

Pangandaran, 4 Februari 2013

**BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
PEMERINTAH KABUPATEN CIAMIS**

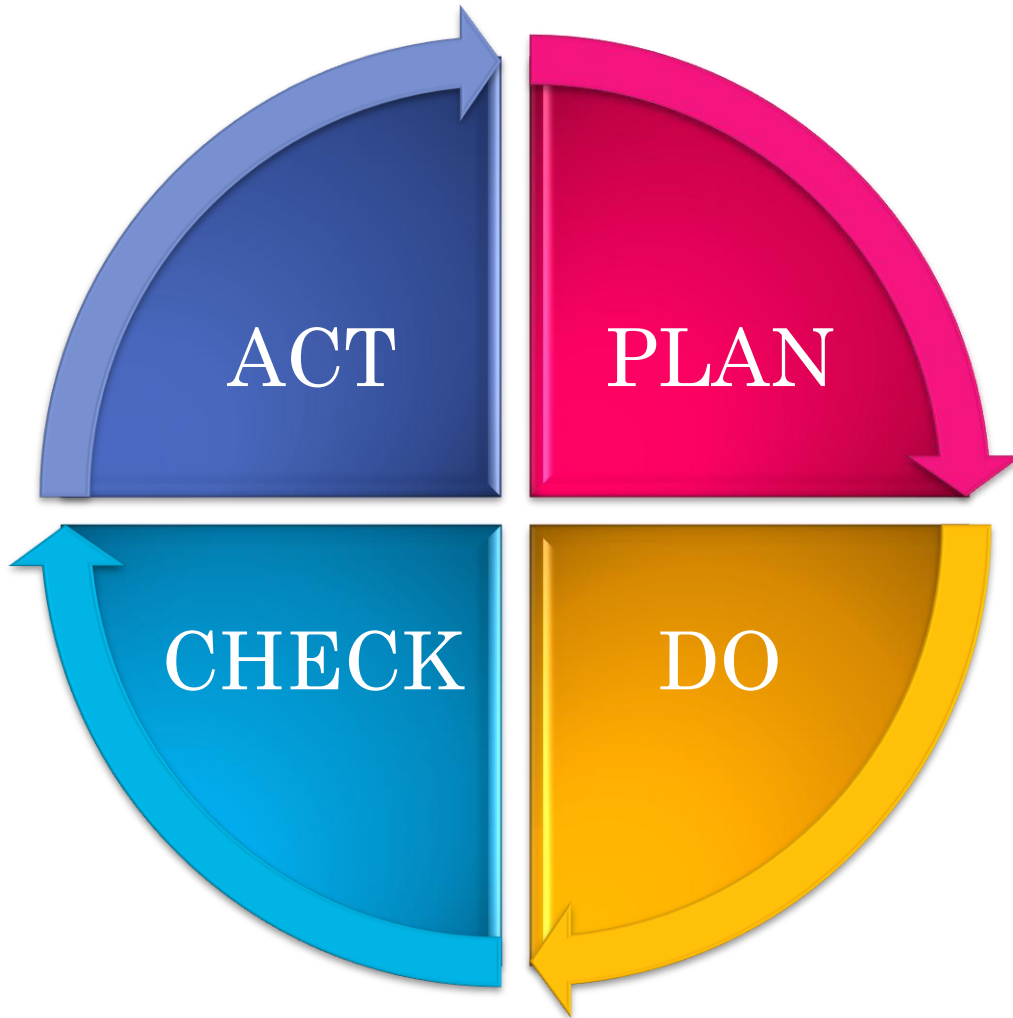


**PERENCANAAN:
DEFINISI DAN KONSEP**
(DISERTAI TEKNIK PENYUSUNAN VISI
DAN MISI ORGANISASI)

Dr. Asropi, SIP, MSi -- asropi0703@gmail.com

Lembaga Administrasi Negara

KEDUDUKAN DALAM MANAJEMEN



- *The beginning is the most important part of the work.*

(Plato, BC 427-BC 347)

