

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang dipergunakan dalam kajian tesis ini adalah metode penelitian kualitatif, dimana dalam meneliti kondisi suatu obyek kajian ilmiah, peneliti berperan sebagai *instrumen* (alat ukur) kunci. Hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi dan teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), serta analisis data bersifat induktif. Dengan demikian analisa hasil penelitian adalah bentuk data verbal (kata, kalimat, skema, gambar) dan data-data tersebut merupakan pengukuran nilai mandiri tanpa membuat perbandingan ataupun menghubungkan antara satu variabel dengan variabel lain.

Menurut **Suparlan** (2003), penelitian dengan menggunakan metode kualitatif akan menghasilkan data deskriptif berupa ucapan dan perilaku dari subyek yang diteliti, kemudian data tersebut diarahkan pada keutuhan konteks sasaran yang dikaji. Metode penelitian kualitatif dapat dipergunakan dalam menganalisis gejala-gejala sosial dan budaya suatu masyarakat untuk memperoleh gambaran mengenai pola-pola yang berlaku dalam masyarakat tertentu, dan kemudian pola-pola yang ditemukan tersebut dianalisis dengan menggunakan teori-teori yang relevan. Oleh karena itu metode kualitatif ini pada dasarnya merupakan pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat untuk mempelajari masalah-masalah dalam suatu kelompok masyarakat, termasuk didalamnya tata cara yang berlaku, situasi-situasi sosial, pola hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, serta proses atau pengaruh dari suatu fenomena sosial. Dengan demikian metode penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mendeskripsikan (menggambarkan) secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta atau sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Menurut **Winarno Surachmad** (1990), penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang dipergunakan dalam pemecahan masalah berdasarkan pada fakta-fakta ataupun suatu kenyataan. Data awal yang telah dikumpulkan terlebih dahulu

diinventarisir, kemudian disusun secara sistematis sehingga data tersebut dapat diuraikan, dan selanjutnya dianalisa berdasarkan teori-teori yang ada.

#### **4.1. Bidang Penelitian**

Adapun bidang yang akan diteliti dalam penelitian ini ialah bidang keamanan di Rutan dan Lapas di DKI Jakarta, terutama yang menyangkut masalah penempatan tahanan dan narapidana berkaitan dengan masalah over kapasitas. Dimana penelitian ini bertolak pada pemikiran bahwa over kapasitas telah menjadi permasalahan yang sangat penting dan perlu untuk segera dicari jalan keluarnya. Meskipun sudah banyak kebijakan yang telah dikeluarkan oleh Ditjen Pemasyarakatan untuk mengatasi masalah overkapasitas ini, namun hingga saat ini masalah overkapasitas ini seolah menjadi permasalahan yang turun temurun dari pejabat satu ke pejabat penggantinya.

Jika diartikan dari bahasa inggris, maka overkapasitas atau *over capacity* ialah suatu keadaan dimana jumlah yang ditampung melebihi jumlah paling banyak atau kapasitas yang tersedia. Jika ini yang menjadi permasalahan, maka masalah overkapasitas akan dapat ditangani dan diatasi dengan cara yang amat mudah, yaitu dengan menguranginya saja hingga batas hunian atau kapasitas yang telah ditetapkan. Akan tetapi dalam penelitian ini yang lebih menggugah keingintahuan penulis ialah overkapasitas dengan pengertian “kepadatan hunian”. Karena di dalamnya banyak sekali aspek yang terkait, dan permasalahan ini tidak serta merta selesai dengan mengurangi tingkat hunian menjadi sesuai dengan kapasitas yang telah ditentukan saja. Dan hal inilah permasalahan yang sesungguhnya dihadapi oleh keluarga besar Direktorat Jenderal Pemasyarakatan.

Adapun alasan penulis mengambil lokasi penelitian di wilayah DKI Jakarta ialah karena RUTAN dan Lapas di Wilayah ini telah mengalami over kapasitas yang sedemikian parahnyanya. Walaupun permasalahan ini telah menjadi masalah nasional, karena telah terjadi hampir di seluruh wilayah Indonesia terutama yang ada di pulau Jawa.

