



Research Article

Perencanaan Strategik Dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Rahmah Maulani Oktaviyanti¹, Ismanudin²

1. Universitas Wiralodra Indramayu
2. Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Wiralodra; ismanudin@unwir.ac.id

Copyright © 2024 by Authors, Published by **Public Service: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan**. This is an open access article under the CC BY License <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received : June 12, 2024
Accepted : August 15, 2024

Revised : July 24, 2024
Available online : September 02, 2024

How to Cite: Rahmah Maulani Oktaviyanti, & Ismanudin. (2024). Strategic Planning in the Performance Accountability System of Government Agencies. *Public Service: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 1(1), 48-60. <https://doi.org/10.61166/service.v1i1.5>

Strategic Planning in the Performance Accountability System of Government Agencies

Abstract. The effectiveness of administering government affairs is largely determined by the quality of public services by the government agency concerned. The government sector continuously needs to carry out strategic planning, and evaluate itself and improve performance on an ongoing basis so that government goals according to their main tasks and functions and authority can be achieved effectively, efficiently and accountably. In order to create a clean and good government, synergy between three basic elements is needed, namely participation, transparency and accountability. The element of accountability has been outlined in Presidential Instruction No. 7 of 1999 concerning Accountability for the Performance of Government Agencies (AKIP), which essentially requires every government agency as an element of state government administration to be responsible for the implementation of its main tasks and functions, as well as resource management authority based on

strategic planning determined by each agency. The accountability in question is in the form of a report submitted to each superior, supervisory institutions and accountability assessors, and finally submitted to the President as Head of Government. The report describes the performance of the government agencies concerned through the Government Agencies Performance Accountability System (SAKIP). It is hoped that this article can add to the repertoire and understanding of related concepts at theoretical and practical levels.

Keywords: Strategic Planning, SAKIP, AKIP, Government Agencies.

Abstrak. Efektivitas penyelenggaraan urusan pemerintahan sangat ditentukan kualitas pelayanan publik oleh instansi pemerintah bersangkutan. Sektor pemerintahan secara terus-menerus perlu melakukan perencanaan strategik, dan mengevaluasi diri serta melakukan perbaikan kinerja secara berkelanjutan agar tujuan pemerintahan sesuai tugas pokok dan fungsi serta kewenangannya dapat dicapai secara efektif, efisien dan akuntabel. Dalam rangka menciptakan pemerintahan yang bersih, dan baik perlu sinergitas tiga elemen dasar, yaitu partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Elemen akuntabilitas telah digariskan dalam Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang intinya mewajibkan kepada setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan negara untuk mempertanggung-jawabkan pelaksanaan tugas pokok, dan fungsinya, serta kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan suatu perencanaan strategik yang ditetapkan oleh masing-masing instansi. Pertanggungjawaban dimaksud berupa laporan yang disampaikan kepada atasan masing-masing, lembaga-lembaga pengawasan dan penilai akuntabilitas, dan akhirnya disampaikan kepada Presiden selaku Kepala Pemerintahan. Laporan tersebut menggambarkan kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Tulisan ini diharapkan dapat menambah khasanah dan pemahaman konsep-konsep terkait dalam tataran teoritis maupun praktis.

Kata Kunci: Perencanaan Strategik, SAKIP, AKIP, Instansi Pemerintahan.

PENDAHULUAN

Tuntutan akan terselenggaranya suatu pemerintahan yang bersih dan bertanggungjawab serta tersedianya pelayanan kepada masyarakat (publik) yang lebih baik, merupakan tuntutan termasuk kepada instansi pemerintah dengan kecenderungan yang semakin nyata dari hari ke hari selama ini. Oleh karena itu, sektor pemerintahan diharapkan secara terus-menerus melakukan perencanaan strategik dan mengevaluasi diri serta melakukan perbaikan kinerja secara berkelanjutan agar tujuan pemerintahan sesuai tugas pokok dan fungsi serta kewenangannya dapat dicapai secara efektif, efisien dan akuntabel.

Penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, dan pelayanan publik merupakan upaya pemerintah untuk memenuhi tujuan dalam melaksanakan mandat publik serta melaksanakan kebijakan pemerintah yang secara umum bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dasar, dan hak asasi setiap warga negara atas barang, jasa, dan pelayanan administrasi sesuai kebutuhan masyarakat. Salah satu indikator efektivitas suatu pemerintahan ditentukan oleh baik buruknya penyelenggaraan pelayanan publik oleh instansi pemerintah yang bersangkutan.

