendukung yang kuat pada tahap pengumpulan

data berikutnya. Apabila kesimpulan awal didukung oleh bukti – bukti yang valid dan konsisten, merupakan kesimpulan yang kredibel.

Untuk mempermudah pemahaman terhadap model analisis data Milles dan Huberman dapat digambarkan dengan alur skema sebagai berikut:



Gambar 3. Alur Skema Analisis Data (*Interactive Model*)

Sumber: Milles dan Huberman dalam Sugiyono

Pada saat penelitian, data dari pernyataan para narasumber didapat peneliti sangat variatif. Untuk itu selanjutnya peneliti mereduksi data dengan memilah data yang pokok – pokok saja agar penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan dengan lebih fokus dan terarah pada data – data yang penting. Tahap selanjutnya peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian yang dapat lebih jelas dipahami. Setelah data – data disajikan kemudian dianalisis menggunakan teori yang digunakan peneliti selanjutnya dapat ditarik kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

F. Gambaran Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Kabupaten Tuban

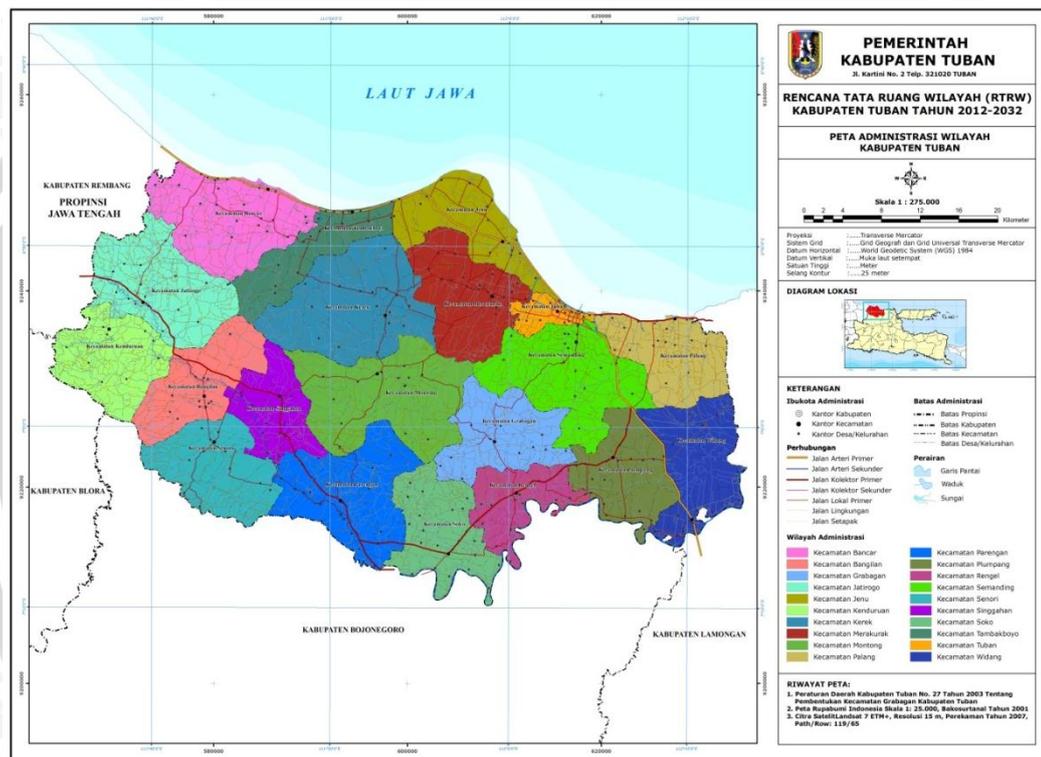
a. Aspek Geografi

Kabupaten Tuban berada di wilayah paling barat Provinsi Jawa Timur dengan luas wilayah 183.994,561 Ha. Letak astronomi Kabupaten Tuban berada pada koordinat $111^{\circ} 30'$ - $112^{\circ} 35'$ Bujur Timur dan $6^{\circ} 40'$ - $7^{\circ} 18'$ Lintang Selatan. Daerah yang melingkupi Kabupaten Tuban diantaranya adalah

- a) Sebelah Utara : Laut Jawa
- b) Sebelah Timur : Kabupaten Lamongan
- c) Sebelah Selatan : Kabupaten Bojonegoro
- d) Sebelah Barat : Kabupaten Rembang dan Kabupaten Blora.

Secara administrasi Kabupaten Tuban terdiri dari 20 Kecamatan dengan jumlah desa/kelurahan sebanyak 328 desa/kelurahan (311 desa dan 17 kelurahan) dan jumlah dusun sebanyak 876. Jumlah Rukun Warga di Kabupaten Tuban adalah 1.749 RW dan jumlah Rukun Tetangga adalah sebanyak 6.757 RT. Panjang wilayah pantai yang dimiliki Kabupaten Tuban adalah sepanjang 65 km dari mulai dari Kecamatan Palang di ujung Timur sampai Kecamatan Bancar di ujung barat. Luas wilayah laut yang dimiliki Kabupaten Tuban adalah 22.608 Km².

Secara geologi Kabupaten Tuban termasuk dalam cekungan Jawa Timur utara yang memanjang pada arah barat – timur mulai dari Semarang sampai Surabaya. Sebagian besar wilayah Kabupaten Tuban termasuk dalam Zona Rembang yang merupakan batuan endapan dan umumnya berupa batuan karbonat, zona ini didominasi oleh perbukitan kapur. Perhatikan gambar 2 di bawah ini !



Gambar 3. Peta Administrasi Kabupaten Tuban

Sumber : Kantor Bappeda Kabupaten Tuban

Ditinjau dari susunan litologi, Kabupaten Tuban tersusun dari batuan sedimen yang kaya akan sumberdaya alam berupa bahan tambang mineral, diantaranya: pasir silica, clay, ball clay, fosfat, dolomit dan trass. Selain itu juga terdapat bahan tambang sumber energi, yaitu minyak bumi. Sebagian besar jenis batuan di Kabupaten Tuban terdiri dari: Miocene Sedimentary Facies, Miocene

Limenston Facies, Pleistocene Limenstone Facies, Alluvium, Pleistocene Sedimentary Facies, Pliocene Sedimentary Facies. Jenis batuan yang banyak terdapat adalah batuan Miocene lomenstone facies yaitu 27,16% dari seluruh luas wilayah Kabupaten Tuban.

Ketinggian daratan di Kabupaten Tuban berkisar antara 0 - 500 meter di atas permukaan laut (dpl). Bagian utara Kabupaten Tuban berupa dataran rendah dengan ketinggian 0 – 15 meter di atas permukaan laut, bagian selatan dan tengah juga merupakan dataran rendah dengan ketinggian 5 – 500 meter. Daerah yang berketinggian 0 – 25 m terdapat disekitar pantai dan sepanjang Bengawan Solo sedangkan daerah yang memiliki ketinggian diatas 100 meter terdapat di Kecamatan Montong. Jenis tanah yang terdapat di Kabupaten Tuban adalah :

- a) Alluvial : jenis tanah ini terdapat hampir di seluruh kecamatan yaitu di Kecamatan Kenduruan, Parengan, Soko, Rengel, Plumpang, Widang, Palang, Semanding, Tuban, Jenu, Merakurak, Tambakboyo dan Bancar. Kecamatan yang tidak mempunyai jenis tanah Alluvial adalah Kecamatan Bangilan, Jatirogo, Kerek, Montong, Senori dan Singgahan, dan Grabagan.
- b) Regosol : jenis tanah Regosol Kabupaten Tuban mempunyai luas 35.629,942 Ha. Yang tersebar di 15 kecamatan terdiri dari Kecamatan Kenduruan, Bangilan, Senori, Singgahan, Montong, Parengan, Soko, Rengel, Plumpang, Palang, Semanding, Kerek, Jatirogo dan Bancar. Sedangkan 5 kecamatan yang tidak memiliki jenis tanah ini adalah Kecamatan Grabagan, Widang, Tuban, Jenu, Merakurak, dan Tambakboyo.

c) Komplek Mediteran Litosol/Renzina : dari total luas jenis tanah yang terdapat di Kabupaten Tuban, jenis tanah ini merupakan jenis tanah yang mempunyai luasan sangat dominan yaitu 55.700,593 Ha, yang tersebar di Kecamatan Kenduruan, Bangilan, Singgahan, Montong, Soko, Rengel, Plumpang, Semanding, Jenu, Merakurak, Kerek, Jatirogo dan Bancar.

d) Grumosol : jenis tanah grumosol di Kabupaten Tuban mempunyai luas 33.524,184 Ha yang tersebar di 12 kecamatan yaitu Kecamatan Kenduruan, Bangilan, Senori, Singgahan, Parengan, Soko, Rengel, Plumpang, Widang, Tambakboyo, Jatirogo, dan Bancar. Sedangkan kecamatan yang tidak mempunyai jenis tanah ini adalah Kecamatan Montong, Grabagan, Palang, Semanding, Tuban, Jenu, Merakurak, dan Kerek.

Kemampuan tanah di suatu wilayah dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : topografi, tingkat erosi, jenis batuan, kedalaman efektif tanah, muka air tanah, kekeringan, banjir dan iklim. Wilayah Kabupaten Tuban sebagian besar tanahnya tidak memiliki sifat tidak mudah erosi, dari luas 200.226,97 Ha, daerah yang terkena erosi adalah seluas 66.915,73 Ha. Sebagian besar wilayah Kabupaten Tuban merupakan kawasan yang beriklim kering 94,73% dengan kondisi bervariasi dari agak kering sampai dengan sangat kering meliputi 19 Kecamatan, sedangkan sisanya kurang lebih 5,27% merupakan kawasan yang cukup basah yang berada di Kecamatan Singgahan. Luas daerah menurut jenis lahan di Kabupaten Tuban terdiri dari lahan sawah (*wetland*) 54.860.530 Ha dan lahan kering (*drylad*) seluas 129.134,031 Ha.

Jumlah sungai di Kabupaten Tuban sebanyak 17 sungai yang dapat dimanfaatkan untuk mengairi sawah (areal irigasi) seluas 13.881 Ha. Luas areal irigasi tersebut didominasi oleh aliran Bengawan Solo dengan luas areal irigasi 5.430 Ha selanjutnya Sungai Kening dengan luas areal irigasi 2.522 Ha. Sedangkan luas terbesar untuk sempadannya terdapat pada sungai Kening dengan luas 1.200 Ha. Sungai-sungai yang terdapat di Kabupaten Tuban sebagian besar bermuara di Pantai Utara, sedangkan sumber airnya berasal dari Jawa Tengah yaitu Sungai Bengawan Solo, Kali Kening, Kali Klero, Kali Nglirip dan Kali Prumpung. Daerah yang dilewati alirannya Sungai Bengawan Solo seperti pada Kecamatan Soko, Rengel, Plumpang dan Widang hampir setiap tahun mengalami banjir akibat sungainya yang meluap. Dalam penanganan masalah banjir akibat luapan Sungai Bengawan Solo maka dibuatkan tanggul, seperti yang ada pada Kecamatan Rengel.

Pola penggunaan lahan kawasan di Kabupaten Tuban berdasarkan Rencana Umum Tata Ruang Wilayah (RTRW) Tahun 2012-2032 terbagi dalam kawasan budidaya dan kawasan lindung yang meliputi :

- Hutan produksi : 49.942,52 Ha
- Sawah : 69.253,96 Ha
- Semak belukar : 9.752,03 Ha
- Tegalan : 36.872,17 Ha
- Sungai : 502,50 Ha
- Pariwisata : 14,35 Ha
- Pemukiman : 11.517,54 Ha

- Industri	:	360,15	Ha
- Industri dan perdagangan	:	447,71	Ha
- Pertambangan	:	1.257,93	Ha
- Waduk	:	681,29	Ha
- Empang	:	2.602,92	Ha
- PPI	:	0,61	Ha
- Hutan lindung	:	730,00	Ha

Sebagaimana daerah lain di Indonesia Kabupaten Tuban terdiri dari dua musim, yakni musim hujan dan musim kemarau. Hujan rata-rata (*average rainy*) yang terjadi pada tahun 2011 di Kabupaten Tuban tertinggi terjadi pada bulan Maret dengan curah hujan 321,96 mm.

b. Aspek Demografi

Data demografi di Kabupaten Tuban pada akhir tahun 2011 berdasarkan data BPS Kabupaten Tuban adalah sejumlah 1.258.816 jiwa, terdiri dari penduduk laki – laki sejumlah 630.576 jiwa dan penduduk perempuan sejumlah 628.840 jiwa. Jumlah penduduk tersebut mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan jumlah penduduk Kabupaten Tuban pada tahun 2010, yakni sebanyak 1.237.713 jiwa yang terdiri dari penduduk laki-laki 620.006 jiwa dan penduduk perempuan 617.707 jiwa, dengan *sex ratio* sebesar 100,37. Secara rinci jumlah penduduk tiap kecamatan dapat dilihat pada tabel 3 berikut :