## 4.2 Metode Pengumpulan Data

Sebagaimana telah dijelaskan oleh **Sugiyono** (2003), bahwa pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, dari berbagai sumber, dan dengan berbagai cara. Bila dilihat dari *setting*-nya data penelitian ini dapat dikumpulkan pada *setting* alamiah (*natural setting*). Sedangkan jika dilihat dari sumber datanya maka pengumpulan penelitian ini dapat dikumpulkan dari sumber primer, dan sumber sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah informan yang langsung memberikan informasi atau data kepada pengumpul data, dan sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian ini.

Menurut **Lexy J. Moleong**, sebagaimana yang dikutip oleh **Lofland** dan **Lofland** (2004), menyatakan bahwa sumber utama data penelitian kualitatif adalah data verbal yakni dalam bentuk rangkaian kata-kata atau cerita dan tindakan nyata yang dapat direkam dari sumber-sumber yang relevan dengan topik penelitian. Selanjutnya untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka dilakukan pengumpulan data dengan beberapa metode atau teknik pengumpulan data, sebagai berikut:

1. Studi pustaka

Metode Studi Pustaka ini dilakukan dengan cara mempelajari dan mengkaji sejumlah informasi yang relevan dengan topik penelitian seperti; buku-buku, peraturan, laporan dan dokumen, artikel-artikel maupun jurnal, serta berbagai literatur lainnya yang mempunyai kaitan dengan masalah penelitian.

2. Observasi

Metode ini dilakukan dengan cara mengamati secara langsung langsung dilapangan atau lokasi penelitian untuk mendapatkan gambaran yang jelas

tentang obyek penelitian. Selain itu metode ini juga akan mengungkap berbagai hal yang tidak dapat tergalikan dalam wawancara. Peneliti dalam pelaksanaan observasi ini dapat bertindak sebagai *participant observer*, yakni membaaur dalam keberadaan atau aktifitas subyek yang akan diteliti sehingga data-data dapat diperoleh secara alamiah dan bersifat mendalam namun obyektifitasnya tetap terjaga.

### 3. Wawancara

Wawancara adalah suatu proses tanya jawab langsung yang dapat dilakukan secara berstruktur dengan bentuk wawancara tertutup dan wawancara tidak berstruktur dengan bentuk wawancara terbuka tetapi tetap terfokus. Wawancara ini dilakukan dengan pedoman wawancara yang telah ditetapkan sebelumnya, dan biasanya mempergunakan beberapa alat Bantu untuk mendukung proses pengumpulan data. Pedoman wawancara dibuat dengan tujuan agar wawancara tetap terfokus atau sesuai dengan tujuan penelitian dan informasi-informasi penting yang ingin digali dapat terungkap secara jelas.

Wawancara biasanya dilakukan kepada informan yang sebelumnya sudah dipilih atau ditentukan yang memiliki ciri dan sifat yang khas. Kekhususan yang dimaksud dalam hal ini adalah informan merupakan orang yang memiliki pengetahuan dan mendalami situasi yang sedang diteliti, atau informan yang memiliki pengalaman langsung dengan obyek yang akan diteliti tersebut. Dengan kata lain informan adalah orang atau subyek yang lebih mengetahui tentang hal-hal ataupun informasi yang dibutuhkan. Selanjutnya, dalam upaya mengumpulkan data-data yang relevan dengan penelitian ini, penulis melakukan wawancara kepada beberapa informan antara lain:

a. *Key Informan*

Merupakan Informan kunci, sebagai sumber utama pemberi informasi yang dibutuhkan terutama yang berkaitan erat dengan topik dan bidang penelitian yang akan diteliti. Berkaitan dengan topik penelitian mengenai kelebihan kapasitas atau *over capacity*, maka di masing-masing Rutan dan Lapas di DKI Jakarta yang dirasa tepat menjadi *Key Informan* ini ialah Kepala Rutan atau Kepala Lapas, Kepala Kesatuan Pengamanan Rutan atau Lapas serta Kepala Seksi Pelayanan Tahanan. Karena di tangan merekalah kebijakan mengenai penanggulangan *over capacity* di masing-masing Rutan dan Lapas ini diambil.