- *By failing to prepare, you are preparing to fail.*

(Benjamin Franklin, 1706-1790)



FUNGSI PERENCANAAN

- Meningkatkan efisiensi
- Meningkatkan kualitas pelayanan publik
- Memberikan arah bagi organisasi
- Menyediakan alternatif tindakan
- Mengurangi resiko gagal
- Menarik komitmen
- Dasar evaluasi
- Dasar penerapan akuntabilitas



PERGESERAN PENDEKATAN

Traditional Planning

- Adalah antisipasi terhadap situasi masa depan yang mungkin
- Pemilihan kondisi yang diharapkan (sasaran)
- Pemilihan tindakan yang relevan untuk mewujudkan sasaran yang telah dirumuskan



Strategic Planning

- Adalah alat manajemen untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya
- Dengan memastikan bahwa setiap anggota bergerak untuk mewujudkan tujuan yang sama
- Penyesuaian arah organisasi secara terus menerus terhadap perkembangan lingkungan
- Berorientasi hasil



PERGESERAN PENDEKATAN (LANJUTAN)

Traditional Planning	Strategic Planning
Berorientasi input dan kegiatan	Berorientasi hasil
Teknokratis	Partisipatif
Netral	Mobilisasi instrumen
Perencanaan linier	Perencanaan yang Iteratif
Kaku dalam penerapan	Fleksibel dalam penerapan
Berdasarkan rutinitas	Berorientasi perubahan
Monitoring atas kepatuhan	Monitoring atas kinerja
Penekanan pada dokumen perencanaan	Penekanan pada penerapan perencanaan



PERGESERAN PENDEKATAN (LANJUTAN)

Traditional Planning	Strategic Planning
Traditional Culture	Performance-based Culture
Fokus pada penghargaan dan hukuman	Fokus pada pembelajaran
Mengukur 'pekerjaan'	Mengukur manfaat yang diterima masyarakat
Pimpinan sebagai penilai kinerja	Masyarakat sebagai penilai kinerja
Pengukuran kinerja untuk kepentingan penghargaan dan hukuman	Pengukuran kinerja untuk membantu setiap individu belajar



KRITIK TERHADAP TRADITIONAL PLANNING

- Terlalu fokus pada perencanaan, kurang perhatian terhadap implementasi
- Disusun secara *top down* dengan pendekatan yang teknokratis
- Kurang perhatian terhadap perubahan lingkungan



STRATEGIC PLANNING: KONSEP DASAR



STRATEGIC PLANNING: PROSES PERENCANAAN

- Diagnosa
- Penetapan Misi, Visi, dan Nilai-nilai Organisasi
- Analisis Lingkungan Stratejik
- Identifikasi isu Strategis
- Penyusunan Strategi
- Pelaksanaan Strategi
- Monitoring dan Evaluasi