Dalam rangka menciptakan pemerintahan yang bersih, dan baik yang ditandai dengan adanya sinergitas tiga pilar utama yang merupakan elemen dasar yang saling berkaitan. Ketiga elemen dasar tersebut adalah partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Oleh karena itu, suatu pemerintahan yang baik harus membuka pintu yang seluas-luasnya agar semua pihak yang terkait dalam penyelenggaraan pemerintahan tersebut dapat berperan serta atau berpartisipasi secara aktif, dan jalannya pemerintahan harus diselenggarakan secara akuntabel, dan transparan.

Terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat, dan mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan bernegara. Dalam rangka itu diperlukan pengembangan, dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur, dan dapat diterima (*legitimate*) sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih, dan bertanggungjawab serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Upaya pengembangan tersebut sejalan dengan, dan didasarkan pada TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme; dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Dalam Pasal 3 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tersebut di atas dinyatakan bahwa “asas-asas umum penyelenggaraan negara meliputi asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggara negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas, dan asas akuntabilitas”.

Dalam penjelasan atas pasal tersebut, dirumuskan bahwa “asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan, dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, dan rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Dalam rangka itu, Pemerintah Indonesia telah menerbitkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Inti dari Inpres tersebut adalah mewajibkan kepada setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan negara untuk mempertanggung-jawabkan pelaksanaan tugas pokok, dan fungsinya, serta kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan suatu perencanaan strategik yang ditetapkan oleh masing-masing instansi. Pertanggungjawaban dimaksud berupa laporan yang disampaikan kepada atasan masing-masing, lembaga-lembaga pengawasan dan penilai akuntabilitas, dan akhirnya disampaikan kepada Presiden selaku Kepala Pemerintahan. Laporan tersebut menggambarkan kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Instansi Pemerintah itu sendiri adalah perangkat Negara Kesatuan Republik Indonesia yang menurut peraturan perundangan yang berlaku terdiri dari: Kementerian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Markas Besar TNI (meliputi Markas Besar TNI Angkatan Darat, Angkatan Udara, Angkatan Laut), Kepolisian Republik Indonesia, Kantor Perwakilan Pemerintah RI di Luar Negeri, Kejaksaan Agung, Perangkat

Pemerintahan Provinsi, Perangkat Pemerintahan Kabupaten/Kota, dan lembaga/badan lainnya yang dibiayai dari anggaran negara.

Selanjutnya sebagai pelaksanaan atas Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang AKIP tersebut, Presiden RI menugaskan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) untuk menetapkan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai bagian dari SAKIB. Kemudian untuk lebih memantapkan pelaksanaan AKIB sebagai wujud pertanggungjawaban dalam mencapai misi dan tujuan instansi pemerintah, serta dalam rangka perwujudan *good governance* tersebut telah dikembangkan media pertanggungjawaban Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang diatur melalui Keputusan Kepala LAN RI Nomor 589/IXIS/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Kemudian sesuai dengan dinamika perkembangan yang terjadi, Keputusan Kepala LAN tersebut di atas disempurnakan, dan diganti dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003 Tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Dengan demikian, Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang selanjutnya disebut Pedoman yang merupakan pelaksanaan dari Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang AKIB, dan Pedoman tersebut dimaksudkan sebagai acuan bagi setiap instansi pemerintah dalam menyusun LAKIP sebagai wujud akuntabilitas instansi pemerintah. Dengan pedoman tersebut juga diharapkan dapat membantu penyusunan rencana strategik dan rencana kinerja, serta pelaksanaan pengukuran kinerja, sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SAKIP secara keseluruhan.

Dalam SAKIP, perencanaan strategik merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah agar mampu menjawab tuntutan lingkungan strategis, baik lokal, nasional dan global, dan tetap berada dalam tatanan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan pendekatan perencanaan strategik yang jelas dan sinergis, instansi pemerintah lebih dapat menyelaraskan visi dan misinya dengan potensi, peluang, dan kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan akuntabilitas kinerjanya. Dokumen Rencana Strategik setidaknya memuat/berisi visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi (cara mencapai tujuan dan sasaran).