Tabel 3

Jumlah Penduduk Kabupaten Tuban Menurut Jenis Kelamin Hasil Regitrasasi

Kecamatan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Rasio Jenis Kelamin	Kepadatan
1. Kenduruan	15.445	14.968	31.413	103,19	355
2. Bangilan	26.459	26.013	52.472	101,71	679
3. Senori	22.599	22.509	45.108	100,40	575
4. Singgahan	22.068	21.995	44.063	100,33	557
5. Montong	28.248	27.081	55.329	104,31	374
6. Parengan	30.133	29.821	59.954	101,05	524
7. Soko	45.120	44.521	89.641	101,35	925
8. Rengel	32.365	31.972	64.337	101,23	1.099
9. Grabagan	20.277	20.132	40.409	100,72	548
10. Plumpang	42.733	42.232	84.965	101,19	982
11. Widang	27.890	27.672	55.562	100,79	519
12. Palang	43.839	43.792	87.631	100,11	1.205
13. Semanding	55.849	56.854	112.703	98,23	932
14. Tuban	45.031	46.452	91.483	96,94	4.297
15. Jenu	27.692	27.316	55.008	101,38	674
16. Merakurak	29.505	29.568	59.073	99,79	569
17. Kerek	34.021	34.559	68.580	98,44	502
18. Tambakboyo	21.242	21.123	42.365	100,56	581
19. Jatirogo	30.526	29.966	60.492	101,87	540
20. Bancar	29.534	29.694	59.228	99,46	527
Jumlah Total 2011	630.576	628.240	1.258.816	100,37	684
Jumlah Total 2010	620.006	617.707	1.237.713	100,37	673
Jumlah Total 2009	561.363	577.689	1.139.052	97,17	619
Jumlah Total 2008	560.649	577.059	1.137.708	97,16	618
Jumlah Total 2007	555.607	571.809	1.127.416	97,17	613
Jumlah Total 2006	557.115	567.393	1.124.508	98,19	611

Sumber : BPS Kabupaten Tuban

c. Jumlah Bangunan Rumah Layak dan Tidak Layak Huni

Jumlah bangunan rumah yang layak huni maupun tidak layak huni di Kabupaten Tuban, yang dibagi dalam 20 kecamatan yaitu berjumlah 98.189 untuk bangunan rumah yang permanen, artinya rumah tersebut sudah benar-benar layak sebagai hunian. Selanjutnya bangunan rumah semi permanen berjumlah 95.187, dari kondisi rumah semi permanen tersebut dapat diartikan bahwa bangunan rumah yang masih semi permanen dapat dikatakan sudah layak sebagai hunian tetapi juga masih ada yang belum layak sebagai hunian, artinya Pemerintah Daerah Kabupaten Tuban tetap memperhatikan kondisi bangunan rumah yang semi permanen untuk dapat bantuan program RS RTLH, karena yang menjadi sasaran program RS RTLH adalah bangunan rumah yang darurat, yang berarti rumah tidak layak huni, yang berjumlah 78.583 unit rumah. Jadi yang lebih diprioritaskan untuk mendapat bantuan RS RTLH adalah rumah yang benar-benar tidak layak untuk huni. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4 dan 5 !

Tabel 4
Jumlah Rumah Layak Huni Kabupaten Tuban Tahun 2011

NO	KECAMATAN	JENIS BANGUNAN	
		PERMANEN	SEMI PERMANEN
1	TUBAN	16.730	3.577
2	PALANG	11.810	6.454
3	SEMANDING	5.530	3.292
4	MERAKURAK	10.589	2.108
5	JENU	10.144	1.878
6	TAMBAKBOYO	4.245	3.551

7	BANCAR	2.691	6.331
8	JATIROGO	3.133	6.962
9	KENDURUAN	2.771	4.685
10	BANGILAN	4.308	5.594
11	SEORI	1.057	3.521
12	SINGGAHAN	1.721	2.795
13	MONTONG	4.692	5.580
14	KEREK	1.570	9.707
15	PARENGAN	1.728	3.137
16	SOKO	4.272	7.738
17	RENGEL	5.680	6.397
18	PLUMPANG	5.095	7.488
19	WIDANG	2.558	3.516
20	GRABAGAN	4.025	4.168
JUMLAH		104.349	98.497

Sumber : Dinas PU Kabupaten Tuban

Tabel 5

**Jumlah Rumah Tidak Layak Huni Berdasarkan Rumah Tangga Sasaran
Program RS RTLH Kabupaten Tuban Tahun 2011**

NO	KECAMATAN	TOTAL
1	KENDURUAN	2.431
2	BANGILAN	3.729
3	SEORI	4.829
4	SINGGAHAN	4.112
5	MONTONG	2.453
6	PARENGAN	4.593

7	SOKO	8.246
8	RENGEL	3.965
9	GRABAGAN	4.243
10	PLUMPANG	7.650
11	WIDANG	2.535
12	PALANG	3.176
13	SEMANDING	5.319
14	TUBAN	1.453
15	JENU	2.344
16	MERAKURAK	3.278
17	KEREK	5.598
18	TAMBAKBOYO	1.977
19	JATIROGO	2.694
20	BANCAR	3.958
TOTAL		78.583

Sumber : Bappeda Kabupaten Tuban

Berdasarkan tabel diatas, perbandingan rumah permanen , semi permanen dan rumah darurat (tidak layak huni) sangat tidak ideal untuk sebuah pemukiman suatu daerah, yang mana antara rumah yang tidak layak huni lebih banyak jumlahnya dibandingkan rumah yang permanen. Jadi program RS RTLH benar-benar harus dioptimalkan untuk tahun selanjutnya agar pembangunan rehabilitasi rumah masyarakat dapat segera terselesaikan sesuai dengan target yang ditentukan.

d. Kemiskinan

Salah satu ukuran yang digunakan untuk mengetahui tingkat kesejahteraan rakyat adalah prosentase penduduk miskin. Metode pengukuran jumlah penduduk miskin baik melalui pendekatan langsung maupun tidak langsung dilakukan oleh

Pemerintah Kabupaten Tuban bekerja sama dengan Badan Pusat Statistik. Metode secara tidak langsung dilakukan dengan menggunakan pendekatan batas miskin dari besarnya rupiah yang dibelanjakan perkapita sebulan untuk memenuhi kebutuhan minimum makanan dan bukan makanan, sedangkan metode pendekatan tidak langsung dilakukan dengan menggunakan sebelas variabel yang lebih dikenal dengan Pendataan Kemiskinan dengan Indikator Baru (PKIB). Lebih jelasnya, perhatikan pada tabel 6 berikut ini.

Tabel 6
Perkembangan Jumlah Penduduk Miskin Tahun 2008 – 2011

No.	Tahun	Uraian		
		Jml Penduduk	Jml Penduduk Miskin	Prosentase Penduduk Miskin
1.	2008	1.137.708	270.450	23,77%
2.	2009	1.139.052	240.980	21,15%
3.	2010	1.237.713	225.800	20,19%
4.	2011	1.258.816	211.547	18,78%

Sumber: BPS Kabupaten Tuban

Berdasarkan perhitungan baik dengan pendekatan metode langsung maupun tidak langsung tersebut, jumlah penduduk miskin di Kabupaten Tuban selama tahun 2008 – 2011 terus mengalami penurunan. Menurunnya jumlah penduduk miskin selama periode 2008 – 2011 disebabkan oleh semakin baiknya perkembangan ekonomi di Kabupaten Tuban dari tahun ke tahun. Selain itu program – program di Bidang Sosial dan Budaya juga dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Tuban dalam rangka mempercepat penurunan jumlah

penduduk miskin, diantaranya adalah Gerakan Terpadu Pengentasan Kemiskinan (Gerdu Taskin).

e. Indeks Pendidikan

Indeks Pendidikan terdiri dari Indeks Melek Huruf dan Indeks Rata-rata Lama Sekolah. Menurut hasil survei yang dilakukan oleh BPS, pada tahun 2008 Rata-rata Lama Sekolah penduduk usia 15 tahun keatas adalah 6,09 tahun dan pada tahun 2009 Rata-rata Lama Sekolah penduduk usia 15 tahun keatas adalah 6,22 tahun. Artinya, secara kasar dapat dikatakan bahwa rata-rata pendidikan yang ditamatkan penduduk Kabupaten Tuban belum mencapai SLTP, karena untuk menamatkan SLTP saja dibutuhkan 9 tahun masa sekolah. Angka ini tentu masih jauh dari memuaskan mengingat UNDP pun telah mematok rata-rata lama sekolah yang ideal untuk mendapatkan SDM berkualitas adalah 15 tahun. Sedangkan prosentase penduduk yang buta huruf mengalami penurunan dari 14,74 % pada tahun 2008 menjadi 13,13 % pada tahun 2009. Besarnya penurunan angka Buta Huruf dimungkinkan karena adanya pembelajaran bagi masyarakat yang tidak dapat baca tulis oleh kader-kader di kelurahan. Namun, ada beberapa hal yang bisa menjawab masih besarnya angka Buta Huruf tersebut yaitu kurangnya kesadaran sebagian penduduk Kabupaten Tuban akan pentingnya pendidikan (merasa cukup dengan hanya mengenyam pendidikan SD), kurangnya akses ke dunia pendidikan disebabkan oleh jarak ke fasilitas pendidikan yang terlalu jauh atau biaya pendidikan yang tak dapat dipenuhi oleh pendapatan mereka.

f. Visi Misi Pemerintah Kabupaten Tuban

Visi Pemerintah Kabupaten Tuban Jawa Timur pada Tahun 2011-2016 adalah

“Terwujudnya masyarakat Tuban yang lebih maju, Religius, sejahtera, dan bermartabat dalam tata pemerintahan yang kreatif dan bersih“

Sebagai langkah untuk mencapai visi tersebut di atas, maka telah ditetapkan

Misi Pemerintah Kabupaten Tuban sebagai berikut :

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkeadilan;

- 1) Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dan kualitas kesejahteraan sosial;
- 2) Peningkatan ekonomi kerakyatan yang berdaya saing global berbasis pertanian, perdagangan, industri, pariwisata serta jasa secara berkelanjutan;
- 3) Meningkatkan pengamalan nilai-nilai keagamaan dalam semua aspek kehidupan;
- 4) Meningkatkan pendapatan masyarakat melalui perluasan kesempatan kerja dan berusaha serta menumbuhkan wirausaha baru;
- 5) Pemanfaatan sumber daya alam yang berdaya guna, optimalisasi pengendalian dan pelestarian lingkungan hidup serta konsistensi perencanaan tata ruang yang berkelanjutan;
- 6) Meningkatkan kemandirian generasi muda perempuan dan kesetaraan gender serta perlindungan anak;

- 7) Revitalisasi proses Desentralisasi dan otonomi daerah melalui reformasi birokrasi dan penguatan otonomi desa demi terciptanya tata pemerintahan yang bersih, inovatif, kreatif dan efisien berbasis pelayanan publik;
- 8) Meningkatkan kualitas demokrasi yang bermartabat dan bermoral sebagai bentuk perwujudan Hak Azasi Manusia (HAM);

2. Gambaran Umum BAPPEDA Kabupaten Tuban

a. Profil BAPPEDA

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) merupakan unsur perangkat daerah di bidang perencanaan pembangunan yang bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Hal ini tertuang didalam Hal ini tertuang dalam Peraturan Bupati Tuban Nomor : 35 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja BAPPEDA Kabupaten Tuban.

Secara Umum tugas dan fungsi adalah membantu Bupati dalam penyelenggaraan daerah di bidang perencanaan di daerah. Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kabupaten Tuban disebutkan bahwa mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan Daerah.

Dalam melaksanakan tugas tersebut mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a) Perumusan kebijakan teknis perencanaan di bidang ekonomi, sosial budaya, fisik dan prasarana;
- b) Pengkoordinasian penyusunan perencanaan pembangunan di bidang ekonomi, sosial budaya, fisik dan prasarana;

- c) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perencanaan pembangunan daerah di bidang ekonomi, sosial budaya, fisik dan prasarana ;
- d) Penyelenggaraan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, serta program pelaporan;
- e) Perumusan kebijakan pengelolaan dan pengamanan barang milik daerah yang menjadi tanggung jawab Badan;
- f) Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Badan;
- g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Uraian fungsi ini dijabarkan dalam tugas dan fungsi Bidang- bidang :

- a. Sekretariat
 - a) Penyelenggaraan administrasi umum dan urusan rumah tangga ;
 - b) Pengelolaan barang milik daerah yang menjadi tanggung jawab badan;
 - c) Penyelenggaraan urusan pembangunan, pemeliharaan dan pengamanan bangunan serta fasilitas kantor;
 - d) Pelaksanaan tugas – tugas keprotokolan;
 - e) Pelaksanaan tugas – tugas yang menyangkut hukum dan kehumasan;
 - f) Pengelolaan administrasi kepegawaian;
 - g) Penyelenggaraan administrasi keuangan;
 - h) Pelaksanaan penyusunan program dan pelaporan;
 - i) Pelaksanaan penyusunan Rencana Strategis (Renstra), Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) dan Lapora Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);

- j) Pelaksanaan laporan/pertanggungjawaban kepada Kepala Badan, dan
 - k) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- b. Bidang Ekonomi
- a) Perumusan dan penyusunan program, petunjuk teknis perencanaan bidang pertanian, perikanan dan pertambangan serta perindustrian, perdagangan dan koperasi;
 - b) Pelaksanaan koordinasi perencanaan bidang pertanian, perikanan dan pertambangan serta perindustrian, perdagangan dan koperasi;
 - c) Pelaksanaan pembinaan perencanaan bidang pertanian, perikanan dan pertambangan serta perindustrian, perdagangan dan koperasi;
 - d) Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian bidang pertanian, perikanan dan pertambangan serta perindustrian, perdagangan dan koperasi;
 - e) Pelaksanaan pemeliharaan dan pengamanan barang milik daerah yang menjadi tanggung jawab Bidang Ekonomi;
 - f) Pelaksanaan laporan/pertanggungjawaban kepada Kepala Badan, dan
 - g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- c. Bidang Sosial Budaya
- a) Perumusan dan penyusunan program, petunjuk teknis perencanaan bidang kesejahteraan sosial dan kesehatan, serta pendidikan, kebudayaan dan pemerintahan;