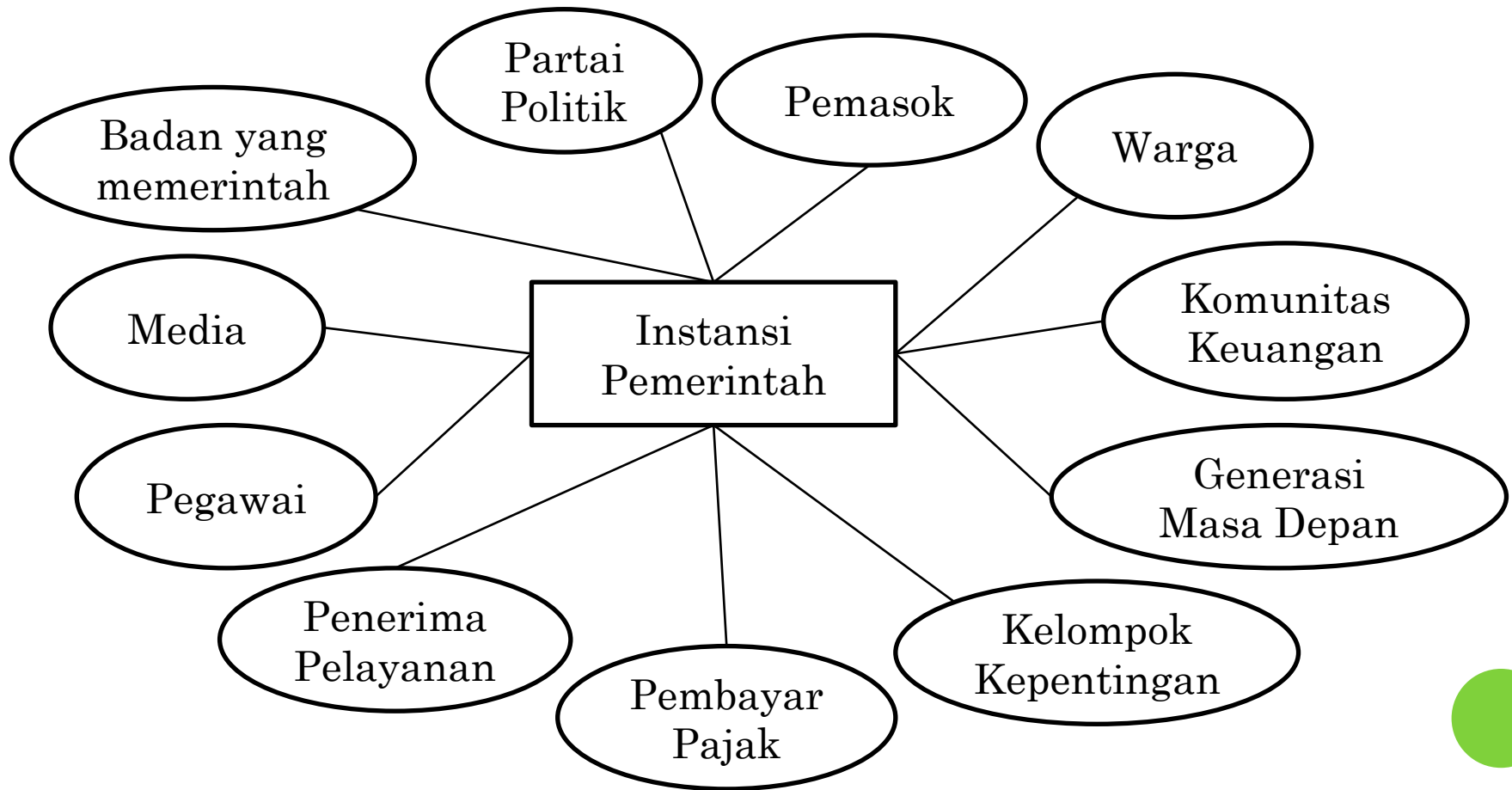
STRATEGIC PLANNING: DIAGNOSA

- Diperlukan untuk mengidentifikasi masalah-masalah, faktor-faktor pendukung keberhasilan, dan faktor-faktor yang dapat menghambat keberhasilan organisasi
- Memanfaatkan informasi tentang profil organisasi, hasil analisis *stakeholder* dan hasil analisis SWOT (Kenneth Andrew)



STRATEGIC PLANNING: DIAGNOSA

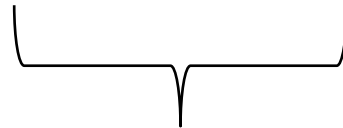
- Peta Stakeholder bagi instansi pemerintah



