

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perencanaan adalah mencari masa depan dan memutuskan masa depan organisasi sementara menurut Bryson (2011) perencanaan strategis adalah disiplin upaya yang membantu dalam membentuk tindakan organisasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan, serta panduan tentang sebuah organisasi dalam melakukan kegiatan organisasinya. Perencanaan juga bertindak sebagai peta jalan. Perencanaan strategis membutuhkan setiap organisasi dalam melihat lingkungan di mana organisasi berada bekerja dan membantu memfokuskan perhatiannya pada tantangan dan masalah kritis. Perencanaan juga membantu para pemimpin dari organisasi untuk memfokuskan perhatian mereka pada masalah-masalah yang dihadapi dan mengambil keputusan solusi dari masalah yang dihadapi.

Perencanaan strategis sangat diperlukan dan penting untuk semua keberhasilan organisasi tanpa menghiraukan nirlaba organisasi atau organisasi nonprofit. Perencanaan strategis membantu organisasi untuk mencapai misi, tujuan, dan meningkatkan kinerjanya secara efisien dan efektif. Meskipun dalam proses perencanaan strategi memakan waktu dan mengikut tahapan-tahapan prosedur yang lengkap tetapi perencanaan strategi memberikan ide-ide baru, energi dan kerja tim yang dapat meningkatkan akuntabilitas organisasi, arah dan visi. Perencanaan strategi juga memberikan peluang

untuk berorganisasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Cothran & Clouser, 2006)

Perencanaan strategi tidak hanya membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya tetapi juga membantu organisasi dalam stabilitas keuangan organisasi. Jika strategi tepat dirumuskan dan diimplementasikan maka akan menghasilkan keberhasilan organisasi jika tidak akan menghasilkan kegagalan organisasi (Ramaisa Aqdas Rana, et.al, 2017).

Beberapa tantangan dihadapi oleh organisasi. Tujuan setiap organisasi adalah ditentukan oleh perencanaan yang baik. Ada banyak sekali manfaat dari perencanaan strategis salah satunya adalah mendorong manajemen organisasi dan karyawan untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan. Kekuatan manajemen strategis adalah untuk memikirkan tentang organisasi mereka di masa depan dan juga untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Hal ini juga memotivasi organisasi untuk menanggapi kondisi lingkungan eksternalnya. Pada akhirnya organisasi akan menjadi lebih efektif dan efisien dalam mengkomunikasikan nilai-nilai mereka, visi dan misi (Cothran & Clouser, 2006). Perencanaan strategis meningkatkan keberlanjutan dan meningkatkan layanan pada organisasi nirlaba. Hal ini perlu dijadikan pertimbangan pada setiap klien yang dilayani sebagai stakeholder dalam organisasi nirlaba (Ramaisa Aqdas Rana, et.al, 2017).

Dalam literatur manajemen stratejik, perencanaan stratejik merupakan hal pokok dalam implementasi gagasan manajemen stratejik dan menjadi paradigma standar dan metode manajemen (Koloubandi, Mehrmanesh dan Keli, 2015). Perencanaan stratejik dapat didefinisikan sebagai upaya sistematis dalam rangka membangun interaksi antara jemen (Koloubandi, pemangku kepentingan (*stakeholders*) utama sehingga meningkatkan responsivitas organisasi terhadap lingkungan organisasi mereka beroperasi (Abadiyah, 2013). Perencanaan stratejik terkait dengan proses penyusunan tujuan jangka panjang organisasi, pengembangan dan implementasi dari rencana tersebut dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut dan mengalokasikan berbagai sumber daya organisasi guna merealisasikan tujuan tersebut (Stonehouse dan Pemberton, 2002; Wang, Walker dan Redmond, 2007).

Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David, 2011). Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bambang Haryadi (2003:3) strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

Menurut Thomas Wheelen dkk (2010:205) Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Organisasi nirlaba adalah organisasi-organisasi yang tidak berfungsi untuk menghasilkan keuntungan, yang bertujuan untuk memberikan perbaikan kepada masyarakat. Organisasi nonprofit berkontribusi pada perekonomian di suatu negara. Jumlah organisasi nonprofit meningkat secara dramatis sejak beberapa dekade terakhir serta jumlah pekerjaan di lembaga organisasi nonprofit juga meningkat lebih cepat dibandingkan dengan organisasi profit. Organisasi nonprofit berkontribusi baik secara sosial maupun secara ekonomi untuk kemajuan masyarakat (Bilzor, 2007).

Organisasi nonprofit juga menikmati pembebasan pajak. Hal ini menjadikan keuntungan buat organisasi nonprofit karena mereka didirikan untuk kesejahteraan masyarakat dengan tujuan kemasyarakatan terlepas dari pendapatan penghasilan untuk pemegang sahamnya (Anheier, Kaldor, &

Glasius, K 2005). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan hal itu, bahwa perhatian tidak diberikan kepada organisasi nirlaba. Pada organisasi nirlaba perencanaan strategis yang dibuat tidak dianggap serius oleh karyawannya, bahkan karyawan menganggapnya sesuatu hal yang tidak penting. Lebih jauh karyawan pada organisasi nirlaba menganggapnya sebagai fenomena pemborosan waktu (Helmig, Jegers, & Lapsley, 2004).

Perencanaan strategis pada organisasi nonprofit adalah metode memposisikan tujuan organisasi. Perencanaan adalah suatu keharusan untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasi nirlaba. Tindakan dan pemikiran strategis sangat banyak diperlukan untuk kesuksesan masa depan organisasi. Perencanaan strategis dapat menguntungkan baik pada organisasi nirlaba dan organisasi yang mendatangkan profit di wilayah Indonesia yang memiliki lingkungan yang berubah secara radikal untuk merespons dan mengantisipasi perubahan yang terjadi secara efisien dan efektif (Bryson, 2011).

Meskipun akar perencanaan strategis terletak di militer arena tetapi baru-baru ini fokus utamanya adalah pada organisasi sektor swasta. Perencanaan strategis memiliki kebebasan dalam menentukan arah dan perencanaan kebutuhan adalah kekuatan pendorong di belakang untuk menghasilkan keuntungan. Pada organisasi sektor publik kekuatan dan tingkat kebebasan yang telah ditentukan sebelumnya adalah untuk memaksimalkan output dan meningkatkan nilai uang organisasi yang bergerak ke arah model sistem perencanaan strategis. Model perencanaan

strategis ini cenderung untuk memadukan pengambilan keputusan di masa depan (Kriemadis & Theakou, 2007).

Perencanaan strategis yang tepat dilakukan di lembaga organisasi nonprofit untuk kelangsungan hidup organisasi tersebut dalam persaingan dengan organisasi kompetitifnya sehingga mendapatkan tempat yang efektif bagi lingkungannya dan bertemu dengan urgensi dan tuntutan masyarakat (Nolan, Goodstein, & Goodstein, 2008). Lembaga organisasi nonprofit meningkatkan uang mereka dan meningkatkan sumber daya mereka dengan perencanaan strategis yang tepat. Sehingga perencanaan strategis memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, tujuan, misi dan visi (Lawlor, 2010). Pendekatan strategis dan komprehensif untuk evaluasi dapat memajukan pembelajaran di dalam organisasi publik dan non profit (Newcomer, Kathryn & Clinton T. Brass, 2016).

Perencanaan pembangunan daerah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem perencanaan pembangunan nasional yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah mengamanatkan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk menyusun Rencana Strategis (RENSTRA), dengan koordinasi Badan Perencanaan Daerah.

Mengacu Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang tahapan, tata cara penyusunan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan

rencana pembangunan daerah, perencanaan pembangunan daerah merupakan satu kesatuan dalam sistem perencanaan pembangunan nasional yang dilakukan pemerintah daerah bersama para pemangku kepentingan berdasarkan peran dan kewenangannya, berdasarkan kondisi dan potensi yang dimiliki masing-masing daerah sesuai dinamika pembangunan.

Dokumen Rencana Strategis (Renstra) berpedoman kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) serta dengan memperhatikan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional.