Makalah ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan: bagaimana konsep umum perencanaan strategik dalam instansi pemerintah?; apa saja komponen perencanaan strategis tersebut?; dan bagaimana proses perencanaan strategik instansi pemerintah tersebut?. Tujuan dari tulisan ini adalah untuk memahami dan mengetahui perencanaan strategik instansi pemerintah sebagai salah satu rangkaian penting dalam SAKIP. Sedangkan rencana kinerja, serta pelaksanaan pengukuran kinerja sebagai rangkaian SAKIB tidak dibahas dalam tulisan ini.

PEMBAHASAN

Perencanaan Strategis Dalam Instansi Pemerintah

a. Konsep Umum Perencanaan Strategik

Perubahan lingkungan strategis perlu diantisipasi dan dihadapi Pemerintah Daerah dengan sejumlah langkah dan kebijakan baru yang responsip terhadap perubahan yang terjadi. Sebagai suatu proses, perencanaan strategik ini menentukan apa yang dikehendaki satu organisasi di masa mendatang, dan bagaimana upaya mencapainya. Sedemikian besarnya peranan perencanaan strategik tersebut, ia tidak dapat didelegasikan.

Menurut Adisasmita (2011:41) bahwa perencanaan strategik merupakan suatu kerangka berfikir logis dalam menentukan: (1) di mana posisi kita sekarang (*where are we now*); (2) hendak ke mana kita (*where are we going*); (3) strategi bagaimana kita menuju ke sana (*how do we get there*); (4) program apakah desain teknis (cetak biru) untuk pelaksanaan strategi? (*what is our blueprint for action*); dan (5) evaluasi apakah kita sudah berada pada jalan yang benar (*what do we know if we are on the track?*)” seperti terlihat pada tabel 1.

Perencanaan strategik juga merupakan proses yang mengarahkan para pemimpin dalam mengembangkan visi dan merefleksikan masa depan yang diinginkan. Lebih lanjut perencanaan strategik mampu merubah cara berfikir manajemen mengalokasikan dan merelokasikan berbagai sumber daya, sementara program sedang berjalan (berlangsung). Perencanaan strategik berkaitan dengan dampak masa depan, dan keputusan strategik yang dibuat sekarang (*futurity of current decisions*) (Adisasmita, 2011:43). Perencanaan itu mencakup beberapa pilihan yang berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan. Perencanaan mampu merespon kekuatan-kekuatan eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Dengan demikian, perencanaan strategik bagi suatu Daerah dapat dipandang sebagai suatu proses yang digunakan oleh para *stakeholders* di Daerah untuk membayangkan, memvisualisasikan masa depan Daerah, yang kemudian diikuti dengan upaya pengembangan struktur organisasi daerah, prosedur dan operasionalisasi, sehingga secara geemilang mampu mencapai masa depan yang diinginkan.

Tabel 1: Lima Pertanyaan Dasar pada Perencanaan Strategik

No.	Pertanyaan Dasar	Tujuan	Aplikasi pada Pemda	Pihak Terkait
1.	<i>Where are we now?</i> Dimana kita sekarang?	Analisis SWOT	Hasil evaluasi pelaksanaan fungsi pemerintahan di tahun sebelumnya, analisi kejadian-kejadian terkini, dan analisis trend perubahan.	- DPRD. - Eksekutif Daerah. - Ormas lainnya
2.	<i>Where are we going?.</i> Hendak ke mana kita?	Visi dan Misi	Wujud Daerah dan Pemda di masa 5 tahun yang akan datang (dirumuskan dalam POLDAS)	- DPRD. - Eksekutif Daerah. - Ormas lainnya
3.	<i>How do we get there?.</i> Bagaimana kita sampai ke sana?	Strategi	Cara/metode pencapaian visi dan misi Pemda (dirumuskan dalam	- Eksekutif Daerah. - DPRD. - Ormas lainnya

No.	Pertanyaan Dasar	Tujuan	Aplikasi pada Pemda	Pihak Terkait
			POLDAS)	
4.	<i>What is our blueprint for action?</i> Program apakah desain teknis untuk pelaksanaan strategi?	Pengawasan dan pengendalian	Pengawasan melekat dan Pengawasan publik.	- DPRD. - Eksekutif Daerah. - Ormas lainnya
5.	<i>What do we know if we are on the track?</i> Evaluasi apakah kita sudah berada pada jalan yang benar	Evaluasi	Evaluasi kinerja dan rekomendasi kebijakan	- DPRD. - Eksekutif Daerah. - Ormas lainnya

Sumber : Adisasmita (2011:42).

