

MANAJEMEN STRATEGIS SEKTOR PUBLIK

Pertemuan ke-6

7 November 2020

Intan Fitri Meutia, Ph.D.

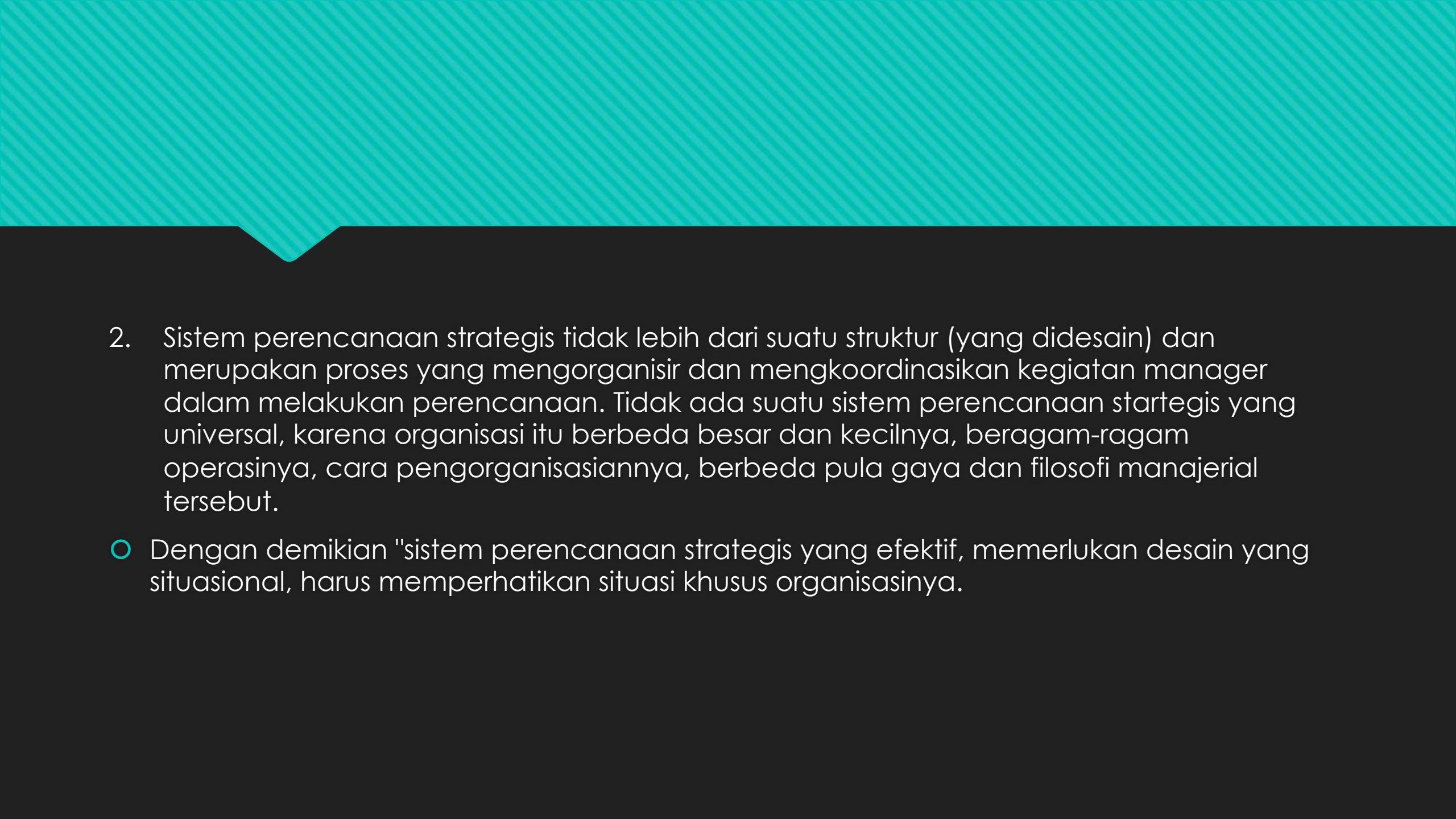
PERENCANAAN STRATEGIS

- A. PERENCANAAN STRATEGIS (STRATEGIC PLANNING)
- B. SCENARIO PROFILING
- C. PROGRAM PLANNING

Perencanaan strategis (strategic planning)

Dalam membuat suatu perencanaan strategis seorang senior manager harus memperhatikan atau perlu mengetahui beberapa hal, sbb (*Peter Lorange dan Richard F. Vancil dalam bukunya : Bagaimana mendesain sistem perencanaan strategis*):

1. Perencanaan strategis adalah suatu perencanaan yang mendetail dan integral dari organisasi untuk masa/tahun-tahun yang akan datang; yaitu mulai dari menentukan sasaran organisasi (corporate objective) dan berakhir dengan persiapan rencana organisasi satu, dua tahun atau lebih. Hal ini bisa sangat kompleks dan sangat penting (vital) untuk kesuksesan organisasinya.

