

PERENCANAAN STRATEGIS (RENSTRA) DI SEKTOR PUBLIK

Oleh: Yuyu Komariyah, S.Pd,MA

Perencanaan strategis sebagai suatu strategi yang sudah tersirat dalam organisasi manapun menjadi sangat populer dalam manajemen sektor publik di Indonesia. Meskipun program semacam ini sudah banyak menyedot daya dan upaya roda organisasi, tetapi masih dianggap perlu untuk dilaksanakan terutama untuk peningkatan kinerja. Perencanaan strategis ini tidak dapat dipisahkan dari manajemen strategis yang mencakup semua langkah-langkah perencanaan dan pelaksanaan serta evaluasi. Keberhasilan dan kegagalan perencanaan strategis ini sangat tergantung pada kesiapan organisasinya, solidnya kerjasama antar anggota tim, komitmen terhadap tujuan, dan organisasi pembelajaran, dan keinginan pihak manajemen/pimpinan dalam melaksanakan dan mengevaluasi perencanaan strategis ini dalam konteks manajemen strategis.

1. Latar belakang

Pada era tahun 80-an organisasi non profit manca negara mulai mengembangkan strategic planning. Ada beberapa organisasi yang berhasil dan menganggap Renstra sebagai kunci keberhasilan. Namun banyak pula yang mengalami kegagalan karena terhambat pada proses pembuatan atau produk Renstranya tersebut ternyata tidak berguna.

Perencanaan strategis juga nampaknya sudah mulai menjadi bagian yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan kantor-kantor pemerintah, terutama di daerah Jawa Barat. Dengan dikeluarkannya peraturan pemerintah mengenai Renstra bagi kantor pemerintahan yang ditindaklanjuti dengan penyebarluasan informasi dan diluncurkannya modul Perencanaan Strategis tahun 2000 oleh pihak Lembaga Administrasi Negara semakin memperjelas arti penting Renstra saat ini. Pihak Pemerintah Propinsi Jawa Barat, misalnya, bekerja sama dengan

Pusat Kajian dan Pelatihan Aparatur LAN Bandung dengan penuh antusias melaksanakan pelatihan Perencanaan Strategis bagi seluruh eselon II, III dan IV dari instansi pemerintah di propinsi Jawa Barat. Pelatihan yang berlangsung beberapa bulan di tahun 2001 dan tentu telah menghabiskan dana yang tidak sedikit jumlahnya ini diharapkan dapat membuahkan hasil yang ditargetkan oleh pihak Pemda Jabar.

Namun yang menjadi pertanyaan sekarang adalah : apakah para peserta diklat itu mengetahui dan memahami apa arti dan makna perencanaan strategis, mengapa sebuah instansi pemerintah perlu membuat renstra, apakah setiap bagian organisasi pemerintah perlu membuat Renstra secara sendiri-sendiri, dan bagaimana melaksanakan rencana tersebut. Serta yang lebih penting lagi APA YANG HARUS DILAKUKAN DALAM IMPLEMENTASI DAN TINDAK LANJUT HASIL RENSTRA TERSEBUT?

2. Arti Perencanaan Strategis

Banyak sekali ragam definisi Renstra yang diajukan oleh para ilmuwan. Bahkan saking banyaknya definisi ini terkadang saling tertukar dengan arti "perencanaan" yang lainnya yang lebih dahulu terkenal seperti *Corporate planning*, *long-term planning* bahkan *budget planning*.

Berikut ini saya kutipkan definisi yang diungkapkan oleh Barry (1997), yaitu Renstra merupakan suatu proses untuk

menentukan:

- a. tujuan yang ingin dicapai organisasi
- b. langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut dalam kurun waktu tertentu

Lebih jauh lagi Flavel & Williams (1996) melakukan kajian mengenai perbedaan definisi antara Perencanaan Strategis dengan Perencanaan lain yang terkadang disalah tafsirkan.

- a. Perencanaan Strategis dan Perencanaan Jangka Panjang (*long term planning*)

a. Perencanaan Strategis dan Perencanaan Jangka Panjang (*long term planning*)

Perencanaan Strategis	Perencanaan Jangka Panjang
Perlu assessment perubahan entity internal dan eksternal • Sistem yang terbuka • Proses penemuan dan pembentukan kepedulian seiring dengan perubahan lingkungan disesuaikan dengan kelemahan dan kekuatan organisasi	Melibatkan extrapolasi dari kinerja masa lalu

b. Perencanaan Strategis dan Perencanaan Operasional (*operational planning*)

Perencanaan Strategis	Perencanaan Operasional
Rencana jangka panjang yang memuat misi, tujuan dan strategi organisasi	Persiapan dan implementasi rencana jangka pendek bagi pihak manajemen dan kontrol kegiatan rutin • Menghasilkan jadwal program harian dan mingguan • Terfokus pada kegiatan dan tujuan jangka pendek

c. Perencanaan Strategis dengan Perencanaan Korporasi (*corporate planning*) (Allen & Unwin, 1992)

Perencanaan Strategis	Perencanaan Korporasi
Lebih jauh ke depan	Lebih bersifat jangka pendek/program tahunan

d. Perencanaan Strategis dan Manajemen Strategis (*Strategic Management*)

Perencanaan Strategis	Manajemen Strategis
Semua aktivitas yang berhubungan dengan formulasi perencanaan • Dimulai dari kegiatan identifikasi dan pembuatan visi, misi hingga pembuatan action plan untuk mencapai tujuan-tujuan	Tidak hanya meliputi formulasi perencanaan tetapi juga implementasi dan evaluasi Meliputi semua kegiatan perencanaan strategis plus implementasi evaluasi strategis

	Fase I Perencanaan anggaran	Fase II Perencanaan berdasarkan prediksi	Fase III Perencanaan berdasarkan eksternal	Fase IV Manajemen Strategis
Efektivitas perencanaan bisnis formal	Kontrol operasional • Anggaran tahunan • Fokus terhadap fungsi	Perencanaan pertumbuhan yang lebih efektif • Analisis lingkungan • Prediksi multi tahunan • Alokasi sumber statis	Meningkatkan respon terhadap pasar dan kompetisi • Analisa situasi dan assessment kompetisi • Evaluasi alternatif strategis • Alokasi dinamis sumber	Orkestrasi dari semua sumber untuk membentuk keuntungan kompetisi • Framework perencanaan yang strategis • Proses perencanaan yang kreatif dan fleksibel • Sistem nilai dan iklim yang sportif
Sistem nilai	Pemenuhan anggaran	Rencana ke depan	Berfikir strategis	Menciptakan masa depan

Oleh karena itu tidak berlebihan jika mengatakan bahwa manajemen strategis merupakan suatu wahana pelaksanaan dan evaluasi perencanaan strategis di dalam suatu organisasi guna mencapai suatu keberhasilan. Strickland (2001) menyatakan bahwa strategic management merupakan proses manajerial dalam membentuk visi dan misi organisasi, membuat tujuan, mendesain strategi, melaksanakan dan menerapkan strategi serta secara berkesinambungan berinisiatif untuk melakukan koreksi berupa penyesuaian yang tepat terhadap visi, misi; tujuan; strategi dan pelaksanaannya sesuai

kebutuhan.

3. Mengapa Perencanaan Strategis

Bryson (1988) menyatakan bahwa seiring dengan ambiguitas lingkungan, maka organisasi publik dan non profit harus berfikir dan bertindak lebih strategis. Namun demikian Renstra bukanlah merupakan senjata ampuh bagi suatu organisasi dan tidak dianjurkan dilakukan (seperti dituturkan oleh Barry, 1986 di dalam Bryson, 1988):

1. organisasi tersebut sudah tidak sehat

2. organisasi tersebut kekurangan *skill*, sumber daya dan komitmen dari pembuat keputusan

Oleh karena analisa lingkungan internal organisasi dan uji kemampuan organisasi perlu dilakukan sebelum Renstra dibuat.

Membuat perencanaan strategis yang sempurna merupakan suatu pekerjaan yang sangat sulit, kalau tidak bisa dikatakan mustahil. Bahkan pada tahun 1980 an pun ketika perusahaan asing mulai berlomba untuk membuat renstra ada yang mengalami kegagalan dikarenakan berbagai faktor. Kurang tepatnya analisa lingkungan merupakan salah satu faktor kegagalan yang dominan.

Namun demikian kegagalan di masa lalu merupakan bahan pembelajaran di masa kini. Ada dua keuntungan sekaligus yang terkandung dalam pembuatan renstra: proses dan produk. Proses pembuatan yang dimulai dengan pembentukan visi misi hingga action plan akan dapat membuka horison baru mengenai kemampuan organisasi. Produk renstra tersebut juga bisa menjadi arah bagi organisasi dalam melakukan kegiatan-kegiatannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu seiring dengan berjalannya implementasi renstra, maka kita bisa mempelajari efektivitas pelaksanaan renstra dan adjustment terhadap renstra yang akan datang. Kita akan lebih mengetahui kelemahan apa saja yang perlu ditingkatkan dan keberhasilan apa yang harus dipertahankan. Dan yang paling penting adalah proses yang dilalui oleh suatu organisasi dalam pembuatan renstra akan menghidupkan kembali kegiatan *teamwork* dalam menentukan arah dan tujuan organisasi, me-

ngembangkan proses pembelajaran di dalam organisasi serta untuk membentuk komitmen antara organisasi dengan *stakeholders*. Tidak salah jika Barry (1997) menyampaikan bahwa kita tidak perlu membuat sebuah renstra yang sempurna karena dunia begitu cepat berubah. Mengutip pernyataan Mintzberg (Barry, 1997) seorang Profesor Manajemen dari McGill University bahwa Perencanaan strategis adalah suatu proses pembentukan pot tanah liat yang terus-menerus. Kesempurnaan Renstra tersebut bisa tercapai dengan pelaksanaan manajemen strategis.

Pembuatan dan pelaksanaan Renstra (Manajemen Strategis) ini tentu akan memakan banyak waktu, tenaga dan biaya. Coba saja kita bayangkan berapa banyak biaya yang dikeluarkan Pemda Propinsi Jawa Barat dalam rangka pelatihan pemahaman dan pembuatan Renstra di Jabar kepada para pejabat eselon II, III dan IV belum lama ini. Tahap ini padahal hanya merupakan tahap pembekalan dari pembuatan renstra di lapangan.

Oleh karena itu, sebuah organisasi publik perlu melakukan suatu pemikiran yang dalam mengenai kelayakan pembuatan sebuah renstra ditinjau dari asumsi organisasi ke depan, evaluasi kemampuan organisasi, dinamika anggota organisasi dan pemerolehan informasi organisasi. Keempat faktor tersebut perlu diperhatikan secara serius karena merupakan faktor utama penyebab kegagalan renstra di sektor publik (Barry, 1997).

Ada beberapa alasan mengapa organisasi publik perlu membuat renstra dan hubungannya dengan kinerja organisasi.

- a. Barton & Matthews (1988) seperti yang dikutip Flavel & Williams (1996:18)

menyatakan bahwa ada indikasi hubungan antara pembuatan perencanaan strategis dengan keberhasilan suatu perusahaan

- b. Barry (1997:9) juga mengakui bahwa perusahaan besar dan kecil yang mempunyai renstra memiliki kinerja yang lebih bagus dari *counterpart*-nya yang tidak memiliki renstra
- c. Kavanagh (1991) seperti dituturkan Flavel Williams (1996:18) juga mengamati bahwa organisasi yang mampu mendapatkan kesuksesan dan dapat melalui kegagalan dengan baik mempunyai beberapa kesamaan dalam hal: keinginan untuk memikirkan masa depan, membuat rencana yang realistis dan mampu mengimplementasikannya.

Berikut ini adalah ciri-ciri organisasi yang berhasil melaksanakan renstranya:

1. lebih meluangkan waktu dan komitmen tinggi
2. memberikan tekanan pada analisa kasual mengenai hasil kinerja
3. mencurahkan perhatian pada lingkungan eksternal
4. tidak menggunakan pendekatan ritual terhadap teknik *forecasting quantitative*
5. menyeimbangkan *planning*, implementasi dan kontrol manajemen

Walaupun bukti keberhasilan a dan b tersebut diambil dari perusahaan yang menghasilkan laba yang sebagian besar ber-orientasi pada produksi, tidak menutup kemungkinan untuk menjadi kenyataan di organisasi sektor

publik yang lebih ber-orientasi pada jasa pelayanan kepada masyarakat.

4. Kesimpulan

Perencanaan Strategis merupakan suatu langkah awal yang sangat bagus di dalam kehidupan organisasi non profit ataupun publik. Kegiatan ini sangat perlu dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur kemampuan organisasi atau lingkungan internal yang meliputi kemampuan organisasi, teamwork, team komitmen dan proses pembelajaran dalam organisasi. Rencana Strategis merupakan suatu langkah awal bagi pelaksanaan manajemen strategis di dalam suatu organisasi. Karena Renstra tanpa implementasi dan evaluasi tidak akan membentuk suatu keberhasilan organisasi.

5. Referensi

- Barry, B.W. 1997. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit organisation*. Amherst H. Wilder Foundation.
- Below, D.J. et al. 1987. *The Executive Guide to Strategic Planning*. Jossey-Bass Inc. California
- Bryson, J.M. 1988. *Strategic Planning for Public & Nonprofit Organisations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievement*. Jossey-Bass Inc. San Fransisco
- Flavel, R & J. Williams. 1996. *Strategic Management: A Practical Approach*. Prentice Hall.

Australia

Gluck, F.W. et.al. 1985. *Strategic Management for Competitive Advantage*. Harvard Business Review, Strategic Planning Comes of Age. USA

Strickland, T. 2001. 12th ed. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Book Co. Singapore

Tentang Penulis:

Dosen Pada STIA LAN Bandung Mahasiswa Ph.D Public Policy & Management Flinders University, Australia

PERKEMBANGAN PEMERINTAHAN DAERAH DI KABUPATEN KARANGASEM

Dr. H. S. S. S.

Perkembangan pemerintahan daerah di Kabupaten Karangasem telah mengalami perubahan yang signifikan. Perubahan ini meliputi perubahan struktur organisasi, perubahan fungsi, dan perubahan cara kerja. Perubahan struktur organisasi dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan. Perubahan fungsi dilakukan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Perubahan cara kerja dilakukan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintahan. Perubahan-perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Perkembangan pemerintahan daerah di Kabupaten Karangasem telah mengalami perubahan yang signifikan. Perubahan ini meliputi perubahan struktur organisasi, perubahan fungsi, dan perubahan cara kerja. Perubahan struktur organisasi dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan. Perubahan fungsi dilakukan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Perubahan cara kerja dilakukan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintahan. Perubahan-perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Perkembangan pemerintahan daerah di Kabupaten Karangasem telah mengalami perubahan yang signifikan. Perubahan ini meliputi perubahan struktur organisasi, perubahan fungsi, dan perubahan cara kerja. Perubahan struktur organisasi dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan. Perubahan fungsi dilakukan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Perubahan cara kerja dilakukan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintahan. Perubahan-perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Perkembangan pemerintahan daerah di Kabupaten Karangasem telah mengalami perubahan yang signifikan. Perubahan ini meliputi perubahan struktur organisasi, perubahan fungsi, dan perubahan cara kerja. Perubahan struktur organisasi dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan. Perubahan fungsi dilakukan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Perubahan cara kerja dilakukan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintahan. Perubahan-perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.