Untuk dapat menghasilkan suatu perencanaan strategik terbaik, diperlukan kedalaman dan cakupan informasi. Posisi perencanaan stretegitik lebih merupakan perencanaan jangka pendek ke jangka menengah. Oleh karena itu, perencanaan strategik dapat dipandang sebagai instrumen yang menjembatani kesenjangan antara rencana tahunan dan rencana jangka menengah.

b. Pengertian Perencanaan Strategik.

Perencanaan strategik menurut Adisasmita (2011:68) merupakan proses secara sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang memiliki resiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis usaha-usaha melaksanakan keputusan tersebut dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis.

Dalam SAKIB yang merupakan instrumen pertanggungjawaban, bahwa perencanaan strategik merupakan langkah awal untuk melakukan pengukuran instansi pemerintah. Pengertian perencanaan strategik menurut Lembaga Administrasi Negara (2003:4) ditegaskan sebagai berikut:

“Perencanaan Strategik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Proses ini menghasilkan suatu rencana stratejik instansi pemerintah, yang setidaknya memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, dan program serta ukuran keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaannya.

Adapun beberapa manfaat yang dapat dikemukakan dengan melaksanakan perencanaan strategik, menurut Sudiman dan Widjinarko (2001:3) sebagai berikut:

- a. Organisasi dapat menyiapkan perubahan secara proaktif, tidak hanya sekedar bersifat reaktif, tetapi bersifat produktif dan inovatif. Perencanaan strategik dibuat atas dasar perhitungan yang mendalam mengenai potensi, peluang dan kendala yang mungkin akan dihadapi, sehingga perencanaan strategik dirumuskan untuk secara proaktif menghadapi perubahan yang mungkin akan terjadi.

- b. Perencanaan strategik diperlukan dalam rangka mengelola keberhasilan. Perencanaan strategik akan mengarahkan organisasi/instansi untuk menyusun strategi yang berorientasi pada hasil melalui optimalisasi kapabilitas dan sumber daya yang dimilikinya.
- c. Perencanaan strategik berorientasi ke masa depan. Perencanaan strategik memungkinkan organisasi/instansi dapat memberikan komitmen pada kegiatan di masa mendatang.
- d. Perencanaan strategik sangat fleksibel terhadap perubahan, karena mampu menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan strategis yang terjadi, dengan demikian organisasi/instansi dapat lebih adaptif.
- e. Perencanaan strategik dapat memberikan pelayanan prima (unggul), karena memperhitungkan kepuasan pelanggan sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi/instansi.
- f. Perencanaan strategik yang dibuat atas dasar komitmen bersama seluruh anggota organisasi akan mampu memfasilitasi terciptanya komunikasi antar anggota organisasi/instansi, baik vertikal, horisontal maupun diagonal.

Rencana strategik mempunyai fungsi yang sangat penting yang memberikan arahan dan petunjuk dalam melaksanakan pembangunan, dan memiliki fungsi yakni: (a) meminimalkan ketidakpastian, (b) merupakan acuan investasi, (c) sebagai tolok ukur keberhasilan, dan (d) sebagai alat meningkatkan daya saing. Dengan demikian, tujuan rencana strategik dinataranya adalah (a) merencanakan perubahan, (b) mengelola keberhasilan, dan (c) mengembangkan pemikiran pembangunan masa depan.

c. Komponen dalam Perencanaan Strategik.

Dalam SAKIP, perencanaan strategik merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah agar mampu menjawab tuntutan lingkungan strategis lokal, nasional dan global, dan tetap berada dalam tatanan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan pendekatan perencanaan strategik yang jelas dan sinergis, instansi pemerintah lebih dapat menyelaraskan visi dan misinya dengan potensi, peluang, dan kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan akuntabilitas kinerjanya. Menurut Keputusan Kepala LAN Nomor 239/1X/6/8/2003 dijelaskan bahwa dokumen rencana strategik setidaknya memuat/berisi visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi (cara mencapai tujuan dan sasaran) yang masing-masing komponen tersebut diuraikan sebagai berikut:

1) Visi.