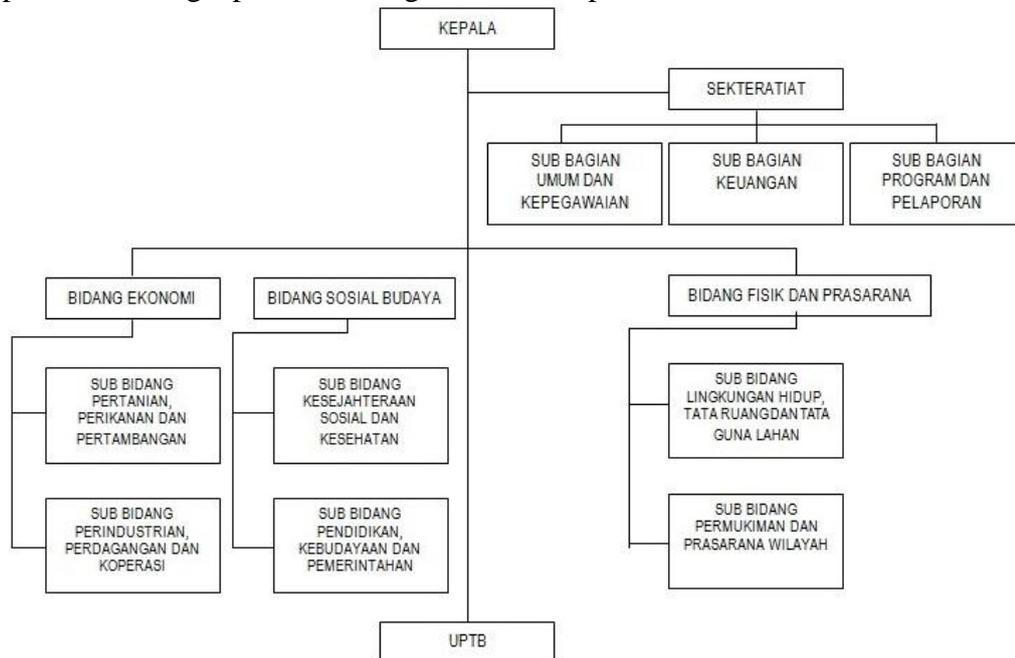
- b) Pelaksanaan koordinasi perencanaan bidang kesejahteraan sosial dan kesehatan, serta pendidikan, kebudayaan dan pemerintahan;
 - c) Pelaksanaan pembinaan perencanaan bidang kesejahteraan sosial dan kesehatan, serta pendidikan, kebudayaan dan pemerintahan;
 - d) Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian bidang kesejahteraan sosial dan kesehatan, serta pendidikan, kebudayaan dan pemerintahan;
 - e) Pelaksanaan pemeliharaan dan pengamanan barang milik daerah yang menjadi tanggung jawab Bidang Sosial Budaya;
 - f) Pelaksanaan laporan/pertanggungjawaban kepada Kepala Badan, dan
 - g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- d. Bidang Fisik dan Prasarana
- a) Perumusan dan penyusunan program, petunjuk teknis perencanaan bidang lingkungan hidup, tata ruang dan tata guna tanah, serta permukiman dan prasarana wilayah;
 - b) Pelaksanaan koordinasi perencanaan bidang lingkungan hidup, tata ruang dan tata guna tanah, serta permukiman dan prasarana wilayah;
 - c) Pelaksanaan pembinaan perencanaan bidang lingkungan hidup, tata ruang dan tata guna tanah, serta permukiman dan prasarana wilayah;
 - d) Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian bidang lingkungan hidup, tata ruang dan tata guna tanah, serta permukiman dan prasarana wilayah;
 - e) Pelaksanaan pemeliharaan dan pengamanan barang milik daerah yang menjadi tanggung jawab Bidang Fisik Prasarana;

- f) Pelaksanaan laporan/pertanggungjawaban kepada Kepala Badan, dan
- g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Selain Sekretariat dan 3 (tiga) bidang sebagaimana tersebut diatas, Kabupaten Tuban juga didukung oleh Unit Pelaksana Teknis Badan (UPTB) Pengelolaan Data Elektronik yang mempunyai tugas melaksanakan kegiatan teknis operasional dan / atau kegiatan teknis penunjang pada badan di bidang pengelolaan data elektronik serta jaringan teknologi informasi dan komunikasi. Dalam pelaksanaan tugas dimaksud (UPTB) Pengelolaan Data Elektronik menyelenggarakan fungsi :

- a) Pelaksanaan koordinasi pengembangan teknologi informasi komunikasi di daerah;
- b) Pelaksanaan evaluasi terhadap operasional jaringan teknologi informasi dan komunikasi secara terpadu;
- c) Penyiapan sarana dan prasarana jaringan teknologi informasi dan komunikasi secara menyeluruh;
- d) Penyelenggaraan urusan administrasi keuangan, [erlengkapan, kepegawaian dan jabatan fungsional;
- e) Pelaksanaan pemeliharaan dan pengamanan barang milik daerah yang menjadi tanggung jawab Bidang Fisik Prasarana;
- f) Pelaksanaan laporan/pertanggungjawaban kepada Kepala Badan, dan
- g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Adapun secara lengkap Struktur Organisasi terdapat dalam Gambar 3.



Gambar 5. Susunan Organisasi Badan Perencanaan pembangunan Daerah Kabupaten Tuban

Sumber : Bappeda Kabupaten Tuban

b. Visi dan Misi BAPPEDA

Visi pembangunan Kabupaten Tuban Tahun 2011–2016 adalah :

“Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Tuban Yang Lebih Maju, Religius, Sejahtera dan Bermartabat dalam Tata Pemerintahan yang Kreatif dan Bersih”

VISI tersebut mengandung makna bahwa :

LEBIH MAJU merupakan kondisi semakin meningkatnya kualitas sumber daya manusia dan hasil-hasil pembangunan yang ditandai dengan semakin meningkatnya indek pembangunan manusia.

RELIGIUS adalah kondisi masyarakat yang senantiasa menerapkan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari dan senantiasa meningkatkan kualitas

keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang maha esa serta berakhlak mulia yang berdampak terhadap keamanan, ketertiban dan produktifitas tinggi

SEJAHTERA adalah keadaan masyarakat yang tercukupi kebutuhan minimal meliputi sandang, pangan, papan, pendidikan dan kesehatan dalam situasi lingkungan yang aman dan damai.

BERMARTABAT mengandung arti bahwa di dalam kehidupannya telah dapat menghargai dan menghormati sistem nilai yang berlaku dan sekaligus menjadi landasan moral bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

TATA PEMERINTAHAN YANG KREATIF yaitu suatu keadaan yang mampu memanfaatkan peluang dan tantangan, mengembangkan inovasi, kreatifitas dalam optimalisasi pengelolaan sumberdaya alam serta percepatan pembangunan secara berkelanjutan.

BERSIH sebagai perwujudan tata pemerintahan yang transparan, akuntabel dan mampu memberikan *satisfied public services* (layanan publik yang memuaskan) guna meningkatkan pelayanan publik yang cepat, tepat dan pasti.

Berdasarkan visi pembangunan tersebut ditetapkan MISI pembangunan Kabupaten Tuban 2011- 2016, adalah :

1. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia secara berkeadilan.
2. Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dan kualitas kesejahteraan sosial
3. Meningkatkan ekonomi kerakyatan yang berdaya saing global berbasis pertanian, perdagangan, industri, pariwisata serta jasa secara berkelanjutan

4. Meningkatkan pengamalan nilai-nilai keagamaan dalam semua aspek kehidupan
5. Meningkatkan pendapatan masyarakat melalui perluasan kesempatan kerja dan berusaha serta menumbuhkan wira usaha baru
6. Memanfaatkan sumberdaya alam yang berdaya guna, optimalisasi pengendalian dan pelestarian lingkungan hidup serta konsistensi perencanaan tata ruang yang berkelanjutan
7. Meningkatkan kemandirian generasi muda, perempuan dan kesetaraan gender serta perlindungan anak
8. Revitalisasi proses Desentralisasi dan Otonomi Daerah melalui reformasi birokrasi dan penguatan otonomi desa demi terciptanya tata pemerintahan yang bersih, inovatif, kreatif dan efisien berbasis pelayanan publik
9. Meningkatkan kualitas demokrasi yang bermartabat dan bermoral sebagai bentuk perwujudan pelaksanaan Hak Azasi Manusia (HAM)

3. Visi dan Misi Dinas PU Kabupaten Tuban

VISI DINAS PEKERJAAN UMUM

“Terwujudnya Kualitas Hidup Masyarakat yang Sehat dan Sejahtera Melalui Peningkatan Infrastruktur Pekerjaan Umum dan Permukiman”.

MISI DINAS PEKERJAAN UMUM

- 1) Meningkatkan infrastruktur jalan dan jembatan yang menjamin kelancaran transportasi kabupaten dan desa ;
- 2) Meningkatkan infrastruktur dan operasional pengairan ;

- 3) Meningkatkan kualitas lingkungan permukiman yang layak huni dan produktif yang terkonsep dalam rencana tata ruang ;
- 4) Mewujudkan kebersihan dan keindahan kota melalui penataan infrastruktur perkotaan yang berwawasan lingkungan.

G. Penyajian Data Fokus Penelitian

Data sekunder merupakan data yang diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen-dokumen dan arsip-arsip lapangan yang relevan dengan masalah dan fokus penelitian yang diperoleh dari Kantor Bappeda dan Dinas PU

1. Manajemen stratejik Pemerintah Daerah untuk mengatasi permasalahan keterbatasan dana program RS-RTLH (Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni) di Kab. Tuban

a. Peningkatan Program RS RTLH

Manajemen stratejik dalam Program RS RTLH di Kabupaten Tuban merupakan salah satu fase penting dalam pengambilan keputusan sebelum sebuah program berjalan. Keputusan tersebut diambil oleh para pengambil keputusan yang berwenang dalam program yang akan dilakukan oleh pemerintah daerah, apabila manajemen stratejik yang dilakukan para pengambil keputusan bisa berjalan dengan baik maka kendala-kendala yang dihadapi sesudah program tersebut berjalan dapat diatasi dengan baik. Berdasarkan data yang telah diterima sebelumnya rehabilitasi rumah yang dilakukan sampai saat ini masih jauh sekali dengan sasaran rumah tangga yang ditetapkan yaitu sejumlah 78.583, dan yang sudah direhabilitasi hanya berjumlah 1.943 unit rumah. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah dan Dinas-dinas terkait harus bisa meningkatkan program RS

RTLH di Kabupaten Tuban. Hal tersebut didukung dengan pernyataan oleh Bapak Danang selaku Kepala Seksi Bidang Sosial dan Budaya Bappeda.

“Terkait dengan program RS RTLH pemerintah Kabupaten Tuban ingin meningkatkan dari segi kualitas dan kuantitas sehingga pada saat ini Pemerintahan Kabupaten Tuban yang dipimpin oleh Pak Huda sama Pak Noor melalui Bappeda, kita besinergi dengan program-program yang ada di pusat yang di tingkat Kementrian dan Provinsi bersama CSR. Sehingga kita nantinya bisa meningkatkan jumlah kualitas sama kuantitas sesuai dengan targetnya yang ditetapkan, berjumlah 78.583 rumah yang belum layak huni”. (Wawancara Tanggal 09 Mei 2014 pukul 09.20 di Bappeda).

Dengan meningkatkan program RS RTLH, sasaran rehabilitasi rumah-rumah masyarakat yang belum layak huni dapat segera terselesaikan dengan cepat. Hal tersebut dapat meningkatkan kesehatan keluarga-keluarga miskin yang belum mempunyai rumah yang layak. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sugiwayatno, selaku Kepala Seksi Bidang Pemukiman Dinas PU.

” Saya setuju untuk meningkatkan program RS RTLH, karena di daerah Kabupaten Tuban masih banyak masyarakatnya memiliki rumah yang tidak layak huni dan tidak memnuhi target kesehatan, yaitu seperti lantai masih dari tanah, dinding terbuat dari gedeg, dan ventilasi tidak ada, sehingga menjadi tempat yang lembab serta dapat menimbulkan penyakit”. (Wawancara tanggal 02 Juli 2014 pukul 09.00 di Dinas PU).

Berdasarkan dari pernyataan wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa para pengambil keputusan dalam program RS RTLH ingin meningkatkan jumlah pembangunan rehabilitasi rumah masyarakat, dikarenakan target sasaran rumah yang belum layak huni lebih banyak dibandingkan dengan rumah masyarakat yang sudah di rehabilitasi.

b. Pengembangan Sumber Pendanaan Pada Program RS RTLH

Peningkatan suatu program akan berhasil jika sumber pendanaannya tidak terbatas, dengan keterbatasan dana untuk program RS RTLH merupakan kendala

yang harus bisa diatasi oleh pihak-pihak terkait. Karena dengan dana yang sangat terbatas tersebut untuk mengoptimalkan pembangunan Rehabilitasi rumah keluarga-keluarga miskin belum bisa tercapai. Perlu adanya suatu keputusan yang baru dari para pengambil keputusan dalam keterbatasan sumber pendanaan program RS RTLH ini. Berdasarkan data yang sebelumnya, ditemukan selama 7 tahun pembangunan RS RTLH di Kabupaten Tuban strategi yang digunakan tidak berubah setiap tahunnya. Sesuai pernyataan Bapak Danang selaku Kepala Seksi Bidang Sosial dan Budaya Bappeda, hasil wawancara sebagai berikut :

”Strateginya kita bersinergi dengan program pusat dan provinsi karena itu merupakan replika dari kegiatan yang sudah ada. Hanya dari APBN , APBD saja. tidak ada tambahan lain selain itu. Resminya pendanaan cuman dari 2 sumber itu. Diluar dari itu yang bisa membantu ada dana CSR dari pihak swasta, CSR sendiri yang punya kebijakan sendiri terkait dengan program-program yang ada di Kabupaten Tuban dan kita sifatnya hanya bisa terus berkoordinasi saja”. (Wawancara Tanggal 09 Mei 2014 pukul 09.20 di Bappeda).