- 
2. Sistem perencanaan strategis tidak lebih dari suatu struktur (yang didesain) dan merupakan proses yang mengorganisir dan mengkoordinasikan kegiatan manager dalam melakukan perencanaan. Tidak ada suatu sistem perencanaan strategis yang universal, karena organisasi itu berbeda besar dan kecilnya, beragam-ragam operasinya, cara pengorganisasiannya, berbeda pula gaya dan filosofi manajerial tersebut.
- Dengan demikian "sistem perencanaan strategis yang efektif, memerlukan desain yang situasional, harus memperhatikan situasi khusus organisasinya.

Hal-hal yang harus diperhatikan:

- a. komunikasi tujuan bersama (*communication of corporation goals*);
- b. proses penyusunan tujuan (*the goal setting process*);
- c. memeriksa lingkungan (*environmental scanning*);
- d. pemusatan manager bawahan (*subordinate manager focus*);
- e. peran perencanaan organisasi (*corporate planners focus*);
- f. kaitan antara perencanaan dan pembiayaan (*the link age of the planning and budgeting*);
- g. perencanaan strategis ini meliputi dua hal:
 - 1) scenario profiling; bagaimana seorang senior manager dapat menggambarkan masa yang akan datang yang akan dihadapi organisasinya secara bertahap sampai kepada kemungkinan adanya peluang (*opportunity*) atau kendala (*threat*) yang akan dihadapinya.
 - 2) program planning; bagaimana seorang manajer membuat suatu perencanaan dengan program perencanaan yang baik dalam upaya mencapai tujuan atau situasi/kondisi yang ingin dicapai organisasinya.

Scenario Profiling

- Scenario = Naskah yang tertulis misalnya untuk cerita atau film; dapat juga berarti sebagai gambaran tentang suatu kegiatan atau cerita.
- Profiling = Dapat bermacam-macam arti;

shape of something seen against back ground (bentuk yang dilihat dengan memperhatikan latar belakangnya).

short discription (suatu gambaran singkat atau pendek).

Pertanyaan atas scenario profiling

- (Q 1) ; Untuk apa data itu bagi kita; dan apa yang terjadi sekarang. (*what does the data tell and what is happening now*)
- (Q 2); Apa yang dapat kita perkirakan di masa yang akan datang (*predict*).
- (Q 3); Perubahan dasar apa yang mungkin terjadi di masa datang (*big changes*).
- (Q 4); Apa pengaruhnya terhadap organisasi kita.
- (Q 5) ; Hal-hal apa yang bisa mempunyai arti yang menguntungkan atau peluang (*opportunity*) dan apa yang bisa merupakan ancaman atau kendala (*threat*).

Langkah-langkah dalam SP

- Tahap I : *what does the data tell and what is happening now*
- Tahap II : *predict*
- Tahap III : *big change*
- Tahap IV : *Outcome*
- Tahap V : *Risk*

Tahap Pertama:

Berdasarkan data yang kita ketahui, baik data yang sekarang dan masa lampau kita dapat mengetahui apa yang terjadi sekarang, di sini kita dapat melihat :

1. trend perkembangan suatu kejadian
2. korelasi (hubungan) antara data yang satu dengan data yang lain
3. persentase dari data-data yang penting atau data-data statistik
4. menganalisa data ada tiga cara: Deduksi secara logis (*logical deduction*); Kemungkinan berdasarkan pengalaman (*empirical probability*); Melihat pola (*looking for pattern*);

Tahap kedua :

Dari data-data yang telah kita ketahui tahap I (sekarang dan lampau) kita perkirakan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang.

1. memperkirakan akan terjadinya perubahan yang pasti akan terjadi (*inevitable*).
2. memperkirakan perubahan yang mungkin terjadi (*Possible*).