Berdasarkan hal tersebut Dinas Olahraga dan Pemuda menyusun Rencana Strategis Tahun 2013-2017 yang merupakan dokumen perencanaan 5 (lima) tahunan yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan di bidang olahraga dan pemuda berdasarkan kondisi dan potensi daerah di Provinsi DKI Jakarta.

Dalam penilaian lingkungan mengharuskan setiap organisasi mengumpulkan informasi mutakhir tentang kekuatan dan kelemahan internal organisasi, dan peluang serta ancaman eksternalnya. Pada intinya adalah memilih masalah masalah-masalah paling penting yang harus dihadapi (Allison & Kaye, 2005). Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif (David: 2011:6).

Faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal menurut peneliti dari Banat University, Romania, yang menjadi variabel kunci adalah dari pengelolaan organisasi yang berujung pada kinerja organisasi sebagai outputnya. Untuk memahani lebih dalam lagi mengenai implikasi lingkungan eksternal dan lingkungan internal dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan, dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunity, Threats*). Analisa ini digunakan untuk memantau pengelolaan dan pelaksanaan program sebagai ujung tombak dari organisasi serta sumber daya manusia yang menjadi penggerak pelaksanaan program-program tersebut.

Menurut Allison dan Kaye (2005), untuk menolong mengumpulkan dan mengatur informasi dalam menilai lingkungan operasi, dapat menggunakan kerangka kerja SWOT. Menurut Bryson (2005: 147), analisis ini merupakan analisis faktor internal yaitu *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan), serta analisis faktor eksternal yaitu *Opportunity* (kesempatan) dan *Threats* (ancaman) adalah alat yang efektif untuk menilai perencanaan strategis yang mahir, yang dapat dilakukan pada saat mengevaluasi faktor pasar eksternal dan internal yang ada di organisasi. Hal ini dapat memberikan analisis yang rinci tentang strategi yang dibutuhkan untuk sebuah organisasi agar berhasil di pasar yang kompetitif. Ini juga menyediakan informasi tentang pesaing, hambatan dan strategi yang diadopsi oleh organisasi pesaing sehingga organisasi bisa merumuskan strategi yang diperlukan yang dapat digunakan untuk mendapatkan kesuksesan

Beberapa isu strategis dari peluang dan tantangan pada pengembangan pelayanan SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dalam hal ini pada Dinas Pemuda dan Olahraga provinsi DKI Jakarta yang berhasil teridentifikasi oleh peneliti pada saat dilapangan adalah sebagai berikut:

Tabel. 1.1
Tanganan dan Peluang Pengembangan
Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta

Tantangan dan Peluang Pengembangan Pelayanan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta	
Tantangan	Peluang
<ul style="list-style-type: none"> • Belum optimalnya pembinaan olahraga unggulan pada tiap wilayah • Belum optimalnya pembinaan dan pencapaian prestasi olahraga • Masih rendahnya budaya olahraga di masyarakat • Belum terpenuhinya akses olahraga bagi masyarakat berkebutuhan khusus • Masih rendahnya keterampilan dan daya saing pemuda • Masih tingginya kenakalan remaja dan penyalahgunaan obat terlarang • Belum terpenuhinya rasio kebutuhan fasilitas olahraga dan pemuda dengan jumlah penduduk 	<ul style="list-style-type: none"> • Urusan olahraga dan pemuda merupakan urusan wajib dalam pembangunan daerah • Tersedianya sumber daya pelaku olahraga. • Adanya program pembinaan olahraga yang berjenjang dan berkesinambungan • Jumlah penduduk usia muda cukup besar • Tersedianya fasilitas olahraga dan pemuda yang berkualitas dan pada lokasi yang strategis • Tingginya minat masyarakat berkebutuhan khusus dalam berolahraga

Rencana Strategis yang tepat sangat berpengaruh terhadap jalannya program-program dan kegiatan pembangunan di bidang olahraga dan pemuda di Provinsi DKI Jakarta. Keberhasilan suatu program berawal dari suatu rencana strategis yang disusun secara tepat dan cermat. Dari hal ini maka suatu rencana strategis perlu untuk dievaluasi ulang untuk memastikan ketepatannya. Renstra yang telah ada perlu dievaluasi untuk mengetahui apakah Renstra tersebut relevan untuk dijadikan pedoman untuk menentukan arah bagi Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta.