Pernyataan diatas hampir sama dengan pernyataan bapak Sugiaryatno selaku kasi bidang pemukiman dinas PU saat diwawancarai oleh peneliti, hasil wawancaranya sebagai berikut :

“Dana yang digunakan selama pembangunan masih sama saja, dari dana APBD tidak bisa langsung banyak karena dana dari APBD juga digunakan untuk program Pemerintah Daerah yang lain. Selanjutnya dana dari APBN baru digunakan pada tahun 2013, untuk dana CSR Bank Jatim dan bantuan dari TNI (Karya Bhakti) kita hanya menyesuaikan”. (Wawancara tanggal 02 Juli 2014 pukul 09.00 di Dinas PU).

Jadi, dari pernyataan data wawancara diatas dapat disimpulkan tidak ada strategi yang baru terhadap permasalahan keterbatasan sumber pendanaan pada program RS RTLH. Dengan sumber pendanaan yang sama setiap tahunnya tidak akan bisa meningkatkan jumlah rehabilitasi rumah masyarakat. Dan sasaran

rumah keluarga yang masih sangat banyak tidak akan dapat terselesaikan dengan cepat.

c. Peningkatan Peran Serta Perusahaan Berbentuk Dana CSR

Peran serta pihak swasta berbentuk dana CSR di Kabupaten Tuban seharusnya bisa membantu dalam program RS RTLH di Kabupaten Tuban, dikarenakan dalam sebuah program tidak serta merta hanya satu sumber dana CSR yang membantu tetapi dalam rapat koordinasi pihak-pihak terkait pemerintah daerah dapat bersinergi dengan beberapa perusahaan. Di Kabupaten Tuban sendiri terdapat banyak sumber CSR yang dapat dikelola sebagai solusi dari terbatasnya sumber pendanaan. Berikut ini terdapat data yang menyatakan banyaknya jumlah perusahaan dan dana CSR di Kabupaten Tuban. Mengutip dari Edi Purnomo dalam web www.suarabanyuurip.com, menyatakan :

“Dana *Coorporate Social Responsibilty* (CSR) dari sejumlah perusahaan yang ada di Tuban, Jawa Timur, ternyata sangat besar. Total nilai yang dikelola pada tahun 2012 lalu adalah Rp160,4 milyar. Jumlah itu nyaris setara dengan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Tuban, Jawa Timur, yang mencapai Rp170 milyar dalam setahun. Data dari Forum Indonesia Untuk Transparansi Anggaran (FITRA) Jawa Timur menyebut, ada sekitar 13 perusahaan yang mengelola CSR di Tuban. Data tersebut, merupakan data yang didapat FITRA Jatim dari Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Tuban.

Perusahaan yang terbanyak melakukan pengelolaan CSR adalah PT Semen Indonesia, Tbk, dengan total realisasi dana sebanyak Rp84 milyar lebih, kemudian disusul dengan Operator Minyak dan Gas Bumi (Migas) Blok Cepu, Mobil Cepu Limited (MCL) dengan nilai sejumlah Rp32,4 Milyar.

Selanjutnya adalah Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Jatirogo, dengan alokasi pengelolaan sebanyak Rp22,9 milyar, KPH Tuban senilai Rp20,9 milyar, dan PT Holcim Indonesia, Tbk, dengan alokasi realisasi senilai Rp4 milyar lebih.

Kemudian Operator Migas Blok Tuban, Joint Operating Body Pertamina Petrochina East Java (JOB PPEJ) dengan nilai alokasi CSR sejumlah Rp2,5 milyar, KPH Kebonharjo senilai Rp650,1 juta, disusul KPH Parengan senilai Rp646,6 juta, PT Pentawira Agraha Sakti senilai Rp85,6 juta, dan

terakhir adalah PT Trans Pacific Petrochemical Indotama senilai Rp77,4 juta.

Sementara itu, ada sekitar 3 perusahaan yang tidak melaporkan pengelolaan CSR ke Pemkab Tuban. Diantaranya adalah Pertamina Eksplorasi dan Produksi (Pertamina EP), PT Monsanto Indonesia, dan Bank Rakyat Indonesia. Padahal ketiga perusahaan ini sempat melaporkan melakukan realisasi CSR pada tahun 2011 lalu.

“Ini adalah perusahaan-perusahaan yang melaporkan realisasi CSR di Pemkab Tuban,” jelas Divisi Advokasi Fitra Jatim, Miftahul Huda”.

Perhatikan tabel dibawah ini, yang menjelaskan terkait dengan realisasi dana CSR tahun 2013 di Kabupaten Tuban.

Tabel 7
Realisasi Dana CSR Tahun 2013

No.	Perusahaan	Realisasi Dana CSR (Rp)	Jenis Bantuan
1	PT. Semen Indonesia	49.308.374.717	Pembangunan infrastruktur desa, pendidikan, kesehatan, sosial, bantuan semen, dan bantuan uang/dana
2	PT. Holcim	9.000.000.000	Pembangunan infrastruktur desa, pelatihan, pendidikan, kesehatan dan sosial
3	IKSG	118.292.800	Bantuan bidang pendidikan, agama dan sosial masyarakat
4	KPH Kebonharjo	379.980.000	Pembinaan rutin dan pemberdayaan LMDH serta pinjaman dana PKBL
5	KPH Tuban	215.000.000	Bantuan kepada mitra binaan (jenis usaha ternak)
6	JOB PPEJ	3.125.985.000	Bantuan pembangunan infrastruktur desa, pembangunan fasilitas dan peralatan sekolah, Poliklinik Desa, usaha ekonomi warga dan bantuan perayaan desa
7	Pentawira	96.455.000	Bantuan sembako, santunan, dana perayaan HUT RI, bantuan pedel dan bantuan uang
8	Bank Jatim	88.000.000	Pembangunan Tugu UKS dan Bantuan sembako untuk korban banjir
9	Bank BNI	100.000.000	Penanaman Cemara Laut, Pembangunan gapura

			utama dan pembangunan pos kesehatan
10	Bank Mandiri Syariah	10.000.000	Santunan anak yatim dan Dhuafa
		62.442.087.517	

Sumber : Bappeda Kabupaten Tuban

Banyaknya dana CSR yang terdapat di Kabupaten Tuban, merupakan sumber pendaan yang bisa membantu menjadi solusi dalam program pemerintah daerah khususnya untuk kemiskinan dan salah satunya termasuk program RS RTLH. Hal tersebut didukung oleh paparan Pak Andre selaku Pegawai Bidang Ekonomi di Bappeda Kabupaten Tuban.

“Untuk meningkatkan peran serta dari pihak swasta yang berbentuk CSR itu bisa dilakukan, setiap akhir tahun pasti ada rapat koordinasi antara dinas-dinas dengan pihak swasta. Hal tersebut dilakukan agar dana CSR bisa dikelola dengan baik. Ada beberapa program pemerintah yang sedang berlangsung atau ada program yang baru. Untuk mendapatkan dana bantuan CSR dari pihak swasta pasti diadakan rapat koordinasi setiap tahunnya agar dana CSR bisa merata untuk semua program di Kabupaten Tuban”. (Wawancara pada tanggal 09 Mei 2014 pukul 14.00 di Bappeda Kabupaten Tuban)

Pernyataan serupa juga diberikan oleh Bapak Dharmadin selaku Kepala Seksi Bidang Ekonomi Bappeda saat wawancara dengan peneliti. Hasil wawancara sebagai berikut :

“Cara meningkatkan peran serta dari pihak CSR untuk program Pemerintah Daerah adalah melalui rapat koordinasi pada akhir tahun. Pada rapat koordinasi tersebut kita berkoordinasi dengan pihak swasta untuk membantu program-program dari Pemerintah Daerah dalam bentuk CSR. Jadi harus ada yang pihak swasta yang masuk dalam program RS RTLH kecuali bank Jatim yang sudah ikut berpartisipasi selama ini”. (Wawancara pada tanggal 09 Mei 2014 pukul 14.00 di Bappeda Kabupaten Tuban)

Dari hasil beberapa data wawancara diatas dengan pihak-pihak pengambil keputusan, dapat disimpulkan bahwa sumber pendanaan terkait dengan program RS RTLH masih terbatas, sehingga program tidak dapat berjalan dengan optimal.

Untuk mengoptimalkan program tersebut dibutuhkan manajemen strategik yang baik dari para pengambil keputusan dikarenakan terbatasnya dana, sebenarnya terdapat solusi dengan mengoptimalkan dana CSR yaitu melalui rapat koordinasi akhir tahun dari para pengambil keputusan dengan perusahaan-perusahaan yang ada di Kabupaten Tuban.

2. Sumber-sumber Pendanaan yang digunakan Dalam Program RS-RTLH Kabupaten Tuban.

Program RS-RTLH di Kabupaten Tuban yang telah berjalan selama 7 tahun, merupakan salah satu program pengentasan kemiskinan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Tuban bagi masyarakat yang tidak mampu untuk memiliki rumah yang layak huni bagi keluarganya. Sasaran program ini adalah pada rumah tangga miskin, yang tidak memiliki rumah yang layak huni. Program ini diharapkan oleh Pemerintah Kabupaten Tuban dapat meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan rakyat miskin. Kesehatan dan kesejahteraan disini yang dimaksudkan adalah hunian yang dapat memenuhi standar kesehatan dengan meningkatkan sarana dasar kebutuhan rumah sehat yang layak huni yang biasanya hanya dapat dimiliki oleh keluarga dengan tingkat perekonomian menengah keatas. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Tri selaku Pegawai Dinas PU Bidang Pemukiman.

“Dikarenakan pada saat ini masih banyaknya masyarakat Kabupaten Tuban yang menempati rumah yang belum layak, maka dirancanglah program Pemerintah untuk mengatasi permasalahan tersebut. Program RS RTLH diharapkan dapat mengatasi permasalahan tersebut dengan tujuan agar masyarakat yang kurang mampu atau yang sudah tidak produktif bisa menempati rumah yang layak sebagai hunian mereka”. (Wawancara tgl 14 Mei 2014 pukul 09.00 di Dinas PU Kabupaten Tuban.)

Berikut adalah gambar rumah tidak layak huni yang mendapat bantuan program RS RTLH untuk masyarakat Kabupaten Tuban dari 0% dan 100% :



Gambar 6. Kondisi 0% Rumah Tidak Layak Huni yang mendapat Bantuan Program RS RTLH Tahun 2012

Sumber : Dinas PU Kabupaten Tuban



Gambar 7. Kondisi 100% Rumah Tidak Layak Huni yang mendapat Bantuan Program RS RTLH Tahun 2012

Sumber : Dinas PU Kabupaten Tuban

Dari pernyataan diatas, program RS RTLH sangat membantu masyarakat yang sudah tidak produktif untuk mendapatkan hunian yang lebih layak. Program RS RTLH harus tepat sasaran dalam menentukan calon penerima bantuan rehabilitasi rumah. Seperti yang dijelaskan Ibu Salim penerima bantuan program RS RTLH tahun 2012. Hasil wawancaranya sebagai berikut :

“Program RS RTLH sangat membantu masyarakat miskin, termasuk saya sendiri, rumah yang sebelumnya terbuat dari gedeg, sesudah direhabilitasi menjadi lebih baik. Dengan kondisi ekonomi saya yang sebagai buruh tani tidak akan bisa membangun rumah jika tidak ada program ini”. (Wawancara tanggal 02 Juli 2014 pukul 16.00 di rumah Ibu Salim).

a. Pemberi Dana pada Program RS RTLH

Setelah adanya masalah terkait dengan hunian masyarakat yang masih tidak layak maka diusulkan adanya program RS RTLH, agar program tersebut bisa

berjalan dengan optimal harus ada dana yang mendukung. Sebuah program pembangunan dapat berjalan apabila memiliki dana yang cukup dan manajemen yang baik. Sumber-sumber pendanaan adalah salah satu faktor yang menunjang keberhasilan berjalannya sebuah program, terutama program pembangunan. Sehingga sumber dana menjadi titik awal untuk dapat memulai sebuah program terutama untuk program RS-RTLH ini. Berdasarkan hasil wawancara terkait sumber-sumber pendanaan program RS-RTLH di Kabupaten Tuban, Berikut ini adalah hasil wawancara dengan Bapak Tri yang menjabat selaku Pegawai Dinas PU Bidang Pemukiman Kabupaten Tuban :

“Selama ini dana yang diperoleh hanya dari 4 sumber, yaitu APBD, APBN, dan bantuan CSR dari Bank Jatim serta dari TNI (Karya Bhakti). Dana dari APBD setiap tahun pasti keluar kecuali tahun 2009, dana dari APBN hanya didapatkan pada tahun 2007 saja dan bantuan dari CSR Bank Jatim baru mulai tahun 2011 dan 2013 yang terakhir bantuan dari TNI (Karya Bhakti)”(Wawancara tgl 14 Mei 2014 pukul 09.00 di Dinas PU)

Wawancara diatas diperkuat dengan pernyataan bapak Danang selaku Kepala Seksi Bidang Sosial dan Budaya Bappeda, yang menyatakan :

” Selama 7 tahun rehabilitasi berlangsung, pemberi bantuan dana terkait program RS RTLH adalah melalui dana resmi yaitu APBN dan APBD serta bantuan dari luar melalui kerjasama dengan Bank Jatim yang berbentuk dana CSR, yang terakhir bantuan dari TNI (Karya Bhakti) namun kita kurang berkoordinasi terhadap sasaran targetnya.”. (Wawancara tanggal 09 Mei 2014 pukul 09.20 di Bappeda)

Berdasarkan hasil wawancara diatas menggambarkan bahwa selama ini pembangunan RS-RTLH hanya diperoleh dari 4 sumber, yaitu APBD yang didapatkan setiap tahunnya. Sedangkan yang kedua adalah dana yang bersumber dari APBN, selama pembangunan RS RTLH tahun 2007 hingga 2013 APBN hanya dapat menyumbang pada tahun 2008 saja. Hal tersebut dikarenakan dana

APBN tidak serta merta memperhatikan program ini saja mengingat banyaknya program pemberdayaan maupun pengentasan kemiskinan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Tuban, berdasarkan data, satu – satunya dana yang dapat dikembangkan adalah dana ketiga CSR, namun sayangnya dana dari CSR hanya dapat diterima pada tahun 2011 dan 2013.

b. Proses Pemberian Dana Dari Pihak-pihak Terkait

Sumber-sumber pendanaan program RS RTLH di Kabupaten Tuban tidak hanya berupa dana saja, melainkan ada yang memberikan bantuan melalui bahan material dan lain-lain. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Tri Bapak Tri yang menjabat selaku Pegawai Dinas PU Bidang Pemukiman Kabupaten Tuban.