Visi berkaitan dengan pandangan ke depan menyangkut ke mana instansi pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar dapat berkarya secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif. Visi adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan instansi pemerintah. Rumusan visi hendaknya: (a) mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi; (b) memberikan arah dan fokus strategi yang jelas; (c) mampu menjadi perekat dan menyatukan

berbagai gagasan stratejik yang terdapat dalam sebuah organisasi; (d) memiliki orientasi terhadap masa depan sehingga segenap jajaran harus berperan dalam mendefinisikan dan membentuk masa depan organisasinya; (e) mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi; dan (f) mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.

Rumusan visi yang jelas diharapkan mampu: (a) menarik komitmen dan menggerakkan orang; (b) menciptakan makna bagi kehidupan anggota organisasi; (c) menciptakan standar keunggulan; dan (d) menjembatani keadaan sekarang dan keadaan masa depan. Visi instansi perlu ditanamkan pada setiap unsur organisasi sehingga menjadi visi bersama (*shared vision*) yang pada gilirannya mampu mengarahkan dan menggerakkan segala sumber daya instansi.

2) Misi.

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan. Dengan pernyataan misi diharapkan seluruh anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal keberadaan dan peran instansi pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan/negara. Misi suatu instansi harus jelas dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Misi juga terkait dengan kewenangan yang dimiliki instansi pemerintah dari peraturan perundangan atau kemampuan penguasaan teknologi sesuai dengan strategi yang telah dipilih. Perumusan misi instansi pemerintah harus memperhatikan masukan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), dan memberikan peluang untuk perubahan/penyesuaian sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan strategis.

Rumusan misi hendaknya mampu: (a) melingkup semua pesan yang terdapat dalam visi; (b) memberikan petunjuk terhadap tujuan yang akan dicapai; (c) memberikan petunjuk kelompok sasaran mana yang akan dilayani oleh instansi pemerintah; dan (d) memperhitungkan berbagai masukan dari *stakeholders*.

3) Tujuan.

Tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahunan. Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu-isu dan analisis strategik. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi.

4) Sasaran.

Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Dalam sasaran dirancang pula indikator sasaran.

Yang dimaksud dengan indikator sasaran adalah ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran untuk diwujudkan pada tahun bersangkutan. Setiap indikator sasaran disertai dengan rencana tingkat capaiannya (targetnya) masing-masing. Sasaran diupayakan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu/tahunan secara berkesinambungan sejalan dengan tujuan yang ditetapkan dalam rencana strategik.

5) Strategi (Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran).

Strategi adalah cara mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan ke dalam kebijakan-kebijakan dan program-program seperti diuraikan berikut ini.

a) Kebijakan

Kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk dalam pengembangan ataupun pelaksanaan program/kegiatan guna tercapainya kelancaran dan keterpaduan dalam perwujudan sasaran, tujuan, serta visi dan misi instansi pemerintah.

b) Program

Program adalah kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa instansi pemerintah ataupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat, guna mencapai sasaran tertentu. Kebijakan dan program dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu 5 (lima) tahun, dan direncanakan pelaksanaan dan pembiayaannya baik melalui APBN/APBD, maupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat.

Sejauh mungkin diidentifikasi pula berbagai program ataupun kegiatan yang merupakan peran serta aktif masyarakat sebagai tanggapan atas kebijakan ataupun program pemerintah, serta kinerjanya. Keberhasilan program yang dilakukan sangat erat kaitannya dengan kebijakan instansi. Dalam rangka itu perlu diidentifikasi pula keterkaitan antara kebijakan yang telah ditetapkan dengan program dan kegiatan sebelum diimplementasikan. Kebijakan tersebut perlu dikaji terlebih dahulu untuk meyakinkan apakah kebijakan yang telah ditetapkan benar-benar dapat dilaksanakan. Sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik kemudian dijabarkan lebih lanjut kedalam suatu rencana kinerja tahunan.