Di bawah ini adalah tabel kinerja program RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) Dinas Olahraga Provinsi DKI Jakarta periode tahun 2013-2017 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2.

**Kinerja Program RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah)
Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta periode tahun 2013-2017**

NO.	URUSAN	PROGRAM	INDIKATOR KINERJA PROGRAM (OUTCOME)	KONDISI AWAL 2012	TARGET KINERJA PROGRAM									
					2013		2014		2015		2016		2017	
					Target	realisasi	Target	realisasi	Target	realisasi	Target	proyeksi realisasi	Target	proyeksi realisasi
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1		Program Peningkatan Peran Serta Kepemudaan	1 Persentase pemuda yang dilatih sehingga mandiri dan berdaya saing	10	12	12	14	14	18	15,01	22	15,67	25	34,29
			2 Jumlah anggota Pramuka yang aktif	215.400 orang	233.350 orang	233.350 orang	251.300 orang	336.415 orang	289.250 orang	1.135.522 orang	287.200 orang	1.192.298 orang	305.150 orang	1.251.913 Orang
			3 Persentase Gugus Depan Pramuka yang aktif	60	65	65	70	70	80	80	90	90	95	95
2		Program Pembinaan Olahraga Prestasi	1 Prestasi Olahraga yang diraih DKI Jakarta pada single event dan multi event	Juara Umum PON XVIII/2012, Juara Umum POMNAS XII/2011, Juara III POPNAS XI/2011	Juara Umum POMNAS XIII; Juara Umum POPNAS XIII	Juara Umum POMNAS XIII; Juara Umum POPNAS XIII		Juara Umum POMNAS XIV; Juara II POPNAS XIII	Juara Umum PON XIX	Juara III PON XIX	Juara Umum POMNAS XV; Juara II POPNAS XIV	Juara Umum POPNAS XIV	Juara Umum POMNAS XV; Juara II POPNAS XIV	
3	PEMUDA DAN OLAHRAGA	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Olahraga dan Pemuda	1 Jumlah Gelanggang Remaja yang memenuhi standar	0	7	7	12	9	16	13	20	13	23	15
			2 Jumlah Kecamatan yang memiliki Gelanggang Remaja Kecamatan	35	35	35	36	35	37	36	38	31	38	33
			3 Jumlah Gelanggang Olahraga yang memiliki fasilitas sesuai standar	0	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4
			4 Jumlah Stadion Olahraga yang beroperasi	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2
			5 Jumlah Pengguna Fasilitas Olahraga dan Pemuda	4.099.652	4.304.634	4.361.520	4.519.866	4.530.425	4.745.859	4.825.381	4.983.152	5.307.919	5.232.310	5.573.315
4		Program Pengembangan Olahraga	1 Indeks Pembangunan Olahraga (IPO)	34	34	34	34	36	24	38	19	40	71	
			2 Frekuensi Event Olahraga Rekreasi (per Bulan)	4 kali	6 kali	8 kali	8 kali	8 kali	10 kali	10 kali	12 kali	12 kali	14 kali	18 kali

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta memiliki empat bidang kerja yaitu, Bidang Pengembangan dan Olahraga, Bidang Olahraga Prestasi, Bidang Kepemudaan serta Bidang Prasarana dan Sarana. Pada Rencana Strategi

yang dimiliki Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta periode tahun 2013-2017 ditetapkan target pencapaian program kerja tiap tahunnya pada tiap program kerja di masing-masing bidang kerja yang menjadi tolak ukur kinerja organisasi. Dimana organisasi mempunyai ekspektasi, kinerja organisasi semakin membaik dan sesuai dengan target yang diharapkan. Namun bila dilihat pada tabel 1.2 terlihat masih adanya beberapa perbedaan antara angka-angka target indikator kinerja program tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 dengan realisasi pencapaian angka-angka target kinerja program kerja.