“proses pemberian dana untuk program RTLH dari sumber dana APBD melalui lelang dan berupa uang, dari APBN yaitu Kementerian Perumahan Rakyat (KEMENPERA), mereka langsung memberi bahan material saja, kemudian dari bantuan CSR prosesnya melalui swakelola yang dilakukan oleh Unit Pelayanan Terpadu (UPT) di semua kecamatan yang ada di Tuban, bantuannya berupa uang, dan yang terakhir proses pemberian bantuan dari TNI (Karya Bhakti), mereka juga melalui swakelola, bantuannya langsung merehabilitasi rumah yang tidak layak huni yang berada di kecamatan-kecamatan se-Kabupaten Tuban”. (Wawancara pada tanggal 14 Mei 2014 pukul 09.00 di Dinas PU Kabupaten Tuban.)

Proses pemberian bantuan dana untuk program RS RTLH memang bermacam-macam. Dari empat sumber pendanaan yang selama ini membantu program RS RTLH di Kabupaten tuban memiliki kewenangan masing-masing dalam memberikan jenis bantuannya. hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Bapak Sugiaryatno selaku Kepals Seksi Bidang Pemukiman Dinas PU Kabupaten Tuban. Hasil wawancaranya sebagai berikut :

“Dari keempat sumber pendanaan yang ada, mereka mempunyai hak untuk memberikan bantuan berupa uang ataupun barang. Dari Kemenpera bantuan yang dilakukan merupakan bantuan langsung yang berbentuk uang ke

sasaran kegiatan. Dari APBD, proses bantuannya melalui sistem pelelangan, selanjutnya dari TNI (Karya Bhakti), proses bantuan berupa material dan tenaga kerja, terakhir dari CSR, prosesnya melalui swakelola yang dilakukan oleh UPT setempat”. (Wawancara pada tanggal 03 Juli 2014 pukul 09.00 di Dinas PU Kabupaten Tuban).

Hasil wawancara diatas yang mengenai proses bantuan sumber dana pada program RS RTLH dari TNI (Kharya Bhakti) ditambahkan lagi dengan pernyataan Bapak Danang selaku Kepala Seksi Bidang Sosial dan Budaya Bappeda Kabupaten Tuban, yang menyatakan :

“Jadi proses bantuan dari TNI (Karya Bhakti) merupakan hibah dari provinsi, dan hibah tersebut diberikan oleh kodam provinsi yang dilanjutkan ke kodim Kabupaten, mereka langsung membangun rumah-rumah masyarakat” (Wawancara tanggal 03 Juli 2014 pukul 14.00 di Bappeda Kabupaten Tuban).

Dengan beragamnya proses bantuan dari pihak-pihak terkait, Pemerintah Daerah harus tetap berkoordinasi dengan baik kepada pihak-pihak yang memberikan bantuan. Hal tersebut harus dilakukan agar proses rehabilitasi rumah dapat tepat sasaran sesuai kriteria yang ditetapkan, yaitu lantai masih berupa tanah, dinding dari gedeg dan tidak ada ventilasi di dalam rumah. Hal tersebut dikarenakan dapat menimbulkan penyakit bagi keluarga-keluarga yang masih memiliki rumah yang belum layak untuk dihuni.

H. Analisis Pembahasan

1. Manajemen stratejik Pemerintah Daerah untuk mengatasi permasalahan keterbatasan dana program RS-RTLH (Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni) di Kab. Tuban.

a. Peningkatan Program RS RTLH

Berdasarkan pada UU nomor 1 tahun 2011 tentang perumahan dan kawasan permukiman yang menjelaskan bahwa setiap orang berhak hidup sejahtera lahir

dan batin, bertempat tinggal, dan mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat, yang merupakan kebutuhan dasar manusia, dan yang mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan watak serta kepribadian bangsa sebagai salah satu upaya membangun manusia Indonesia seutuhnya, berjati diri, mandiri, dan produktif. Jadi untuk mewujudkan keluarga-keluarga yang dapat hidup sejahtera dan menempati tempat tinggal yang layak, pemerintah Kabupaten Tuban membuat kebijakan RS RTLH, tetapi sampai saat ini program tersebut masih jauh dengan sasaran rumah yang ditargetkan dikarenakan terbatasnya sumber dana pada prgram ini. Dengan kondisi tersebut, para pengambil keputusan harus cepat mengambil keputusan untuk bisa meningkatkan program RS RTLH yang masih jauh dari sasaran target.

Evaluasi kebijakan harus dilakukan jika memang ingin lebih meningkatkan program RS RTLH. Menurut Dunn (2003:610) terdapat beberapa kriteria dalam evaluasi sebuah kebijakan, yaitu pada tabel 2 berikut ini :

Tabel 2
Kriteria evaluasi Kebijakan

Tipe Kriteria	Pertanyaan
Efektifitas	Apakah Hasil yang diinginkan tercapai ?
Efiseinsi	Seberapa banyak usaha yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan ?
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan untuk memecahkan masalah ?
Perataan	Apakah biaya dan manfaat di

<p>Responsivitas</p>	<p>distribusikan dengan merata pada kelompok berbeda ?</p> <p>Apakah hasil kebijakan memuaskan Kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok tertentu ?</p>
<p>Ketepatan</p>	<p>Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai ?</p>

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, apabila dilihat dari poin pertama yaitu efektifitas dapat dikatakan program RS RTLH belum efektif, karena pembangunan rehabilitasi rumah yang berjalan sampai saat ini masih jauh dari sasaran target yaitu sebesar 78.583 rumah yang ada di Kabupaten Tuban hanya 1.943 unit rumah yang dapat terselesaikan dalam kurun waktu 7 tahun . Pada tipe kriteria efisiensi, sudah ada usaha yang dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan yaitu dalam sumber pendanaan yang dilakukan bersinergi dengan dana yang berbentuk CSR dari perusahaan-perusahaan yang ada di Kabupaten Tuban namun hanya bantuan hanya dari Bank Jatim saja. dan tipe kriteria kecukupan, dalam hal ini pencapaian pada program RS RTLH masih jauh dengan sasaran target yang ditentukan, karena masih terbatasnya sumber pendanaan. Para pimpinan yang yang punya wewenang dalam program ini kurang siap dalam mengatasi permasalahan terbatasnya sumber pendanaan. Hal tersebut dapat dilihat selama 7 tahun berjalannya program RS RTLH, strategi yang diterapkan tidak ada yang berubah setiap tahunnya. Dari tipe perataan, program ini pada dasarnya ingin meratakan taraf hidup masyarakat namun dari sasaran yang ditetapkan tidak



semua target rumah dapat diselesaikan dalam waktu yang bersamaan. Kemudian selanjutnya adalah kriteria responsivitas kebijakan ini dapat memuaskan kebutuhan masyarakat dan mewadahi pihak-pihak perusahaan maupun lembaga yang memiliki tujuan yang sama dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat melalui program RS RTLH. Kriteria yang terakhir adalah ketepatan, dari data lapangan program RS RTLH memiliki nilai positif bagi masyarakat, dimana masyarakat dengan ekonomi menengah kebawah dapat mendapatkan rumah yang layak huni.

Dari kelima tipe kriteria evaluasi tersebut dapat disimpulkan bahwa hanya 2 tipe kriteria yang dapat terpenuhi dalam program RS RTLH sampai saat ini. Hal tersebut sangat berpengaruh dalam pelaksanaan program RS RTLH ke depannya. Keberhasilan untuk meningkatkan program RS RTLH akan tercapai optimal apabila kelima tipe kriteria evaluasi tersebut dapat terpenuhi semua.

Menurut Guba dan Lincoln dalam Wahab (2001:8), menyebutkan fungsi pentingnya evaluasi, yaitu Evaluasi sebagai fungsi kepenasihatan, dalam artian bahwa hasil-hasil evaluasi akan dapat digunakan untuk mendapatkan dana yang lebih banyak guna mendanai suatu proyek atau proyek-proyek sejenis dimasa yang akan datang. Jadi, evaluasi untuk program RS RTLH memang diperlukan, karena dana yang digunakan dalam program RS RTLH terbatas jadi harus ada dana tambahan guna untuk rehabilitasi rumah-rumah masyarakat pada tahun selanjutnya.

b. Pengembangan Sumber Pendanaan pada Program RS RTLH

Kebijakan program RS RTLH yang dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Tuban jika tidak didukung dengan sumber pendanaan yang cukup maka pelaksanaannya pun tidak bisa optimal. Karena sumber pendanaan merupakan hal yang penting untuk menilai optimal atau tidaknya sebuah program. menurut Siagian (1998:261-264) menyatakan teknik penilaian strategik terbagi menjadi tiga bentuk temuan, yaitu :

- d. Hasil yang dicapai melebihi harapan target
- e. Hasil yang dicapai sama dengan harapan target
- f. Hasil yang dicapai kurang dari harapan dan target.

Berdasarkan hasil wawancara hasil yang dicapai program RS RTLH sampai saat ini hasil yang dicapai kurang dari harapan target, hal tersebut dikarenakan terbatasnya sumber pendanaan untuk program RS RTLH. Dengan adanya permasalahan terbatasnya sumber pendanaan tersebut harus ada strategi baru dari Pemerintah Daerah jika ingin lebih meningkatkan program RS RTLH. Tetapi tidak ada pengembangan strategi dari Pemerintah Daerah ,strategi dari Pemerintah Daerah Kabupaten Tuban selama kurun waktu 7 tahun tetap bergantung pada dana resmi dari APBN dan APBD serta bantuan dana berbentuk CSR dari Bank Jatim saja, masalah keterbatasan dana tidak akan dapat selesai apabila tidak ada perubahan strategi dalam mencari sumber pendanaan selain dari dana tersebut.

Karena itulah hasil dari pembangunan RS RTLH masih jauh dengan sasaran target.

Mengutip dari (Voros and Conway, (2002:9)), mengenai pendekatan dan metode untuk masa depan, terdapat tiga tingkat kerangka kerja untuk mengimplementasikan perencanaan strategik untuk program RS RTLH tahun kedepannya. Hal tersebut ditunjukkan pada gambar 2 berikut ini :

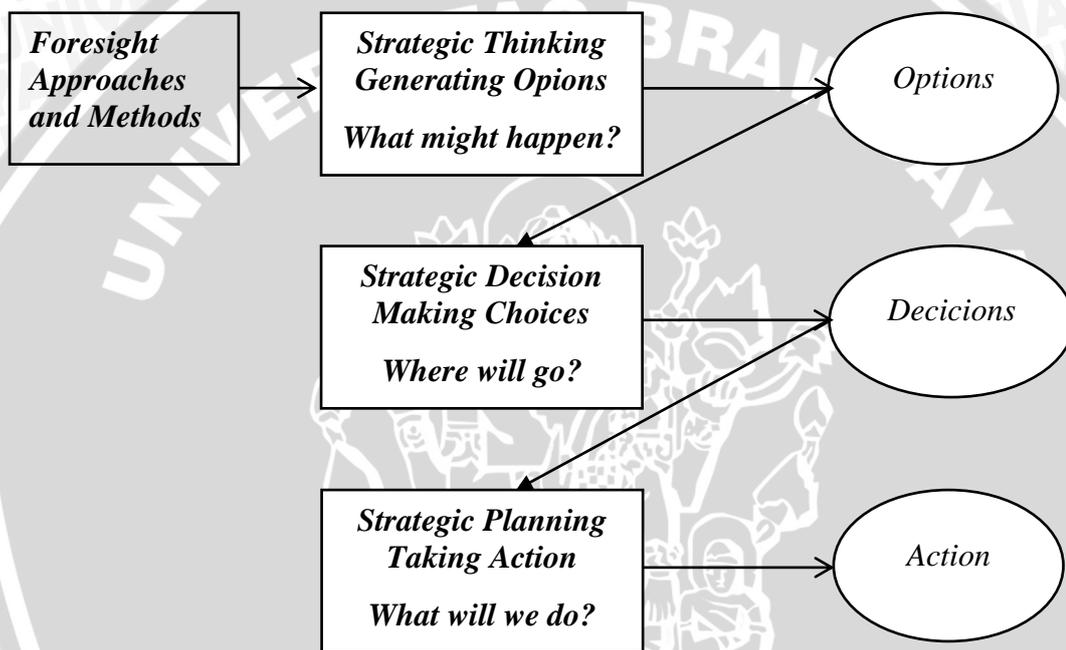


Figure 2: Three Level 'Strategic Foresight' Framework
 Source : (Conway and Voros, (2002:10))

Pada gambar diatas terdapat tiga poin dalam pendekatan dan metode masa depan, yang pertama yaitu berpikir secara strategik, apabila dikaitkan dengan progm RS RTLH di Kabupaten Tuban yang mempunyai kendala keterbatasan sumber pendanaan menjelaskan apakah ada pilihan untuk mendapatkan sumber pendanaan baru selain dari sumber-sumber yang ada sebelumnya dan dari hasil wawancara terdapat pilihan sumber-sumber pendanaan yang baru yaitu dari sumber dana bantuan perusahaan yang berbentuk dana CSR. Pada poin kedua

yaitu pengambilan keputusan stratejik terhadap pilihan yang ada, pada poin ini menekankan pada keputusan yang diambil oleh pimpinan atau para pengambil keputusan pada program RS RTLH. Berdasarkan hasil penelitian tidak ada keputusan dari pimpinan untuk mengatasi keterbatasan sumber pendanaan program RS RTLH, jadi masih lemahnya keputusan yang diambil pimpinan mengakibatkan tidak ada sumber-sumber pendanaan baru untuk tahun selanjutnya dan tidak adanya keputusan dari pimpinan mengakibatkan tidak ada langkah yang diambil untuk tahun selanjutnya seperti yang dijelaskan pada poin ketiga yaitu tahap perencanaan stratejik. Maka pengembangan sumber pendaan tidak akan tercapai dan program RS RTLH akan sangat lama untuk bisa mencapai sasaran target yang ditentukan.