STRATEGIC PLANNING: DIAGNOSA

Profil Organisasi		

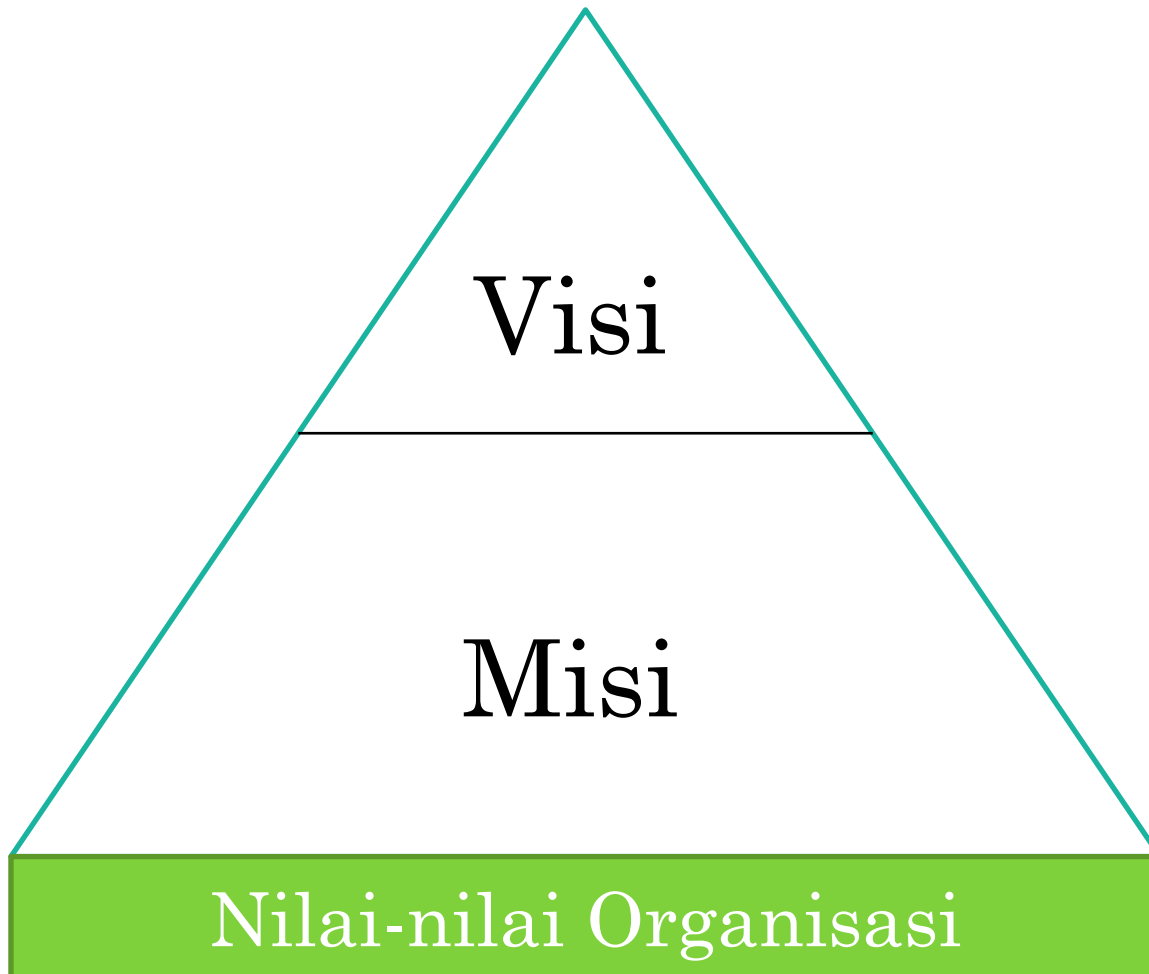
SWOT		



Gap: dasar bagi perencanaan jangka panjang



STRATEGIC PLANNING: PENETAPAN VISI, MISI, DAN NILAI-NILAI ORGANISASI



STRATEGIC PLANNING: ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS

○ *SWOT analyses*

● *Strengths*

- Segala aspek internal organisasi yang dapat diberdayakan untuk meningkatkan kinerja. Mencakup aspek yang tangible (kuantitas sumberdaya) dan intangible (nilai-nilai budaya organisasi, kualitas sumberdaya internal, dan lain-lain)
- Sering dikenal sebagai “core competencies”.