Tahap ketiga

Seorang senior manager setelah dia mengetahui tahap I (Q1) dan setelah memperhitungkan dan memprediksi apa yang akan terjadi pada tahap II (Q2), maka langkah berikutnya adalah sebagaimana seorang senior manager dapat mengantisipasi/ memperhitungkan perubahan besar apa yang akan terjadi di masa yang akan datang.

- Dari perubahan-perubahan tersebut, perubahan mana yang harus diutamakan (diprioritaskan) untuk ditangani. Hal tersebut harus kita tangani atau atasi karena bila hal ini kita tidak tangani akan mengakibatkan kerugian-kerugian atau malapetaka yang tidak dapat dihindari. Disinilah tugas seorang senior manager agar dapat melihat ke depan dan mengantisipasi perubahan besar yang akan terjadi dan apa sebabnya terjadi hal yang demikian serta mempersiapkan untuk mengatasi kemungkinan akibat perubahan-perubahan tersebut dari atas.

Tahap keempat:

Apa pengaruh dari perubahan besar yang terjadi terhadap organisasi kita.

1. *system* dan *structure* organisasi;
2. *resources* (sumber daya; personil, sarana uang dan sebagainya);
3. hubungan antara orang (*people relationship*) dan skillnya.
4. *policies* (kebijaksanaan), *values* (nilai) dan *attitudes* (sikap).

Tahap Kelima

Akibat dari pengaruh besar (tahap IV) terhadap organisasi, maka akan terjadi sebagai berikut :

1. *Opportunity*, hal yang akan mempunyai pengaruh menguntungkan/hal yang positif;
2. *Threat* (ancaman) terhadap organisasi kita.

Terhadap kedua hal tersebut di atas seyogyanya kita melihat secara objektif.

PROGRAM PLANNING

Program : a group of activities with a common purpose carried out within an organisation. (Suatu kelompok kegiatan yang mempunyai suatu tujuan tertentu/umum yang dilaksanakan dalam suatu organisasi.) (dictionary of management; Derek French).

Planning : asal kata-plan (rencana).

Perencanaan (planning)

Pekerjaan, kegiatan, usaha, untuk menghubungkan pengetahuan dan pengalaman yang telah lalu dengan keadaan-keadaan yang sedang berjalan, sehingga hasilnya digunakan sebagai dasar dan tuntunan untuk penindakan yang akan datang.

Suatu proses mental yang kontinu di dalam mempersiapkan penyelesaian yang akan datang, yang mungkin akan diterima atau diambil untuk dilakukan/pelaksanaan.

Definisi program Planning

Perencanaan yang disusun berdasarkan suatu program yang baik, yang meliputi langkah-langkah yang berurutan, pasti dan terperinci (*step by step*) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu; mulai dan menentukan tujuan yang akan dicapai (*end points*), menentukan prioritas dari tujuan, cara bertindak dan selanjutnya sampai dengan tindakan mengendalikan

Langkah-langkah

1. tujuan (*end points*);
2. prioritas (*priority*);
3. menentukan cara bertindak (*options*);
4. menilai/analisa cara bertindak (*option appraisal*);
5. memilih cara bertindak (*choose*);
6. menentukan sumber daya (*resources*);
7. uji coba (*testing*);
8. rencana langkah demi langkah (*step by step*), pengendalian (*monitoring*).

End Points

- Merupakan situasi dan kondisi yang akan dicapai. Dalam menyusun *end points* ini seorang senior manager harus melihat lebih dahulu *scenario profiling* yaitu, terutama pada Q3 (*big change*) dan *opportunity* atau *threat*-nya). Karena kita hanya dapat menentukan *end points* tersebut setelah kita dapat menganalisa bagaimana Q3 dan Q5 tadi *End points* ini dapat terdiri dari satu atau lebih dari satu ; dari pengalaman kita adalah tidak mudah untuk menetapkan *end points* ini, dan dalam hal ini kita masih memerlukan latihan dalam menyusun *end points* dalam rangka program *planning*.

Priority (prioritas)

Menyusun urutan rangking dari *end points* dari yang paling penting (*the most important*) sampai kepada *end points* yang kurang penting atau kurang diutamakan (*the less important*). Dengan demikian kita dapat mengetahui mana *end points* yang kita prioritaskan sehingga kita dapat memilihnya dengan mudah.

Di sini kita harus pula menentukan apa kriteria atau ukuran untuk menentukan ranking penting atau tidak pentingnya *end points* tersebut.

Option

- menentukan cara bertindak (CB) dalam mencapai "priority" tersebut. Caranya adalah dengan melalui brainstorming sehingga didapatkan bermacam-macam CB dalam rangka mencapai end points yang diprioritaskan tadi. Perlu diperhatikan disini bahwa CB yang kita dapat tidaklah satu, tetapi banyak CB yang perlu kita perhatikan.

Options Appraisal

1. Analisa untung rugi(*cost and benefit analysis*):
2. keuntungan yang besar (*mayor advantage*);
3. kita memilih yang terbesar keuntungannya/manfaatnya;
4. bisa diterima (*acceptability*);
5. kita pilih yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang teriibat dalam kegiatan ini;
6. dapat dikerjakan (*work ability*);
7. kita pilih yang dapat dHaksanakan : sesuatu yang baik atau ideal belum tentu dapat dilaksanakan. Jadi di sini kita menentukan apa yang dapat dilaksanakan;
8. kita harus waspada di sini dalam tahap ini kita baru menilai belum lagi memilih.

Choose, (memilih)

- Setelah diadakan penilaian (*option appraisal*), maka kita baru memilih mana option yang terbaik (*the best option*); dalam memilih ini kita mulai memperhatikan dan memperhitungkan resources yang akan digunakan.

Resources (sumberdaya)

1. apakah teknologi yang digunakan cukup memadai;
2. apakah latihan-latihan yang digunakan untuk melaksanakan option (*CB*) yang dipilih;
3. bagaimana menilai tingkah laku-sikap yang ada dapat mendukung option yang dipilih.

Dalam memperhatikan sumber daya, menghitung dan memilihnya bukanlah berarti kita menambahkan sumber daya (jumlahnya), tetapi diutamakan realokasi sumber daya dan penyusutan retraksi).

Test (menguji)

- Dalam langkah ini kita dapat menguji coba terhadap pilihan kita (option yang dipilih) dengan memperhatikan sumber daya yang ada (langkah-f) di lapangan. Di sini kita menguji dan melihat apakah pilihan kita cocok dengan kenyataan di lapangan atau apakah dapat berjalan dengan baik atau tidak.

Langkah demi langkah (*step by step*).

- apa yang akan dilakukan pada tiap-tiap langkah;
- siapa yang bertanggung jawab pada tiap-tiap langkah tersebut;
- apa sasaran-sasaran yang akan dicapai termasuk sasaran antara dalam rangka mencapai *end points*;
- berapa waktu yang digunakan;
- bagaimana melakukannya.

Monitoring (pengendalian)

- Pada langkah ini kita mengendalikan seluruh proses program planning mulai dari langkah awal sampai dengan langkah akhir, apakah yang kita laksanakan sesuai dengan apa yang direncanakan atau tidak. Apakah ada kesulitan-kesulitan, kelemahan-kelemahan, penyimpangan-penyimpangan.
- Dari hasil monitor diadakan evaluasi dan dari hasil evaluasi ini diadakan langkah-langkah perbaikan atau penyempurnaan serta kemudian hasilnya ini akan digunakan untuk menyusun replanning/perencanaan kembali. Proses monitoring ini dilaksanakan secara terus-menerus dan dilaksanakan terhadap setiap langkah atau tahap beserta perincian sub-sub langkah di dalam rangka proses keseluruhan program planning.

Analisa Strategis (Strategis Analysis)	SCENARIO PROFILING					Program planning	
		Q2	Q3	Q4	Q5		
Memeriksa lingkungan (environ- mental scanning)	Situasi se- karang Untuk meli- hat (look for) Perkembangan/ bentuk	Look for indi- cators of	Perubahan besar(big changes)	Impact for our organisa- tion	Opportunity	1) tujuan (end-point) 2) Prioritas (priority) 3) Cara bertindak (option) 4) Menilai/analisa cara bertindak 5) Memilih cara bertindak (choose perfect option for each priority) 6) Sumberdaya (Resources) 7) Uji coba (test) 8) Rencana langkah demi langkah (step by step). 9) Monitoring.	
					Or		
		- Innevitabel (pasti terjadi)		akibat kepa da Threat organisasi kita)-			
	Trend/ patterr	- Mungkin			Keuntungan		
Memeriksa kesehatan organisasi. (organisational health audit).	Hubungan (corralate). prosentase	terjadi, (possible)			dan kendala/ ancaman		



TERIMA KASIH