Para pimpinan harus mengambil keputusan baru untuk membuat strategi baru dalam sumber pendanaan program RS RTLH yang terbatas tersebut, dalam menentukan keputusan-keputusan baru memerlukan pemikiran yang rumit serta perencanaan yang matang, Siagian (1998:15) menyatakan manajemen stratejik adalah “Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut”. Harus ada keputusan-keputusan baru yang diambil oleh para pengambil keputusan dalam menentukan strategi yang baru untuk menyelesaikan permasalahan keterbatasan pendanaan pada program RS RTLH Kabupaten Tuban. Karena program RS RTLH ini merupakan Rencana Strategis (RENSTRA) Pemerintah Daerah Kabupaten Tuban,

namun RENSTRA tidak dapat berjalan strategis apabila tidak diimbangi dengan pelaksanaan program yang optimal dan tepat waktu.

Siagian (1998:15), untuk merumuskan suatu strategi yang akan diambil, manajer puncak harus memperhatikan berbagai faktor yang bersifat kritikal. Ada 14 (Empat Belas) cara dalam menentukan perumusan strategi, yaitu *Pertama*: Strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi. *Kedua*: Dalam merumuskan dan menetapkan strategi, manajemen puncak mengembangkan profil tertentu bagi organisasi. *Ketiga*: Pengenalan terkait tentang lingkungan dengan mana organisasi akan berinteraksi. *Keempat*: Suatu strategi harus merupakan analisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi. *Kelima*: Mengidentifikasi beberapa pilihan yang wajar ditelaah lebih lanjut dari berbagai alternatif yang tersedia dikaitkan dengan keseluruhan upaya yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. *Keenam*: Menjatuhkan pilihan pada satu alternatif yang dipandang paling tepat dikaitkan sasaran jangka panjang yang dianggap mempunyai nilai yang paling strategik dan diperhitungkan dapat dicapai karena didukung oleh kemampuan dan kondisi internal organisasi.

Selanjutnya pada poin yang *Ketujuh*: suatu sasaran jangka panjang pada umumnya mempunyai paling sedikit empat ciri yang paling menonjol, yaitu: (a) sifatnya yang idealistik, (b) jangkauan waktunya jauh ke masa depan, (c) hanya bisa dinyatakan secara kualitatif, dan (d) masih abstrak. Dengan ciri-ciri seperti

itu, suatu strategi perlu memberikan arah tentang rincian yang perlu dilakukan. Artinya, perlu ditetapkan sasaran antara dengan ciri-ciri: (a) jangkauan waktu ke depan spesifik, (b) praktis dalam arti diperkirakan mungkin dicapai, (c) dinyatakan secara kuantitatif, dan (e) bersifat konkret. *Kedelapan*: Memperhatikan pentingnya operasionalisasi keputusan dasar yang dibuat dengan memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana, dan waktu. *Kesembilan*: Mempersiapkan tenaga kerja yang memenuhi berbagai persyaratan bukan hanya dalam arti kualifikasi teknis, akan tetapi juga berperilaku serta mempersiapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan harkat dan martabat manusia dalam organisasi. *Kesepuluh* : teknologi yang akan dimanfaatkan yang karena peningkatan kecanggihannya memerlukan seleksi yang tepat.

Untuk poin *Kesebelas*: Bentuk, tipe, dan struktur organisasi yang akan digunakan pun harus turut diperhitungkan, misalnya apakah akan mengikuti pola tradisional dalam arti menggunakan struktur yang hierarkial dan piramidal, ataukah akan menggunakan struktur yang lebih datar dan mungkin berbentuk matriks. *Keduabelas*: Menciptakan suatu sistem pengawasan sedemikian rupa sehingga daya inovasi kreativitas dan diskresi para pelaksana kegiatan operasional tidak "dipadamkan". *Ketigabelas*: Sistem penilaian tentang keberhasilan atau ketidakberhasilan pelaksanaan strategi yang dilakukan berdasarkan serangkaian kriteria yang rasional dan objektif. *Keempatbelas*: Menciptakan suatu sistem umpan balik sebagai instrumen yang ampuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan itu untuk mengetahui apakah sasaran

terlampau, hanya sekedar tercapai atau bahkan mungkin tidak tercapai. Kesemuanya ini diperlukan sebagai bahan dan dasar untuk mengambil keputusan di masa depan.

c. Peningkatan Peran Serta Perusahaan Berbentuk Dana CSR

Mengacu pada Undang-Undang Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, adapun isi Undang-Undang tersebut yang berkaitan dengan CSR, yaitu pada pasal 74 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007. Sedangkan pada pasal 25 (b) Undang – Undang Penanaman Modal menyatakan kepada setiap penanam modal wajib melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan. *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah sebagai komitmen perusahaan untuk melaksanakan kewajibannya didasarkan atas keputusan untuk mengambil kebijakan dan tindakan dengan memperhatikan para stakeholder dan lingkungan dimana perusahaan melakukan aktivitasnya yang berlandaskan pada ketentuan hukum yang berlaku (Wahyudi dan Azheri,2008:36).

Berdasarkan pada dasar hukum yang ada, Pemerintah Daerah dapat melakukan sinergi dengan perusahaan-perusahaan level makro maupun mikro hal yang sama juga didapat pada saat penelitian, yang menyatakan pada akhir tahun pasti dilakukan adanya rapat koordinasi antara dinas-dinas dengan perusahaan yang ada di Kabupaten Tuban. Hal tersebut dilakukan untuk mencari bantuan pendanaan dari perusahaan yang berbentuk CSR yang akan bersinergi dengan program-program Pemerintah Daerah. Dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan yang ada di Kabupaten Tuban, program-program dari Pemerintah

daerah akan terbantu dalam segi pendanaan dan dapat mengoptimalkan jalannya program tersebut.

Dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Tuban masih lemah dalam menjalin jaringan dengan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian, pada tahun 2012 perusahaan yang ada di kabupaten Tuban berjumlah 13 perusahaan. Tetapi perusahaan-perusahaan yang melaporkan hasil pengelolaan dana CSR berjumlah 10 perusahaan, dan 3 perusahaan masih ada yang belum melaporkan kepada Bappeda pengelolaan dana CSR perusahaannya dan pada tahun 2013 ada 10 perusahaan yang melaporkan hasil realisasi CSR tetapi ada 4 perusahaan yang berbeda dari 13 perusahaan yang ada di tahun 2012. Apabila melihat pada hasil penelitian, jumlah perusahaan di Kabupaten Tuban yaitu 17 perusahaan, dan realisasi dana CSR dari perusahaan-perusahaan tersebut masih tidak stabil. Realisasi Dana CSR yang didapat pada tahun 2012 sebesar 170,4 milyar namun tahun 2013 mengalami penurunan yaitu hanya sebesar 62,5 milyar. Kurangnya peran Pemerintah Daerah dalam mengoptimalkan dana CSR perlu ditingkatkan agar program-program dapat berjalan dengan optimal.

Pengembangan jejaring harus dilakukan untuk mencari sumber-sumber pendanaan baru untuk program RS RTLH di Kabupaten Tuban. dengan memanfaatkan kapital sosial baik level makro maupun pada level mikro agar saling bersinergi dan berkontribusi untuk mensukseskan program ini melalui ikatan formal maupun dalam lingkup kebijakan sebuah program pemerintah. Berdasarkan pendapat Garanovetter dalam (Ketut (2009:8)), mengutarakan mengenai teori jaringan sosial dengan menjelaskan hubungan pengaruh antara

jaringan sosial dengan manfaat ekonomi. Hal tersebut menjelaskan bahwa dengan membangun jaringan sosial yang baik dapat memberikan manfaat ekonomi. Apabila Pemerintah daerah dapat mengembangkan jaringan sosial dapat memberi manfaat ekonomi yang dimaksud disini adalah mengajak perusahaan-perusahaan level makro maupun mikro untuk turut bersinergi dengan pemerintah daerah dalam mengoptimalkan program RS RTLH agar dapat segera mencapai sasaran target yang ditentukan salah satunya adalah melalui CSR.

Garanovetter dalam (Ketut (2009:8)), juga menyebutkan keterlambatan kegiatan non ekonomi dalam kegiatan ekonomi, seperti halnya jaringan sosial berperan sebagai sumber inovasi yang terkait teori difusi inovasi. Peran para pimpinan atau para pengambil keputusan sangat diperlukan untuk mengatasi permasalahan terbatasnya sumber pendanaan dalam program ini. Oleh sebab itu para pengambil keputusan memerlukan inovasi, inovasi yang dimaksud bukan inovasi program melainkan inovasi dalam hal strategi untuk mengatasi keterbatasan dana dalam program RS RTLH melalui pengembangan jaringan sosial agar tercipta sinergi yang baik dengan mengoptimalkan jaringan sosial antara pemerintah dan perusahaan baik level makro maupun mikro yang ada dikabupaten Tuban sehingga dapat menjadi solusi terbatasnya sumber pendanaan dalam program RS RTLH .

Strategi pengembangan jejaring dalam pengembangan sumber pendanaan baru program RS RTLH Kabupaten Tuban



Keterangan :
 : Perusahaan yang bersinergi melalui dana CSR
 : Perusahaan yang belum bersinergi melalui dana CSR

Pada gambar diatas menunjukkan terdapat 17 perusahaan yang ada di Kabupaten Tuban, yang mana Pemerintah Daerah Kabupaten Tuban harus membangun jejaring dengan semua perusahaan yang ada di Kabupaten Tuban. Tetapi sampai saat ini bantuan melalui dana CSR untuk program RS RTLH masih sangat minim sekali, hanya 1 perusahaan saja yang bersinergi, hal tersebut tidak akan menyelesaikan permasalahan keterbatasan dana pada program RS RTLH. Jadi apabila Pemerintah Daerah berhasil membangun jejaring dengan mengajak 17 perusahaan untuk bersinergi dalam bentuk dana CSR dengan program-program pengentasan kemiskinan Pemerintah Kabupaten Tuban, salah satunya adalah



program RS RTLH, maka permasalahan terbatasnya pendanaan program RS RTLH dapat teratasi.

Program RS RTLH yang telah berjalan selama 7 tahun sudah merehabilitasi rumah masyarakat berjumlah 1943 unit, tetapi masih jauh sekali dengan sasaran target yang ditentukan yang berjumlah 78.583 unit rumah. Program RS RTLH harus menjadi prioritas dalam menggali dana baru, sehingga sasaran target dapat terselesaikan dalam kurun waktu 5 tahun kedepan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara, apabila semua dana CSR dari 17 perusahaan yang ada di Tuban harus bersinergi dengan program RS RTLH setidaknya 1 perusahaan mampu membantu merehabilitasi sasaran rumah warga berjumlah 900 unit tiap tahunnya. Jadi apabila ada 17 CSR yang bersinergi dengan program RS RTLH dapat merehabilitasi 15.300 unit rumah tiap tahunnya, dengan catatan perusahaan yang tidak dapat melakukan rehabilitasi 900 unit rumah dapat dibantu dengan dana dari APBD dan APBN serta dari TNI (Karya Bhakti) yang selama ini membantu dalam segi pendanaan. Jika hal tersebut dapat berjalan maka sasaran rumah tidak layak huni yang berjumlah 78.000 dapat terselesaikan dalam kurun waktu sekitar 5 tahun kedepan.

2. Sumber-sumber Pendanaan Program RS RTLH di Kabupaten Tuban

Banyaknya keluarga-keluarga miskin yang ada di Kabupaten Tuban, mendorong Pemerintah Daerah untuk membuat sebuah kebijakan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh (Islamy, 1991 : 20-21), kebijakan publik sebagai serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi

pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat. Salah satu kebijakan publik yang dilakukan pemerintah daerah Kabupaten Tuban adalah program RS RTLH, yang merupakan program pengentasan kemiskinan yang dilakukan oleh Pemerintah daerah dengan instansi-instansi yang terkait untuk mengatasi permasalahan banyaknya masyarakat miskin di Kabupaten Tuban agar dapat segera teratasi. RS RTLH merupakan suatu program yang harus diprioritaskan karena bertujuan untuk merehabilitasi rumah-rumah keluarga miskin yang tidak layak huni. Agar implementasi program RS RTLH dapat optimal harus didukung dengan manajemen yang baik terutama pada manajemen strategik yang dibuat oleh pembuat kebijakan, dan yang tidak kalah penting sebagai penentu keberhasilan jalannya sebuah program adalah dana, karena dana merupakan hal yang sangat wajib diperhatikan.

a. Pemberi Dana pada Program RS RTLH

Program pemerintah akan berjalan dengan optimal apabila tidak ada hambatan-hambatan eksternal yang terkait dengan masalah sumber pendanaan ataupun kerjasama antara instansi dan perusahaan terkait. Menurut Bryan W.Hogwood dan Lewis A.Gunn dalam (Wahab, 2005:71-83), ada beberapa hambatan-hambatan akibat hubungan kausalitas yang terjadi dalam sebuah proses implementasi kebijakan publik, yaitu :

- 11) Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan/kendala yang serius.
- 12) Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai.
- 13) Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.
- 14) Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari oleh hubungan kausalitas yang handal.