b. *Important Informan*

Merupakan informan yang memiliki peranan penting dimana mereka menjadi sumber informasi yang relevan dengan topik penelitian. Informan penting ini terdiri dari Narapidana yang sebagai orang-orang yang mengalami langsung dampak dari konflik dengan kekerasan sebagai akibat dari terjadinya *over kapasitas*, dan juga yang mampu menggambarkan keadaan nyata tentang penempatan napi dan tahanan di lingkungan RUTAN dan Lapas di DKI Jakarta. Informan penting ini terdiri dari Narapidana, Petugas, Mantan Petugas.

c. *Supplement Informan*

Informan yang ketiga ini adalah sumber informasi tambahan yang didapatkan dari orang-orang yang mengalami dampak langsung namun kurang dapat diandalkan sebagai fokus sentral dalam memperoleh informasi yang relevan dengan topik penelitian ini. Informan ini terdiri dari keluarga penghuni RUTAN dan Lapas di DKI Jakarta, Petugas, Tahanan dan Narapidana yang memberikan informasi pendukung dalam melihat fokus penelitian ini dari berbagai prespektif.

Selanjutnya dalam upaya menghindarkan terjadinya penyimpangan dalam meneliti obyek penelitian ini karena adanya beberapa faktor kealpaan manusia, maka dalam proses pengumpulan data penelitian ini, penulis menggunakan alat bantu seperti; tustel (kamera) untuk pemotretan terhadap beberapa situasi dalam RUTAN dan Lapas di DKI Jakarta yang relevan dengan obyek yang diteliti. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh **Lexy J. Moleong** yang mengutip dari **Bogdan** serta **Biklen** (2004), bahwa pemotretan selain bermanfaat untuk dokumentasi pribadi dan kelompok juga berguna dalam pengumpulan data-data penelitian kualitatif dan foto tersebut dapat merupakan karya peneliti ataupun hasil karya yang menjadi dokumentasi pribadi subyek yang diteliti.

#### **4.3 Cara Penyajian Data**

Sesuai yang dikemukakan oleh **Arifin** (2005), penyajian data-data yang dikumpulkan dari lapangan dilakukan secara sistematis melalui suatu proses analisis yang tersaji dalam untaian kalimat yang terdiri dari kata-kata, sebagai ciri penyajian penelitian dengan metode kualitatif. Dengan demikian data-data yang telah terkumpul diproses ataupun diolah, disajikan setelah diedit terlebih dahulu untuk memeriksa dan meyakinkan apakah data yang diperoleh cukup mampu menggambarkan kenyataan yang sebenarnya dan selanjutnya dapat dipertanggungjawabkan sebagai suatu penelitian ilmiah.

#### **4.4 Rencana Kerja Penelitian**

Sedangkan mengenai rencana tahap-tahap penulisan dalam penelitian ini adalah : pada awal tahun 2008, penulis berusaha untuk memenuhi jadwal penelitian agar dapat mendalami dan memperoleh berbagai sumber data yang bersifat sekunder seperti buku-buku, literatur, artikel ataupun perangkat peraturan yang berkaitan dengan dasar penyusunan penelitian ini.

Setelah itu akan dilakukan evaluasi terhadap rencana proposal penelitian dalam wujud seminar kecil berupa presentasi proposal penelitian pada bulan Februari 2008.

Bila diperkenankan untuk disetujui, peneliti akan segera mengajukan ijin penelitian kepada pihak Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta Pusat, Rutan Klas IIA Jakarta Timur, Lapas Klas I Cipinang dan Lapas Klas IIA Khusus Narkotika Cipinang dengan rekomendasi dari Sekretariat PASCA-UI sebagai prosedur formal. Selanjutnya pada tahap rencana lanjutan pada bulan Februari-April, peneliti akan mulai melakukan penelitian untuk mengumpulkan berbagai data sebagai sebuah kebutuhan. Sementara dari bulan Juni sampai dengan Juli 2008 waktu yang tersedia akan dimaksimalkan untuk penyempurnaan hasil penelitian, sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

#### **4.5 Tahap Pelaksanaan Penelitian**

Sebagaimana telah dikemukakan, bahwa penelitian ini melakukan metode penelitian kualitatif, maka data-data yang dikumpulkan untuk kepentingan penelitian ini dilakukan dengan berbagai metode dalam mengumpulkan data yang relevan dengan topik penelitian, menyangkut berbagai teori yang menengahkan tentang penempatan tahanan dan narapidana RUTAN dan Lapas di DKI Jakarta serta berbagai upaya dalam mengatasi permasalahan yang mungkin timbul akibat adanya over kapasitas di RUTAN dan Lapas di DKI Jakarta.