Masih adanya hasil pencapaian program kerja yang tidak sesuai dengan target yang ditentukan dalam Rencana Strategis Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta tentunya diakibatkan oleh banyak faktor. Salah satu dari faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan adalah kendala persiapan yang tidak maksimal dalam menjalan program-program yang telah ditetapkan, waktu yang tidak mencukupi terlaksananya suatu program dan sumber daya manusia yang terbatas. Dengan kata lain masih banyak yang perlu dievaluasi dalam proses perencanaan strategis dari Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta dari seluruh program hingga realisasinya.

Dalam melakukan program kerja/kegiatan pada masing-masing bidang terkadang masih ditemukan dokumen pedoman pada Rencana Kerja Perangkat Daerah (RKPD) pada tahun berjalan yang tidak selaras dengan acuan yang ada pada dokumen Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas

Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta periode tahun 2013-2017. Sehingga arahan, kebijakan dan program kerja yang dijalankan tidak sesuai dengan prioritas.

Evaluasi strategi sangat penting untuk kehidupan organisasi. Evaluasi strategi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum menjadi kritis, menemukan kekurangan dan kelemahan organisasi dalam pelaksanaan tujuan, mengurangi resiko yang sama untuk tujuan berikutnya, dan sebagai bahan pembelajaran dan masukan organisasi untuk perencanaan strategi di tahun-tahun berikutnya (David: 2011:6). Evaluasi juga sebagai penilaian yang sistematis dan obyektif dari proyek, program, atau kebijakan yang sedang berjalan atau selesai, serta desain, implementasi, dan hasilnya. Tujuannya adalah untuk menentukan relevansi dan pemenuhan tujuan, efisiensi pengembangan, efektivitas, dampak, dan keberlanjutan (Boyden, Jo, 2010).

Pemantauan dan Evaluasi adalah konsep tertanam dan merupakan bagian dari setiap program kerja. Hal ini melibatkan pengumpulan informasi yang sistematis dari program kerja dengan menilai secara sistematis dan obyektif dari setiap program yang sedang berjalan (Owen, 2013). Sementara model kebijakan publik saat ini sudah pasti mulai mencerminkan pergeseran dari pemikiran tradisional tentang desain organisasi dan manajemen publik, proses sistematis untuk menciptakan dan mempertahankan peningkatan kinerja yang mencerminkan perubahan lingkungan jelas tidak ada (Karami, 2015).

Untuk itu sebagai tindak lanjut dari isu strategis yang terjadi dalam Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta pada periode 2013-2017 ini diperlukan evaluasi perencanaan strategis yang tertuang dalam Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta 2013-2017 yang sudah berjalan. Evaluasi yang dilakukan meliputi dua buah tahap evaluasi yaitu, tahap pertama adalah melakukan evaluasi sinkronisasi antar dokumen perencanaan strategis. Dalam evaluasi ini metode evaluasi yang digunakan adalah model Evaluasi *Rapid Assessment*. Tahap kedua adalah evaluasi untuk mengukur pencapaian kinerja organisasi. Model evaluasi *Gap Analysis* adalah untuk mengetahui perbandingan kinerja aktual dengan kinerja potensial atau yang diharapkan. Metode ini merupakan alat evaluasi organisasi/perusahaan yang menitikberatkan pada kesenjangan kinerja organisasi saat ini dengan kinerja yang sudah ditargetkan sebelumnya (Parasuraman, Zeithalm dan Berry (1995)).

Sebagaimana fungsi dari Rencana Strategis Dinas Pemuda dan Olahraga untuk merumuskan kebijakan, program, dan kegiatan lingkup Dinas Pemuda dan Olahraga untuk dijadikan acuan kedepan agar lebih efisien dan efektif berdasarkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik. Oleh karena itu perlu dilakukan evaluasi Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Pemuda dan Olahraga agar target atau tujuan program-program dapat tercapai di mana secara otomatis kinerja organisasi pun semakin membaik demi keberlangsungan organisasi di masa-masa yang akan datang.