- 15) Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya.
- 16) Hubungan saling ketergantungan harus kecil.
- 17) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
- 18) Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat.
- 19) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna.
- 20) Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntuk dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Jadi beberapa hambatan-hambatan yang disebutkan diatas sangat mempengaruhi optimalnya suatu kebijakan program. Apabila dikaji dari teori Bryan W.Hogwood dan Lewis A.Gunn dalam (Wahab, 2005:71-83), dimulai pada poin 1 model implementasi program RS RTLH ini dapat dikatakan bertolak belakang hal ini terlihat bahwa kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan penyelenggara menimbulkan kendala yang serius dikarenakan apabila sumber dana lainnya tidak didapatkan maka program RS RTLH tidak dapat berjalan sesuai dari target yang akan dicapai. Begitu pula pada poin 2 dan 3 dimana dalam pelaksanaan sebuah program diperlukan waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai serta perpaduan sumber-sumber benar-benar tersedia. Dalam kurun waktu 7 tahun sumber dana eksternal (CSR) program ini hanya didapat pada tahun 2011 dan 2013.

Pada pelaksanaan program RS RTLH Kabupaten Tuban, Pemerintah Daerah beserta dinas-dinas terkait memiliki kendala terkait dengan sumber pendanaan yang masih terbatas, jadi pelaksanaan RS RTLH pun belum optimal. Sumber-sumber pendanaan yang didapat dalam RS RTLH adalah dari APBD, APBN, CSR dan TNI (karya Bhakti), tetapi pada kenyataannya sumber-sumber pendanaan tersebut masih kurang memadai. Karena pembangunan RS RTLH yang telah berjalan 7 tahun selama tahun 2007 sampai tahun 2013 masih sangat

bergantung pada APBD saja setiap tahunnya, sumber pendanaan dari APBN hanya pada tahun 2008 saja, bantuan dari Bank Jatim berbentuk dana CSR hanya pada tahun 2011 dan 2013 dan bantuan lain dari TNI (karya bhakti) juga masih belum ada koordinasi yang baik antara dinas terkait dalam menentukan calon penerima bantuan rumah yang harus di rehabilitasi.

Pendanaan yang terbatas untuk program RS RTLH menjadi masalah yang harus diselesaikan. Diperlukan strategi yang baru dalam mencari sumber pendanaan yang terbatas tersebut, dan merujuk pada teori Nutt Backoff 1992 (dalam Salusu (2006:496-498)), yang mengungkapkan kebutuhan mempertahankan stabilitas pembiayaan yang memerlukan strategi-strategi baru untuk mencari sumber pembiayaan baru. Jadi dalam mencari sumber dana yang baru, sumber pendanaan yang ada selama pelaksanaan program RS RTLH harus tetap dipertahankan, karena hal tersebut dapat membantu pelaksanaan program RS RTLH untuk tahun selanjutnya.

b. Proses Pemberian Dana pada Program RS RTLH

Dalam rangka untuk memastikan berjalannya Undang-Undang nomor 1 tahun 2011 yang menjamin bahwa setiap orang berhak untuk hidup sejahtera lahir dan batin. Melalui program pengentasan kemiskinan RS RTLH pemerintah daerah Kabupaten Tuban berupaya untuk mencari sumber-sumber dana untuk mensukseskan program RS RTLH. Adapun proses pemberian dana untuk program RS RTLH adalah bersumber dari APBD melalui proses lelang dan berupa uang. Selain dana dari APBD, pemerintah daerah Kabupaten Tuban mengupayakan sumber lainnya dan tidak hanya berupa dana melainkan material seperti yang

diberikan oleh KEMENPERA. Program RS RTLH yang merupakan program rekomendasi dari KEMENPERA yang kemudian dana APBN yang ada di KEMENPERA diberikan pada program RS RTLH.

Sumber bantuan selain dana juga diberikan oleh TNI (Karya Bhakti). TNI langsung merhabilitasi rumah warga yang tidak layak huni tepatnya di wilayah kecamatan-kecamatan se-Kabupaten Tuban. Namun dalam proses pemberian bantuan ini TNI belum berkoordinasi dengan badan/ instansi penyelenggara RS RTLH terkait target dan pelaksanaan RS RTLH.

Pemerintah daerah Kabupaten Tuban tidak hanya berhenti disitu saja, berdasarkan pada pasa 74 dalam UU Nomor 40 Tahun 2007 yang berkaitan tentang CSR diamana Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya dibidang dan/ atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melakukan tanggung jawab sosial dan lingkungan dan merujuk pada Saidi dan Abidin (2004: 64-65) sedikitnya ada empat model atau pola CSR yang umumnya diterapkan oleh perusahaan di Indonesia.

- a. **Keterlibatan langsung.** Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara. Untuk menjalankan tugas ini, sebuah perusahaan biasanya menugaskan salah satu pejabat seniornya, seperti corporate secretary atau public affair manager atau menjadi bagian dari tugas pejabat public relation.
- b. **Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan.** Perusahaan mendirikan yayasan sendiri di bawah perusahaan atau groupnya. Model ini merupakan adopsi dari model yang lazim diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju. Biasanya, perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin atau dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan yayasan. Beberapa yayasan yang didirikan perusahaan diantaranya adalah Yayasan Coca Cola Company, Yayasan Rio Tinto (perusahaan pertambangan), Yayasan Dharma Bhakti Astra, Yayasan Sahabat Aqua, GE Fund.

- c. Bermitra dengan pihak lain.** Perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga sosial/organisasi non-pemerintah (Ornop), instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya. Beberapa lembaga sosial/Ornop yang bekerjasama dengan perusahaan dalam menjalankan CSR antara lain adalah Palang Merah Indonesia (PMI), Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia (YKAI), Dompot Dhuafa; instansi pemerintah (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia/LIPI, Depdiknas, Depkes, Depsos); universitas (UI, ITB, IPB); media massa (DKK Kompas, Kita Peduli Indosiar).
- d. Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium.** Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu. Dibandingkan dengan model lainnya, pola ini lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang bersifat “hibah pembangunan”. Pihak konsorsium atau lembaga semacam itu yang dipercayai oleh perusahaan-perusahaan yang mendukungnya secara pro aktif mencari mitra kerjasama dari kalangan lembaga operasional dan kemudian mengembangkan program yang disepakati bersama.

Merujuk dari UU dan teori diatas Pemerintah Kabupaten Tuban mengajak perusahaan-perusahaan yang ada di Kabupaten Tuban untuk turut serta dalam program RS RTLH yang mebuahkan hasil dengan keikut sertaan Bank Jatim dalam mensukseskan program RS RTLH, namun dana CSR tersebut hanya diterima pada tahun 2011 dan tahun 2013. Hal tersebut kurang mendukung hanya dengan bantuan dana CSR dari Bank Jatim saja, karena banyak perusahaan-perusahaan lain di Kabupaten Tuban yang masih belum ikut serta dalam megoptimalkan program RS RTLH. Hal tersebut didukung dengan deifisi CSR itu sendiri yang menyatakan bahwa CSR adalah tanggung jawab sebuah organisasi terhadap dampak dampak dari keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatannya pada masyarakat dan lingkungan yang diwujudkan dalam bentuk perilaku transparan dan etis yang sejalan dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat, mempertimbangkan harapan para pemangku

kepentingan, sejalan dengan hukum yang ditetapkan dan norma-norma perilaku internasional, serta terintegrasi dengan organisasi secara menyeluruh (Rachman, 2011:17).



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan data penelitian tentang manajemen strategik pengelolaan dana program RS RTLH Kabupaten Tuban, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Upaya Pemerintah Daerah Kabupaten Tuban dalam meningkatkan program RS RTLH belum terlaksana dengan baik. Karena sampai saat ini program RS RTLH masih jauh dengan sasaran rumah yang ditargetkan dikarenakan terbatasnya sumber dana pada program ini. Dengan kondisi tersebut, para pengambil keputusan harus cepat mengambil keputusan untuk bisa meningkatkan program RS RTLH yang masih jauh dari sasaran target.
- b. Hasil yang dicapai program RS RTLH sampai saat ini hasil yang dicapai kurang dari harapan target, hal tersebut dikarenakan terbatasnya sumber pendanaan untuk program RS RTLH. Dengan adanya permasalahan terbatasnya sumber pendanaan tersebut harus ada strategi baru dari Pemerintah Daerah jika ingin lebih meningkatkan program RS RTLH. Tetapi tidak ada pengembangan strategi dari Pemerintah Daerah, strategi dari Pemerintah Daerah Kabupaten Tuban selama kurun waktu 7 tahun tetap bergantung pada dana resmi dari APBN dan APBD serta bantuan dana berbentuk CSR dari Bank Jatim saja, masalah keterbatasan dana tidak akan dapat selesai apabila tidak ada perubahan strategi dalam

mencari sumber pendanaan selain dari dana tersebut. Karena itulah hasil dari pembangunan RS RTLH masih jauh dengan sasaran target.

- c. Peran serta perusahaan-perusahaan yang ada di Kabupaten Tuban dalam bentuk dana CSR untuk membantu dari segi pendanaan program RS RTLH masih sedikit. Ada 17 perusahaan yang berada di Kabupaten Tuban, tetapi tidak semua dari 17 perusahaan tersebut yang melaporkan hasil dana CSR nya. Lemahnya Pemerintah Kabupaten Tuban dalam menjalin jaringan untuk membangun sebuah sinergi yang baik dengan pihak perusahaan menyebabkan peran serta dari perusahaan-perusahaan tersebut masih sedikit.
- d. Program RS RTLH yang direncanakan oleh Bappeda dan dilaksanakan oleh Dinas PU merupakan program pengentasan kemiskinan untuk rumah tangga miskin yang masih menempati rumah yang tidak layak. Sumber-sumber pendanaan yang didapat dalam program RS RTLH adalah dari APBD, APBN, CSR dan TNI (karya Bhakti), tetapi pada kenyataannya sumber-sumber pendanaan tersebut masih kurang memadai. Karena pembangunan RS RTLH yang telah berjalan 7 tahun selama tahun 2007 sampai tahun 2013 masih sangat bergantung pada APBD saja setiap tahunnya, sumber pendanaan dari APBN hanya pada tahun 2008 saja ,bantuan dari Bank Jatim berbentuk dana CSR hanya pada tahun 2011 dan 2013 dan bantuan lain dari TNI (karya bhakti) juga masih belum ada koordinasi yang baik antara dinas terkait dalam menentukan calon penerima bantuan rumah yang harus di rehabilitasi.

e. Proses pemberian dana untuk program RS RTLH adalah bersumber dari APBD melalui proses lelang dan berupa uang. Selain dana dari APBD, pemerintah daerah Kabupaten Tuban mengupayakan sumber lainnya dan tidak hanya berupa dana melainkan material dan uang kepada sasaran target seperti yang diberikan oleh KEMENPERA. Program RS RTLH yang merupakan program rekomendasi dari KEMENPERA yang kemudian dana APBN yang ada di KEMENPERA diberikan pada program RS RTLH. Sumber bantuan selain dana juga diberikan oleh TNI (Karya Bhakti). TNI langsung merhabilitasi rumah warga yang tidak layak huni tepatnya di wilayah kecamatan-kecamatan se-Kabupaten Tuban, bantuannya berupa material dan tenaga kerja. Namun dalam proses pemberian bantuan ini TNI belum berkoordinasi dengan badan/instansi penyelenggara RS RTLH terkait target dan pelaksanaan RS RTLH. Dan terakhir bantuan bersumber dari CSR Bank Jatim, bantuannya berupa uang kepada sasaran.

B. Saran

1. Para pengambil keputusan dalam program RS RTLH diharapkan bisa mengambil keputusan secara cepat. Dibutuhkan keputusan-keputusan dan inovasi strategi baru sebelum proses manajemen (*planning, organizing, actuating dan controlling*) berlangsung. Tidak bisa hanya dengan mengandalkan strategi yang sama tiap tahunnya, karena tidak dapat menyelesaikan permasalahan terbatasnya dana dalam program RS RTLH.

2. Sumber-sumber pendanaan yang masih terbatas dalam program RS RTLH dapat diatasi dengan mengembangkan jejaring sosial. Pengembangan jejaring sosial dapat dilakukan dengan cara mengajak 17 perusahaan yang ada di Kabupaten Tuban untuk ikut serta dalam mengatasi permasalahan terbatasnya sumber pendanaan program RS RTLH melalui dana CSR.
3. Kurangnya koordinasi antara TNI dan Pemerintah Daerah, hal tersebut harus cepat dilakukan perubahan, dengan lebih mengkoordinasikan sasaran rumah keluarga yang harus direhabilitasi dan dari CSR Bank Jatim lebih ditingkatkan lagi, agar setiap tahunnya CSR Bank Jatim dapat membantu pelaksanaan program RS RTLH dari segi pendanaan.