#### **4.6 Tahap Analisis dan Penulisan**

Seperti telah diuraikan bahwa analisis data penelitian ini menggunakan analisis kualitatif yang bersifat induktif (*grounded*), dimana peneliti membuat kesimpulan penelitian dengan cara mengabstraksikan data-data empiris yang dikumpulkan dari lapangan berupa pola-pola yang terdapat di dalam obyek

penelitian. Selanjutnya data-data disusun secara sistematis dan dianalisa serta hasil analisa tersebut di paparkan secara deskriptif.

Selanjutnya, menurut **Irawan** (2004) analisis penelitian kualitatif dapat dilakukan secara paralel atau bersamaan dengan proses pengumpulan data, maka meskipun sebenarnya penelitian belum selesai dilaksanakan, dan hal inilah yang membedakan penelitian kualitatif dengan penelitian-penelitian yang bersifat kuantitatif, dimana analisis data dilakukan setelah proses pengumpulan data dilakukan. Dengan demikian, pada saat pelaksanaan penelitian ini berlangsung, maka penulis juga melakukan proses analisis secara bersamaan dengan pengumpulan data. Namun untuk menghindarkan analisis tersebut tidak mengalami penyimpangan dari topik penelitian, maka perlu dilakukan pendokumentasian, pencatatan hasil pengumpulan data dilapangan secara lengkap sehingga analisis dapat dilakukan secara sistematis dan alamiah. Selain itu rekam data ini dilakukan untuk pengefisiensi waktu pelaksanaan penelitian. Sebagaimana yang dikemukakan oleh **Bogdan & Biklen**, dalam tulisan **Irawan** (2004); bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif adalah proses mencari dan mengatur secara sistematis *transkrip interview*, catatan-catatan di lapangan dan bahan-bahan lain yang didapatkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap suatu fenomena dan membantu dalam mempresentasikan suatu penemuan tersebut kepada orang lain. Selain itu analisis data dilakukan dengan mengkombinasikan data yang diperoleh dengan menempatkan metode kualitatif sebagai metode dominan (*dominant methods*). Sementara data yang lain didapatkan melalui metode penunjang seperti kuesioner yang digunakan sebagai data pelengkap ataupun data awal penulisan tesis.