Selanjutnya untuk memudahkan penyusunan rencana strategik sebagaimana diuraikan di atas, dapat digunakan alat bantu antara lain berupa Formulir Rencana Strategik (RS) yang menunjukkan keterkaitan visi, misi, tujuan, sasaran serta kebijakan dan program seperti Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2: Formulir Rencana Strategik (RS)

Formulir RS

Rencana Strategik
 Tahun : sd

Instansi :
 Visi :
 Misi :

Tujuan	Sasaran		Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran		Keterangan
	Uraian	Indikator	Kebijakan	Program	
1	2	3	4	5	6

Sumber: Keputusan Kepala LAN RI Nomor 239/IX/6/8/2003 Hal. 10-11.

Cara Pengisian:

Tahun, ditulis dengan Tahun Rencana Strategik. Misalnya: 2000-2004.

Instansi, ditulis dengan nama instansi.

Visi, ditulis dengan visi instansi.

Misi, ditulis dengan misi Instansi.

Kolom 1: Ditulis uraian tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka merealisasikan misi. Tujuan mengindikasikan sasaran, serta kebijakan dan program yang akan dilaksanakan.

Kolom 2: Ditulis uraian sasaran dalam angka operasional yang sesuai telah ditetapkan.

Kolom 3: Ditulis indikator sasaran yang telah ditetapkan/diidentifikasi untuk diwujudkan. Indikator ini dapat berupa keluaran (*outputs*) atau hasil (*outcomes*). Setiap sasaran dapat memiliki lebih dari satu indikator sasaran.

Kolom 4: Ditulis uraian mengenai kebijakan dan upaya mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan instansi pemerintah.

Kolom 5: Ditulis nama program yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan yang melingkupinya. Program dimaksud ditetapkan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai.

Kolom 6 : Ditulis mengenai berbagai keterangan yang berkaitan dengan rencana strategik, seperti: keterkaitan antara visi, misi, tujuan, sasaran serta kebijakan dan program; dan sebutkan sektor atau instansi lain atau pihak lain yang terkait.

d. Proses Perencanaan Strtegis dalam SAKIB.

Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa perencanaan strategik merupakan proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu satu sampai lima tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang dimiliki, yang dihadapi dan yang mungkin timbul. Dalam hal tersebut,

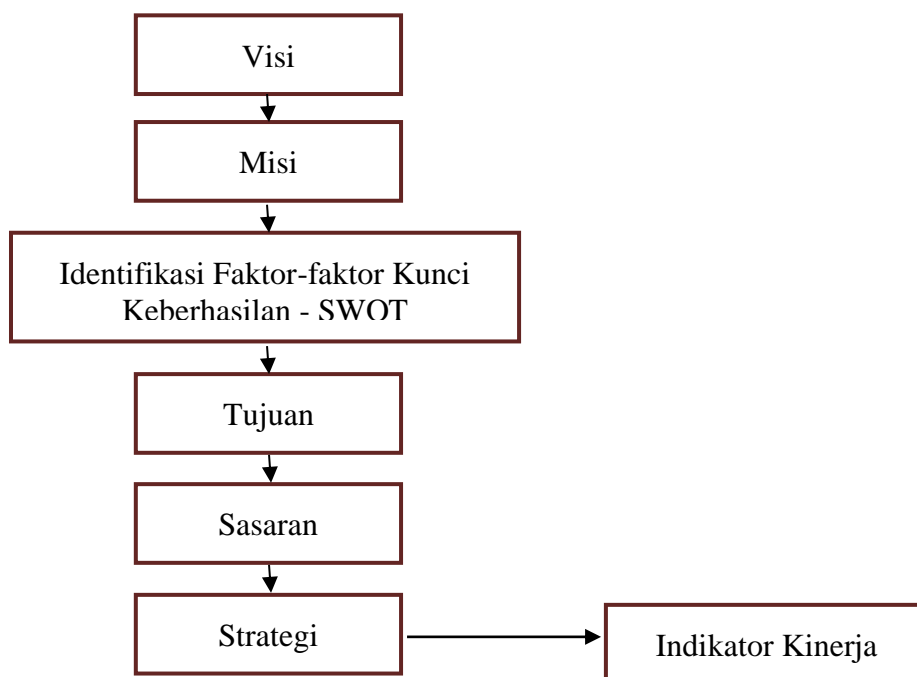
suatu instansi pemerintah harus dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimilikinya secara efisien, efektif dan ekonomis, dan terus menerus melakukan perubahan kearah perbaikan dan penyempurnaan, sehingga secara adaptif mampu bertahan dalam lingkungan yang berubah secara cepat.