DAFTAR PUSTAKA

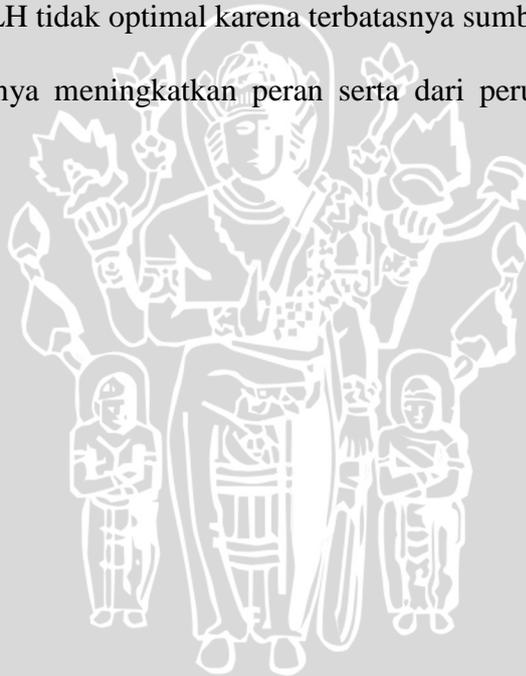
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik, (2011). "Data Penduduk Miskin dan Hampir Miskin di Indonesia", Jakarta, Badan Pusat Statistik.
- Conway, M and Voros, J (2002), *Integrating Foresight and Strategic Planning, paper presented at Organisational Foresight conference*, Glasgow: University of Strathclyde.
- Direktorat Penanggulangan Kemiskinan Perkotaan, (2011). "Pedoman Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni", Jakarta: Direktorat Jenderal Pemberdayaan Sosial dan Penanggulangan Kemiskinan, Kementerian Sosial RI.
- Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Terjemahan). Edisi Kedua*. Yogyakarta : Gajah mada University Press.
- Gunarsa, Singgih D, (1992). *Psikologi Perkembangan*, Jakarta : BPK Gunung Mulia.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Indradi, Sjamsiar S. 2010. *Dasar-dasar & Teori administrasi publik*. Malang: Agritek YPN
- Islamy, Irfan. 1991. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara
- Miles, Matthew B dan Maichael A. Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif (Terjemahan)*. Jakarta: UI Press
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mudiarta, G. Ketut. 2009. *Jaringan Sosial (Network) Dalam Pengembangan Sistem dan Usaha Agribisnis: Perspektif Teori dan Dinamika Studi Kapital Sosial*, 27(1): 1-12
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Di bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press
- Nugraha. 2013. *Tentang besarnya dana CSR tahun 2013 Kabupaten Tuban*. Diakses pada tanggal 01 Juni 2014 dari <http://www.suarabanyuurip.com/kabar/baca/inilah-besaran-dana-csr-perusahaan-di-tuban>.
- Nugroho, Riant Dr. 2006. *Kebijakan Publik Untuk Negara-negara Berkembang (Model-model Perumusan, Implementasi dan Evaluasi)*. Jakarta : PT. Gramedia
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : ALFABATA
- Parsons, wayne. 2006. *Public Policy : Pengantar Teori dan Praktik dan Analisis Kebijakan*. Jakarta : Kencana
- Rabin et al, 2000, *Handbook Of Strategic Management*, Marcell Dekker, New York.
- Rachman. 2011. *Panduan Lengkap Perencanaan CSR*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni dan Sarana Prasarana Lingkungan diakses pada tanggal 11 Februari 2014 dari <http://www.kemsos.go.id/modules>.
- Saidi, Zaim dan Hamid Abidin (2004), *Menjadi Bangsa Pemurah: Wacana dan Praktek Kedermawanan Sosial di Indonesia*. Jakarta: Piramedia
- Salusu. J, 2003, *Pengambilan keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi non profit*. Jakarta. Rasindo.
- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta. Grasindo.
- Santana, K. Septiawan, 2007. *Menulis Ilmiah Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

- Sarwono, Jonathan, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Siagian, Sondang. 1998. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bumi Aksara
- Slaughter, R. (1999). *Futures for the Third Millennium: Enabling the Forward View*, Sydney : Prospect Media.
- Soenarko. 2005. *Public Policy*. Surabaya : Unair Press
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. 2006. *Pekerjaan Sosial Industri, CSR dan Comdev: 1-12*
- Suradi. 2012. Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni bagi Keluarga Miskin di Kota Banjarmasin. *Sosiokonsepsia*, 17(02): 205-220
- Tuban, Dinas PU.2013. Visi dan Misi Pemkab dan Dinas PU Kabupaten Tuban . Diakses pada tanggal 03 Juni 2014 dari <http://dinaspu.tubankab.go.id/>
- Undang-undang Nomor 1 Tahun 2011 Tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 2007 Tentang Penanaman Modal
- Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Peseroan terbatas
- Wahab, Solichin Abdul. 2001. *Evaluasi Kebijakan Publik*. Malang : Universitas Negeri Malang
- Wahab, Solichin Abdul .2005. *Analisis Kebijaksanaan : Dari Formulasi ke Implementasi kebijaksanaan Negara*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Wahyudi dan Azheri. 2008. *Corporate Social Responsibility: Prinsip, Pengaturan dan Implementasi*. Malang: Setara Press.
- Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik : Teori dan Proses*. Yogyakarta : Media Pressindo
- Zauhar, Soesilo. 1996. *Administrasi publik*. Malang: Penerbit IKIP

LAMPIRAN 1**DAFTAR WAWANCARA**

1. Darimana sajakah sumber pendanaan program RS RTLH di Kabupaten Tuban ?
2. Bagaimana proses pemberian dananya ?
3. Program RS RTLH perlu ditingkatkan ? setuju atau tidak !
4. Bagaimana strategi baru yang diterapkan setelah melihat berjalannya program RS RTLH tidak optimal karena terbatasnya sumber pendanaan ?
5. Bagaimana caranya meningkatkan peran serta dari perusahaan berbentuk dana CSR ?



LAMPIRAN 2

Dokumentasi dengan keluarga yang menerima bantuan program RS RTLH pada tahun 2011



LAMPIRAN 3



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
(FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCE)

Jl. Mayjend Haryono No. 163 Malang.
Telp. +62-341-553737, 568914, 558226; Fax. +62-341-558227
Email: fia@ub.ac.id <http://www.fia.ub.ac.id>

Program Studi: • Sarjana - Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan - Ilmu Perpustakaan - Ilmu Administrasi Bisnis - Perpajakan - Bisnis Internasional - Hospitality dan Pariwisata
• Magister - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

Nomor : 1835.../UN10.3/PG/2014

Lampiran : -

Perihal : Pra Riset/Survey

Kepada : Yth. **Kepala Kesbangpol dan Linmas**
Jl. Basuki Rachmad No. 13
Tuban

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan pra riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Satria Dwi Setiawan
Alamat : Perum Bukit Karang Blok Af.15 Tuban
NIM : 105030100111030
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : -
Tema : Strategi pengoptimalan program RTLH (Rumah Tidak Layak Huni) di Kab. Tuban.
Lamanya : 1 Minggu , pada tanggal 17 sampai 23 Februari 2014
Peserta : 1 Orang

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

Malang, 10 Februari 2014

a.n. Dekan

Ketua Jurusan Administrasi Publik



Dr. Choirul Saleh, M.Si.

NIP. 19600112 1987101 1 001

LAMPIRAN 4



PEMERINTAH KABUPATEN TUBAN
KANTOR KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
 Jalan RA. Kartini No. 2 Telp. (0356) 321023
TUBAN - 62311

SURAT KETERANGAN UNTUK MELAKUKAN SURVEY / RISET / PKL / KKN

Nomor : 070 / 115 / 414.107 / 2014

Berdasarkan Surat dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang tanggal 10 Pebruari 2014 Nomor : 1835/UN10.3/PG/2014 perihal Pra Riset/Survey.

Dengan ini menyatakan mengijinkan atas kegiatan penelitian Mahasiswa Universitas Brawijaya Malang atas nama:

N a m a	: SATRIA DWI SETIAWAN
NIM	: 105030100111030
Jurusan	: Administrasi Publik
Lokasi Penelitian	: Dinas Pekerjaan Umum, Kabupaten Tuban
Waktu Penelitian	: 18 – 23 Pebruari 2014
Tema Penelitian	: Strategi Pengoptimalan Program RTLH (Rumah Tidak Layak Huni) di Kabupaten Tuban

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Dalam jangka waktu 1 x 24 Jam setelah tiba ditempat kegiatan, diwajibkan melapor kedatangannya kepada Camat setempat;
2. Menjaga Tata Tertib keamanan, ketertiban, kesopanan dan kesusilaan serta menghindari perbuatan – perbuatan baik lisan maupun tulisan yang dapat melukai / menyinggung perasaan atau menghina Agama, Bangsa dan Negara dari suatu golongan penduduk;
3. Tidak diperkenankan menjalankan kegiatan – kegiatan diluar yang telah ditetapkan tersebut diatas;
4. Setelah berakhirnya pelaksanaan Penelitian diwajibkan terlebih dahulu melaporkan kepada Camat setempat dan Bupati Tuban Cq. Kantor Kesbangpol dan Linmas Kabupaten Tuban;
5. Dalam pelaksanaan Penelitian yang mengikutsertakan Warga Negara Asing (WNA) sebagai Tenaga Ahli / Petugas Lapangan supaya melaporkan kepada Kepala Kepolisian Resort Tuban yang merupakan kewajiban menurut Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 1954;
6. Surat Keterangan ini dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat keterangan ini tidak memenuhi ketentuan – ketentuan tersebut diatas.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Tuban
 Tanggal : 18 Pebruari 2014

An. KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA, POLITIK
 DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
 KABUPATEN TUBAN
 Kepala Sub Bagian Tata Usaha



TEMBUSAN Kepada :

1. Yth. Kepala Kepolisian Resort Tuban
2. Yth. Komandan KODIM 0811 Tuban
3. Yth. Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tuban
4. Yth. Dekan Fakultas Administrasi Universitas Brawijaya Malang
5. Yang Bersangkutan.



LAMPIRAN 5



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

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

Program Studi : • Sarjana : - Ilmu Administrasi Publik - Administrasi Pemerintahan - Perencanaan Pembangunan – Ilmu Perpustakaan, - Ilmu Administrasi Bisnis
- Perpajakan - Bisnis Internasional – Hospitality dan Pariwisata
• Magister : - Ilmu Administrasi Publik - Ilmu Administrasi Bisnis • Doktor Ilmu Administrasi

Nomor : 6381 /UN 10.3/PG/2014

Lampiran : -

Hal : Riset/Survey

Kepada : Yth. Kepala Kesbangpol dan Linmas
Jl. R.A Kartini No.02
Tuban

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

Nama : Satria Dwi Setiawan
Alamat : Perum Bukit Karang Blok Af.15 Tuban
NIM : 105030100111030
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : -
Tema : Manajemen Strategik Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Dana Program Rumah Tidak Layak Huni (Rtlh).
(Studi Pada Kantor Bappeda Dan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tuban)
Lamanya : 2 (2) bulan. (Pada bulan Mei - Juli 2014)
Peserta : 1 (satu) orang.

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

Malang, 24 April 2014

a.n. Dekan

Ketua Prodi Administrasi Publik

Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si
NIP. 19690524 200212 2 002

LAMPIRAN 6



PEMERINTAH KABUPATEN TUBAN
KANTOR KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
 Jalan RA. Kartini No. 2 Telp. (0356) 321023
TUBAN - 62311

SURAT KETERANGAN UNTUK MELAKUKAN SURVEY / RISET / PKL / KKN

Nomor : 070 /375/ 414.107 / 2014

Berdasarkan Surat dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Tanggal 24 April 2014 No : 5381/UN10.3/PG/2014 tentang Riset/Survey.

Dengan ini menyatakan mengijinkan atas kegiatan Riset/Survey Mahasiswa Universitas Brawijaya atas nama :

N a m a	: SATRIA DWI SETIAWAN
NIM	: 105030100111030
Jurusan	: Administrasi Publik
Lokasi Kegiatan	: Kabupaten Tuban
Waktu Pelaksanaan	: 06 Mei 2014 – 06 Juni 2014
Tema	: Manajemen Strategik Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Dana Program Rumah Tidak Layak Huni (RTLH) (Studi Pada Kantor BAPPEDA dan Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Tuban)

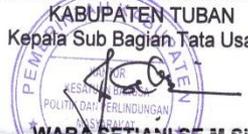
Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Dalam jangka waktu 1 x 24 Jam setelah tiba ditempat kegiatan, diwajibkan melapor kedatangannya kepada Camat setempat;
2. Menjaga Tata Tertib keamanan, ketertiban, kesopanan dan kesusilaan serta menghindari perbuatan - perbuatan baik lisan maupun tulisan yang dapat melukai / menyinggung perasaan atau menghina Agama, Bangsa dan Negara dari suatu golongan penduduk;
3. Tidak diperkenankan menjalankan kegiatan - kegiatan diluar yang telah ditetapkan tersebut diatas;
4. Setelah berakhirnya pelaksanaan Penelitian diwajibkan terlebih dahulu melaporkan kepada Camat setempat dan Bupati Tuban Cq. Kantor Kesbangpol dan Linmas Kabupaten Tuban;
5. Dalam pelaksanaan Penelitian yang mengikutsertakan Warga Negara Asing (WNA) sebagai Tenaga Ahli / Petugas Lapangan supaya melaporkan kepada Kepala Kepolisian Resort Tuban yang merupakan kewajiban menurut Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 1954;
6. Surat Keterangan ini dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat keterangan ini tidak memenuhi ketentuan - ketentuan tersebut diatas.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Tuban
 Tanggal : 06 Mei 2014

a.n KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA, POLITIK
 DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
 KABUPATEN TUBAN
 Kepala Sub Bagian Tata Usaha


WARA SETIANI, SE, M.Si
 Penata Tk 1
 NIP. 19721026 199901 2 001



CURRICULUM VITAE*** Data Pribadi**

Nama Lengkap : Satria Dwi Setiawan
Tempat, Tanggal Lahir : Tuban , 02 Januari 1992
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Kewarganegaraan : Indonesia
Agama : Islam
Status : Belum kawin
Identitas : SIM no. 900115470102
Alamat : Perum Bukit Karang Blok Af.15 Tuban
No. Kontak : 082143000457
Email : satria_dwi92@yahoo.com

*** Pendidikan Formal**

1998-2004 : SDN Latsari 1 Tuban
2004-2007 : SLTP Negeri 1 Tuban
2007-2010 : SMA Negeri 2 Tuban
2010-2014 : FIA - PUBLIK - Universitas Brawijaya Malang

*** Karya Ilmiah**

- MANAJEMEN STRATEGIK PEMERINTAH DAERAH DALAM PENGELOLAAN DANA PROGRAM REHABILITASI SOSIAL RUMAH TIDAK LAYAK HUNI (RS RTLH)
(STUDI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM dan KANTOR BAPPEDA KABUPATEN TUBAN)

Demikian riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.