● *Weaknesses*

- Segala aspek yang dapat menghalangi organisasi mewujudkan tujuannya
- Internal, dalam kendali organisasi
- Contoh: kepemimpinan yang buruk, tenaga kerja tidak terdidik, sumberdaya yang tidak memadai, dan lain-lain



STRATEGIC PLANNING: ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS (LANJUTAN)

- *SWOT analyses*
 - *Opportunities*
 - Aspek-aspek di luar organisasi yang sangat potensial memberikan keuntungan bagi organisasi untuk berkembang dan meningkatkan kinerja
 - Contoh: ketersediaan tenaga kerja terdidik, kepercayaan masyarakat terhadap aparatur yang tinggi,
 - *Threats*
 - Tantangan dari eksternal yang dihadapi organisasi dalam usaha meningkatkan kinerjanya
 - Contoh: tekanan media, campur tangan partai politik, kondisi alam, dan lain-lain



STRATEGIC PLANNING: IDENTIFIKASI ISU STRATEGIS

- Adalah jantung dalam proses perencanaan strategis
- Beberapa pendekatan (Barry, 1986):
 - Pendekatan langsung (*the direct approach*)
 - Dilaksanakan dengan memanfaatkan Tusi, Misi, dan hasil analisis SWOT
 - Pendekatan sasaran (*the goals approach*)
 - Dilaksanakan setelah organisasi merumuskan tujuan dan sasaran
 - Pendekatan visi keberhasilan (*the vision of success approach*)
 - Dilaksanakan setelah organisasi merumuskan Visi



STRATEGIC PLANNING: PENYUSUNAN STRATEGI

- Perencanaan strategis jangka menengah (*medium-term strategic plan*)
 - Memuat tujuan dan sasaran organisasi beserta indikator dan target yang akan diwujudkan dalam kurun waktu tertentu
 - Program dan kegiatan indikatif dirumuskan untuk mewujudkan sasaran organisasi. Kegiatan tersebut juga dilengkapi dengan informasi waktu pelaksanaan dan unit organisasi yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya.
 - Terdapat prakiraan sumber daya (SDM, keuangan, dll) yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan.



STRATEGIC PLANNING: PELAKSANAAN STRATEGI

- Rencana operasional tahunan (annual operational plan)
 - Memuat sasaran dan target real yang akan diwujudkan dalam kurun waktu satu tahun. Sasaran dan target tersebut diarahkan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran dalam rencana strategis jangka menengah
 - Program dan kegiatan tahunan dilengkapi dengan *output* yang akan diwujudkan. Demikian pula, terdapat informasi yang sudah pasti tentang waktu pelaksanaan, anggaran dan unit organisasi yang bertanggungjawab.



STRATEGIC PLANNING: MONITORING DAN EVALUASI

○ Monitoring

- diperlukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan dari strategi yang sudah direncanakan.
- Meliputi: input, proses, dan output

○ Evaluasi

- untuk mengetahui efektivitas dari strategi, berupa output kegiatan dan outcome dari program
- Untuk mengetahui efektivitas organisasi
- Untuk mengetahui dampak dari pelaksanaan program dan kegiatan



STRATEGIC PLANNING: KONSEP-KONSEP KUNCI

- Visi
- Misi
- Tujuan dan sasaran strategis
- Indikator Kinerja
- Strategi



STRATEGIC PLANNING: KONSEP-KONSEP KUNCI

○ Visi

- Adalah gambaran mental (*mental picture*) tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang akan diwujudkan organisasi.
- Menyediakan fokus jangka panjang bagi seluruh unsur dalam organisasi
- Contoh:
 - Menjadi institusi yang handal dalam pengembangan Sistem Administrasi Negara dan Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Penyelenggara Negara (LAN)