Selanjutnya menurut Adisasmita (2011:66) bahwa secara umum, setiap organisasi/instansi harus mempersiapkan beberapa upaya dalam melaksanakan rencana strategik, yaitu meliputi:

- a. Menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran sebagai acuan operasionalisasi organisasi/instansi.
- b. Mengenal lingkungan dimana organisasi melakukan interaksinya.
- c. Melakukan berbagai analisis dalam melihat posisi organisasi/instansi.
- d. Mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan.

Adapun proses penyusunan rencana strategik dalam SAKIP tersebut, dapat digambarkan seperti gambar berikut ini:

Gambar 1: Proses Penyusunan Rencana Strategis dalam SAKIB.



Sumber: Adisasmita (2011:66-67)

Berdasarkan gambar 1 tersebut di atas, Adisasmita (2011-67) menjelaskan bahwa dalam SAKIP, perencanaan strategik merupakan langkah awal untuk melakukan pengukuran kinerja instansi pemerintah. Perencanaan strategik instansi pemerintah memerlukan integrasi antara keahlian sumber daya manusia dan

sumber daya pembangunan lainnya agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional, dan global.

Analisis terhadap lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal merupakan langkah yang sangat penting dalam memperhitungkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*) peluang (*opportunities*) dan tantangan/kendala (*threats*) yang ada. Analisis terhadap unsur-unsur tersebut sangat penting, dan merupakan dasar bagi perwujudan visi, misi serta strategi instansi pemerintah. Menurut Adisasmita (2011:91) ditegaskan pula bahwa perencanaan strategik yang disusun oleh suatu pemerintah harus mencakup: (1) pernyataan visi, misi, strategi dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi, (2) rumusan tentang tujuan, sasaran, dan uraian aktivitas organisasi, dan (3) uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut, dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi instansi yang bersangkutan.

Dengan visi, misi dan strategi yang jelas, maka diharapkan instansi pemerintah akan dapat menyelaraskan dengan potensi, peluang dan kendala yang dihadapi. Perencanaan strategik bersama dengan pengukuran kinerja, serta evaluasinya merupakan rangkaian SAKIP yang penting.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pada bagian sebelumnya, berikut ini dapat diuraikan kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Dengan diterbitkannya Instruksi Presiden (Inpres) RI Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) pada intinya adalah mewajibkan kepada setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan negara untuk mempertanggung-jawabkan pelaksanaan tugas pokok, dan fungsinya, serta kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan suatu perencanaan strategik yang ditetapkan oleh masing-masing instansi pemerintah..
- 2) Perencanaan strategik pada hakekatnya merupakan proses secara sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang memiliki resiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis usaha-usaha melaksanakan keputusan tersebut dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis. Dalam SAKIP, perencanaan strategik merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah agar mampu menjawab tuntutan lingkungan strategis lokal, nasional dan global, dan tetap berada dalam tatanan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- 3) Dengan pendekatan perencanaan strategik yang jelas dan sinergis, instansi pemerintah lebih dapat menyelaraskan visi dan misinya dengan potensi, peluang, dan kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan akuntabilitas kerjanya. Menurut Keputusan Kepala LAN Nomor 239/1X/6/8/2003 bahwa dokumen rencana strategik setidaknya memuat/berisi visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi (cara mencapai tujuan dan sasaran).
- 4) Analisis terhadap lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal merupakan langkah yang sangat penting dalam memperhitungkan kekuatan

(*strengths*), kelemahan (*weaknesses*) peluang (*opportunities*) dan tantangan/kendala (*threats*) yang ada. Analisis terhadap unsur-unsur tersebut sangat penting, dan merupakan dasar bagi perwujudan visi, misi serta strategi instansi pemerintah.

REFERENSI

- Adisasmita, Rahardjo. 2011. *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Salusu J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik: Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sudiman dan Teguh Widjinarko, 2001. *AKIB dan Pengukuran Kinerja; Bahan Ajar Diklatpim III*. Jakarta: LAN RI.
- Widodo, Joko. 2007. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jakarta: Multimedia.

Peraturan Perundang-Undangan.

- TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 589/IXIS/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 Tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.