Selanjutnya organisasi membenahi hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan sehingga target organisasi dapat tercapai khususnya dalam pengelolaan pelaksanaan program-program dan peningkatan kinerja agar lebih efisien dan efektif. Diantaranya melalui sinkronisasi antar dokumen perencanaan, meningkatkan pengawasan dan evaluasi kinerja dari tiap bidang organisasi secara berkala, dan meningkatkan daya saing sumber daya manusia melalui pemberian pelatihan-pelatihan bagi semua karyawan di semua bidang organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Proses pembuatan Rencana Strategis (RENSTRA) atau business plan pastinya berdasarkan atas analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Selanjutnya, hasil analisis rencana strategis tersebut akan digunakan sebagai arah dan tujuan organisasi dalam mencapai target yang sudah ditentukan atau pencapaian kinerja organisasi.

Berdasarkan masalah dan gejala yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka dalam penelitian ini akan melakukan evaluasi Rencana Strategis (RENSTRA) 2013-2017 Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta.

Masalah keolahragaan dan kepemudaan sering tumbuh sebagai suatu permasalahan yang seakan tiada berujung. Berdasarkan pengamatan yang berhasil teridentifikasi oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- Masih adanya ketidaksinkronan antar dokumen perencanaan strategis, sehingga fokus dan prioritas terhadap sasaran, kebijakan dan program kegiatan pada tahun berjalan tidak sesuai.

- Program kerja/kegiatan pada masing-masing bidang kerja yang belum tercapai secara maksimal

Evaluasi yang dilakukan meliputi dua buah tahap evaluasi yaitu, tahap pertama adalah melakukan evaluasi sinkronisasi antar dokumen perencanaan strategis. Dalam evaluasi ini metode evaluasi yang digunakan adalah model Evaluasi *Rapid Assessment*. Tahap kedua adalah evaluasi untuk mengukur pencapaian kinerja organisasi. Model evaluasi *Gap Analysis* adalah untuk mengetahui perbandingan kinerja aktual dengan kinerja potensial atau yang diharapkan. Metode ini merupakan alat evaluasi organisasi/perusahaan yang menitikberatkan pada kesenjangan kinerja organisasi saat ini dengan kinerja yang sudah ditargetkan sebelumnya (Parasuraman, Zeithalm dan Berry (1995).

Pencapaian tujuan utama dari Rencana Strategis (RENSTRA) pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta adalah adanya kesuksesan dari setiap program yang dijalankan dan terserap secara maksimal anggaran dari tiap program yang dijalankan sebagai penilaian terhadap kinerja organisasi.

Dalam hal ini, kinerja perusahaan akan dianalisa melalui pencapaian nilai Indikator Kinerja Kunci (IKK) Program Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta periode tahun 2013-2017 yang sudah berjalan sebagai bahan pertimbangan untuk langkah kedepannya dengan melihat faktor-faktor pendukungnya.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan paparan masalah yang terjadi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- “Dimanakah letak ketidaksinkronan antar dokumen perencanaan strategis yang ada di Dinas Pemuda dan Olahraga periode tahun 2013-2017 Provinsi DKI Jakarta?”
- “Bagaimana pencapaian kinerja organisasi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta periode tahun 2013-2017?”

1.4. Tujuan Penelitian

Hasil dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi dalam menyempurnaan dokumen perencanaan strategis, dan juga untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi berdasarkan RENSTRA Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta periode tahun 2013-2017 sebagai perbaikan bagi organisasi pada tahun-tahun berikutnya.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian dengan judul Evaluasi Perencanaan Strategi periode tahun 2013-2017 (Studi Kasus pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta) adalah:

1.5.1. Bagi Praktisi

Bagi Dinas Pemuda dan Olahraga penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dalam proses penyempurnaan dokumen-dokumen strategis sehingga semua program kerja yang dijalankan akan sesuai dan terlaksana dengan baik. Pada akhirnya organisasi dapat bergerak menuju keadaan yang lebih baik pada tahun-tahun berikutnya.

1.5.2. Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi oleh kalangan akademisi serta peneliti selanjutnya yang mengadakan penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama

