



PERENCANAAN
STRATEGIK
untuk Peningkatan Kinerja
SEKTOR
PUBLIK
SUATU PETUNJUK PRAKTEK

Vincent
Gaspersz

PERENCANAAN STRATEGIK
UNTUK PENINGKATAN
KINERJA SEKTOR PUBLIK
Suatu Petunjuk Praktek

Oleh:

Prof. Dr. Vincent Gaspersz, CFPIM

2004

DAFTAR ISI

- I. PENGANTAR PERENCANAAN STRATEGIK
- II. DASAR-DASAR PROSES PERENCANAAN STRATEGIK
- III. DI MANA KITA BERADA SEKARANG?
- IV. DI MANA KITA INGIN BERADA DI MASA MENDATANG?
- V. BAGAIMANA KITA MENGUKUR KEMAJUAN?
- VI. BAGAIMANA KITA MENCAPAI SASARAN & TUJUAN?
- VII. BAGAIMANA KITA MENELUSURI KEMAJUAN?
- VIII. MODEL PERENCANAAN STRATEGIK
PENAGA-VG CONSULTING GROUP

KATA PENGANTAR

Kepemimpinan strategik merupakan satu elemen kunci yang efektif dalam manajemen strategik. Pemimpin memfokuskan organisasi mereka pada arah strategik. Mereka menciptakan suatu agenda untuk perubahan strategik. Pemimpin organisasi menjaga kemajuan organisasi menuju visi strategik. Pemimpin-pemimpin strategik dalam sektor publik modern memberdayakan manajer-manajer dan karyawan mereka untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pelayanan publik. Berkaitan dengan hal ini, maka pemimpin-pemimpin dalam sektor publik membutuhkan desain sistem perencanaan strategik yang tepat. Berdasarkan alasan ini, maka penulis sebagai orang yang telah berpengalaman lebih dari 15 tahun dalam bidang perencanaan strategik dan total quality management ingin menyumbangkan kontribusi pemikiran-pemikiran strategik kepada publik.

Buku kecil ini berisi petunjuk praktek tentang perencanaan strategik untuk sektor publik. Buku ini dapat dipergunakan oleh pemerintah lokal atau pemerintah pusat sebagai bahan untuk perencanaan program-program publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Bapak Drs. Wandi S. Brata, MA dari penerbit Gramedia Pustaka Utama yang telah bersedia menerbitkan buku ini. Buku ini dipersembahkan kepada keluarga penulis, dr. Christine (isteri), Albert Ganesha, Aldo Varian, dan Aldi Alexander (Putera-putera).

Berbagai saran dan kritik yang bersifat menyempurnakan buku ini akan disambut dengan senang hati.

Vancouver, November 2004
Vincent Gaspersz

I. PENGANTAR PERENCANAAN STRATEGIK

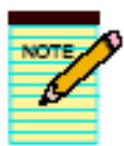
Apa itu sektor publik?

Sektor publik merupakan bagian dari perekonomian nasional yang dikendalikan oleh pemerintah. Bagian dari perekonomian ini berkaitan dengan pemberian atau penyerahan jasa-jasa pemerintah kepada publik. Komposisi dari sektor publik bervariasi untuk setiap negara, namun pada umumnya sektor publik mencakup jasa-jasa seperti: keamanan, polisi, militer, jalan-jalan umum, transportasi umum, listrik, pendidikan, kesehatan, dan lain-lain.

Mengapa sektor publik membutuhkan Perencanaan Strategik?

Kepemimpinan strategik merupakan satu elemen kunci yang efektif dalam manajemen strategik. Pemimpin memfokuskan organisasi mereka pada arah strategik. Mereka menciptakan suatu agenda untuk perubahan strategik. Pemimpin organisasi menjaga kemajuan organisasi menuju visi strategik. Pemimpin-pemimpin strategik dalam sektor publik modern memberdayakan manajer-manajer dan karyawan mereka untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pelayanan publik. Berkaitan dengan hal ini, maka pemimpin-pemimpin dalam sektor publik membutuhkan desain sistem perencanaan strategik yang tepat.

Catatan:



Perencanaan Strategik adalah *common sense*. Bersifat visioner (visionary), namun realistik; mengantisipasi keadaan masa depan yang diinginkan (desirable) dan dapat dicapai (achievable). Perencanaan strategik memberikan suatu struktur untuk pembuatan keputusan praktek dan langkah-langkah yang harus diikuti.

Manfaat dari Perencanaan Strategik

- ✓ Berguna bagi perencanaan untuk perubahan dalam lingkungan dinamik yang kompleks. Perencanaan strategik adalah proaktif, sehingga organisasi publik disarankan untuk proaktif mencari dan melakukan perubahan, daripada bersikap reaktif terhadap situasi.

- ✓ Berguna untuk pengelolaan hasil-hasil (*managing for results*). Perencanaan strategik merupakan suatu proses dari diagnosis, penetapan tujuan (*objective setting*), dan pembangunan strategi (*strategy building*) yang merupakan bagian penting dari manajemen berorientasi hasil. Perencanaan strategik berlandaskan pada pertimbangan yang hati-hati dari suatu kapasitas dan lingkungan organisasi, yang mengarahkan pada keputusan-keputusan pengalokasian sumber-sumber daya yang signifikan.
- ✓ Perencanaan strategik merupakan suatu alat manajerial yang penting. Sektor publik diharapkan untuk memfokuskan pada pencapaian dan peningkatan *outcomes* setiap tahun. Dengan kata lain, hasil-hasil seyogianya mulai memfokuskan pada efisiensi dan efektivitas operasional. Perencanaan strategik memungkinkan sektor publik mengembangkan suatu sistem yang memfasilitasi peningkatan terus-menerus (*continuous improvement*) pada semua tingkat dalam manajemen organisasi.
- ✓ Perencanaan strategik berorientasi masa depan. Perencanaan strategik melibatkan suatu usaha yang disiplin untuk membantu membentuk dan membimbing pada apa yang diharapkan oleh manajemen, apa yang harus dilakukan, dan mengapa itu dilakukan. Perencanaan strategik membutuhkan pengumpulan informasi berskala makro, suatu eksplorasi alternatif-alternatif, dan merupakan suatu landasan bagi implikasi masa depan dari keputusan-keputusan sekarang.
- ✓ Perencanaan strategik mampu beradaptasi (*adaptable*). Meskipun perencanaan dilakukan untuk jangka panjang, peninjauan ulang dan pembaharuan secara teratur (*regular reviews and updates*) untuk menentukan kemajuan dan menilai ulang validitas dari rencana—berdasarkan pada isu-isu strategik yang tidak tercakup dalam penilaian internal maupun eksternal—akan membuat perencanaan strategik menjadi fleksibel dan mampu beradaptasi. Dengan demikian rencana dapat diperbaharui untuk membuat penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan untuk menanggapi lingkungan yang berubah dan memanfaatkan peluang atau kesempatan yang menguntungkan. Perencanaan strategik menetapkan target untuk kinerja (*targets for performance*), memfasilitasi cara-cara untuk memeriksa kemajuan, dan memberikan panduan atau petunjuk untuk rencana-rencana operasional dan anggaran (*budgets*) yang sedang berlangsung.
- ✓ Perencanaan strategik adalah penting untuk mendukung pelanggan. Perencanaan strategik menetapkan hal-hal yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi ekspektasi pelanggan. Agen-agen pemerintah harus mengakui bahwa mereka memiliki pelanggan (*customers*) dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Hal ini mengharuskan adanya

perubahan sikap yang didukung oleh proses perencanaan strategik, di mana identifikasi kebutuhan pelanggan menjadi hal yang mendasar.

- ✓ Perencanaan strategik mempromosikan komunikasi. Perencanaan strategik memudahkan komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi keinginan dan nilai-nilai yang berbeda, membantu pembuatan keputusan yang teratur, dan menjamin keberhasilan dari implementasi sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan (*goals and objectives*). Perencanaan strategik meningkatkan komunikasi tidak hanya dari manajer atas kepada karyawan atau sebaliknya, tetapi juga lintas fungsi/divisi dan program-program.

PENTING:



Jika Anda Gagal untuk Merencanakan, Anda Merencanakan untuk Gagal.


Agar mencapai hasil-hasil yang diharapkan, maka manajemen dan karyawan harus memiliki komitmen terhadap perencanaan strategik dan memberikan perhatian penuh pada implementasi dari sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan.

II. DASAR-DASAR PROSES PERENCANAAN STRATEGIK

Karakteristik Keberhasilan Proses Perencanaan Strategik

Proses perencanaan strategik yang sukses memiliki beberapa karakteristik berikut :

- ✓ Memiliki dukungan penuh dari manajemen puncak (*chief executive officer*)
- ✓ Sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mudah dipahami
- ✓ Melibatkan eksekutif, manajer, supervisor dan karyawan pada semua tingkat dari organisasi dan menerapkan manajemen partisipatif
- ✓ Mendefinisikan tanggung jawab dan periode waktu yang jelas. Hal ini berkaitan dengan pelaksanaan tugas oleh mereka yang memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan-tujuan serta dikoordinasikan oleh koordinator yang memiliki pemahaman dan kesadaran penuh secara menyeluruh dan utuh tentang “*big picture*” dari organisasi.
- ✓ Memberikan pemahaman dan tujuan bersama serta menyeluruh dari organisasi.
- ✓ Memiliki kesadaran terhadap lingkungan di mana perencanaan strategik itu berfungsi. Perencanaan strategik mengidentifikasi semua *stakeholders* (mereka yang berkepentingan dengan *outcome*) dan memperoleh perspektif dari banyak tingkat dan sumber-sumber daya, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi.
- ✓ Memiliki *outcomes* dan sumber-sumber daya (resources) yang realistik. Perencanaan strategik mengakui kendala-kendala seperti pertanggungjawaban publik (public accountability), visibility, horizon jangka pendek, isu-isu personel, kondisi fiskal keseluruhan, dan perkembangan anggaran pemerintah.
- ✓ Mengembangkan dan menggunakan bukti-bukti untuk pembuatan rekomendasi. Perencanaan strategik harus meyakinkan dan menggunakan strategi-strategi komunikasi yang inovatif.
- ✓ Menetapkan dan menjamin pertanggungjawaban untuk *outcomes*.
- ✓ Mengarah kepada keputusan-keputusan pengalokasian sumber-sumber daya.
- ✓ Perencanaan strategik selalu ditinjau ulang dan diperbaharui terus-menerus. Rencana-rencana dan proses perencanaan selalu dimodifikasi secara regular—biasanya setiap tahun.

<p>PENTING:</p> 	<p>Proses perencanaan strategik yang berhasil selalu memiliki pertanyaan dan jawaban berikut:</p> <p>Di mana kita berada sekarang? (Where are we now?)</p> <p>Di mana kita ingin berada di masa datang? (Where do we want to be in the future?)</p> <p>Bagaimana kita mengukur kemajuan? (How do we measure our progress?)</p> <p>Bagaimana kita mencapai sasaran dan tujuan (How do we get our goals and objectives?)</p> <p>Bagaimana kita menelusuri kemajuan? (How do we track our progress?)</p>
--	--

Team yang Terlibat dalam Proses Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik merupakan suatu usaha team. Meskipun perencanaan strategik dimulai dari puncak, pemimpin-pemimpin organisasi seyogianya mencari masukan-masukan (input) dari manajer, supervisor, dan karyawan yang mengetahui pelayanan dan pelanggan terbaik. Team perencanaan yang terlibat dalam proses perencanaan strategik terdiri dari orang-orang yang memiliki tanggung jawab untuk mencapai bagian dari rencana strategik, dan ukuran dari team ini akan bervariasi tergantung pada ukuran dan kompleksitas dari organisasi.

Tergantung dari ukuran organisasi, perencanaan strategik yang berhasil mungkin melibatkan team yang terdiri dari:

- ✓ **Direktur**—memberikan kepemimpinan yang diperlukan untuk menciptakan visi, mendefinisikan misi dan menyatakan prinsip-prinsip organisasi. Untuk proses perencanaan strategik yang berhasil, direktur harus memberikan kepemimpinan dan dukungan yang aktif.
- ✓ **Team Manajemen Eksekutif**—mereka yang memiliki pengetahuan tentang pelayanan dan area fungsional yang dapat berkontribusi mengembangkan visi lingkup organisasi, misi, prinsip-prinsip, serta membantu menetapkan sasaran lingkup organisasi, dan memantau kemajuan dan hasil-hasil secara menyeluruh.
- ✓ **Perencana Strategik**—memberikan koordinasi, jadwal, dan alat-alat untuk menggerakkan organisasi melalui proses perencanaan. Suatu organisasi yang besar mungkin memiliki lebih dari satu orang perencana, sementara dalam organisasi kecil, seorang direktur mungkin menjadi koordinator perencanaan.
- ✓ **Manajer Menengah, Manajer Program, dan Supervisor**—mereka yang memiliki dan terlibat langsung dalam program, dan dapat membawa proses perencanaan ke dalam tingkat program. Individu-individu ini dapat

membantu dalam mendefinisikan misi dan prinsip-prinsip program, menetapkan sasaran dan tujuan spesifik dari program, mengembangkan tindakan atau strategi untuk mencapai tujuan-tujuan, menerapkan rencana-rencana tindakan, menetapkan dan memelihara ukuran-ukuran kinerja (*performance measures*), dan menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan.

- ✓ Manajer Keuangan atau Anggaran—menganalisis dampak fiskal dari strategi-strategi potensial, memberikan dukungan teknik, dan menggunakan rencana-rencana strategik untuk memandu pengembangan dari anggaran operasional tahunan dan anggaran modal lainnya.
- ✓ Manajer Fasilitas—menganalisis dampak dari implementasi strategi-strategi potensial pada fasilitas fisik organisasi dan menggunakan rencana-rencana strategik untuk memandu pengembangan dari rencana-rencana modal atau fasilitas beserta anggarannya.
- ✓ Manajer Sumber Daya—menganalisis dampak dari implementasi strategi potensial pada karyawan organisasi, program-program pelatihan, dan kebijakan manajemen sumber daya.
- ✓ Manajer Teknologi Informasi—menganalisis dampak dari implementasi strategi potensial pada sistem sumber daya informasi organisasi. Manajer Teknologi Informasi akan menggunakan informasi yang dikumpulkan selama proses perencanaan strategik untuk pengembangan rencana teknologi informasi organisasi.
- ✓ Koordinator TQM (*Total Quality Management*) dan/atau Dewan Kualitas (*Quality Councils*)—jika ditetapkan, untuk menjamin koordinasi dari perencanaan strategik dengan usaha-usaha peningkatan kualitas organisasi.
- ✓ Karyawan Lini Depan (*Front-line Employees*)—individu yang diharapkan memiliki pengetahuan terbaik berkaitan dengan kebutuhan pelayanan pelanggan dan proses-proses kerja. Masukan (*input*) dari kelompok individu yang berada di garis depan akan menjadi sangat kritis dalam pengembangan program dan subprogram, berkaitan dengan: sasaran (*goals*), tujuan (*objectives*), pengukuran kinerja (*performance measurement*), dan rencana-rencana tindakan (*action plans*).
- ✓ Anggota-anggota Dewan dan Komisi—dapat membantu dalam pengembangan visi, misi, dan prinsip-prinsip dari organisasi, dan juga memberikan umpan-balik (*feedback*) yang bernilai selama proses perencanaan.
- ✓ Fasilitator—membantu memandu team selama sesi perencanaan, melalui menjamin bahwa semua pandangan telah dipertimbangkan. Seorang fasilitator merupakan pihak netral yang kadang-kadang harus menjaga diskusi agar berkembang.

Komponen dari Proses Perencanaan Strategik

Proses perencanaan strategik yang berhasil selalu memiliki pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Di mana kita berada sekarang? (*Where are we now?*)
2. Di mana kita ingin berada di masa datang? (*Where do we want to be in the future?*)
3. Bagaimana kita mengukur kemajuan? (*How do we measure our progress?*)
4. Bagaimana kita mencapai sasaran dan tujuan (*How do we get our goals and objectives?*)
5. Bagaimana kita menelusuri kemajuan? (*How do we track our progress?*)

1. Di mana Kita Berada Sekarang—Where Are We Now?

Perencanaan strategik membantu menentukan status dari suatu organisasi publik pada saat sekarang dan mengevaluasi kondisi lingkungannya. Hal ini membantu mendefinisikan tingkat pelayanan publik beserta pelanggan dan *stakeholders* dari pelayanan publik itu. Dua hal pokok yang harus dilakukan di sini adalah:

- ✓ Penilaian internal/eksternal (*internal/external assessment*), merupakan suatu analisis dan evaluasi data kondisi internal dan eksternal beserta kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi organisasi publik itu.
- ✓ Identifikasi pelanggan dan *stakeholder* (*customer and stakeholder identification*), merupakan definisi formal dari mereka yang secara langsung atau tidak langsung menggunakan pelayanan publik atau mereka yang secara langsung maupun tidak langsung terpengaruh oleh tindakan-tindakan atau kebijakan-kebijakan publik.

• Penilaian Internal (<i>Internal Assessment</i>)	Penilaian internal sering disebut juga sebagai <i>situation inventory</i> , merupakan suatu evaluasi dari posisi organisasi, kinerja, masalah-masalah dan potensi yang ada.
• Penilaian Eksternal (<i>External Assessment</i>)	Penilaian eksternal sering disebut juga sebagai <i>environmental scan</i> , merupakan suatu analisis dari elemen-elemen kunci eksternal atau kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi lingkungan di mana organisasi publik itu berada.

<ul style="list-style-type: none"> • Pelanggan (<i>Customer</i>) 	Setiap orang yang hasrat utamanya dilayani oleh, atau mereka yang menerima atau menggunakan produk (barang dan/atau jasa) dari, organisasi publik, program atau subprogram.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stakeholder</i> 	Setiap orang atau kelompok orang dengan suatu hasrat pribadi dalam atau dengan ekspektasi dari suatu tingkat kinerja atau pemenuhan tertentu dari suatu organisasi, program atau subprogram.

2. *Di mana Kita Ingin Berada di Masa Mendatang—Where Do We Want to Be in the Future?*

Menggunakan hasil-hasil dari analisis internal dan eksternal beserta identifikasi pelanggan untuk merumuskan visi, misi, prinsip-prinsip, sasaran-sasaran (*goals*), dan tujuan-tujuan (*objectives*).

<ul style="list-style-type: none"> • Visi 	Gambar konseptual (<i>conceptual image</i>) dari keinginan di masa mendatang.
<ul style="list-style-type: none"> • Misi 	Suatu pernyataan singkat dan menyeluruh tentang manfaat dari organisasi, program atau subprogram.
<ul style="list-style-type: none"> • Prinsip 	Nilai inti dan filosofi yang menggambarkan bagaimana suatu organisasi itu melaksanakan misinya.
<ul style="list-style-type: none"> • Sasaran 	Hasil akhir yang diinginkan, secara umum biasanya setelah lebih dari 3 tahun.
<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan 	Target-target spesifik dan dapat diukur untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

3. *Bagaimana Kita Mengukur Kemajuan—How Do We Measure Our Progress?*

Perencanaan strategik membangun pertanggungjawaban ke dalam proses. Ukuran-ukuran kinerja digunakan untuk mengukur hasil-hasil dan menjamin pertanggungjawaban (*accountability*).


4. *Bagaimana Kita Mencapai Sasaran dan Tujuan—How Do We Get Our Goals and Objectives?*

Perencanaan strategik akan membantu organisasi publik untuk memahami bagaimana mencapai sasaran dan tujuan, juga sumber-sumber daya yang akan diperlukan untuk menerapkan rencana itu.

<ul style="list-style-type: none"> • Rencana Tindakan (<i>Action Plan</i>) 	<p>Suatu deskripsi terperinci (<i>detailed description</i>) dari strategi-strategi dan langkah-langkah yang digunakan untuk menerapkan rencana strategik.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Alokasi Sumber Daya (<i>Resource Allocation</i>) 	<p>Penentuan dan penjatahan (<i>allotment</i>) dari sumber-sumber daya atau harta (<i>assets</i>) yang diperlukan untuk melaksanakan strategi-strategi dan mencapai tujuan-tujuan, dalam suatu kerangka kerja prioritas (<i>priority framework</i>).</p>

5. *Bagaimana Kita Menelusuri —How Do We Track Our Progress?*

Pada akhirnya organisasi publik harus memantau implementasi dari sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan serta menggunakan hasil-hasil untuk mengevaluasi kemajuan secara periodik. Organisasi publik harus mengembangkan suatu sistem penelusuran (*tracking system*) untuk memantau kemajuan, mengumpulkan informasi manajemen dan menjaga agar sasaran berada pada jalur yang tepat.

<p>PENTING:</p> 	<p>Perlu ditegaskan di sini bahwa hal-hal yang didiskusikan di atas adalah perencanaan strategik (<i>strategic planning</i>) bukan rencana strategik (<i>strategic plan</i>). Perencanaan strategik adalah lebih dari sekedar mengisi formulir atau mengumpulkan dokumen. Nilai terbesar dari perencanaan strategik adalah realisasi selama proses perencanaan itu sendiri.</p>
--	--

Proses Perencanaan Strategik


No.	Pertanyaan	Memperoleh Jawaban
1.	<i>Di mana kita berada sekarang?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melakukan Penilaian Internal/Eksternal, yang terdiri dari <i>situation inventory</i> dan <i>environmental scan</i>. ✓ Melakukan Identifikasi Pelanggan/<i>Stakeholder</i> yang terdiri dari definisi formal dari mereka yang secara langsung atau tidak langsung menggunakan pelayanan publik.
2.	<i>Di mana kita ingin berada di masa mendatang?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mengembangkan pernyataan <i>Visi</i>, yang merupakan suatu gambar konseptual dari keinginan di masa mendatang. ✓ Mengembangkan suatu <i>Misi</i>, berupa pernyataan singkat dan menyeluruh tentang manfaat dari organisasi. ✓ Mengembangkan <i>Prinsip-prinsip</i>, yang merupakan nilai-nilai inti dari organisasi. ✓ Mengembangkan <i>Sasaran-sasaran</i>, yang mewakili hasil akhir yang diinginkan setelah periode waktu tertentu—biasanya 3 tahun atau lebih. ✓ Mengembangkan <i>Tujuan-tujuan</i>, yang merupakan target-target spesifik dan dapat diukur untuk mencapai sasaran-sasaran.
3.	<i>Bagaimana kita mengukur kemajuan ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mengembangkan <i>Ukuran-ukuran Kinerja</i>, yang mengukur hasil-hasil, menjamin pertanggungjawaban, mendukung penggunaan target-target yang terkait dengan peningkatan terus-menerus, dan mengijinkan <i>benchmarking</i> terhadap organisasi terbaik.
4.	<i>Bagaimana kita mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mengembangkan <i>Rencana-rencana Tindakan</i>, yang mencakup strategi-strategi dan langkah-langkah untuk menerapkan suatu rencana strategik dan mengarahkan pada alokasi sumber-sumber daya.
5.	<i>Bagaimana kita menelusuri kemajuan?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mengembangkan suatu <i>Sistem Penelusuran</i>, yang mengukur kemajuan-kemajuan dan mengumpulkan informasi manajemen.

III. DI MANA KITA BERADA SEKARANG?

Sebelum suatu organisasi publik berusaha merumuskan keadaan yang diinginkan di masa mendatang, maka harus mengetahui: Di mana Kita Berada Sekarang? Mekanisme yang digunakan untuk menjawab pertanyaan ini adalah: (1) Penilaian Internal/Eksternal, dan (2) Identifikasi Pelanggan/*Stakeholder*.

Penilaian Internal/Eksternal

Penilaian internal/eksternal merupakan suatu alat manajemen dasar yang digunakan tidak hanya dalam perencanaan strategik, tetapi juga dalam pengembangan kebijakan dan penyelesaian masalah. Alat ini memberikan penilaian mendasar bagi organisasi. Proses melakukan penilaian ini sering disebut sebagai analisis SWOT, karena mencakup peninjauan ulang suatu kekuatan dan kelemahan internal (internal **S**trengths and **W**eaknesses) dan kesempatan/peluang dan ancaman/tantangan eksternal (external **O**pportunities and **T**hreats).

PENTING:	
	Proses penilaian internal/eksternal menggunakan analisis SWOT merupakan usaha team. Pada umumnya, manajer dan karyawan yang terlibat dalam pengumpulan dan analisis data akan meningkatkan pemahaman mereka terhadap organisasi. Manajemen dalam setiap organisasi publik perlu menentukan bagaimana cara terbaik untuk melakukan penilaian internal/eksternal.
TEAMWORK	

Melaksanakan Penilaian Internal

Penilaian internal, juga disebut sebagai *situation inventory*, bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, mengevaluasi kapasitas atau kemampuan untuk menanggapi isu-isu, masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan (*opportunities*). Penilaian internal dari organisasi publik dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut.

1.	<p>Langkah pertama dalam melaksanakan penilaian internal dari analisis SWOT adalah untuk mengetahui bagaimana organisasi publik itu telah menunjukkan kinerjanya! Pertanyaan-pertanyaan berikut dapat dirumuskan untuk dijawab.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apa yang telah dilakukan organisasi? ✓ Apakah kebutuhan dari pelanggan internal maupun eksternal telah dipenuhi pada masa lalu? ✓ Apakah produk (barang dan/atau jasa) yang ditawarkan memiliki kualitas tertinggi ? ✓ Apa yang telah berubah secara internal? Apakah organisasi telah berubah? Apakah peningkatan-peningkatan (improvements) yang dilakukan tidak menunjukkan hasil yang memuaskan (tetap atau menurun)? Jika ya, mengapa demikian? ✓ Apa yang telah dicapai? Hal-hal apa lagi yang akan dicapai?
2.	<p>Langkah berikut adalah mengetahui status sekarang dari kinerja organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifikasi program-program atau aktivitas-aktivitas sekarang. Apakah struktur dari program-program atau subprogram yang ada dapat diterima secara rasional (masuk akal)? Apa status resmi untuk program-program atau aktivitas-aktivitas itu? ✓ Apakah program-program atau aktivitas-aktivitas yang ada saling mendukung satu sama lain? Apakah ada program atau aktivitas yang saling bertentangan? Apakah semua program dan aktivitas itu diperlukan? ✓ Apa pencapaian dari program atau aktivitas yang sekarang? Apakah menunjukkan hasil yang memuaskan? ✓ Apakah ukuran-ukuran kinerja sekarang (<i>baseline</i>) telah ditetapkan? Jika ya, apakah tingkat kinerja yang diharapkan telah tercapai? Mengapa atau mengapa tidak? Jika ukuran-ukuran kinerja yang sekarang (<i>baseline</i>) belum ditetapkan, apa rencana untuk hal ini? ✓ Apakah publik, pelanggan dan stakeholders memikirkan program-program yang sekarang? Bagaimana kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi secara memuaskan? ✓ Apa informasi <i>benchmarking</i> dapat digunakan untuk membandingkan kualitas dan biaya pelayanan publik dari organisasi terhadap organisasi publik yang lain atau organisasi swasta yang ada? Bagaimana organisasi publik membandingkan terhadap standar-standar yang telah diakui? ✓ Apakah perencanaan, anggaran, kualitas dan upaya manajemen yang lain saling terintegrasi?

3.	<p>Langkah terakhir adalah mencari hal-hal yang perlu ditingkatkan, termasuk proses, penyerahan jasa, dan lain-lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apa kapasitas atau kemampuan organisasi untuk bertindak? ✓ Apa keunggulan atau kekuatan yang ada? Bagaimana keunggulan itu dapat dibangun atau dikembangkan? ✓ Apa kerugian atau kelemahan yang ada? Bagaimana kelemahan itu dapat dihilangkan? ✓ Apa kendala utama dalam memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan? ✓ Bagaimana perubahan dari kebutuhan dan ekspektasi pelanggan? Apa rencana untuk mengakomodasi perubahan itu?

Melaksanakan Penilaian Eksternal

Setelah melakukan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi, maka proses serupa dapat diikuti untuk menentukan ancaman dan kesempatan yang dihadapi oleh organisasi publik.

Penilaian eksternal atau disebut juga sebagai *environmental scan*, mengidentifikasi kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang ada dalam lingkungan yang sekarang dan antisipasi perubahan-perubahan lingkungan di masa mendatang.

1.	<p>Langkah pertama dalam melaksanakan penilaian eksternal adalah menganalisis lingkungan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apa elemen-elemen lingkungan eksternal sekarang yang relevan terhadap organisasi publik? Bagaimana? ✓ Apa elemen-elemen yang paling penting? Elemen mana yang paling mungkin mengganggu organisasi? ✓ Apa isu-isu atau masalah-masalah utama sekarang? Apakah isu-isu atau masalah-masalah itu berlingkup lokal, regional, nasional atau global? Mengapa isu-isu atau masalah-masalah ini menjadi penting? ✓ Apa isu-isu kejadian atau kebijakan yang telah menjadi perhatian publik? Bagaimana isu-isu ini mempengaruhi organisasi?
2.	<p>Langkah berikut adalah melihat atau meramalkan apa yang mungkin terjadi atau berubah dengan lingkungan organisasi di masa mendatang.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Berapa dugaan atau ramalan penerimaan dan pengeluaran pemerintah pada tahun depan, 2 tahun mendatang, 3 tahun mendatang, 5 tahun mendatang? ✓ Apa kekuatan-kekuatan yang mungkin mempengaruhi elemen-elemen kunci dari lingkungan? Apakah kecenderungan-kecenderungan (<i>trends</i>) itu mungkin berlanjut atau akan berubah di masa mendatang? ✓ Apa isu-isu atau masalah-masalah utama yang harus diantisipasi? Apa pengaruh dari isu-isu atau masalah-masalah itu pada organisasi? ✓ Apa implikasi dari kekuatan-kekuatan dan perubahan lingkungan di masa mendatang (kecenderungan dan isu-isu) terhadap organisasi? Hal-hal apa yang paling kritis? ✓ Apa skenario perubahan lingkungan organisasi yang paling mungkin untuk masa mendatang?
--	--

Melalui memperoleh pemahaman yang teliti dan menyeluruh dari faktor-faktor internal dan eksternal, maka organisasi publik akan berada dalam posisi yang unggul untuk menanggapi perubahan-perubahan lingkungan.

Ketika melakukan analisis SWOT perlu dipertimbangkan bahwa rencana strategik akan menjadi dokumen publik sehingga orang-orang dari luar organisasi dapat memperoleh dan memberikan saran-saran kritis terhadap informasi ini. Rencana strategik dari organisasi publik di negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Canada, Inggris, dan lainnya selalu mempublikasi rencana-rencana strategik dalam website organisasi yang mudah diakses oleh publik.

Manajemen dari organisasi publik dapat mempertimbangkan faktor-faktor atau isu-isu berikut ketika melakukan penilaian internal/eksternal.

Faktor-Faktor Penilaian Internal/Eksternal

Internal: Kekuatan dan Kelemahan <i>(Strengths and Weaknesses)</i>	Eksternal: Kesempatan dan Tantangan <i>(Opportunities and Threats)</i>
<p>1. Ruang Lingkup dan Fungsi Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Perspektif sejarah, kejadian-kejadian penting ✓ Ekspektasi pelanggan/<i>stakeholder</i>, pandangan publik (<i>public image</i>) ✓ Struktur dari program dan subprogram ✓ Pencapaian kinerja organisasi ✓ Pengujian dari ukuran-ukuran kinerja yang ada sebagai alat ideal untuk mencapai 	<p>1. Demografi dan Fokus Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Karakteristik demografi (umur, pendidikan, geografi, kebutuhan khusus, dampak pada ekonomi, politik, sosial, budaya, dll) ✓ Kecenderungan dan dampak (pergeseran populasi, karakteristik demografi yang penting, dll)

<p>kesuksesan</p> <p>2. Aspek Organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ukuran/komposisi dari tenaga kerja (banyak karyawan, komposisi profesional, teknikal, klerikal, dll) ✓ Struktur organisasi dan proses-proses (divisi/departemen, gaya manajemen dan kualitas, kebijakan manajemen kunci, karakteristik operasional, dll) ✓ Lokasi dari organisasi (kantor pusat, kantor cabang), kebutuhan perjalanan, lokasi dari populasi yang dilayani, dll ✓ Sumber daya manusia (pelatihan, pengalaman, kompensasi, tingkat keluar-masuk, semangat, dll) ✓ Peralatan modal (<i>capital assets</i>) dan kebutuhan untuk peningkatan ✓ Teknologi informasi, tingkat otomatisasi, telekomunikasi, kualitas dari rencana-rencana teknologi informasi organisasi, pengumpulan data, sistem penelusuran dan pemantauan (<i>tracking and monitoring systems</i>) ✓ Kejadian-kejadian organisasional yang penting dan lingkup perubahan, dampak pada organisasi, tanggung jawab organisasi terhadap perubahan, dll <p>3. Aspek Fiskal (Pajak)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Besar anggaran (kecenderungan dalam penerimaan dan pengeluaran) ✓ Perbandingan dari biaya-biaya operasional terhadap organisasi publik yang lain ✓ Hubungan dari anggaran terhadap struktur program/subprogram ✓ Tingkat di mana anggaran yang ada memenuhi kebutuhan dan ekspektasi yang sekarang <p>4. Data Dasar (<i>baseline data</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ukuran dan kinerja internal ✓ Kecenderungan dan ramalan (<i>trends and forecasts</i>) 	<p>2. Variabel-variabel Ekonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tingkat pengangguran, tingkat suku bunga (interest rate), dll ✓ Perluasan terhadap pelayanan publik dan populasi pelanggan sebagai akibat perubahan kondisi ekonomi, dll ✓ Kondisi ekonomi yang diinginkan di masa mendatang beserta dampak pada organisasi, pelanggan, dan pelayanan publik ✓ Ramalan penerimaan pajak dan pengeluaran ✓ Tanggung jawab organisasi terhadap perubahan kondisi ekonomi <p>3. Dampak dari Peraturan Pemerintah</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Peraturan-peraturan pemerintah, kejadian-kejadian penting, dll ✓ Aktivitas pemerintah yang sekarang (identifikasi struktur organisasi pemerintah yang relevan, hubungan antar-organisasi dalam lingkup regional atau negara, dampak pada operasional, dll) ✓ Dampak yang diantisipasi dari tindakan-tindakan pemerintah di masa mendatang terhadap organisasi dan pelanggannya (peraturan-peraturan pemerintah, perubahan anggaran, dll) <p>4. Pengembangan Teknologi</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dampak teknologi terhadap kegiatan operasional dari organisasi publik (telekomunikasi, komputerisasi, dll) ✓ Dampak dari perubahan teknologi lanjut yang diantisipasi akan berkembang di masa mendatang terhadap organisasi publik <p>5. Isu-isu Kebijakan Publik</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Isu-isu utama yang berkembang sekarang ✓ Isu-isu yang berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan keluarga, anak-anak, dll <p>6. Data Dasar (<i>baseline data</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ranking secara nasional, pembandingan eksternal, dan <i>benchmarks</i>
---	---

	✓ Indikator kinerja (aktual tahun yang lalu, kecenderungan, perspektif historis, ramalan, dll)
--	--

Penilaian internal/eksternal yang dilakukan oleh manajemen organisasi publik dapat menggunakan lembar kerja (*worksheet*) analisis SWOT untuk mencatat kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, kesempatan-kesempatan, dan tantangan-tantangan dari organisasi publik.

Lembar Kerja Analisis SWOT

I N T E R N A L	KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i>)	KELEMAHAN (<i>WEAKNESSES</i>)
E K S T E R N A L	KESEMPATAN (<i>OPPORTUNITIES</i>)	TANTANGAN (<i>THREATS</i>)

Identifikasi Pelanggan dan Stakeholder

Identifikasi pelanggan/*stakeholder* berkaitan dengan mereka yang secara langsung maupun tidak langsung menggunakan jasa-jasa pelayanan publik atau mereka yang secara langsung maupun tidak langsung terkena dampak dari kebijakan-kebijakan organisasi publik.

Organisasi publik memiliki pelanggan yang dapat dikategorikan sebagai pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

- ✓ Pelanggan internal (*internal customers*) mencakup unit-unit atau karyawan-karyawan dalam suatu organisasi publik yang bekerja tergantung pada unit atau orang yang lain dalam organisasi yang sama.
- ✓ Pelanggan eksternal (*external customers*) mencakup pengguna produk (barang dan/atau jasa) dari organisasi publik.


Stakeholder merupakan setiap orang atau kelompok yang berkepentingan dengan tingkat kinerja atau kesesuaian dari suatu organisasi publik, program atau subprogram. *Stakeholder* mungkin tidak menggunakan secara langsung produk yang dihasilkan oleh organisasi publik, mereka mungkin saja menjadi penasehat atau pemberi rekomendasi terhadap organisasi publik, karena mempunyai kepentingan dengan tingkat kinerja atau kesesuaian dari organisasi publik itu.

Proses identifikasi pelanggan/*stakeholder* dapat mengikuti beberapa tahap berikut.

1.	Mengidentifikasi dan Memahami Pelanggan dan Stakeholders. <ul style="list-style-type: none">✓ Siapa yang menerima atau menggunakan produk (barang dan/atau jasa) yang dihasilkan oleh organisasi publik?✓ Siapa yang merupakan pelanggan eksternal? Apakah mereka merupakan pelanggan spesifik atau publik secara umum?✓ Apa yang dibutuhkan pelanggan dari program yang ditawarkan oleh organisasi publik? Apa ekspektasi mereka?✓ Apakah pelanggan mempunyai pilihan-pilihan lain untuk memperoleh produk (barang dan/atau jasa) serupa? Jika ya, apa pilihan-pilihan yang lain itu? Apa kondisi pasar yang sekarang?✓ Siapa yang menjadi stakeholders? Apa hasil-hasil yang mereka harapkan dari organisasi publik, program atau subprogram?✓ Siapa yang merupakan pelanggan internal? Apa kebutuhan dan ekspektasi mereka?
2.	Mengumpulkan Informasi tentang Kebutuhan dan Ekspektasi Pelanggan/Stakeholder. Berbagai metode pengumpulan informasi dapat digunakan, antara

	lain melalui: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Survei tertulis menggunakan daftar pertanyaan atau lisan melalui telepon. ✓ Kelompok-kelompok fokus (<i>focus groups</i>). ✓ Wawancara langsung (<i>one-on-one interviews</i>). ✓ Formulir-formulir komentar (<i>comment forms</i>). ✓ Pertemuan-pertemuan publik (<i>public meetings and hearings</i>). ✓ Dan lain-lain.
3.	Menampung Umpan-balik (Feedback) dari Pelanggan dan Stakeholder. Kesalahan umum yang dilakukan oleh organisasi-organisasi publik adalah mengumpulkan umpan-balik (<i>feedback</i>) namun kemudian mengabaikan masukan-masukan (<i>inputs</i>) dari pelanggan internal atau eksternal. Sekali umpan-balik dari pelanggan atau stakeholder telah diperoleh, maka masukan-masukan itu harus digunakan. Masalah-masalah yang ada perlu diidentifikasi dan ditindaklanjuti melalui memasukkan ke dalam rencana strategik dari organisasi publik itu. Hal yang paling utama dan penting adalah secara terus-menerus melakukan komunikasi dengan pelanggan dan <i>stakeholders</i> melalui memberitahukan mereka bahwa masukan-masukan mereka sedang digunakan, langkah-langkah apa yang telah dilakukan, dan apa hasil-hasil yang telah dicapai berdasarkan umpan-balik dari mereka.

Proses identifikasi pelanggan dan *stakeholders* dapat menggunakan lembar kerja (*worksheet*) Identifikasi Pelanggan dan *Stakeholders*.

	<p style="text-align: center;">PENTING:</p> <p>Hasil-hasil dari penilaian internal/eksternal dan identifikasi pelanggan/<i>stakeholder</i> merupakan landasan utama untuk semua tahap yang lain dari proses perencanaan strategik. Penilaian internal/eksternal dan identifikasi pelanggan/<i>stakeholder</i> dapat ditinjau ulang atau diulangi sebagai bagian dari peninjauan ulang rencana strategik organisasi publik yang pada umumnya dilakukan setiap tahun.</p> <p>Informasi utama yang diperoleh sebagai hasil dari penilaian internal/eksternal dan identifikasi pelanggan/<i>stakeholder</i> adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Memiliki pemahaman yang mendalam dan menyeluruh tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi publik. ✓ Mengetahui ekspektasi dari pelanggan dan <i>stakeholders</i> berkaitan dengan pelayanan publik yang diberikan, operasional organisasi publik, program atau subprogram.
---	--

Lembar Kerja Identifikasi Pelanggan dan *Stakeholders*

IDENTIFIKASI PELANGGAN DAN <i>STAKEHOLDERS</i>		
Pelanggan Internal <i>(Internal Customers)</i>	Ekspektasi Pelanggan Internal	Prioritas (Rank)
Pelanggan Eksternal <i>(External Customers)</i>	Ekspektasi Pelanggan Eksternal	Prioritas (Rank)
<i>Stakeholders</i>	Ekspektasi <i>Stakeholders</i>	Prioritas (Rank)

IV. DI MANA KITA INGIN BERADA DI MASA MENDATANG?

Proses perencanaan strategik pada tahap ini adalah berkaitan dengan hal-hal berikut:

1. Perumusan Visi (*Vision Formulation*)
2. Pernyataan Misi (*Mission Statement*)
3. Prinsip-prinsip (*Principles*)
4. Sasaran-sasaran (*Goals*)
5. Tujuan-tujuan (*Objectives*)

1. *Perumusan Visi*

Visi adalah gambaran konseptual tentang keinginan masa mendatang. Pada saat sekarang pemerintah dihadapkan dengan tantangan untuk menyerahkan pelayanan publik yang lebih efisien, efektif dan berkualitas, namun organisasi publik harus beroperasi dalam kendala sumber-sumber daya yang terbatas. Perumusan visi dapat membantu organisasi publik untuk mendefinisikan ulang tentang pelayanan publik yang diberikan dan menyiapkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan di masa mendatang.

Visi yang gemilang biasanya dicapai melalui kerjasama antara manajemen puncak (*top management*) dan semua tingkat dari organisasi yang akan menerapkan rencana-rencana strategik untuk mencapai visi dari organisasi publik itu. Hal yang paling ideal adalah menggabungkan nilai-nilai dari setiap orang dalam organisasi untuk menjadi bagian dari visi organisasi. Melalui hal ini, maka manajemen dan karyawan akan memberikan komitmen yang kuat untuk mencapai visi dari organisasi.

Perumusan visi dalam proses perencanaan strategik memiliki beberapa manfaat berikut:

- ✓ Merupakan bahan penting untuk menghadapi perubahan.
- ✓ Mencakup global dan peningkatan terus-menerus untuk organisasi.
- ✓ Menjadi standar menuju semua kemajuan yang diukur.
- ✓ Memberikan dampak positif terhadap nilai-nilai dan perilaku dari setiap orang dalam organisasi.

Ketika mengembangkan visi organisasi publik, perlu memperhatikan beberapa kriteria berikut:

- ✓ Singkat dan mudah diingat.
- ✓ Memiliki pengaruh dan menantang.
- ✓ Deskripsi dari keadaan ideal yang diinginkan.
- ✓ Menarik bagi karyawan, pelanggan dan *stakeholders*.
- ✓ Deskripsi dari tingkat pelayanan publik yang diinginkan di masa mendatang.
- ✓ Bersifat tetap sepanjang waktu, selalu *up-to-date* (tidak usang).

Perumusan visi organisasi publik dalam proses perencanaan strategik juga harus mampu menjawab beberapa pertanyaan berikut:

- ✓ Apa yang diinginkan oleh organisasi publik?
- ✓ Bagaimana organisasi publik itu ingin dikenal oleh pelanggan, karyawan, dan masyarakat luas?
- ✓ Bagaimana organisasi publik itu akan meningkatkan kualitas kehidupan untuk mereka yang menggunakan produk (barang dan/atau jasa) yang diberikan.

Salah satu pernyataan visi yang menarik dari pemerintah lokal Miami-Dade County di negara bagian Florida, US adalah: “*Delivering Excellence Everyday* (Menyerahkan Keunggulan Setiap Hari)” (lihat: www.co.miami-dade.fl.us/stratplan/vision.asp). Pernyataan visi organisasi publik ini telah memenuhi kriteria di atas, yaitu: singkat dan mudah diingat (hanya terdiri dari tiga kata: *delivering, excellence, everyday*), memiliki pengaruh dan menantang, deskripsi dari keadaan ideal yang diinginkan, menarik, dan bersifat tetap sepanjang masa (tidak usang).

Untuk mengetahui apakah visi organisasi publik yang telah dirumuskan itu telah tepat, maka kita dapat melakukan proses pengujian visi menggunakan daftar periksa (*Checklist*) Pernyataan Visi Organisasi Publik.

Daftar Periksa (*Checklist*) Pernyataan Visi Organisasi Publik

Pernyataan Visi:			
No	Pertanyaan Uji (<i>Test Questions</i>)	Ya	Tidak
1	Apakah pernyataan visi memberikan gambaran yang jelas dari kondisi ideal organisasi publik di masa mendatang?		
2	Apakah pernyataan visi memiliki pengaruh dan menantang?		
3	Apakah pernyataan visi bersifat singkat dan mudah diingat?		
4	Apakah pernyataan visi bersifat menarik bagi karyawan, pelanggan dan <i>stakeholders</i> ?		
5	Apakah pernyataan visi bersifat tetap sepanjang waktu, selalu <i>up-to-date</i> (tidak usang)?		

2. *Pernyataan Misi*

Misi merupakan suatu pernyataan singkat dan menyeluruh tentang manfaat dari suatu organisasi, program atau subprogram. Pernyataan misi merupakan suatu alat yang sangat bernilai dalam mengarahkan, merencanakan, dan menerapkan usaha-usaha dari organisasi. Misi menggambarkan pelanggan dan produk, merupakan bagian dari identitas organisasi, mencakup semua dan jarang berubah, serta menjadi rasional untuk keberadaan atau kehadiran dari organisasi, program atau subprogram.

Ketika menulis pernyataan misi, perlu memberikan pertimbangan terhadap pertanyaan-pertanyaan berikut:

- ✓ Siapa kita?
- ✓ Apa yang kita lakukan?
- ✓ Untuk siapa kita melakukan itu?
- ✓ Mengapa kita melakukan itu?
- ✓ Mengapa sumber-sumber daya publik disediakan untuk usaha ini?

Suatu pernyataan misi yang baik harus memenuhi kriteria berikut:

- ✓ Mengidentifikasi manfaat keseluruhan untuk kehadiran atau keberadaan dari organisasi publik, program atau subprogram yang ditetapkan dalam statuta, peraturan-peraturan, hukum atau perintah, tata tertib, dll.
- ✓ Mengidentifikasi kebutuhan dasar atau persoalan nyata yang dihadapi dan harus diselesaikan oleh organisasi publik, program atau subprogram.
- ✓ Mengidentifikasi pelanggan (internal dan eksternal) dari organisasi publik, program atau subprogram.
- ✓ Membantu mengidentifikasi ekspektasi pelanggan dan *stakeholders*, persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi, proses-proses dan sumber-sumber daya yang digunakan untuk memenuhi persyaratan-persyaratan itu.
- ✓ Memimpin ke arah pengembangan ukuran-ukuran kinerja yang merefleksikan kebutuhan pelanggan dan *stakeholder*.

Untuk memudahkan pengembangan, peninjauan ulang atau revisi dari suatu misi organisasi, program atau subprogram, maka langkah-langkah berikut dapat digunakan.

1	<p>Mengidentifikasi Manfaat Utama untuk Organisasi, Program atau Subprogram.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mengapa organisasi itu ada? Apa masalah-masalah yang diperhatikan oleh organisasi? ✓ Apa amanat—konstitusional, legislatif, eksekutif, <i>judicial</i> atau lainnya—yang telah ditugaskan terhadap program atau subprogram ? ✓ Apa fungsi, produk (barang dan/atau jasa) yang diberikan atau seharusnya diberikan?
2	<p>Merefleksikan Pelanggan dan Stakeholder.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gunakan identifikasi pelanggan/stakeholder yang telah dilengkapi selama proses analisis SWOT.
3	<p>Mengidentifikasi Kebutuhan Sekarang atau Persoalan Nyata.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apa yang menjadi kebutuhan utama atau masalah-masalah yang dihadapi sekarang?
4	<p>Meninjau Ulang dan Memperbaiki Pernyataan Misi yang Ada dan Menulis Draft Pernyataan Misi yang Baru Secara Tepat, Berdasarkan pada Pertanyaan-pertanyaan Terdahulu.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apakah misi telah berubah, melalui perubahan undang-undang atau perubahan pemerintahan, sejak misi yang asli itu ditetapkan? ✓ Apakah misi dari program bersifat spesifik dan terfokus? Apakah misi program sesuai dengan misi organisasi? ✓ Apakah misi organisasi, program atau subprogram dipahami secara jelas oleh pelanggan (internal dan eksternal)?

Misi dari program dan subprogram harus terkait secara jelas dengan misi organisasi. Sebagai contoh, Departemen Pelayanan Kesehatan Arizona, US memberikan pengobatan langsung terhadap pasien berpenyakit mental yang serius pada rumah sakit Negara Arizona (program berada pada rumah sakit Negara Arizona). Dalam hal ini misi dari organisasi publik (Departemen Pelayanan Kesehatan Arizona) memiliki keterkaitan langsung dengan misi program (Rumah Sakit Negara Arizona) dan misi subprogram (Pelayanan Klinik). Misi organisasi bersifat lebih luas, misi program bersifat lebih spesifik, dan misi subprogram menjadi sangat spesifik.

Contoh:

Departemen Pelayanan Kesehatan Arizona—Misi Organisasi:

Menilai dan menjamin kesehatan perilaku dan fisik dari semua masyarakat Arizona melalui pendidikan, intervensi, pencegahan, penyerahan pelayanan dan pengembangan kebijakan-kebijakan publik yang memperhatikan isu-isu kesehatan yang sekarang dan kritis dalam keadaan yang menunjukkan efisiensi, efektivitas, integritas dan kepemimpinan kami.

Rumah Sakit Negara Arizona—Misi Program :

Memulihkan dan meningkatkan kualitas hidup dan kesehatan dari orang-orang yang membutuhkan pelayanan psikiatrik yang serius sambil melindungi pasien, staf dan keamanan publik.

Pelayanan Klinik—Misi Subprogram:

Memberikan perhatian dan pengobatan khusus kepada semua pasien.

Catatan:

*Organisasi, program dan subprogram dapat berada dalam satu organisasi secara utuh, sehingga dalam hal ini pernyataan misi untuk program dan subprogram dapat dikaitkan secara langsung dengan misi organisasi. Sebagai misal organisasi Departemen Penerimaan (Department of Revenue) Arizona memiliki program: **Property Valuation and Equalization** dan subprogram: **Assessment Standards and Equalization**.*

Contoh lain adalah misi dari pemerintah lokal Miami-Dade County di negara bagian Florida, US adalah: “*Delivering Excellent Public Services that Address Our Community Needs and Enhance Our Quality of Life* (Menyerahkan Pelayanan Publik Unggul yang Memperhatikan Kebutuhan Masyarakat Kami dan Meningkatkan Kualitas Hidup Kami)” (*lihat: www.co.miami-dade.fl.us/stratplan/mission.asp*). Pernyataan misi ini telah memenuhi kriteria: mengidentifikasi manfaat keseluruhan dari organisasi, mengidentifikasi pelanggan/stakeholders, membantu mengidentifikasi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan dan stakeholder, dan memimpin ke arah pengembangan ukuran-ukuran kinerja.

Untuk mengetahui apakah misi organisasi publik yang telah dirumuskan itu telah baik, maka kita dapat melakukan proses pengujian misi menggunakan daftar periksa (*Checklist*) Pernyataan Misi Organisasi Publik.

Daftar Periksa (*Checklist*) Pernyataan Misi Organisasi Publik

Pernyataan Misi:			
No	Pertanyaan Uji (<i>Test Questions</i>)	Ya	Tidak
1	Apakah pernyataan misi menyatakan secara jelas tentang manfaat dari kehadiran organisasi publik?		
2	Apakah pernyataan misi telah jelas sehingga semua karyawan dalam organisasi dapat melihat bagaimana mereka dapat berkontribusi?		
3	Dapatkah misi itu bertahan terhadap perubahan-perubahan dalam administrasi?		
4	Apakah pernyataan misi itu mampu menjawab pertanyaan tentang: siapa kita? Apa dan untuk siapa kita melakukan itu? dan Mengapa itu penting?		
5	Apakah pernyataan misi itu mampu memberikan jawaban terhadap alasan mengapa kita membelanjakan dana publik pada usaha-usaha organisasi, program atau subprogram?		

3. *Prinsip-prinsip (Principles)*

Prinsip-prinsip merupakan faktor-faktor yang mengendalikan perjalanan dari suatu organisasi dan membimbing ke arah pengembangan dan implementasi dari semua kebijakan dan tindakan. Meskipun prinsip-prinsip dari suatu organisasi mungkin sering dipahami secara implisit (tidak tertulis), namun akan lebih bermanfaat apabila prinsip-prinsip itu dapat dinyatakan secara eksplisit (tertulis). Prinsip adalah nilai-nilai inti dan filosofi yang menggambarkan bagaimana suatu organisasi mengembangkan dirinya dalam melaksanakan misi dari organisasi itu.

Prinsip-prinsip sering dihubungkan dengan budaya manajemen kualitas, yang mencakup: “melaksanakan secara benar pertama kali”, “memuaskan pelanggan” dan “peningkatan terus-menerus”.

Prinsip-prinsip dari suatu organisasi sering kali dipergunakan untuk:

- ✓ Melayani sebagai kriteria untuk pembuatan keputusan pada semua tingkat dari organisasi.
- ✓ Menyatakan nilai bersama yang dianut oleh seluruh organisasi.
- ✓ Mengubah kultur atau budaya organisasi.
- ✓ Memotivasi seluruh anggota organisasi.
- ✓ Menyatakan kepercayaan dasar tentang kondisi-kondisi di mana orang-orang bekerja terbaik.
- ✓ Mengendalikan dan mengarahkan pemimpin untuk meletakkan struktur, sistem, dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai visi organisasi.

Secara umum, pernyataan terbaik dari prinsip-prinsip apabila berkaitan dengan sikap dan nilai organisasi dalam tiga hal berikut: 3P (*People, Processes, and Performance*).

- ✓ Orang-orang (*People*)—cara orang-orang (pelanggan internal dan eksternal, *stakeholders*, dll) diperlakukan.
- ✓ Proses-proses (*Processes*)—cara organisasi itu dikelola, keputusan-keputusan dibuat, dan produk (barang dan/atau jasa) diberikan atau diserahkan.
- ✓ Kinerja (*Performance*)—harapan-harapan yang berkaitan dengan tanggung jawab organisasi dan kualitas dari produk (barang dan/atau jasa) yang diserahkan.

Contoh pernyataan prinsip-prinsip dari berbagai organisasi publik di negara bagian Arizona, US adalah berkaitan dengan hal-hal berikut:

- ✓ Karyawan (*Employees*)—Kami peduli setiap orang, mendukung pertumbuhan dan mengakui pencapaiannya.
- ✓ Pelanggan (*Customers*)—Prioritas utama kami adalah memuaskan pelanggan kami.
- ✓ Kualitas (*Quality*)—Kami melakukan hal-hal yang benar agar tetap lebih baik di masa mendatang.
- ✓ Peningkatan (*Improvement*)—Kami mengerjakan hal-hal yang benar pertama kali dan berupaya giat melakukan peningkatan terus-menerus.
- ✓ Integritas (*Integrity*)—Kami memiliki komitmen terhadap standar tertinggi dari perilaku etika.
- ✓ Kerjasama (*Teamwork*)—Bersama-sama, Kita Membuat Itu Terjadi.
- ✓ Kepemimpinan (*Leadership*)—Pemimpin-pemimpin bersemangat dan memimpin melalui contoh. Kepemimpinan ada pada semua tingkat dalam organisasi.
- ✓ Manajemen (*Management*)—Kami mengelola berdasarkan fakta.
- ✓ Pengukuran (*Measurement*)—Ukuran-ukuran kinerja kami adalah berfokus pelanggan, berbasis *outcome*, jelas dan komprehensif.

Contoh lain adalah pernyataan prinsip dari pemerintah lokal Miami-Dade County di negara bagian Florida, US (lihat: www.co.miami-dade.fl.us/stratplan/values.asp), adalah sebagai berikut:

- ✓ *Customer-focused and Customer-driven*—Berfokus pelanggan dan dikendalikan oleh pelanggan.
- ✓ *Honest, Ethical and Fair to All*—Jujur, beretika dan adil terhadap semua.
- ✓ *Accountable and Responsive to the Public*—Bertanggungjawab dan tanggap terhadap publik.
- ✓ *Diverse and Sensitive*—Keberagaman dan peka.
- ✓ *Efficient and Effective*—Efisien dan efektif.
- ✓ *Committed to Development of Leadership in Public Service*—Memiliki komitmen terhadap pengembangan kepemimpinan dalam pelayanan publik.

- ✓ *Innovative*—Inovatif.
- ✓ *Valuing and Respectful of Each Other*—Menghargai dan hormat terhadap satu dengan yang lain (setiap orang).
- ✓ *Action-oriented*—Berorientasi pada tindakan.

Untuk mengetahui apakah pernyataan prinsip (nilai-nilai) dari organisasi publik yang telah dirumuskan itu telah baik, maka kita dapat melakukan proses pengujian prinsip menggunakan daftar periksa (*Checklist*) Pernyataan Prinsip Organisasi Publik.

Daftar Periksa (*Checklist*) Pernyataan Prinsip Organisasi Publik

Pernyataan Prinsip (Nilai-Nilai):			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
No	Pertanyaan Uji (<i>Test Questions</i>)	Ya	Tidak
1	Dapatkah prinsip-prinsip yang dirumuskan itu bertindak sebagai landasan utama untuk visi dan misi?		
2	Apakah nilai-nilai yang tercakup itu dapat dianut oleh setiap orang dalam organisasi?		
3	Apakah prinsip-prinsip yang dirumuskan itu mempromosikan keunggulan karyawan?		
4	Apakah prinsip-prinsip itu menunjukkan cara memperlakukan pelanggan?		
5	Apakah prinsip-prinsip itu menegaskan ekspektasi untuk kinerja kualitas?		

4. *Sasaran-sasaran (Goals)*

Sasaran merupakan hasil akhir yang diinginkan, pada umumnya setelah 3 sampai 5 tahun. Sasaran memberikan suatu kerangka kerja untuk tingkat perencanaan yang lebih terperinci. Sasaran lebih spesifik daripada pernyataan misi, tetapi masih bersifat umum untuk merangsang kreativitas dan inovasi.

Kriteria berikut dapat dipergunakan untuk mengevaluasi sasaran.

- ✓ Sasaran harus selaras dengan visi, misi, dan prinsip-prinsip dari organisasi.
- ✓ Sasaran yang dicapai harus memenuhi atau berkontribusi terhadap pemenuhan misi dari organisasi, program atau subprogram.
- ✓ Sasaran harus memperhatikan prioritas dan hasil-hasil dari penilaian internal/eksternal dan memungkinkan untuk dikembangkan dalam menanggapi isu-isu strategik.
- ✓ Sasaran harus bersifat tetap, sampai terjadi perubahan dalam lingkungan di mana sasaran itu diciptakan, atau apabila sasaran itu diciptakan untuk menanggapi isu-isu strategik, maka sasaran harus bersifat tetap, sampai *outcome* yang diinginkan telah tercapai.
- ✓ Sasaran pada umumnya akan mencakup periode yang relatif panjang, misalnya paling sedikit 3 tahun atau 5 tahun. Jika suatu sasaran yang berlingkup organisasi dapat dicapai dalam periode yang lebih pendek dari tiga tahun, maka hal yang dirumuskan itu mungkin merupakan tujuan (*objective*).
- ✓ Sasaran harus memperhatikan kesenjangan (*gap*) antara tingkat pelayanan yang sekarang dan yang diinginkan.
- ✓ Sasaran harus mewakili hasil-hasil dari program atau subprogram yang diinginkan.
- ✓ Sasaran harus menggambarkan suatu arah yang jelas untuk organisasi, program-program dan subprogram, tetapi tidak menetapkan kejadian-kejadian spesifik atau strategi, karena hal ini akan dilakukan oleh tujuan-tujuan (*objectives*) dan rencana-rencana tindakan (*action plans*).
- ✓ Sasaran harus bersifat menantang, tetapi realistik dan dapat dicapai.

Berikut ini akan dikemukakan contoh penetapan sasaran yang memenuhi kriteria dan yang tidak memenuhi kriteria di atas.

Contoh sasaran yang tidak memenuhi kriteria:

- ✓ *Melanjutkan pelayanan terhadap pelanggan kami—Tidak menantang.*
- ✓ *Memproses registrasi penduduk—Manfaat tidak jelas, lebih tepat sebagai langkah tindakan.*
- ✓ *Memasukkan 3000 catatan sampai akhir tahun 2005—Terlalu spesifik, jangka pendek, lebih tepat sebagai tujuan (objective).*

Contoh sasaran yang memenuhi kriteria:


- ✓ Menurunkan rata-rata waktu memproses aplikasi surat ijin usaha—merupakan sasaran umum.
- ✓ Meningkatkan pelayanan transit terhadap orang tua, orang cacat dan penumpang anak-anak—merupakan sasaran program untuk Program Pelayanan Transportasi dari Departemen Transportasi.

Berikut ini akan dikemukakan langkah-langkah untuk mengembangkan atau memperbaiki sasaran organisasi, program atau subprogram.

1.	<p>Menetapkan Proses.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifikasi peserta yang terlibat dalam team perumus sasaran. ✓ Mendefinisikan terminologi. ✓ Menetapkan jangka waktu. ✓ Menegaskan atau menjelaskan ekspektasi.
2.	<p>Meninjau Ulang Data Penilaian Internal dan Eksternal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sebelum memulai latihan penetapan sasaran yang aktual, informasi tentang latar belakang organisasi, program atau subprogram harus didistribusikan dan ditinjau ulang oleh peserta yang terlibat dalam team perumus sasaran. ✓ Mempertimbangkan semua informasi dari penilaian internal/eksternal, termasuk: kekuatan dan kelemahan, kesempatan dan tantangan (analisis SWOT) dan analisis pelanggan/<i>stakeholder</i>. ✓ Menampung isu-isu strategik yang diidentifikasi.
3.	<p>Menampung Umpan-balik dari Pelanggan dan Stakeholder.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifikasi kebutuhan pelanggan dan <i>stakeholder</i>. ✓ Menganalisis komentar dan keluhan-keluhan pelanggan dan <i>stakeholder</i> untuk mengidentifikasi kebutuhan untuk peningkatan lebih lanjut. ✓ Menetapkan sasaran-sasaran peningkatan. ✓ Menelusuri, mengukur dan melakukan <i>benchmarking</i> dari proses yang sekarang. ✓ Menetapkan target untuk peningkatan proses. ✓ Menerapkan tindakan-tindakan untuk peningkatan. ✓ Mengumpulkan dan mengukur kepuasan pelanggan dan <i>stakeholder</i> terhadap produk (barang dan/atau jasa) yang diberikan.
4.	<p>Menganalisis Kesenjangan (Gaps) dalam Pelayanan Publik.</p> <p>Suatu analisis kesenjangan merupakan identifikasi dari perbedaan antara keadaan sekarang dan keadaan yang diinginkan. Sekali perbedaan atau kesenjangan itu diidentifikasi, maka prioritas dan sasaran dapat dikembangkan untuk menutupi atau menghilangkan setiap kesenjangan itu. Untuk melakukan analisis kesenjangan, tinjau ulang semua masalah yang diidentifikasi selama penilaian internal/eksternal, kemudian</p>

	<p>tentukan hal-hal apa yang diperlukan untuk menghilangkan keluhan-keluhan dan kesenjangan yang ada. Kemudian menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bagaimana keadaan yang diinginkan dari organisasi, program atau subprogram dibandingkan dengan keadaan sekarang? ✓ Apakah produk (barang dan/atau jasa) yang sekarang memenuhi atau melebihi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan? Jika tidak, apa yang harus ditingkatkan? ✓ Apa sasaran dan ukuran-ukuran kinerja yang sekarang dan apa kapasitas atau kemampuan untuk memenuhi sasaran dan ukuran kinerja yang ditetapkan untuk masa mendatang? ✓ Apakah analisis kesenjangan telah mengidentifikasi kebutuhan rencana untuk produk (barang dan/atau jasa) baru yang diberikan? ✓ Apakah produk (barang dan/atau jasa) baru akan berkompetisi dalam hal penggunaan sumber-sumber daya dengan produk (barang dan/atau jasa) yang ada sekarang.
<p>5.</p>	<p>Menetapkan Arah untuk Mencapai Hasil-hasil yang Diinginkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jika organisasi melanjutkan dalam arah yang sama, apakah akan menghadapi masalah-masalah atau akan terus bertambah baik, kekuatan akan semakin bertambah kuat? ✓ Jika organisasi melanjutkan dalam arah yang sama, apakah kebutuhan dari pelanggan internal dan eksternal akan terpenuhi? Apakah pelayanan publik yang diberikan akan meningkat? ✓ Apakah program-program dan/atau aktivitas-aktivitas yang sekarang membutuhkan perubahan? Haruskah program dan/atau aktivitas perlu ditambah, dihilangkan, atau program dan/atau aktivitas yang ada sekarang perlu dikembangkan? Jika dikembangkan, berapa besar pengembangan yang dibutuhkan, diinginkan, atau dapat ditangani? ✓ Apakah lini komunikasi, koordinasi, dan kooperasi harus dikembangkan di antara program-program dan aktivitas-aktivitas, di antara program-program dan subprogram, dengan organisasi yang lain?
<p>6.</p>	<p>Membuat Draft dan Menyeleksi Sasaran-sasaran.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Meninjau ulang sasaran yang dikembangkan terdahulu dan memperbaiki apabila diperlukan. ✓ Berdasarkan pada penilaian internal/eksternal dan diskusi tentang arah pengembangan, perlu dikembangkan pernyataan sasaran yang diajukan untuk siklus perencanaan strategik. ✓ Tentukan apakah sasaran-sasaran yang diajukan telah memenuhi kriteria (lihat kriteria untuk mengevaluasi sasaran). Jika belum memenuhi kriteria, maka lakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan. ✓ Tentukan apakah sasaran bersifat layak. Pertimbangkan faktor-faktor atau kondisi-kondisi yang akan memudahkan atau menghambat pencapaian sasaran. Perbaiki pernyataan sasaran jika diperlukan. ✓ Mencapai konsensus di antara semua peserta dalam team perumus pernyataan sasaran dan memberikan komitmen terhadap pencapaian sasaran. ✓ Mempertimbangkan pengurutan (ranking) dari sasaran-sasaran dalam bentuk

	<p>kepentingan relatif dari sasaran itu dan alokasi sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran itu. Ranking terhadap sasaran dimaksudkan untuk: memberikan petunjuk kepada manajer dan anggota kunci dalam mengembangkan sasaran dari organisasi, program dan subprogram, beserta tujuan-tujuannya; menetapkan prioritas untuk alokasi sumber-sumber daya; dan memberikan suatu kerangka kerja menyeluruh untuk implementasi, penelusuran (<i>tracking</i>) dan evaluasi kinerja dan kemajuannya.</p>
7.	<p>Melakukan Pengurutan (Ranking) dari Sasaran-sasaran. Mempertimbangkan pengurutan (<i>ranking</i>) dari sasaran-sasaran dalam bentuk kepentingan relatif dari sasaran itu dan alokasi sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran itu. Ranking terhadap sasaran dimaksudkan untuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Memberikan petunjuk kepada manajer dan anggota kunci dalam mengembangkan sasaran dari organisasi, program dan subprogram, beserta tujuan-tujuannya. ✓ Menetapkan prioritas untuk alokasi sumber-sumber daya. ✓ Memberikan suatu kerangka kerja menyeluruh untuk implementasi, penelusuran (<i>tracking</i>) dan evaluasi kinerja dan kemajuannya.

	<p style="text-align: center;">PENTING:</p> <p>Untuk organisasi yang belum pernah menghasilkan rencana strategik, penetapan sasaran harus menjadi suatu usaha bersama. Dalam hal ini direktur, staf kunci dan wakil-wakil dari program atau area pelayanan harus menjadi bagian dari team. Setiap organisasi akan menetapkan jumlah anggota team, tetapi perlu diingat agar kelompok perencanaan harus cukup kecil (5 – 8 orang) untuk memudahkan solusi masalah yang efektif.</p>
---	---

Untuk mengetahui apakah penetapan sasaran dari organisasi publik yang telah dirumuskan itu telah baik, maka kita dapat melakukan proses pengujian sasaran menggunakan daftar periksa (*Checklist*) Penetapan Sasaran Organisasi Publik.

Daftar Periksa (*Checklist*) Penetapan Sasaran Organisasi Publik

Sasaran (Goals):			
No	Pertanyaan Uji (<i>Test Questions</i>)	Ya	Tidak
1	Apakah sasaran yang ditetapkan mendukung misi dari organisasi?		
2	Apakah sasaran yang ditetapkan hanya berkaitan dengan satu isu?		
3	Apakah sasaran mewakili hasil yang diinginkan yang dapat diukur?		
4	Apakah sasaran merefleksikan aktivitas utama atau arah strategik?		
5	Apakah sasaran bersifat menantang, namun masih realistis dan dapat dicapai?		
6	Apakah sasaran mencakup suatu periode yang relatif panjang, misalnya 3 tahun atau lebih?		
7	Apakah terdapat paling sedikit satu sasaran kunci untuk setiap program (atau subprogram), namun tidak lebih sehingga dapat dikelola secara rasional?		
8	Apakah sasaran itu penting untuk manajemen?		
9	Apakah sasaran itu penting untuk pembuat keputusan dan pelanggan?		

5. *Tujuan-tujuan (Objectives)*

Tujuan-tujuan merupakan target-target spesifik dan dapat diukur untuk pencapaian sasaran-sasaran. Berbeda dengan sasaran, pernyataan tujuan bersifat spesifik, dapat diukur dengan angka (kuantitatif) dan terkait dengan waktu pencapaian hasil-hasil yang diinginkan.

Tujuan yang baik harus mengikuti kriteria SMART (Specific, Measurable, Aggressive but Attainable, Results-oriented, and Time-bound).

- ✓ *Specific*—Spesifik, tujuan harus merefleksikan pencapaian spesifik yang diinginkan, bukan cara untuk mencapai tujuan. Tujuan harus membangkitkan strategi-strategi atau tindakan-tindakan spesifik dan cukup terperinci untuk dapat dipahami serta memberikan arah yang jelas.

- ✓ *Measurable*—Dapat diukur, tujuan harus dapat diukur untuk menentukan kapan tujuan itu telah tercapai. Pertanggungjawaban harus dibangun ke dalam proses perencanaan. Suatu metode untuk pengukuran suatu tujuan harus ditetapkan sebelum memulai pekerjaan.
- ✓ *Aggressive but Attainable*—Agresif tetapi dapat dicapai, jika tujuan menjadi standar untuk pencapaian, maka tujuan itu seharusnya menantang, namun masih memungkinkan untuk dicapai melalui usaha-usaha yang sistematis. Sebagai contoh, tujuan menurunkan kecelakaan lalu lintas di jalan raya merupakan hal yang menantang, meskipun dalam hal ini kita tidak mungkin menghilangkan kecelakaan lalu lintas di jalan raya. Tujuan harus konsisten dengan sumber-sumber daya yang tersedia.
- ✓ *Results-oriented*—Berorientasi hasil, tujuan harus menyatakan suatu hasil, sebagai misal, “Menyelesaikan 90% dari semua aplikasi ijin usaha dalam waktu paling lama 10 hari kerja”.
- ✓ *Time-bound*—Berbatas waktu, menyatakan suatu periode waktu yang relatif pendek untuk mencapai tujuan, dari beberapa minggu sampai paling lama satu tahun. Tujuan pada umumnya lebih mudah dikelola dan terintegrasi lebih baik dengan proses anggaran.

Berikut akan dikemukakan beberapa penetapan tujuan yang tidak “SMART” dan yang “SMART”.

Contoh Penetapan Tujuan yang Tidak “SMART”:

- ✓ Menurunkan waktu proses—*tidak spesifik, tidak dapat diukur, tidak berbatas waktu.*
- ✓ Menghilangkan kematian karena kecelakaan lalu lintas di jalan raya—*terlalu luas dan tidak realistis.*
- ✓ Menyelesaikan 3000 surat ijin usaha dan 1500 akta jual beli—*merupakan dua tujuan dan tidak berbatas waktu.*

Contoh Penetapan Tujuan yang “SMART”:

- ✓ Menurunkan 5% rata-rata biaya pemrosesan rekrutmen karyawan baru paling lambat pada 2 Oktober 2005.
- ✓ Menurunkan 10% tingkat kematian dari kecelakaan lalu lintas pada tahun fiskal 2005.
- ✓ Menyelesaikan 3000 surat ijin usaha perdagangan setiap bulan selama tahun fiskal 2005.

Berikut ini akan dikemukakan langkah-langkah untuk merumuskan tujuan.

1.	<p>Meninjau Ulang Misi dan Sasaran.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apakah misi untuk organisasi, program atau subprogram telah ditetapkan? ✓ Apakah pelanggan dan stakeholders telah diidentifikasi? ✓ Apakah maksud dari sasaran telah dipahami?
2.	<p>Memutuskan Hasil-hasil Apa yang Diinginkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Memutuskan, berdasarkan sumber-sumber daya finansial, manusia dan teknologi yang ada sekarang, berapa banyak yang dapat dicapai dalam periode perencanaan. ✓ Apa variabel-variabel atau faktor-faktor yang mempengaruhi hasil? ✓ Apa tingkat pencapaian spesifik atau solusi yang telah diamanatkan oleh elemen-elemen eksternal, seperti undang-undang yang berlaku, atau keputusan-keputusan pemerintah? ✓ Apakah hasil-hasil yang diajukan konsisten dengan kebijakan pemerintah, undang-undang, nilai-nilai dan prioritas-prioritas?
3.	<p>Menetapkan Jangka Waktu untuk Pencapaian Hasil.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apakah periode waktu yang ditetapkan masuk akal untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan? ✓ Apa kesempatan-kesempatan yang diperoleh dari bertindak sekarang dibandingkan menunda atau bertindak kemudian? ✓ Apa konsekuensi-konsekuensi dari tindakan yang diambil sekarang dibandingkan dengan apabila tindakan-tindakan itu diambil kemudian (ditunda)? ✓ Apakah petunjuk-petunjuk, kebijakan-kebijakan pemerintah, undang-undang, dan peraturan-peraturan yang ada telah menetapkan periode waktu atau batas waktu?
4.	<p>Membangun Pertanggungjawaban.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Meninjau ulang ukuran-ukuran kinerja dan target-target yang telah ditetapkan untuk sasaran. ✓ Mengidentifikasi ukuran-ukuran kinerja tambahan untuk tujuan-tujuan, jika dianggap tepat. ✓ Menetapkan target-target kinerja untuk setiap tujuan. ✓ Menilai bagaimana kemajuan akan diukur ✓ Mengorganisasikan pengumpulan informasi yang tepat.

Untuk mengetahui apakah penetapan tujuan itu telah baik, maka kita dapat melakukan proses pengujian tujuan menggunakan daftar periksa (*Checklist*) Penetapan Tujuan Organisasi Publik.

Daftar Periksa (*Checklist*) Penetapan Tujuan Organisasi Publik

Tujuan (<i>Objectives</i>):			
No	Pertanyaan Uji (<i>Test Questions</i>)	Ya	Tidak
1	Apakah tujuan yang ditetapkan mendukung misi dan sasaran?		
2	Apakah tujuan yang ditetapkan itu merefleksikan secara spesifik tentang pencapaian yang diinginkan?		
3	Apakah kemajuan menuju pencapaian dari suatu tujuan dapat diukur?		
4	Apakah tujuan yang ditetapkan itu bersifat agresif dan menantang, namun realistis dan dapat dicapai dalam periode perencanaan dan sumber-sumber daya yang tersedia?		
5	Apakah tujuan yang ditetapkan itu menyatakan suatu hasil, bukan suatu aktivitas?		
6	Apakah ada batas waktu untuk pencapaian tujuan itu?		
7	Apakah telah ditetapkan orang yang bertanggungjawab untuk mencapai tujuan itu?		
8	Apakah pencapaian tujuan akan memimpin kepada pencapaian sasaran?		
9	Apakah telah ditetapkan paling sedikit satu tujuan untuk setiap sasaran yang dirumuskan?		
10	Apakah seseorang yang tidak akrab dengan unit anggaran (atau program atau subprogram) memahami tentang maksud dari tujuan yang ditetapkan itu?		

V. BAGAIMANA KITA MENGUKUR KEMAJUAN?

Setelah perumusan visi, misi, prinsip-prinsip, sasaran, dan tujuan, maka suatu metode untuk pengukuran kemajuan dan keberhasilan dari implementasi perlu ditetapkan. Pemilihan ukuran kinerja untuk mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran dan tujuan merupakan satu aspek yang paling sulit dan penting dalam proses perencanaan strategik.

Pemilihan Ukuran-ukuran Kinerja

Ukuran-ukuran kinerja yang menyeluruh harus: terkait dengan misi, sasaran dan tujuan, mengandalkan pada kemampuan untuk mengukur (*measurability*), sah dan dapat dipercaya (*valid and reliable*), memberikan tanggung jawab yang jelas, memperhatikan prioritas-prioritas, dan berguna untuk pelanggan internal dan eksternal, *stakeholders*, dan pembuat kebijakan. Perlu memilih ukuran-ukuran kinerja yang tepat serta tidak memimpin ke arah yang salah. Sebagai misal, jika ukuran kinerja hanya berfokus pada kuantitas dari kasus-kasus yang diproses, maka ukuran kinerja ini dapat memimpin ke arah yang salah, karena karyawan mungkin saja akan memilih kasus-kasus yang paling mudah agar mampu memproses dalam jumlah banyak tanpa memperhatikan kualitasnya. Berdasarkan kemungkinan ini, maka pemilihan ukuran-ukuran kinerja harus seimbang dan bersifat menyeluruh yang berarti harus memperhatikan berbagai aspek sekaligus, seperti aspek kualitas, efisiensi, kuantitas, ketepatan waktu, dll. Jika kita menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, maka ukuran-ukuran kinerja yang dipilih harus memiliki perspektif-perspektif: kinerja kepuasan pelanggan, kinerja finansial, kinerja proses internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan demikian model *Balanced Scorecard* untuk sektor publik adalah seperti ditunjukkan dalam Diagram V.1.

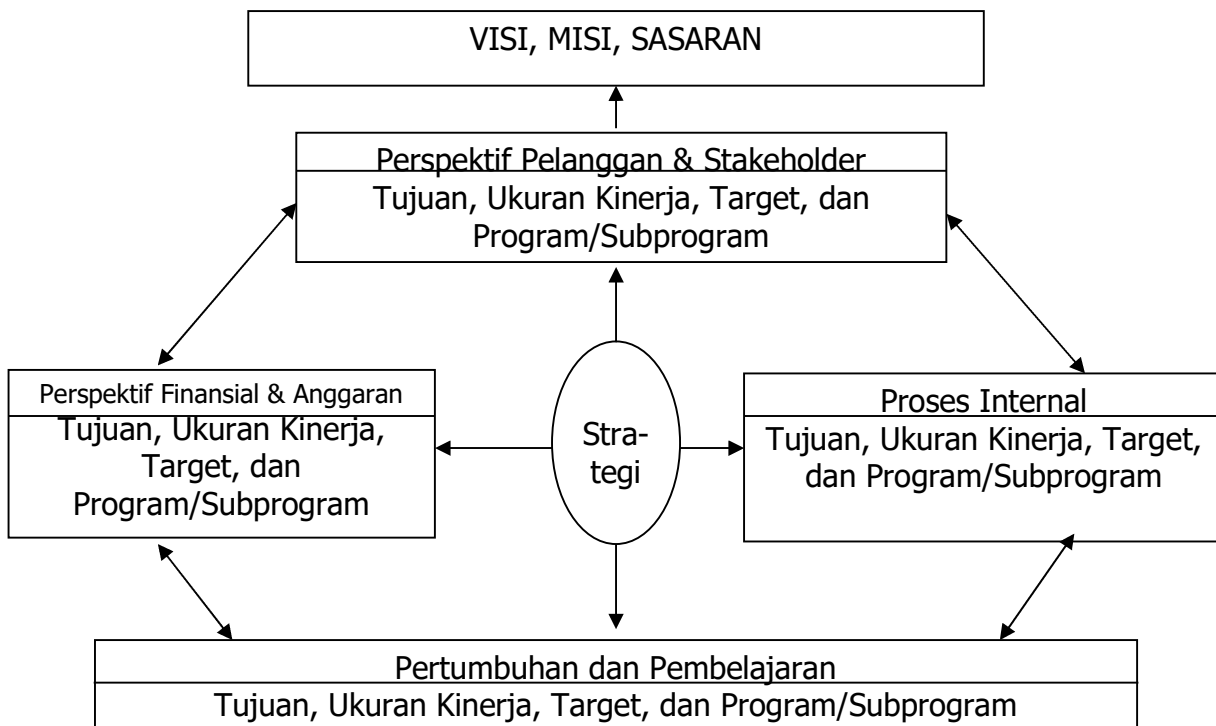


Diagram V.1 Model *Balanced Scorecard* untuk Sektor Publik

Terdapat enam langkah berikut yang dapat diikuti ketika melakukan pemilihan ukuran-ukuran kinerja.

1. Memilih Ukuran Kinerja Awal.
2. Mengevaluasi Ukuran-ukuran Kinerja.
3. Memilih Ukuran-ukuran Kinerja Kunci.
4. Menentukan Kebutuhan Data.
5. Mendefinisikan Ukuran-ukuran Kinerja.
6. Menentukan Kinerja Dasar/Awal (*Baseline Performance*).

Memilih Ukuran Kinerja Awal

Pada tahap ini kita melakukan peninjauan ulang terhadap misi, sasaran dan tujuan dari organisasi, program atau subprogram. Identifikasi sejak awal tentang jenis-jenis ukuran yang umum digunakan seperti: ukuran-ukuran input, output, *outcome*, efisiensi, dan kualitas.

- ✓ **Ukuran-ukuran Input (*Input Measures*)**—merupakan sumber-sumber daya (*resources*) yang digunakan untuk menyerahkan pelayanan dan juga menampilkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Sebagai misal: fasilitas peralatan fotokopi, komputer,

mesin, tenaga kerja, biaya-biaya operasional, dan lain-lain. Ukuran-ukuran input dapat juga berasal dari luar organisasi, misalnya: banyaknya aplikasi ijin usaha yang diterima, banyaknya pasien yang datang berobat, banyaknya calon mahasiswa yang melamar ke universitas, dll. Ukuran-ukuran input saja biasanya tidak bermanfaat untuk dijadikan sebagai ukuran kinerja, hanya digunakan sebagai informasi untuk menentukan ukuran-ukuran kinerja produktivitas dan efisiensi.

- ✓ **Ukuran-ukuran Output (*Output Measures*)**—merupakan informasi tentang volume produk (barang dan/atau jasa) yang diserahkan atau tingkat aktivitas (beban kerja) dalam program-program tertentu. Sebagai misal: banyaknya ijin usaha yang diterbitkan, banyaknya penyelidikan kasus, banyaknya mahasiswa yang menyelesaikan studi di universitas, banyaknya program pencegahan tindakan kriminal, banyaknya undang-undang yang ditetapkan, banyaknya inspeksi yang dilakukan, banyaknya pasien yang dilayani, dan lain-lain. Ukuran-ukuran output saja memiliki keterbatasan untuk dijadikan sebagai ukuran kinerja karena biasanya tidak mampu menjelaskan apakah sasaran program telah tercapai, juga tidak memberikan indikasi apapun tentang kualitas dan efisiensi dari pelayanan atau program.
- ✓ **Ukuran-ukuran Outcome (*Outcome Measures*)**—merupakan dampak dari pelayanan terhadap masalah atau kondisi yang sedang diperhatikan. Ukuran *outcome* mengidentifikasi dampak aktual atau manfaat publik dari suatu tindakan organisasi publik. Ukuran-ukuran *outcome* merefleksikan hasil-hasil aktual yang dicapai dan dampak positif (manfaat) dari program pelayanan publik. Sebagai misal: banyaknya surat ijin usaha yang diterbitkan sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku, banyaknya undang-undang yang ditetapkan dan sesuai dengan keinginan masyarakat, banyaknya mahasiswa yang lulus tepat waktu di universitas, reduksi dalam tingkat buta huruf dari penduduk, reduksi dalam tingkat kriminalitas, reduksi dalam tingkat kerugian karena kebakaran, kecelakaan lalu lintas, dan lain-lain. Ukuran-ukuran *outcome* merupakan ukuran kinerja terbaik yang biasa dipilih oleh organisasi publik ketika melakukan proses perencanaan strategik.
- ✓ **Ukuran-ukuran Kualitas (*Quality Measures*)**—merupakan informasi tentang bagaimana baiknya pelayanan publik yang diberikan itu memenuhi ekspektasi pelanggan dan *stakeholder*. Sebagai misal: persentase masyarakat yang puas dalam pelayanan kesehatan, lalu lintas, transportasi umum, pendidikan, persentase masyarakat yang menyatakan bahwa mereka merasa aman atau sangat aman dalam lingkungan tempat tinggal pada malam hari, persentase reduksi dalam kesalahan pemrosesan informasi, dan lain-lain.
- ✓ **Ukuran-ukuran Efisiensi (*Efficiency Measures*)**—merupakan informasi tentang bagaimana baiknya sumber-sumber daya digunakan dalam memberikan pelayanan publik. Ukuran-ukuran efisiensi mengidentifikasi biaya, unit biaya, atau produktivitas yang berkaitan dengan *outcome* atau output tertentu. Ukuran-ukuran efisiensi merupakan ukuran-ukuran kinerja yang umum dipilih oleh organisasi publik yang berorientasi pada penghematan atau penghilangan pemborosan (*waste elimination*). Ukuran-ukuran efisiensi sering dinyatakan dalam bentuk rasio antara input dan output, sebagai misal: biaya per mahasiswa di universitas, rata-rata waktu untuk memproses aplikasi ijin usaha, biaya per ijin usaha yang diterbitkan, biaya total untuk pelayanan polisi per 1000 penduduk yang dilayani, dan lain-lain.

Daftarkan semua ukuran kinerja di atas ke dalam lembar kerja Matriks Indikator Kinerja.

LEMBAR KERJA MATRIKS INDIKATOR KINERJA

Program:					Tanggal:	
Sasaran:						
TUJUAN	INPUT	OUTPUT	OUTCOME	KUALITAS	EFFICIENCY	CATATAN
Tujuan 1:						
Tujuan 2:						
Tujuan 3:						
Tujuan 4:						
Tujuan 5:						

Mengevaluasi Ukuran-ukuran Kinerja

Kriteria berikut dapat digunakan untuk mengevaluasi ukuran-ukuran kinerja:

- ✓ Bermakna (*Meaningful*)—secara signifikan dan langsung berkaitan dengan misi, sasaran dan tujuan.
- ✓ Sahih (*Valid*)—mewakili apa yang sedang diukur.
- ✓ Terkait dengan Tanggung Jawab (*Responsibility linked*)—terkait dengan unit organisasi yang bertanggung jawab untuk mencapai ukuran ini.
- ✓ Berfokus Pelanggan (*Customer focused*)—merefleksikan pandangan dari pelanggan dan *stakeholders*.
- ✓ Menyeluruh (*Comprehensive*)—mencakup semua aspek kunci dari kinerja program.
- ✓ Seimbang (*Balanced*)—mencakup beberapa jenis ukuran, seperti: ukuran-ukuran *outcome*, kualitas dan efisiensi.
- ✓ Dapat Dipercaya (*Credible*)—berdasarkan pada data yang akurat dan dapat dipercaya.
- ✓ Hemat biaya (*Cost effective*)—berdasarkan pada ongkos-ongkos pengumpulan dan pengolahan data yang dapat diterima.
- ✓ *Compatible*—terintegrasi dengan sistem operasional dan finansial yang ada.
- ✓ Dapat Diperbandingkan (*Comparable*)—berguna untuk perbandingan dengan data lain sepanjang waktu.
- ✓ Mudah (*Simple*)—mudah menghitung dan menginterpretasikan.
- ✓ Berguna (*Useful*)—secara akurat mencakup kemajuan sepanjang waktu.

Ukuran-ukuran kinerja dapat dievaluasi menggunakan lembar kerja (*worksheet*) Ukuran-ukuran Kinerja.

LEMBAR KERJA UKURAN-UKURAN KINERJA

(Uji setiap ukuran kinerja untuk melihat apakah ukuran itu memenuhi kriteria yang ada, gunakan tanda periksa V)

Misi:		Program/Subprogram:				
Sasaran:						
Tujuan:						
		Ukuran-ukuran Kinerja:				
No	Pertanyaan Uji (Test Questions)	#1	#2	#3	#4	#5
1	Apakah ukuran kinerja berkaitan dengan misi?					
2	Apakah ukuran kinerja berkaitan dengan sasaran?					
3	Apakah ukuran kinerja berkaitan dengan tujuan?					
4	Apakah ukuran kinerja penting untuk manajemen?					
5	Apakah ukuran kinerja ini dapat dikumpulkan data secara akurat dan dapat dipercaya?					
6	Apakah ukuran kinerja ini merefleksikan hasil-hasil kunci dari unit anggaran, program atau subprogram?					
7	Apakah terdapat paling sedikit satu ukuran kinerja untuk setiap sasaran?					

Memilih Ukuran-ukuran Kinerja Kunci

Setelah sekumpulan ukuran kinerja telah terpilih berdasarkan pengujian dalam Langkah 2, maka ukuran-ukuran kinerja kunci perlu diseleksi. Ukuran-ukuran kinerja kunci ini sering juga disebut sebagai indikator kinerja kunci (*key performance indicator = KPI*). Ukuran-ukuran kinerja kunci harus berfokus pada hasil-hasil yang diinginkan, merupakan ukuran utama dari pencapaian sasaran, dan seimbang antara fokus eksternal dan internal. Ukuran-ukuran kinerja yang terkait dengan *outcome*, kualitas, dan efisiensi merupakan ukuran yang paling bermanfaat bagi pembuat kebijakan publik. Jika kita menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, maka ukuran-ukuran kinerja kunci harus mewakili perspektif pelanggan (meningkatkan kepuasan pelanggan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku), perspektif finansial (meningkatkan efisiensi dari proses pelayanan publik di bawah kendala sumber-sumber daya seperti anggaran, fasilitas, dll), perspektif proses internal (meningkatkan kinerja proses pelayanan publik secara terus-menerus), dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran (meningkatkan kompetensi dan kepuasan pelanggan internal—karyawan dan manajemen). Ukuran-ukuran kinerja kunci dapat diagregasikan untuk dilaporkan ke tingkat manajemen yang lebih tinggi sesuai misi, sasaran dan tujuan yang diinginkan dari program atau subprogram pelayanan publik itu.

Ukuran-ukuran kinerja kunci dapat dipilih menggunakan lembar kerja (*worksheet*) Kriteria Pemilihan Ukuran-ukuran Kinerja Kunci.

Lembar Kerja (*Worksheet*) Kriteria Pemilihan Ukuran-Ukuran Kinerja Kunci

LEMBAR KERJA KRITERIA PEMILIHAN UKURAN-UKURAN KINERJA KUNCI									
<i>(Uji setiap ukuran kinerja kunci untuk melihat apakah ukuran itu memenuhi kriteria yang ada, gunakan tanda periksa V)</i>									
Misi:						Program/Subprogram:			
Sasaran:									
Tujuan:									
Ukuran Kinerja Kunci (KPI)	Kriteria Pemilihan ^{*)}								Total (Tanda V)
	A	B	C	D	E	F	G	H	
KPI #1									
KPI #2									
KPI #3									
KPI #4									
KPI #5									
KPI #6									
KPI #7									
KPI #8									
KPI #9									

Catatan:

A = Sesuai dengan misi, sasaran dan tujuan ; B = Berguna untuk pelanggan eksternal dan *stakeholders*, C = Berguna untuk peningkatan efisiensi di bawah kendala sumber daya anggaran dan fasilitas yang ada, D = Berguna untuk peningkatan terus-menerus dari proses pelayanan publik, E = Berguna bagi manajemen dan karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme, F = Mudah dalam pengumpulan data, G = Terintegrasi dengan sistem operasional dan finansial yang ada, H = Mampu memantau kemajuan sepanjang waktu.

Ukuran-ukuran kinerja kunci dipilih berdasarkan nilai total tertinggi (skor total berdasarkan banyaknya tanda periksa V). Perlu diusahakan agar ukuran-ukuran kinerja kunci yang terpilih itu merupakan ukuran seimbang yang mewakili pelanggan, peningkatan efisiensi, peningkatan proses pelayanan publik, dan peningkatan kompetensi manajemen dan karyawan, serta mudah dalam pengukuran dan pengolahan data.

Menentukan Kebutuhan Data

Setelah semua ukuran kinerja kunci terpilih, langkah berikut adalah menentukan kebutuhan data dari organisasi, program atau subprogram. Untuk menentukan data apa yang diperlukan, maka pertanyaan-pertanyaan berikut perlu dijawab.

- ✓ Apa informasi yang sekarang sedang dikumpulkan? Apakah informasi itu memenuhi kebutuhan organisasi, program atau subprogram?
- ✓ Apa informasi yang perlu dikumpulkan?
- ✓ Apakah ada masalah dalam pengumpulan data?
- ✓ Dapatkah usaha pengumpulana data yang dibutuhkan diakomodasi ke dalam usaha-usaha yang sekarang?
- ✓ Apa perlu mendesain baru atau memodifikasi formulir pengumpulan data ?
- ✓ Apa sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mengelola data kinerja ?
- ✓ Apakah program komputer yang ada dapat membantu pengumpulan dan analisis data?
- ✓ Apakah terdapat kendala terhadap perubahan pengumpulan data? (Sebagai misal: uang, teknologi, kebiasaan, politik, kerahasiaan, dll).
- ✓ Bagaimana sering data itu akan dikumpulkan: harian? Mingguan? Bulanan? Kuartalan? Tahunan?

Data kinerja harus dikumpulkan, diuji dan dianalisis pada sumber atau lokasi pelayanan, karena:

- ✓ Mereka yang terdekat dengan pelayanan adalah yang terbaik mengetahui tentang kinerja dari program atau subprogram.
- ✓ Pemberi jasa pelayanan dapat mengidentifikasi masalah pengumpulan data secara cepat.
- ✓ Pemberi jasa pelayanan sering mempunyai solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah pengumpulan data.
- ✓ Mungkin membutuhkan biaya besar untuk melatih orang lain dalam pengumpulan data.

Analisis data akan bermanfaat bagi mereka yang memantau kinerja apabila:

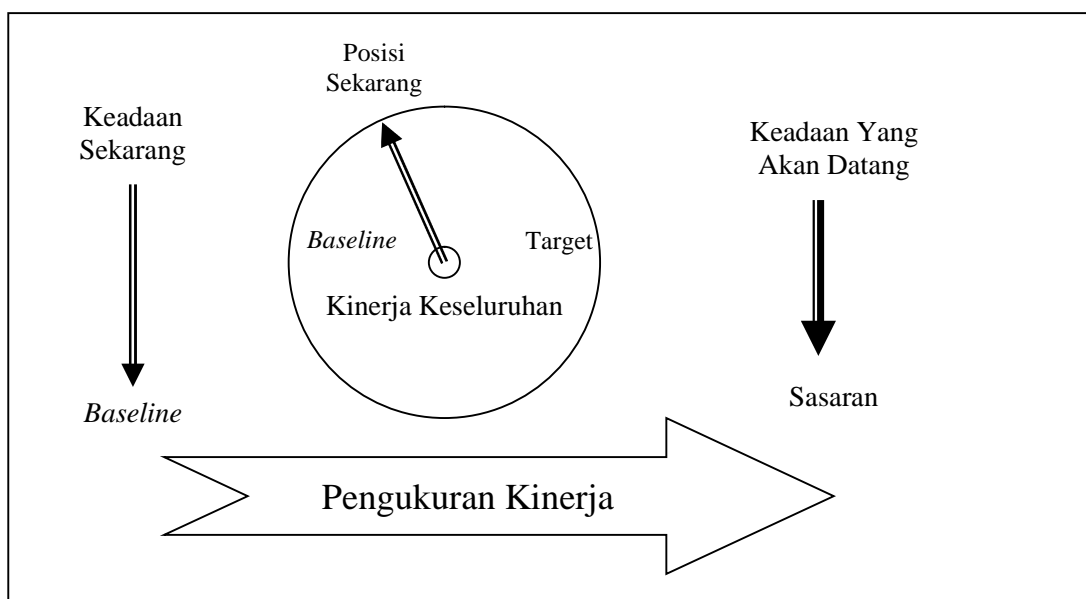
- ✓ Data dikumpulkan dalam format yang dapat digunakan dan bermakna.
- ✓ Terdapat cukup waktu untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan hasil-hasil.
- ✓ Pelatihan diadakan untuk membantu manajer menggunakan data kinerja.
- ✓ Manajer-manajer mengetahui data kinerja apa yang diperlukan untuk pembuatan laporan.

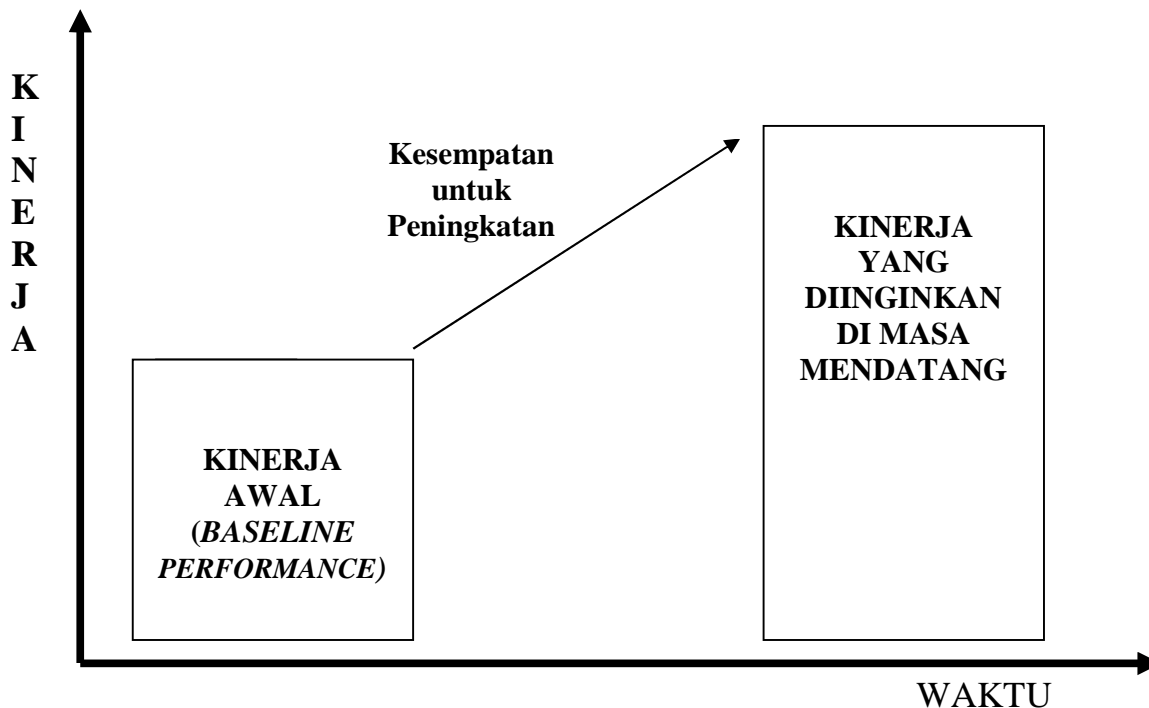
5. Mendefinisikan Ukuran-ukuran Kinerja

Ukuran kinerja yang baik perlu didefinisikan secara jelas, termasuk secara tepat tentang apa yang akan diukur, sumber data dan bagaimana data itu akan dianalisis. Definisi yang jelas dan spesifik akan menjamin akurasi dan konsistensi informasi sepanjang waktu.

Menentukan Kinerja Dasar atau Awal (Baseline Performance)

Langkah terakhir dalam proses pemilihan ukuran-ukuran kinerja adalah menentukan kinerja yang sekarang—di mana kita sekarang berada? Informasi ini kemudian dibandingkan dengan data di masa mendatang untuk mengukur kemajuan dan peningkatan. Data kinerja dasar (*baseline*) biasanya diperoleh dari periode paling baru dalam kurun waktu satu tahun. Jika data dasar belum tersedia, maka kadang-kadang data dari organisasi publik sejenis di tempat lain dapat dijadikan sebagai referensi data dasar atau harus dikumpulkan untuk menetapkan kinerja awal.





Berikut ini dikemukakan contoh keterkaitan antara tujuan, program prioritas dan ukuran kinerja kunci dari organisasi pemerintahan Kota Charlotee di Negara Bagian North Carolina, US untuk tema strategik atau area fokus keamanan masyarakat.

Tujuan, Program Prioritas, dan Ukuran Kinerja Kunci dari Area Fokus (Tema Strategik) Keamanan Masyarakat Kota Charlotte, North Carolina, Amerika Serikat

No.	Tujuan Strategik	Program Prioritas	Ukuran Kinerja Kunci
1.	Menurunkan Kejahatan	Mengembangkan kemitraan dalam solusi masalah, strategi-strategi pencegahan dan penegakan peraturan yang memberikan kontribusi kepada daerah sekeliling dan penurunan tingkat kejahatan yang dilaporkan dalam lingkup seluruh kota	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menurunkan tingkat pembunuhan sebesar 10% per 100.000 penduduk selama tahun fiskal 2002-2003. 2. Menurunkan tingkat perampokan sebesar 10% per 100.000 penduduk selama tahun fiskal 2002-2003. 3. Menurunkan tingkat pencurian perorangan (mandiri) sebesar 10% per 100.000 penduduk selama tahun fiskal 2002-2003. 4. Menurunkan masalah-masalah kejahatan spesifik dalam delapan dari 12 distrik patroli (tujuan dan ukuran ditetapkan oleh masing-masing distrik patroli).

2.	Meningkatkan Kualitas Hidup dan Persepsi tentang Keamanan	Mengembangkan kemitraan yang mengikutsertakan anggota masyarakat dalam menciptakan suatu lingkungan yang memiliki kepedulian tinggi terhadap keamanan dalam daerah sekeliling mereka serta di seluruh kota	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menertibkan pasar-pasar obat jalanan di seluruh wilayah kota Charlotte. 2. Menurunkan panggilan kembali (<i>repeat calls</i>) untuk pelayanan pada lokasi-lokasi kunci di sekeliling dan di seluruh wilayah kota Charlotte. 3. Mengembangkan kerja sama kemitraan dengan sekolah-sekolah di Charlotte-Mecklenburg dan tempat lain serta melibatkan orang-orang muda (pemuda), juga menurunkan tingkat kejahatan selama setelah jam kritis pulang sekolah. 4. Mempertahankan tingkat kepuasan masyarakat paling rendah 85% berkaitan dengan pelayanan polisi. 5. Mempertahankan tingkat persepsi masyarakat tentang keamanan di daerah sekeliling mereka paling rendah 75%. 6. Menetapkan suatu <i>baseline rating</i> untuk keikutsertaan masyarakat yang terus-menerus meningkat paling sedikit 5% untuk setiap periode survei.
3.	Meningkatkan Keselamatan Lalu Lintas	Menerapkan penegakan peraturan lalu lintas, pendidikan dan program-program rekayasa (engineering) yang secara positif berdampak dalam mengendalikan perilaku dan menurunkan kematian, luka-luka, kerusakan material yang disebabkan oleh kecelakaan lalu lintas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan suatu tingkat tabrakan kendaraan lebih kecil dari 6% per tahun dibandingkan peningkatan perjalanan kendaraan (dalam mil) antara Charlotte-Mecklenburg. 2. Meningkatkan penegakan peraturan lalu lintas untuk pelanggaran yang dilakukan (berkaitan dengan kecepatan, jarak antar-kendaraan yang terlalu dekat, penggunaan sabuk pengaman, dll) sebesar 10% selama tahun fiskal 2002-2003. 3. Meningkatkan usaha-usaha pendidikan lalu lintas (melalui kelas-kelas, program-program, pengumuman pelayanan publik, dll) sebesar 10% selama tahun fiskal 2002 – 2003.
4.	Mengembangkan Solusi Masalah dengan Lingkungan Sekitar	Mengembangkan kemitraan pemerintah kota dengan unit-unit bisnis kunci yang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan rencana kerjasama lintas-fungsi di antara unit-unit bisnis kunci yang memungkinkan untuk lebih efektif dalam <i>sharing</i> sumber-sumber daya dan kewenangan dalam area penegakan peraturan.

		lain agar meningkatkan kapasitas organisasi untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan dalam lingkungan sekitar	
--	--	---	--

PENTING:



Pengembangan ukuran kinerja dalam proses perencanaan strategik membutuhkan waktu yang lama. Hal ini merupakan suatu proses bertahap yang akan terus-menerus meningkat sejalan dengan pengalaman aktual yang diperoleh. Manajemen dari organisasi publik akan membutuhkan waktu untuk mencoba dengan ukuran-ukuran yang berbeda, untuk ditambahkan pada data kinerja yang aktual dan seterusnya menetapkan target-target realistik untuk peningkatan kinerja di masa mendatang. Proses pengembangan, pembaharuan dan pelaporan ukuran-ukuran kinerja adalah bersifat dinamik dan membutuhkan perhatian terus-menerus.

VI. BAGAIMANA KITA MENCAPAI SASARAN DAN TUJUAN?

Untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan strategik, kita membutuhkan rencana (*action plans*). Rencana tindakan sering juga disebut sebagai *rencana operasional (operational plans)* atau *rencana implementasi (implementations plans)*.

Rencana tindakan merupakan suatu deskripsi terperinci dari strategi-strategi dan langkah-langkah untuk menerapkan suatu rencana strategik (*strategic plan*). Rencana tindakan membagi strategi-strategi ke dalam bagian-bagian untuk memudahkan koordinasi dalam implementasi rencana strategik menuju sasaran dan tujuan. Rencana tindakan berkaitan dengan spesifikasi tugas-tugas yang mencakup penugasan orang, alokasi sumber daya material dan finansial, dan jadual untuk penyelesaian tugas-tugas. Tugas-tugas dan tanggung jawab harus disusun menggunakan konsep *SMART (Specific, Measurable, Aggressive/Attainable, Result-oriented and Time-bound)*.

Penyusunan Rencana Tindakan

Proses berikut merupakan salah satu cara dalam penyusunan rencana tindakan.

1. Menugaskan tanggung jawab untuk implementasi dari rencana tindakan.
 - ✓ Siapa yang memimpin untuk implementasi semua langkah-langkah dari rencana tindakan?
 - ✓ Siapa yang akan diminta pertanggungjawaban?

2. Memerinci rencana tindakan dalam langkah-langkah.
 - ✓ Individu atau team yang bertanggung jawab untuk penyelesaian rencana tindakan harus mendefinisikan langkah-langkah yang harus diikuti agar mampu menyelesaikan rencana tindakan itu.

- ✓ Langkah-langkah harus digambarkan secara singkat, menyatakan siapa yang bertanggung jawab untuk penyelesaian langkah itu, kapan memulai dan mengakhiri langkah itu (*start date and finish date*).
3. Menetapkan batas waktu untuk penyelesaian rencana tindakan.
- ✓ Dalam konteks strategi menyeluruh, kapan rencana tindakan secara keseluruhan itu harus diselesaikan?
 - ✓ Apakah orang atau team yang bertanggung jawab untuk rencana tindakan itu dapat menyelesaikan dalam batas waktu yang ditetapkan?
 - ✓ Apakah batas waktu untuk rencana tindakan secara keseluruhan konsisten dengan batas waktu individual yang diproyeksikan untuk langkah-langkah dalam rencana tindakan itu? Jika tidak, bagaimana perbedaan itu dapat diselesaikan?
4. Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tindakan itu.
- ✓ Individu atau team yang bertanggung jawab untuk penyelesaian rencana tindakan harus mengidentifikasi dan menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana.
 - ✓ Rencana tindakan merupakan landasan untuk pengembangan permintaan anggaran modal dan operasional, serta mendukung manajemen sumber daya manusia dan informasi.
5. Pengorganisasian rencana tindakan.
- ✓ Metode yang umum digunakan untuk mengorganisasikan suatu rencana strategik adalah menggunakan sistem penomoran. Sebagai misal:
 - Sasaran dapat diberi nomor: 1, 2, 3, 4, dst.
 - Tujuan dari setiap sasaran dapat diberi nomor: 1.1 atau 1-1, yang menunjukkan bahwa itu adalah tujuan pertama dari sasaran pertama.
 - Langkah-langkah tindakan dapat juga diberi nomor untuk mengidentifikasi bahwa langkah itu berada di bawah sasaran dan tujuan yang mana. Sebagai misal nomor 1.1.2 atau 1-1-2 akan merupakan langkah kedua yang diperlukan untuk mencapai tujuan pertama dari sasaran pertama.
 - Team yang terlibat dalam rencana tindakan perlu mendesain format yang sesuai agar memudahkan dalam penelusuran dan pemantauan dari rencana-rencana tindakan itu.

Untuk mengetahui apakah rencana tindakan yang disusun telah memenuhi kriteria yang baik, maka kita dapat menggunakan lembar kerja (*worksheet*) Rencana Tindakan.

LEMBAR KERJA RENCANA TINDAKAN						
<i>(Uji setiap program atau subprogram untuk melihat apakah rencana tindakan memenuhi kriteria yang ada, gunakan tanda periksa V)</i>						
Sasaran:						
Tujuan:						
		Nomor Program/Subprogram:				
No	Pertanyaan Uji (Test Questions)	#1	#2	#3	#4	#5
1	Apakah rencana tindakan memiliki batas waktu untuk penyelesaian?					
2	Apakah rencana tindakan telah dipecah ke dalam langkah-langkah penting (mencakup: operasi-operasi, prosedur-prosedur dan proses-proses)?					
3	Apakah telah menugaskan orang yang bertanggung jawab untuk penyelesaian rencana tindakan?					
4	Apakah telah menentukan dan mengalokasikan sumber-sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tindakan?					
5	Apakah rencana tindakan telah terperinci agar mampu menelusuri jejak ketika implementasi rencana itu?					
6	Apakah rencana tindakan yang disusun dapat membantu mencapai tujuan?					
7	Apakah rencana tindakan telah sesuai dengan sasaran?					

Format umum yang biasa digunakan untuk menyusun rencana tindakan dapat dilihat dalam Format Contoh Rencana Tindakan.

FORMAT CONTOH RENCANA TINDAKAN

Program/Subprogram:	Tanggal:
----------------------------	-----------------

Sasaran (Nomor):

Tujuan #1:

Langkah-langkah Tindakan	Penanggung Jawab	Waktu (Mulai/Akhir)	Sumber Daya yang Dibutuhkan
1.			
2.			
3.			

Tujuan #2:

Langkah-langkah Tindakan	Penanggung Jawab	Waktu (Mulai/Akhir)	Sumber Daya yang Dibutuhkan
1.			
2.			
3.			

VII. BAGAIMANA KITA MENELUSURI KEMAJUAN?

Pada akhirnya organisasi publik harus memantau implementasi dari sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan serta menggunakan hasil-hasil untuk mengevaluasi kemajuan secara periodik. Organisasi publik harus mengembangkan suatu sistem penelusuran (*tracking system*) untuk memantau kemajuan, mengumpulkan informasi manajemen dan menjaga agar sasaran dan tujuan tetap berada pada jalur yang tepat.

Penelusuran kemajuan mencapai sasaran dan tujuan merupakan tanggung jawab dari orang atau team yang menerapkan rencana-rencana tindakan. Pemantauan (*monitoring*) dilakukan berdasarkan jadwal yang tetap, sebagai misal: setiap minggu, bulan, atau kuartal.

Pengembangan Dokumen Penelusuran

Sistem penelusuran yang baik akan mencakup dokumentasi dari elemen-elemen berikut:

- ✓ Sasaran-sasaran
- ✓ Tujuan-tujuan
- ✓ Ukuran-ukuran kinerja
- ✓ Rencana-rencana tindakan, yang mencakup posisi dari team, unit, departemen atau divisi, yang bertanggung jawab dalam implementasi rencana-rencana itu
- ✓ Penjelasan-penjelasan tentang tindakan-tindakan yang diambil ketika menerapkan rencana-rencana itu
- ✓ Informasi tentang status pada saat sekarang

Kemajuan-kemajuan maupun ketidakkemajuan (hambatan-hambatan) selama proses implementasi rencana tindakan harus dilaporkan. Laporan juga mencakup rencana-rencana tindakan yang diselesaikan mendahului jadwal waktu, tepat waktu maupun yang terlambat. Jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana, maka hal-hal tersebut harus dilaporkan termasuk alasan-alasan atau penyebab-penyebab, sehingga dapat diambil tindakan korektif untuk membawa kembali rencana-rencana tindakan ke jalur yang tepat. Manajemen dari organisasi publik dapat mendesain sendiri metode penelusuran terhadap sasaran-sasaran, tujuan-tujuan, dan rencana-rencana tindakan. Dokumen yang ada harus mampu menelusuri status dari setiap langkah dalam rencana tindakan, seperti: diselesaikan (*completed*), sesuai jadwal (*on schedule*), tertunda (*delayed*), dibatalkan (*canceled*),

mendahului jadwal (*ahead of schedule*), atau dalam tahap perencanaan. Komentar-komentar singkat dapat diberikan untuk melengkapi informasi kepada manajemen puncak dari organisasi itu.



PENTING:

Dokumen penelusuran atau sering disebut sebagai laporan status (*status report*) atau laporan kemajuan (*progress report*) berisi informasi yang bermanfaat untuk manajemen organisasi. Laporan status atau laporan kemajuan akan menjadi alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kemajuan atau status pencapaian sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan, serta untuk mengambil tindakan-tindakan korektif secara tepat dan efektif terhadap hal-hal yang tidak diharapkan.

Contoh laporan status dalam bentuk singkat ditunjukkan dalam Format Contoh Laporan Status (Penelusuran).

FORMAT CONTOH LAPORAN STATUS (PENELUSURAN)

Program/Subprogram:			Tanggal:	
Sasaran (Nomor):				
Tujuan #1:				
Langkah-langkah Tindakan	Penanggung Jawab	Batas Waktu	Status	Komentar
1.				
2.				
3.				
Tujuan #2:				
Langkah-langkah Tindakan	Penanggung Jawab	Batas Waktu	Status	Komentar
1.				
2.				
3.				

Pemantauan Ukuran-ukuran Kinerja

Laporan status atau laporan kemajuan tidak hanya menelusuri kemajuan dari sasaran, tujuan, dan rencana tindakan, tetapi juga memantau ukuran-ukuran kinerja. Data harus dikumpulkan untuk setiap ukuran kinerja dan dilaporkan pada interval waktu tertentu, seperti: setiap hari (laporan kinerja harian), setiap minggu (laporan kinerja mingguan), setiap bulan (laporan kinerja bulanan), setiap triwulan, semester dan tahunan. Laporan kemajuan (*progress reports*) tentang ukuran kinerja dapat berbentuk formulir, tabel-tabel, atau grafik-grafik.

Pembandingan tentang kinerja aktual, seperti dilaporkan dalam dokumen, terhadap kinerja yang direncanakan (target-target), akan memberikan landasan untuk evaluasi periodik dari rencana strategis dan proses perencanaan. Manajemen organisasi harus menggunakan hasil-hasil dari laporan kinerja untuk mengidentifikasi alasan-alasan mengapa tidak memenuhi hasil-hasil yang diharapkan, dan menggunakan informasi ini untuk meninjau ulang dan memperbaiki kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan, apabila dianggap perlu.

Untuk setiap ukuran kinerja kunci yang ditetapkan, laporan kinerja perlu membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan (target). Penyimpangan terhadap hasil-hasil yang diharapkan (target) seharusnya ditelusuri untuk mengetahui faktor-faktor penyebab dari penyimpangan itu. Pertanyaan-pertanyaan berikut dapat digunakan untuk menelusuri penyimpangan atau variasi (*variances*) yang ada.

- ✓ Bagaimana kinerja yang dilaporkan itu dibandingkan terhadap periode yang lalu?
- ✓ Apakah terdapat variasi yang normal terhadap keberhasilan pencapaian sasaran?
- ✓ Apakah faktor-faktor eksternal ikut mempengaruhi kinerja sehingga menyebabkan target-target tidak tercapai?
- ✓ Apakah variasi yang ada diakibatkan karena kegagalan dari langkah-langkah tindakan yang dilakukan?
- ✓ Bagaimana sering dan dalam bentuk apa informasi kinerja itu dilaporkan?
- ✓ Apakah diperlukan data dan informasi tambahan untuk menjelaskan kecenderungan (*trends*) dan hasil-hasil kinerja.
- ✓ Bagaimana data dan informasi itu diuji dan diperiksa keakuratannya? Apa bentuk-bentuk pengendalian, uji-uji dan/atau audit yang tepat?

- ✓ Apa hasil-hasil yang tidak diinginkan yang mungkin diperoleh dari implementasi strategi yang ada? Bagaimana cara menghindari hasil-hasil ini?
- ✓ Bagaimana data itu akan digunakan untuk mengevaluasi, meningkatkan, dan mengubah program-program atau subprogram?
- ✓ Bagaimana mengetahui bahwa program-program atau subprogram itu tidak efisien atau tidak efektif? Bagaimana memperbaikinya?



PENTING:

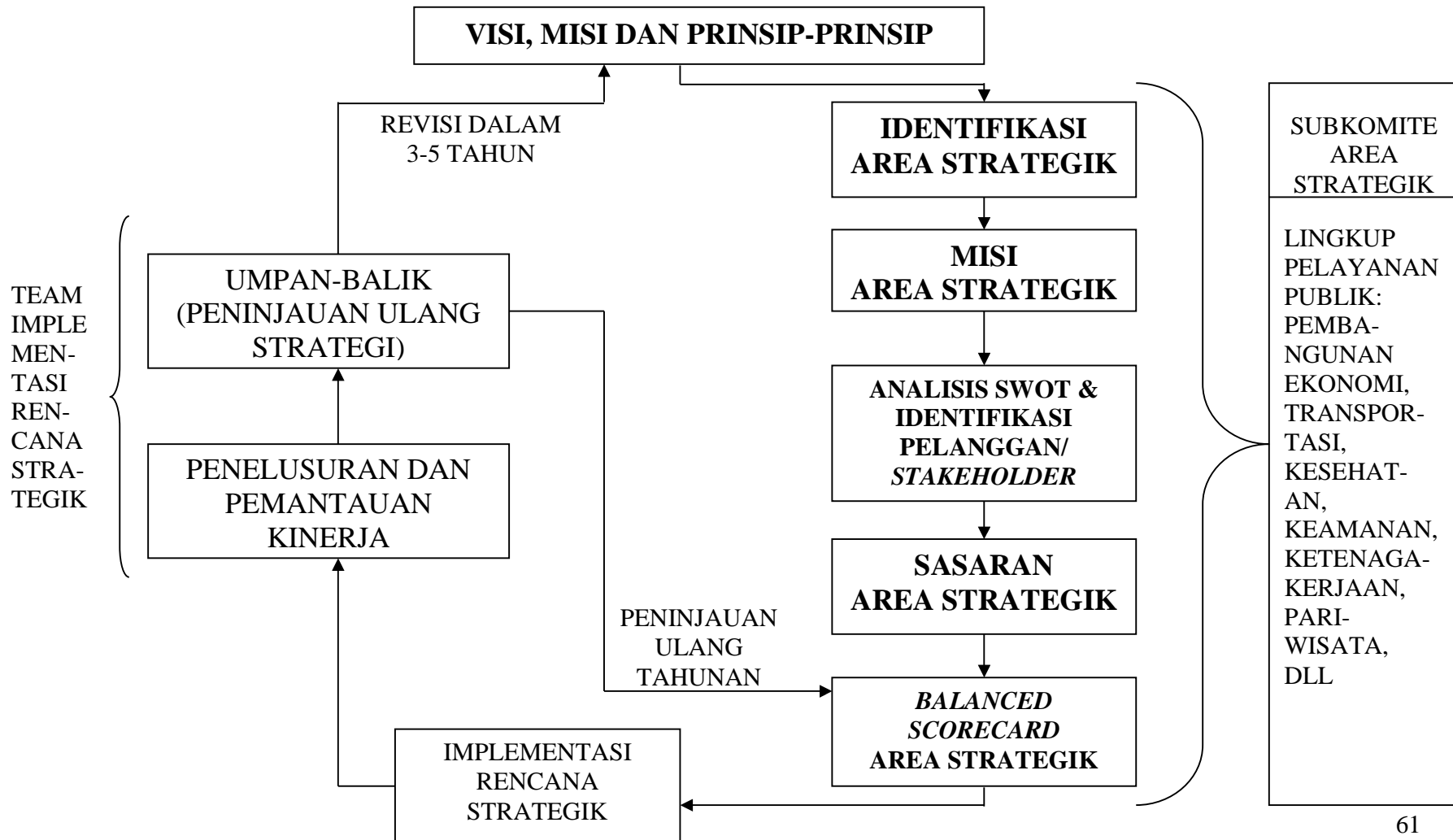
Setiap manajemen organisasi memiliki petunjuk berkaitan dengan bagaimana data ukuran-ukuran kinerja kunci itu dikumpulkan, dianalisis, diinterpretasi, dan dilaporkan. Bagaimanapun petunjuk berikut mungkin membantu dalam mengkomunikasikan hasil-hasil kinerja.

- ✓ Melaporkan target-target kinerja dan hasil-hasil aktual serta menampilkan pada lokasi yang mudah dilihat dan diakses oleh manajemen, karyawan, pelanggan dan *stakeholder*.
- ✓ Memberikan penjelasan tentang kinerja yang bervariasi secara signifikan dari kinerja pada periode yang lalu atau dari target-target kinerja.
- ✓ Mengembangkan laporan-laporan kinerja yang mudah dipahami oleh manajemen, karyawan, pelanggan dan *stakeholder*.
- ✓ Mengembangkan mekanisme umpan-balik (*feedback*) yang memungkinkan menerima masukan-masukan (*inputs*) yang bermanfaat untuk melakukan tindakan-tindakan peningkatan kinerja terus-menerus.

Semua elemen dari rencana strategik dan langkah-langkah proses perencanaan strategik telah dibahas secara singkat dalam buku petunjuk ini, namun pertanyaan paling mendasar yang ingin diajukan adalah apa mekanisme yang akan digunakan untuk menerapkan dan memantau rencana strategik itu agar mencapai sasaran dan tujuan yang diinginkan? Tanpa sistem penelusuran, komitmen, pertanggungjawaban publik, dan sikap-sikap profesional dari manajemen dan karyawan, maka rencana strategik yang dihasilkan hanya berupa dokumen-dokumen yang tidak bermakna.

VIII. MODEL PERENCANAAN STRATEGIK PENAGA-VG CONSULTING GROUP

PENAGA-VG CONSULTING GROUP sebagai perusahaan konsultan yang telah berpengalaman lebih dari 15 tahun dalam perencanaan strategik dan *total quality management (TQM)* mengembangkan model perencanaan strategik untuk sektor publik seperti ditunjukkan dalam Diagram VIII.1.



Balanced Scorecard untuk setiap area strategik dalam lingkup pelayanan publik ditunjukkan dalam Diagram VIII.2.

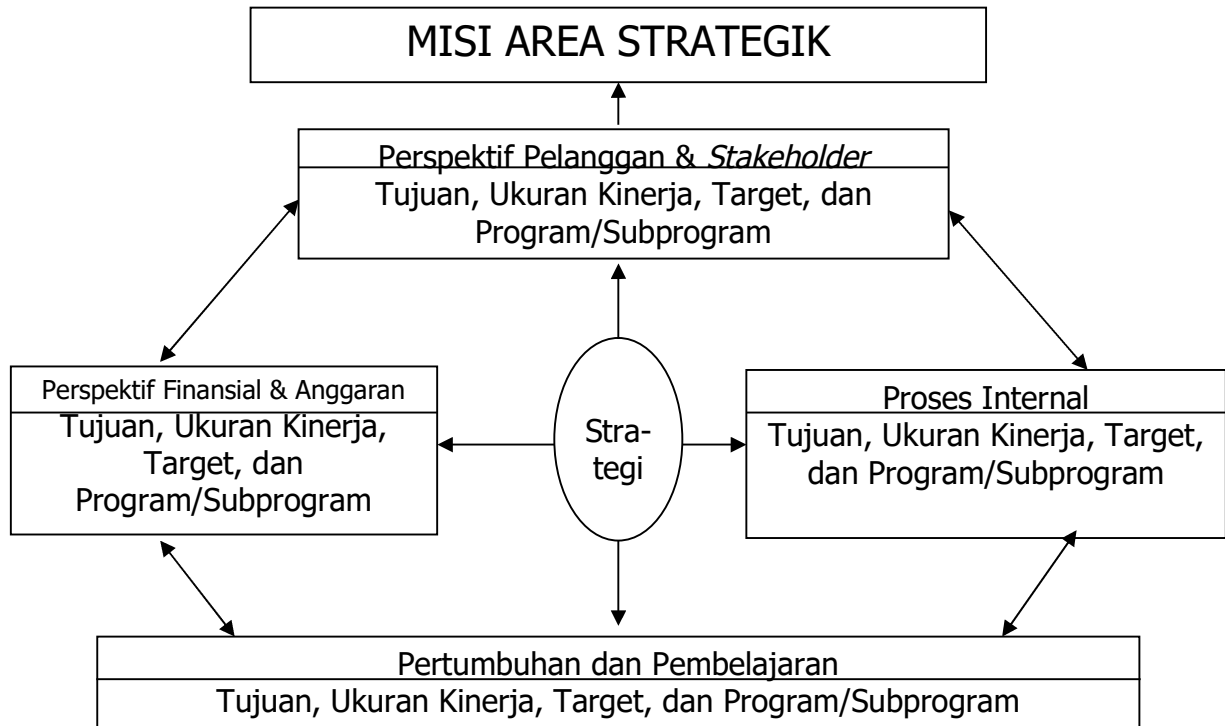


Diagram VIII.2 *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Publik

Model perencanaan strategik untuk peningkatan kinerja sektor publik yang dikembangkan oleh Penaga-VG Consulting Group dapat juga dipergunakan untuk penyusunan anggaran tahunan untuk membiayai program-program pemerintah. Keterkaitan model ini dengan anggaran pembiayaan program-program pemerintah ditunjukkan dalam Diagram VIII.3.

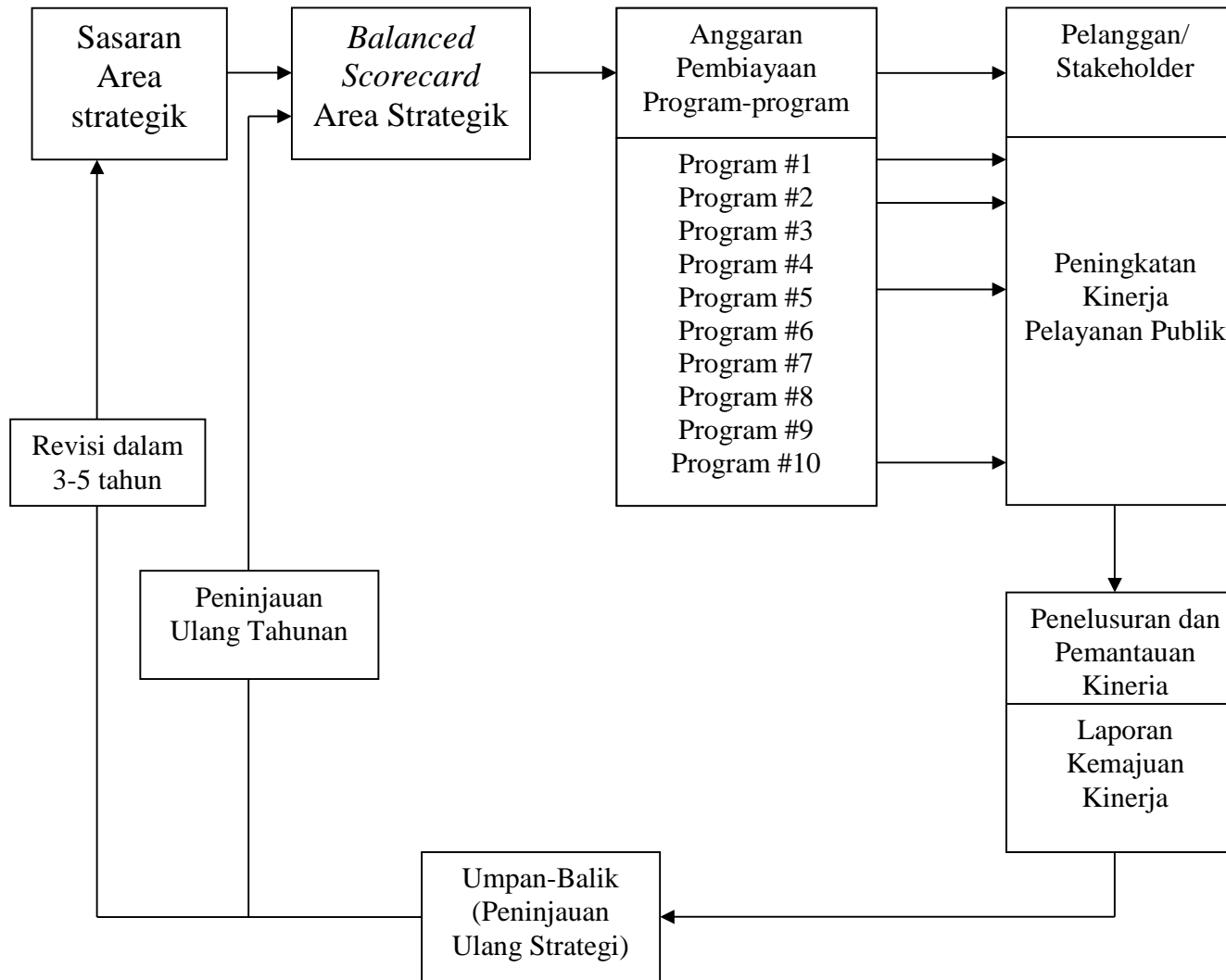


Diagram VIII.3 Keterkaitan Model Perencanaan Strategik dengan Anggaran Pembiayaan Program

DAFTAR PUSTAKA

- City of Charlotte. 2000. *The Charlotte Story—Charlotte’s Roadmap to Change and Improving Performance Management.*, City of Charlotte, North Carolina.
- Estis, A.A. 2002. *Using the Balanced Scorecard to Measure Government Performance.* Presentation to the World Bank, Washington, DC.
- GAO. 1996. *Executive Guide—Effectively Implementing the Government Performance and Results Act.* U.S General Accounting Office (GAO).
- GAO. 2004. *GAO’s Strategic Plan 2004-2009.* U.S General Accounting Office (GAO).
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management.* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah.* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kaplan, R.S. and David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard—Translating Strategy into Action.*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Kaplan, R.S. and David P. Norton. 2000. *The Strategy-Focused Organization.*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Keel, J., Albert Hawkins, and Lawrence F. Alwin. 1999. *Guide to Performance Measurement Management.* Governor’s Office of Budget and Planning, USA.
- Napolitano, J. 2004. *The Master List of State Government Programs—Fiscal Years 2003-2005.* Governor’s Office of Strategic Planning and Budgeting, Arizona.
- PEA. 2000. *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology.* Procurement Executives’ Association, USA.
- TBC. 2003. *Canada’s Performance Annual Report to Parliament.* Treasury Board of Canada Secretariat, Canada.

***STRATEGIC PLANNING, LEAN ENTERPRISE,
TOTAL QUALITY MANAGEMENT,
INTEGRATED PERFORMANCE MANAGEMENT***

Prof. Dr. Vincent Gaspersz, CFPIM

Principal Consultant and Instructor

- ✓ 15 years of international experience in Strategic Planning, Lean Enterprise and Total Quality Management System (Integrated Performance Management System Designer and Implementer for more than 50 companies)
- ✓ Senior Member of the American Society for Quality (ASQ)
- ✓ Fellow Member of the American Production & Inventory Control Society (APICS)
- ✓ ASQ Trained Six Sigma Black Belt
- ✓ Certified Quality Auditor of ISO 9000
- ✓ APICS Certified Fellow in Production and Inventory Management (CFPIM)
- ✓ Certified Trainer in Situational Leadership
- ✓ Master of Science in Applied Statistics
- ✓ Doctorate in Industrial Engineering and Management
- ✓ Doctor of Science in Management of Engineering and Technology
- ✓ Professor in Strategic Management, Lean Enterprise & Total Quality Management System

4108 Brant Street

Vancouver, BC V5N 5B4

Canada

E-mail: vincentgaspersz@yahoo.com

PERENCANAAN STRATEGIK untuk Peningkatan Kinerja SEKTOR PUBLIK

Kini semakin besar tuntutan bagi para pemimpin strategik dalam sektor publik modern untuk memberdayakan segenap sumber daya manusia mereka untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pelayanan publik. Untuk itu diperlukan desain sistem perencanaan strategik yang tepat.

Ditulis oleh Vincent Gaspersz, pakar yang telah berpengalaman lebih dari 15 tahun dalam bidang perencanaan strategik dan *total quality management*, buku kecil ini berisi petunjuk praktek tentang perencanaan strategik untuk sektor publik. Di dalamnya dapat Anda menemukan:

- Dasar-dasar Proses Perencanaan Strategik
- Perencanaan Strategik Sektor Publik
- Teknik Asesmen untuk Mengetahui di Mana Kita Berada Sekarang?
- Penentuan Arah di Mana Kita Ingin Berada di Masa Mendatang?
- Cara Mengukur Kemajuan
- Cara Mencapai Sasaran dan Tujuan
- Cara Menelusuri Kemajuan

Dengan buku ini, Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah, para konsultan, maupun semua pihak yang berkecimpung di sektor publik, akan mendapat kemudahan untuk merencanakan program-program publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Penerbit
PT Gramedia Pustaka Utama
Jl. Palmerah Barat 33-37 Lt. 2-3
Jakarta 10270

www.gramedia.com