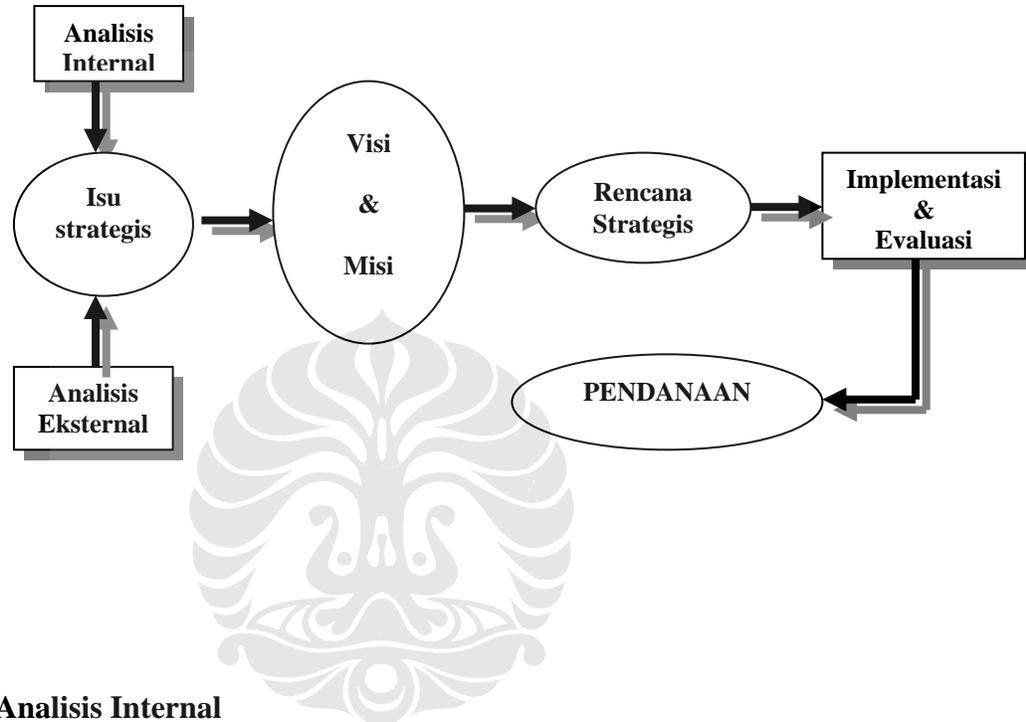
#### 4.7 Model Perencanaan Strategis

Sebagaimana telah dikemukakan di atas, untuk memudahkan penulisan maka penulis memandang perlu dibuatkan semacam model yang akan menjelaskan alur dari pembahasan topik permasalahan yang ada dalam tulisan

ini. Disamping itu dengan adanya model ini pembahasan dari permasalahan lebih terarah dan tidak melenceng dari rencana penelitian yang telah ditetapkan. Adapun bagan atau modelnya adalah sebagai berikut :

Bagan. 7

## Model Perencanaan Strategis



#### a. Analisis Internal

Analisis internal ini merupakan suatu analisis terhadap kondisi di dalam suatu lingkungan. Dimana analisis lingkungan ini menurut **Dirgantoro**(2001), dilakukan dengan tujuan utama adalah untuk melihat kemungkinan-kemungkinan peluang atau *opportunity* yang bisa muncul serta kemungkinan-kemungkinan ancaman atau *threat* yang bisa muncul yang bisa diakibatkan oleh adanya perubahan-perubahan yang terjadi, baik pada tingkat lingkungan bisnis atau industri maupun lingkungan internal organisasi. Lingkungan internal terdiri dari komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada di dalam organisasi itu sendiri, yaitu antara lain sumberdaya, strategi saat ini dan kinerja organisasi saat ini. sehingga hasil dari analisis internal ini

akan memberikan gambaran mengenai Kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) organisasi.

#### **b. Analisis Eksternal**

Analisis Eksternal menurut **Dirgantoro** (2001), bisa dikatakan sebagai komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar lingkungan organisasi. Komponen ini cenderung berada di luar jangkauan organisasi, artinya organisasi tidak bisa melakukan intervensi terhadap komponen-komponen tersebut. Komponen tersebut cenderung diperlakukan sebagai suatu yang *given* atau sesuatu yang mau tidak mau harus diterima, tinggal bagaimana organisasi berkompromi atau menyiasati komponen-komponen tersebut. Lebih jauh dalam analisis lingkungan ini maka penulis akan menggunakan analisis SWOT (*Strengt, Weakness, Opportunity, Threats*). Menurut **Rangkuti** (2006), analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengts*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman/tantangan (*Threats/ challenges*).

#### **c. Isu Strategis**

Hasil analisis internal dan eksternal yang telah dilakukan tentang over kapasitas, tentunya akan menghasilkan suatu isu strategis, yaitu suatu hal yang menarik untuk dibahas lebih lanjut, dalam hal ini ialah tentang upaya penanggulangan over kapasitas di Rutan dan Lapas di DKI Jakarta. Sebagaimana yang dikemukakan oleh **Suriawinata** (2007), isu strategis adalah suatu permasalahan.pertanyaan kebijakan yang fundamental atau tantangan kritical yang dapat mempengaruhi : mandat, misi dan nilai-nilai organisasi publik, biaya dan pendanaan dan struktur, proses maupun manajemen yang terdapat di dalam suatu organisasi publik. Lebih jauh

menurut **Suriawinata** (2007), manfaat yang diperoleh dengan adanya proses identifikasi isu-isu strategis ini antara lain :