KONSEP-KONSEP KUNCI

○ Visi

- Kriteria rumusan Visi yang baik
 - “*shorter is better.*”
 - Memuat keseimbangan internal dan eksternal
 - Menarik komitmen seluruh pemangku kepentingan
 - Dapat diwujudkan



STRATEGIC PLANNING: KONSEP-KONSEP KUNCI

○ Visi

- Pendekatan dalam perumusan Visi
 - *Top down*
 - *Bottom up*
 - Campuran *Top down* dan *Bottom up*



STRATEGIC PLANNING: KONSEP-KONSEP KUNCI

○ Visi

- Beberapa pertanyaan kunci dalam perumusan Visi
 - Siapa para pemanku kepentingan (stakeholders) kita?
 - Apa yang ingin mereka terima dari kita?
 - Apa hal terbaik yang bisa kita berikan untuk mereka?



STRATEGIC PLANNING: KONSEP-KONSEP KUNCI

○ Pernyataan Misi

- Memberikan alasan keberadaan organisasi – mengungkapkan siapa dan apa yang dilakukan organisasi
- Memberikan informasi bagaimana visi akan diwujudkan
- Menjelaskan kebutuhan dasar yang akan dipenuhi
- Mengekspresikan nilai-nilai inti dari organisasi
- Mesti ringkas dan padat
- Mudah dipahami
- Memuat kekhasan organisasi seperti mandat (TUSI) yang membedakannya dari organisasi lain



STRATEGIC PLANNING: KONSEP-KONSEP KUNCI

○ Tahap Perumusan Misi

1. Gambarkan tugas dan fungsi organisasi.

“Maksud keberadaan organisasi saya adalah untuk.....”

contoh pernyataan misi:

- a. Melakukan pengkajian, penelitian dan pengembangan dalam bidang administrasi negara
- b. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan aparatur negara



STRATEGIC PLANNING: KONSEP-KONSEP KUNCI

- Tahap Perumusan Misi (lanjutan)
 2. Gambarkan bagaimana organisasi melakukannya.
 - Memuat nilai pokok (*core value*) yang diberikan pada pemangku kepentingan
 - Contoh nilai pokok:
 - Menghasilkan produk sesuai kebutuhan pemangku kepentingan
 - Menyediakan lulusan diklat yang memiliki kompetensi kepemimpinan tinggi
 - Contoh pernyataan misi
 - Melakukan pengkajian, penelitian dan pengembangan dalam bidang administrasi negara yang sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan
 - Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan aparatur negara yang menghasilkan lulusan dengan kompetensi kepemimpinan yang tinggi



STRATEGIC PLANNING: KONSEP-KONSEP KUNCI

- Tahap Perumusan Misi (lanjutan)
 - 3. Beri alasan mengapa organisasi melakukan hal tersebut.
 - Contoh alasan:
 - Agar dihasilkan kebijakan pemerintah yang berkualitas
 - Agar terselenggara tata pemerintahan yang baik
 - Contoh pernyataan misi
 - Melakukan pengkajian, penelitian dan pengembangan dalam bidang administrasi negara yang sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan sehingga diperoleh kebijakan pemerintah yang berkualitas.
 - Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan aparatur negara yang menghasilkan lulusan dengan kompetensi kepemimpinan yang tinggi dan mendukung terwujudnya tata pemerintahan yang baik.



STRATEGIC PLANNING: KONSEP-KONSEP KUNCI

○ Contoh (lain) Misi

- *To explore the universe and search for life and to inspire the next generation of explorer (NASA) – good mission statement*
- *To make people happy (Walt Disney) – bad Mission statement*

“Pernyataan Misi diawali dengan kata kerja”



CATATAN:

- Tidak ada cara tunggal dalam menyiapkan rencana strategis
- Manfaat utama dari perencanaan stratejik adalah pada proses bukan pada adanya dokumen perencanaan
- Tidak ada rencana yang sempurna
- Hambatan utama dalam perencanaan adalah bukan pada teknis perencanaan, tetapi pada faktor manusia dan budayanya