- Perhatian dapat difokuskan pada hal-hal yang memang penting.
- Perhatian dapat difokuskan pada isu, dan bukan pada jawaban. Dimana hal ini dapat membantu terciptanya perumusan permasalahan yang jelas, sehingga dapat ditentukan strategi yang sesuai untuk memecahkan permasalahan yang ada.
- Proses identifikasi isu-isu strategis akan menciptakan tekanan yang bermanfaat bagi terciptanya "*organizational change*" yang positif.
- Proses identifikasi isu strategis akan memberikan panduan tentang bagaimana organisasi dapat mengatasi isu-isu tersebut. Setiap isu harus dapat diatasi dengan menggunakan *dictum* bahwa strategi yang efektif adalah strategi yang dapat secara maksimal memanfaatkan kekuatan dan kesempatan, serta meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan tantangan yang ada.
- Dengan adanya proses identifikasi isu-isu strategis, maka proses perencanaan strategis menjadi lebih nyata dan jelas bagi penyusun. Sehingga perlu dipahami konsekuensi yang ada bila isu strategis tersebut tidak ditangani dengan baik.

#### **d. Visi dan Misi**

Membicarakan tentang Visi dan Misi kalau boleh diibaratkan sama dengan membicarakan *Merger* dan *Akuisisi*. Tidak lengkap rasanya apabila membahas tentang visi tetapi tidak menyentuh sekaligus misi, demikian pula yang terjadi sebaliknya. Visi dan misi biasanya dinyatakan dalam sebuah *statement*. Menurut **Dirgantoro** (2001), secara sederhana bisa dikatakan bahwa *statement* misi lebih ditujukan untuk menjawab pertanyaan, "*what is our business*", sedangkan *statement* Visi untuk menjawab pertanyaan, "*what do we want to be come*".

Lebih lanjut visi dapat didefinisikan secara berbeda-beda oleh masing-masing individu. Akan tetapi jika disimpulkan, maka visi dapat diartikan sebagai : *suatu pandangan jauh tentang organisasi; tujuan-tujuan organisasi dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut*. Jika dikaitkan dengan topik dalam penulisan ini, maka di sini visi yang akan dicapai ialah isi Rutan dan Lapas di DKI yang ideal dan tidak melebihi kapasitas yang telah ditetapkan. Sedangkan misi pada dasarnya hanya sekadar usaha formal untuk memperjelas apa yang dikehendaki oleh pendiri suatu organisasi. Misi di dalam suatu organisasi menjadi sesuatu yang penting dan ada beberapa alasan mengapa misi dikatakan penting, yaitu :

- Membantu untuk lebih memfokuskan usaha pencapaian tujuan
- Membantu mencegah terjadinya konflik dalam organisasi
- Memberikan dasar bagi pengalokasian sumberdaya
- Menetapkan kerangka tanggung jawab dalam perusahaan
- Sebagai dasar bagi pengembangan tujuan organisasi.

Sedangkan misi di sini jika dikaitkan dengan topik ialah upaya-upaya yang ditempuh dalam menanggulangi kepadatan hunnian (*over capacity*).

#### **e. Rencana Strategis**

Setelah tahap analisis lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan metode SWOT dalam pembahasannya, kemudian didapat suatu isu strategis sebagai dasar untuk menentukan visi dan misi, maka tahap berikutnya ialah dengan melakukan penyusunan suatu rencana strategis, dengan melakukan upaya yang sinergik dan melibatkan berbagai sektor. Seperti yang telah dikemukakan oleh **Bryson (2004)** adalah suatu acuan atau landasan dalam menjalankan roda organisasi publik dan organisasi nonprofit untuk mewujudkan misinya, memperoleh apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Perumusan rencana strategis ini akan menjadi suatu acuan dalam mewujudkan apa yang hendak dicapai organisasi tersebut, mengimbangi

segala bentuk perubahan lingkungan. Dengan demikian perencanaan strategis ini menjadi sangat penting untuk dikembangkan dalam organisasi-organisasi publik dan organisasi nonprofit untuk mencapai suatu target sasaran dengan baik tanpa harus menambah biaya operasional. Hal ini dikarenakan menurut Bryson, rencana strategis berisikan konsep, prosedur dan aturan untuk mempermudah manajemen dalam menjalankan organisasi untuk mencapai hasil kerja atau sasaran dengan baik, karena telah memiliki suatu panduan yang tersusun secara sistematis.

#### **f. Implementasi dan Evaluasi**

Setelah rencana strategis disusun, kemudian dilanjutkan dengan pelaksanaan atau implementasi dari rencana strategis yang telah disusun. Proses implementasi ini harus berjalan efektif dan efisien. Disamping itu menurut **Suriawinata** (2007) implementasi yang baik haruslah mencakup beberapa hal, yaitu :

- ✓ Peran dan tanggungjawab masing-masing organisasi, badan, unit, dan individu di dalam proses implementasi rencana strategis yang telah disusun
- ✓ Hasil yang diinginkan, sasaran spesifik dan milestone
- ✓ Langkah-langkah tindakan yang spesifik dan rinci
- ✓ Schedule/ jadwal
- ✓ Sumber-sumber daya yang diperlukan dan asalnya
- ✓ Proses komunikasi
- ✓ Pengkajian, pemantauan dan prosedur perbaikan
- ✓ Prosedur akuntabilitas

Lebih lanjut, jika implementasi berjalan efektif, akan didapat beberapa manfaat, yaitu antara lain :

- Terciptanya nilai publik melalui perubahan yang positif, lancar dan cepat, sehingga dengan demikian tercapai pula tujuan dari organisasi

- Terhindar dari faktor-faktor penyebab kegagalan, seperti : resistensi terhadap perubahan, permasalahan yang menyangkut SDM (aspek jumlah pegawai, kompetensi, insentif, dll), tidak memadainya sumberdaya organisasi, kurangnya dukungan administratif dan perubahan prioritas politik, ekonomi maupun administratif.
- Diperolehnya dukungan legitimasi yang lebih besar terhadap organisasi dan pimpinannya karena permasalahan publik dapat ditangani melalui implementasi strategi yang efektif.
- Para individu yang terlibat di dalam proses implementasi akan memperoleh rasa percaya diri yang lebih tinggi
- Organisasi yang telah berhasil mengimplementasikan strategi secara efektif akan dapat meningkatkan kapasitasnya di masa depan.

Setelah proses implementasi dimulai, maka hal yang tak kalah penting yang harus dilakukan ialah tahapan evaluasi. Titik berat harus diberikan pada strategi-strategi yang berhasil-dengan pertanyaan apakah strategi-strategi tersebut diteruskan, diganti dengan strategi yang lain atau dibuang. Selanjutnya proses perencanaan strategis itu sendiri harus dikaji, kekuatan dan kelemahannya dicatat dan harus diusulkan modifikasi./perbaikan untuk proses siklus perencanaan strategis periode berikutnya.

#### **g. Pendanaan**

Pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan tentu saja akan dapat terealisasi dengan baik jika tersedia dana operasional bagi kegiatan tersebut. Sumber-sumber dana dalam Implementasi program kerja atau rencana strategis tersebut dapat diperoleh dari beberapa sumber dana antara lain :

- ❖ Dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).
- ❖ Dana Taktis
- ❖ Departemen

❖ Donatur dari dalam ataupun luar negeri.

Alokasi anggaran merupakan faktor yang krusial dalam implementasi strategi dan rencana. Dalam prakteknya, konteks politik menyebabkan anggaran sulit mendukung implementasi renstra secara efektif. Seringkali anggaran bersifat jangka pendek, reaktif, inkremental dan terlalu menekankan pada aspek pelacakan penerimaan dan pengeluaran. Padahal anggaran seharusnya : berorientasi jangka panjang, komprehensif, inovatif dan proaktif serta berorientasi pada pencapaian maksud, tujuan dan prioritas. Oleh karena itu perlu strategi mengamankan anggaran agar apa yang telah dirumuskan di dalam renstra dapat diimplementasikan secara efektif.

